

SemBRando mi  
TIERRA de FutURO

comunicación, planificación y gestión para el desarrollo local



---

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE LA PLATA**  
**FACULTAD DE PERIODISMO Y COMUNICACIÓN SOCIAL**

**DECANO**

Per. Carlos Armando Guerrero

**VICEDECANO**

Lic. Marcelo Belinche

**SECRETARIO DE ASUNTOS ACADÉMICOS**

Per. Alejandro Raúl Verano

**SECRETARIA DE INVESTIGACIONES CIENTÍFICAS Y POSGRADO**

Mtra. Florencia Saintout

**SECRETARIO DE EXTENSIÓN UNIVERSITARIA**

Per. Jorge Castro

**SECRETARIO DE PRODUCCIÓN**

Per. Omar Turconi

**SECRETARIO DE PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN**

Lic. Luciano Sanguinetti

**SECRETARIA DE INTEGRACIÓN CON ORGANIZACIONES DE LA COMUNIDAD**

Lic. Cecilia Ceraso

**SECRETARIO DE ASUNTOS ADMINISTRATIVOS**

Per. Gustavo González

**PRO-SECRETARIO DE ASUNTOS ACADÉMICOS**

Lic. Leonardo Julio González

**PRO-SECRETARIA DE INVESTIGACIONES CIENTÍFICAS Y POSGRADO**

Lic. Nancy Díaz Larrañaga

**PRO-SECRETARIO DE PRODUCCIÓN Y SERVICIOS**

Mtro. Emiliano Albertini



Unidad de Prácticas y  
Producción de Conocimiento

“**Sembrando mi tierra de futuro**” es una publicación de Ediciones de la Unidad de Prácticas y Producción de Conocimiento de la Facultad de Periodismo y Comunicación Social (UNLP).  
Av. 44 N° 676 (1900), La Plata, Prov. de Bs.As.,  
República Argentina.  
Tel/Fax: (54 - 221) 422-4015/90 (int. 125)  
(54 - 221) 423 - 6778/83/84 (int. 125)  
E-mail: [udep@perio.unlp.edu.ar](mailto:udep@perio.unlp.edu.ar)

# Ediciones de la Unidad de Prácticas y Producción de Conocimiento



## COMITÉ EDITORIAL

Germán Retola

Carlos Dana

Ramón Flores

Isabel Peyssé

Nathalie Iñiguez

Valle Pedroca

Miguel Mendoza Padilla

Omar Turconi

Esdenka Sandoval

Leonardo González

Santiago Albararacín

Adriana Archenti

Flavio Peresson

Gabriel Lamana

Eduardo Alegre Gálvez

Carlos Giordano

Belén Fernández

Pedro Roldán

Andrea Varela

Laura Buga

## COMITÉ ASESOR

Daniel Prieto Castillo

María Cristina Mata

Alcira Argumedo

Claudia Villamayor

Silvia Delfino

Martín Cortés

Aura Patricia Orozco (Colombia)

Oscar Darío Forero Usma (Ecuador)

Silvia Gascón

Nilda Galina

Florencia Saintout

Nancy Díaz Larrañaga

Jorge Huergo

Alejandra Valentino

Washington Uranga

Carlos Guerrero

Marcelo Belinche

Alejandro Verano

Glenda Morandi

## DIRECTORA GENERAL

Cecilia Ceraso

## DIRECTORA EDITORIAL

Vanesa Arrúa

## SECRETARIOS DE REDACCIÓN

Federico Araneta

Ana Amelia Negrete

M. Gabriela Wahnón Silva

## PRODUCCIÓN GENERAL

Germán Retola

Mariana Inchaurreondo

Noel Rosa

## ÁREA DE PRODUCCIÓN GRÁFICA

Julia Durá

Diego Díaz

Gastón Luppi

Pablo Blesa

## ILUSTRACIÓN

Federico Araneta

M. Gabriela Wahnón Silva

# Aliadas (os) del alma

Y el futuro es una extraña categoría para decifrar en América Latina. A menos que recorras rostros de personas concretas, reales. A menos que vayas por cada sitio, te metas en las vidas y en los proyectos. A menos que escuches sus realidades, su modo de sentir y de hacer, de bailar y de soñar, de crear, de sufrir y de empeñarse en que los días son para ser vividos y ser gozados. A menos que hagas todo esto primero no será posible cargar de sentido construido, viviente, a la escritura de nociones, metodologías y herramientas.

Hay quienes viven las prácticas de las que hablan, le ponen el cuerpo y la esperanza. Se pierden entre la gente, se entretienen con ella y construyen con ella las formas de hacer y de pensar, de proyectar para poder transformar. Comparten sus vidas y sus horas con las mayorías más necesitadas de vivir un país y un continente diferente. Personas entregadas por lo que creen. Ellas saben que sin entrega, no hay capacidad de transformación de ninguna realidad.

Claramente, sin descentramiento del ego teórico y expositivo con ejemplos vedetistas más que pedagógicos, incapaz de compartir, no es posible refundar la noción de futuro.

Me quedo con las personas sabias que hablan con ejemplos, que se *entrehablan* con otras personas, que viven en sus vidas cotidianas lo mismo de lo que hablan. Su lugar en la academia es un lujo para la academia que la gran mayoría de las veces vive alejada de las personas y las experiencias de las que hablan.

Ellas y ellos, los(as) aliados(as) de la esperanza, escriben para compartir y entreaprenderse. En el vínculo cotidiano, en la celebración de los días y de las luchas de la gente de la que forman parte.

Quienes escriben para acercarnos entre los seres humanos, poseen la magia de lo

que puede ser un futuro distinto, más humano, más fraterno y solidario. Y además trascienden los espacios, la gente les busca para trabajar y gozar. Los llaman para embarrarse en el terreno de lo concreto, de los procesos y de los resultados. Son como las novelas, las canciones más famosas, las guitarreadas y el mate, los recitales, los artistas que la gente recuerda, los movimientos sociales. ¿Por qué? porque quedan en el sentir de los grupos humanos donde han dejado su capacidad de hacer que otros y otras surjan para una vida más digna y tienen capacidad de transformar.

Este libro que tenés en tus manos está escrito por esta raza de esperanzados y esperanzadas. Facilitadoras y facilitadores que viven y escriben las prácticas sociales y culturales, construyen redes, saltan paredes, hacen de los trabajos espacios de encuentro, arman crujiás entre diferentes miradas, experiencias y sueños. Hacen que la subjetividad de las personas surja personal y colectivamente. Y luego....., junta el saber producido, nacido de la colectividad, lo sintetiza, lo enriquece y luego lo comparte para que otros y otras lo vuelvan a transformar. Esta forma de producir el saber, tan propia de inmensos grupos de la comunicación y la educación de América Latina y El Caribe vive la vida cotidiana de la gran mayoría de las organizaciones sociales, del estado y los emprendimientos productivos al que muy pocas veces accede la academia que suele estar perdida buscando la novedad de categorías que no podrán ser posibles de aplicar.

Celebremos la novedad del trabajo. La síntesis que produce no es para nada igual a otras. La distingue la originalidad de quienes hacen que a través de la escritura podamos ver, oler, aprender, estudiar, aplicar, debatir, conversar, actuar de manera personal y colectiva.

Lo colectivo, los nuevos liderazgos para una sociedad nueva, hay que sembrarlo desde la propia práctica del presente. No hay ningún futuro posible, sin un presente que lo escriba en su vida cotidiana.

La juventud que no tiene edad atraviesa este libro. Es un texto para ser usado y vivido en nuestras prácticas. Para aprender y entreaprenderse. Escrito por personas que se escriben a si mismas de manera colectiva. Ellas y ellos son Cecilia Ceraso, incansable en su lealtad a sus propias convicciones y en su fidelidad a la amistad, Vanesa Arrúa, Federico Araneta, Ana Amelia Negrete, Gabriela Wahnnon, María Noel Rosa, Germán Retola; Mariana Inchaurredo. Y muchos y muchas otras que como Julia Grosso, Julia Durá, Diego Díaz han aportado su trabajo y sus miradas.

Recorramos sus páginas cuando trabajemos en procesos de Diagnóstico, Planificación y Gestión. Es de los libros de comunicación y metodologías que nos meten a gozar, a trabajar y a respetarnos en las experiencias de las que participamos. Es un libro para producir transformaciones y nuevas vincularidades sociales y políticas en la gestión de procesos comunicacionales.

Es la primera pieza de un concierto que recién comienza. Sembrar el futuro es una tarea que nunca acaba. La Unidad de Prácticas y Producción de conocimientos de la Facultad de Periodismo y Comunicación de la UNLP, nos invita a crecer y a sorprendernos en el trabajo compartido. Celebremos.

*Claudia Villamayor*

*“A veces creo  
que no es la primera vez  
que ya son siglos de encuentro  
queriendo crecer*

*Emparentados sin sábanas ni cordón  
verdaderamente libres  
**compartiéndonos.***

*Por andamios de ternura  
sobre abismos de locura  
me sorprende su amor.  
Con los aliados del alma  
los espejos no hacen falta  
para mirarme yo.*

*Para verme yo  
para ver  
para ver, ver, ver, ver, ver”*

M.Ross –Aliados del alma-



# ÍNDICE

## PRÓLOGO

INTRODUCCIÓN ..... Pág. 5

**1 COMUNICACIÓN ..... Pág. 13**

**2 ESTRATEGIAS DE DESARROLLO ..... Pág. 21**

**3 DIAGNÓSTICO..... Pág. 29**

**4 PLANIFICACIÓN ..... Pág. 59**

**5 LENGUAJES ..... Pág. 79**

**6 GESTIÓN ..... Pág. 125**

**7 EVALUACIÓN..... Pág. 139**

**BIBLIOGRAFÍA ..... Pág. 159**



# Sembrando mi tierra de futuro

## Comunicación, Planificación y Gestión para el Desarrollo Local

Este libro fue concebido como una herramienta destinada a los jóvenes de nuestro país, interesados en transformar su propia realidad transformando, a la vez, la realidad de sus comunidades.

Surge de nuestra experiencia, llevando adelante procesos de educación no formal en el marco de Políticas Públicas co-gestionadas entre el Estado y La Sociedad Civil.

La Planificación y la Gestión son pensadas como instancias metodológicas que implican, tanto una reflexión y una producción de saberes sobre nuestra realidad, como una reflexión sobre nuestras propias prácticas en la promoción de procesos de desarrollo.

Es decir, la metodología de la planificación y la gestión nos invitan a una reflexión epistemológica y a un posicionamiento político en la acción social transformadora. Esto es para nosotros la Comunicación: aquellos procesos que nos permiten ir al otro, conocerlo, conocer su realidad y de ese modo reflexionar y conocer la propia.

Partiendo del conocimiento del ámbito en el que nos movemos, generamos una propuesta que invite al otro y los otros, teniéndolos en cuenta desde sus situaciones de vida y sus diferentes visiones del mundo.

Cuando pensamos la comunicación nos planteamos la posibilidad de transformar nuestras condiciones de vida en sentidos construidos por todos. Deseamos una situación futura diferente a la actual, que nos movilice a proponernos acciones y proyectos y a construirla y alcanzarla desde procesos colectivos.

Este manual pretende ser un material de consulta, para aquellos grupos que asuman el compromiso de protagonizar procesos de cambio desde una propuesta de producción, reflexión y aprendizaje.

## **El Desarrollo Local, el sentido de la acción transformadora**

El Desarrollo Local es propuesto desde algunos autores como un modelo de gestión municipal, que incluye algunos ejes centrales para delinear el perfil de Desarrollo Comunal. Estos ejes, los interpretamos como una propuesta de Participación, una mirada en distintos niveles sobre lo productivo y una propuesta de relación solidaria entre las organizaciones<sup>1</sup>.

Estos ejes nos pueden servir para orientar la definición de nuestras propias estrategias de desarrollo en las organizaciones de nuestra comunidad, y para reconocernos como parte de una sociedad más amplia (la Sociedad Civil).

## **Modelo de participación en redes**

Nos estamos refiriendo a los modos de participación y de organización para la toma de decisiones. Esta propuesta implica pensar cuál es la práctica de la Democracia que necesitamos para alcanzar el desarrollo.

Este modelo es pensado como la búsqueda de consensos logrados en procesos de profunda comunicación, entre quienes participan de la toma de decisiones colectivas. A nuestro entender, esto significa un nuevo modelo de construcción política. La concepción comunicativa y comunitaria del poder se vuelve estratégica para la construcción del mismo. Esta concepción se traduce en un modelo de gestión en redes, que articula acciones con otras organizaciones de la comunidad.

---

<sup>1</sup> García Delgado, Daniel. "Estado Nación y Globalización", Editorial Norma, Barcelona, 1998. Ceraso, Cecilia y Retola, Germán, "Jóvenes, Transformación y Desarrollo", Tesis de Grado (Licenciatura en Comunicación Social), Facultad de Periodismo y Comunicación Social UNLP, La Plata, 2000.

Para esta transformación, es necesario que nuevos actores, promuevan procesos desde el compromiso con los otros.

## **Una concepción económica productiva**

Los procesos productivos, son modos de transformar nuestra realidad. Pensar los recursos que se poseen, es un modo de orientar la producción en un sentido que nos permita mejorar nuestra calidad de vida y no deteriore nuestro entorno.

Para esto, es necesario que lo productivo sea pensado desde la sustentabilidad de los recursos que se poseen: comunitarios, materiales y naturales. Por otra parte, también es necesario pensar estratégicamente, el rol de todos los actores económicos de nuestra realidad.

Es fundamental que todos los actores económicos puedan analizar cuál es su posición en los procesos de transformación de la realidad, mirar los problemas y potencialidades de la estrategia de desarrollo en la que están insertos, para tratar de buscar soluciones a partir de acuerdos con los diferentes actores involucrados.

Para esta capacidad estratégica, cada comunidad dispone de un conjunto de recursos humanos, naturales y financieros, un patrón histórico y cultural y una dotación de infraestructura, así como de un saber hacer tecnológico, artístico, cultural, artesanal que constituyen su potencial de desarrollo.

Incorporar el pensamiento estratégico en la formación de los recursos humanos profundiza el potencial de desarrollo de una comunidad. La planificación, la gestión y la comunicación son herramientas claves para asociar a la comunidad y disparar un com-

promiso que siembre un nuevo horizonte de desarrollo. De esta manera es que podemos identificar oportunidades y amenazas en un desarrollo sostenido y equitativo, y generar nuevos modos de ser organización.

## **Una concepción de la solidaridad y la circulación de recursos**

Desde esta concepción todos los actores sociales tienen algo que ofrecer a las estrategias de desarrollo. El intercambio es un modo de poner a circular los recursos que se tienen, en la búsqueda de alcanzar los que se necesitan.

Se trata de promover valores en torno a lo que se define como necesidad, a lo que se demanda como solución y a lo que se piensa como transformación estableciendo, de esta manera, los modos en que la solidaridad nos permite mejorar la calidad de vida.

Supone humanizar los vínculos entre sujetos y entre organizaciones, y definir nuestras estrategias de transformación, tratando de incluir solidariamente a los diferentes sectores de la comunidad.

Esta revalorización de lo local, que supone una nueva perspectiva para asumir un desafío en camino a una transformación de la sociedad con rasgos solidarios e inclusivos, requiere llevar a cabo una modernización de los modelos de gestión, hacia el conjunto de las organizaciones de la comunidad. Al mismo tiempo, significa tener capacidad de replicabilidad de las experiencias exitosas, y de superar las limitaciones de poder y de recursos que las actuales políticas generan.

Además se trata de asumir que este desafío no sólo es para la clase política local sino también para la sociedad civil, tanto del sector privado como del tercer sector.

## Autoorganización y aprendizaje: el camino para la acción transformadora

Las relaciones sociales que producen nuestras condiciones de vida, y las condiciones en que se desarrolla nuestra vida institucional (como grupos organizados de la comunidad) tienen su orden, su regularidad. El movimiento que implica la transformación genera desorden, caos. En los procesos de producción de nuestra realidad, el orden y el desorden van juntos.

“...Aprender es la capacidad que tienen todos los seres vivos para autoorganizar la vida. El aprendizaje como un proceso de autoorganización de la vida obedece a los mismos procesos que sustentan el nuevo paradigma: autoorganización e interdependencia. El proceso de vivir, es un proceso de cognición (conocer). El conocer (conocimiento) es por lo tanto uno de los elementos esenciales que hacen posible la autoconstrucción de los seres vivos.

H. Maturana y F. Varela llaman a este proceso autopoiesis. El significado etimológico clarifica el nuevo concepto: auto significa “sí mismo” y se refiere a la autonomía de los sistemas para autoorganizarse; “poiesis” que tienen la misma raíz griega que poesía, significa creación. Así pues autopoiesis significa creación de uno mismo<sup>2</sup>.

Esta propuesta se basa en la participación activa del sujeto en el proceso de aprendizaje y de la participación en la sociedad. Porque sólo involucrándose, problematizando, investigando, haciéndose preguntas y buscando respuestas, se llega realmente al conocimiento. Esta mirada supone que el aprendizaje siempre es grupal y a través de la experiencia compartida.

Podemos aquí retomar las palabras de Paulo Freire: “La educación es praxis, reflexión y acción del hombre en el mundo para transformarlo”.

---

<sup>2</sup> Cfr. Gutiérrez, Francisco, Seminario de Comunicación/Educación, Maestría PLANGESCO, UNLP, La Plata, 2000.

En este sentido estos procesos de desarrollo que protagonizamos nos muestran que la tecnología de la planificación en procesos de desarrollo, es una herramienta que acompaña y sistematiza la reflexión para la acción. En este sentido, la posibilidad de planificar y gestionar un proyecto es un camino de praxis.

El aprendizaje sólo es significativo cuando logra modificar la conducta (en términos de praxis, de modificar el hacer). De no ser así lo más que podría lograrse sería el aumento de caudal de conocimiento, y eso en ninguna forma podría llamarse aprendizaje.

El proceso de planificación y gestión, además de promover la reflexión y la acción, promueve la posibilidad de que los actores sociales se piensen a sí mismos, en relación con la comunidad. En este sentido, potencia las posibilidades de reflexión crítica sobre uno mismo. En este punto las posibilidades de aprender de la realidad se multiplican, se potencian porque somos sensibles al dato de lo real. Buscamos conocerlo para intervenir en él.

Francisco Gutiérrez, rescata la importancia de los procesos que promueven la reflexión que conduce a la autoorganización: "...He llegado a descubrir que el único aprendizaje que puede influir significativamente en la conducta de los demás es el que el individuo descubre e incorpora por sí mismo<sup>3</sup>.

La auto-realización y la maduración son características esenciales a las que tiende el ser humano: "... Los individuos que se auto-realizan, además de disfrutar de una salud mejor, se ven libres de temores, de inhibiciones,... se aceptan a sí mismos, y asumen plenamente las propias responsabilidades."

---

<sup>3</sup> Gutiérrez, Francisco, «Pedagogía de la Comunicación», Editorial HVMANITAS, Buenos Aires, 1975.

Como dice Freire, "Todo saber auténtico lo es desde el momento en que se torna praxis... Mientras más reflexiona el hombre sobre la realidad, sobre su situación con-

creta, más emerge plenamente consciente, comprometido, listo a intervenir en la realidad para cambiarla<sup>4</sup>”.

“Lo que en realidad necesitan los niños para el año 2000, en sus esquemas de asimilación, es una enorme flexibilidad en la acción y un poder no sólo de adaptación sino de transformación creadora del medio que les rodea<sup>5</sup>”.

En el año 1975, Francisco Gutiérrez ya planteaba la necesidad de que los niños contemporáneos “posean herramientas que les permitan pensar y modificar su entorno<sup>6</sup>”.

## La Producción de mensajes propios, una propuesta de comunicación<sup>7</sup>

Pensar la comunicación es parte fundamental de la planificación y gestión de procesos de desarrollo. La Producción de mensajes propios, como propuesta de comunicación, se articula a la definición de estrategias tendientes a fortalecer nuestros proyectos de desarrollo.

Llamamos estrategia a una tecnología, que con los datos del diagnóstico y la construcción de mensajes, se puede utilizar para instalar la discusión en una comunidad y construir posibles alternativas de solución a los problemas de nuestra realidad.

Reconocer las dimensiones comunicacionales en los problemas del desarrollo, es el primer paso para situar el análisis de la realidad comunicacional. La posibilidad de mirar comunicacionalmente un escenario, nos facilita la definición de canales y actores de la comunicación, los códigos, los modos, los contextos. Esta mirada nos permite proponer nuevas formas de comunicación, desde la producción de mensajes y la promoción de redes que contribuyan a la solución de los problemas.

---

<sup>4</sup> Gutiérrez, Francisco, «Pedagogía de la Comunicación», Editorial HVMANITAS, Buenos Aires, 1975.

<sup>5</sup> Idem anterior.

<sup>6</sup> Ceraso, Cecilia y Retola, Germán, «Jóvenes, transformación y Desarrollo», Tesis de grado (Licenciatura en Comunicación Social), Facultad de Periodismo y Comunicación Social, UNLP, La Plata, 2000.

<sup>7</sup> Idem Anterior.

La producción de mensajes propios requiere conocer a los otros para definir el contenido y las formas de nuestros mensajes, así como los lenguajes y canales que se utilizarán para llegar a los diferentes actores de la comunidad.

Implica también la incorporación de nuevos lenguajes de comunicación, no sólo como recursos tecnológicos, sino como un desarrollo de nuevos modos de expresión. Los lenguajes de comunicación, son nuevas posibilidades de producción de sentidos, con las que contamos para llegar a los otros.

“ ...Cada uno de esos lenguajes codifica la realidad de modos diferentes; cada uno de ellos oculta una metafísica única. Tal vez nos convenga empezar a reconocer que hasta el presente hemos sido esclavos de una sola forma de comunicación...”

La posibilidad de combinar unos cuantos recursos técnicos, nos permite acceder a canales diferentes de comunicación en la comunidad. La producción de mensajes propios, como parte de estrategias de comunicación, impacta profundamente en la comunidad, no sólo por la creatividad de los mensajes, sino también por los objetivos de desarrollo que promueven.

La producción de mensajes, fortalece nuestra identidad, porque nos invita a la reflexión permanente sobre quiénes somos y qué tenemos para decir sobre nuestra realidad y nuestras propuestas de cambio.



# MÓDULO I COMUNICACIÓN

NOCIONES DE COMUNICACIÓN.



# NOCIONES DE COMUNICACIÓN

Ésta es una invitación a echar mano de las herramientas de comunicación para generar procesos de desarrollo en nuestras comunidades, y pensar en la comunicación como una estrategia para generar diálogo y fortalecernos como individuos y como colectivo.

En el momento de pensar en promover determinadas acciones que nos permitan tener una mejor calidad de vida, vamos a poder generar nuevos espacios para participar, construir y aportar...

## Qué es la comunicación



*Comunicar es poner en común. Desatar procesos de encuentro con otras personas, con las que podemos intercambiar miradas, palabras, gestos, sentimientos, ideas, pasiones...*

---

En el momento de pensar en promover determinadas acciones que nos permitan tener una mejor calidad de vida, vamos a poder generar nuevos espacios para participar, construir y aportar...

Cuando nos comunicamos transmitimos mensajes utilizando todos nuestros sentidos, porque mediante ellos nos expresamos, y es a través de nuestra expresión que manifestamos a los otros lo que nos pasa, lo compartimos.

Compartir implica acuerdo, entendimiento, y esto es fundamental en todo proceso de comunicación. Cuando nos comunicamos tenemos que tener en cuenta que estamos frente a una persona diferente a nosotros.

Por eso, comunicarnos es generar encuentros desde la alteridad, que es el reconocimiento de la diferencia. Se tiene en cuenta al otro como una persona que tiene características particulares y que es capaz de enriquecernos a partir del intercambio. Entonces, ahí se está produciendo comunicación.

## **Cómo pensar los procesos desde la comunicación.**

Cuando hablamos de proceso, hablamos de un momento de producción en conjunto. La idea de iniciar un proceso está relacionada con el “hacer colectivo”. No podemos llevar adelante ningún proceso que no contemple un “hacer entre todos y desde todos”.

En el proceso de comunicación intervienen personas que se interrelacionan, que se encuentran, que le otorgan sentido a lo que transmiten, según:

- ◆ sus características personales y culturales;
- ◆ su relación con los otros integrantes del proceso;
- ◆ y la realidad en la que interactúan.

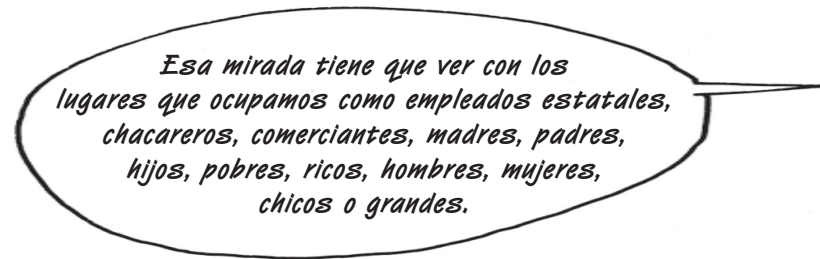
Así es como entendemos el sentido de la comunicación. Y por eso, para nosotros comunicación es un proceso que significa:

**Relacionarse, encontrarse, acercarse, enredarse.** Cuando nos comunicamos nos ponemos en juego, abandonamos ese lugar tan seguro de lo que pensamos y sentimos en nuestro interior para construir con otros, para constituirnos en seres sociales.

---

No podemos llevar adelante ningún proceso que no contemple un “hacer entre todos y desde todos”.

**Educarse y aprender.** Todo proceso de comunicación implica producción de conocimiento, aprender de los otros, con los otros y de uno mismo en esa relación. De esta manera construimos sentido, entendemos las cosas, el mundo, partiendo de nuestra propia mirada.



## Para qué nos sirve la comunicación y sus herramientas

Acercarnos a la realidad desde una mirada comunicacional nos permite trabajar para esa realidad, construir proyectos y transformar. Esto significa generar y fortalecer relaciones entre las distintas personas, las organizaciones, las instituciones, la comunidad.

Para identificar en esa realidad compleja y dinámica los distintos actores sociales que la constituyen, los distintos escenarios que la componen, las distintas costumbres y los valores sociales que la atraviesan, podemos usar las herramientas que nos brinda la comunicación.

Si conocemos la realidad, si la entendemos y le encontramos sentido a nuestra comunidad, vamos a poder sumar a más personas a nuestro proyecto de comuni-

---

Desde lo que somos  
podemos decir  
y producir aquello  
que creemos y  
sentimos.

cación; vamos a poder facilitar los encuentros en la comunidad y generar la participación de distintos actores (vecinos, estudiantes, docentes, comerciantes, concejales, diputados, vecinos, profesionales, etc., etc.).



*un proyecto en el que están comprometidas más personas tiene más posibilidades de realizarse.*

Trabajar la comunicación desde la comunidad nos permite ver las redes que circulan entre la gente, que cobran sentido entre y a través de los sentimientos de las personas.

Trabajar desde la comunicación comunitaria es enseñar a la gente a apropiarse de los lenguajes de comunicación (radial, gráfico y audiovisual) en beneficio de sus propios fines: organizando proyectos vecinales entre una institución y una comunidad, realizando campañas de prevención de enfermedades, realizando programas de radio o periódicos locales, etc.

## La comunicación está alrededor

Pensar a la comunicación como una relación con los demás, entre personas que sienten, que quieren, que piensan, que entienden es pensar que la recepción humana no es automatizada ni mecánica.

Cada uno que interviene en el proceso de comunicación pone en práctica su propia forma de interpretar los códigos y de ver el mundo, es decir sus competencias culturales, que son la capacidad que tenemos las personas de conocer el mundo que nos rodea y de adaptarnos a él y a sus reglas.

---

Trabajar desde la comunicación comunitaria es enseñar a la gente a apropiarse de los lenguajes de comunicación

**Comunicarnos es construir cultura**, es ponerse de acuerdo con los otros en cuanto a los símbolos, los signos, las prácticas, las reglas. Es tratar de entenderse y generar (de nuevo) otros sentidos, otros discursos, otras relaciones, otros marcos desde donde entenderse; otras comunicaciones.

## Evitar la entropía

Hay algo que está adentro nuestro y que nos determina en el momento de comunicarnos, y es nuestra emotividad.

La determinación emocional es la predisposición a relacionarnos con los otros, a poner en común: el miedo, la angustia, la excitación, la admiración, el respeto, el amor, la imaginación son recursos endógenos (no son recursos materiales) que nos movilizan desde la sensibilidad y evitan que nos quedemos aislados, que nos volvamos entrópicos, es decir que “nos metamos para adentro”.

“Meternos para adentro” es aislarnos, perder conexión, es evitar lo que nos pasa y es negar nuestra capacidad de hacer cosas para transformar. Como dice Daniel Prieto Castillo: “la entropía acecha la utopía”.

Potenciar estos recursos endógenos y evitar la entropía es algo que depende sólo de nosotros, es no perder nuestra intención de comunicación.

***El principal agente de transformación es la capacidad del ser humano de movilizar su sensibilidad, su imaginación, su voluntad y talento intelectual en un esfuerzo que se extiende desde el desarrollo personal hasta el desarrollo social.***

---

Comunicarnos es construir cultura, es ponerse de acuerdo con los otros en cuanto a los símbolos, los signos, las prácticas, las reglas.

## El sentido de comunicarnos

El sentido es el significado que tienen las cosas, las palabras, los valores y las actitudes para las personas que viven en una comunidad. Algo tiene sentido cuando la gente cree en eso, cuando lo siente propio, cuando lo entiende.

El sentido es a la vez social e individual: porque el ámbito en el que nos movemos (la escuela, el barrio, el club, la familia, etc.) le da sentido a lo que hacemos. Pero nosotros somos los que impregnamos de sentidos particulares las diversas prácticas y la vida cotidiana.

**Cuando hay comunicación hay “negociación”.** Porque en cada situación los interlocutores de un proceso de comunicación luchan y negocian por el sentido de sus discursos. Hay negociación cuando nos encontramos, cuando entendemos algo conjuntamente, cuando acordamos entre diferentes en el sentido y la importancia de un determinado mensaje.

Además, la comunicación es producción de sentido y decimos que el sentido es producido porque:

***Es el resultado de una negociación.***

***La negociación o acuerdo se modifica en cada situación. El sentido no se da de una vez y para siempre, sino que se construye en cada situación individual y en cada comunidad.***

***Cada integrante del proceso de comunicación adapta su discurso e interpreta el de los demás, según sus necesidades.***

En los siguientes módulos les proponemos algunas herramientas de comunicación que pueden ayudar a disparar y construir procesos de desarrollo en tu comunidad.

---

Cuando los integrantes de un grupo encuentran sentido a su accionar, el proceso de comunicación tiene el objetivo asegurado.

# MÓDULO 2

## ESTRATEGIA DE DESARROLLO

QUÉ SIGNIFICA DESARROLLO.

Proyecto de desarrollo.

Etapas de un proyecto.

Momentos de un proceso.



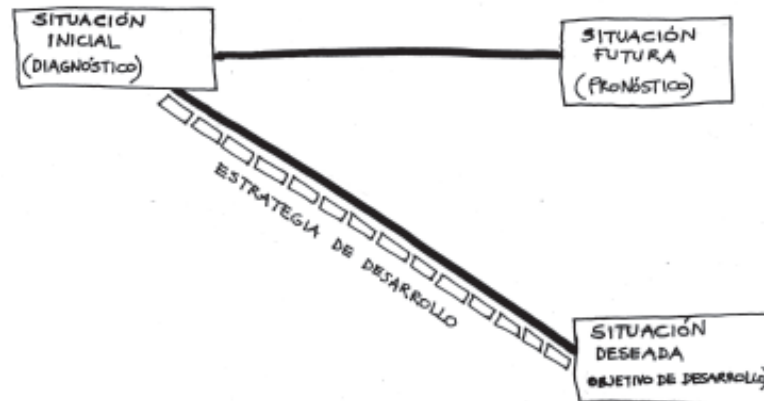


# QUÉ SIGNIFICA DESARROLLO

Nuestra realidad está en constante cambio; estos cambios “naturales” pueden hacer que las condiciones de vida de la gente se deterioren.

Sin embargo, podemos intervenir de forma organizada para lograr el desarrollo de nuestra comunidad. Para nosotros **desarrollo** es la transformación de la realidad, mejorando el nivel de vida de la población.

## Una estrategia de desarrollo comprende:



### a- La situación inicial:

Es el diagnóstico de la realidad actual, nuestro punto de partida. Mirar la realidad desde este lugar es conocer profundamente dónde estamos, lo cual permite también pronosticar la situación futura.

### b- La situación futura:

Es cuando nos imaginamos cómo va a ser la situación en nuestra comunidad (dentro de 5 a 10 años), con los problemas que identificamos en ella, pero sin haber intervenido conscientemente para transformarlos.

---

Podemos intervenir de forma organizada para lograr el desarrollo de nuestra comunidad.

### c- La situación deseada:

Es pensar cómo nos imaginamos el futuro que queremos lograr. A esta situación deseada la llamamos objetivo de desarrollo; a él podemos acercarnos, en etapas, proponiendo **proyectos de desarrollo**. Sólo un conjunto de proyectos estratégicos nos permitirá alcanzar nuestra situación deseada.

## Qué es un proyecto de desarrollo



## Las etapas de un proyecto

1. *la identificación del proyecto*
2. *la formulación y el análisis de factibilidad*
3. *la gestión y el financiamiento*
4. *la ejecución del proyecto*
5. *la fase de funcionamiento*
6. *el seguimiento y la evaluación*

---

Al momento de planificar tenemos que proyectar, diseñar, calcular y evaluar todas las etapas del proyecto.

## Los momentos del proceso

Pensar a la comunicación dentro de una estrategia de desarrollo implica pensarla como una herramienta que nos permite reconstruir la realidad, en un diálogo con los otros. A través de ella se pueden reconocer y analizar las diferentes problemáticas del ámbito en el que nos encontramos, sus causas y consecuencias.

Además nos permite imaginar y consensuar un escenario deseado por todos, desde el cual, repensar nuestra actualidad. Partir del futuro deseado, nos permite cambiar nuestra perspectiva sobre el presente. Pensar desde el deseo convierte el presente en posibilidad.

Para que la gente participe en la planificación de soluciones, es fundamental reflexionar sobre cuáles son aquellas necesidades que tienen prioridad de resolución en función de su historia, pero también de las posibilidades de acercarnos a donde queremos llegar, a las expectativas que tenemos, a los actores involucrados, a nuestros valores, etc.

### El diagnóstico

Elaborar un diagnóstico social participativo permite captar las problemáticas de la comunidad, jerarquizarlas, analizarlas y delinear las distintas alternativas de acción para transformarlas.

El diagnóstico comunicacional es una herramienta que nos permite analizar la realidad comunicacional, priorizar los aspectos de la comunicación para conocer no sólo las problemáticas de una comunidad sino también sus formas de organización.

Por otra parte, desde el diagnóstico comunicacional podemos analizar la relación de los medios con los demás actores sociales, reconocer actores, sentidos, ruidos, len-

---

Partir del futuro deseado, nos permite cambiar nuestra perspectiva sobre el presente. Pensar desde el deseo convierte el presente en posibilidad.

guajes, espacios y canales, flujos de la comunicación, proponer líneas de acción y algunas posibles soluciones a la problemática de la realidad diagnosticada.

Un diagnóstico social o comunicacional se puede elaborar de forma participativa o pasiva. Estas dos formas no se dan en estado puro, se mezclan. Por tanto es importante mantener una coherencia con el modelo elegido. Está comprobado que los diagnósticos realizados por la propia comunidad, reflejan acertadamente las necesidades sentidas de la misma.



*El diagnóstico participativo implica un proceso educativo para los participantes, donde los sujetos reconocen su situación para transformarla.*

## La planificación

“La planificación consiste en introducir organización y racionalidad a la acción”  
El primer paso de toda planificación es identificar la situación deseada que queremos alcanzar. Es decir, construir el escenario al cual queremos llegar con nuestra intervención. Para esto definimos objetivos y metas que nos ayudan a pensar nuestras acciones en un tiempo determinado y con unos materiales específicos.

---

El primer paso de toda  
Planificación es  
identificar la  
situación deseada  
que queremos  
alcanzar.

La elaboración de proyectos es una herramienta que, cuando se utiliza en la comunidad, da oportunidades a los vecinos de tomar decisiones sobre cómo transformar su propia realidad. La gestión y ejecución de estos proyectos locales, debe estar enmarcada en estrategias más amplias de desarrollo.

El protagonismo en este tipo de proyecto es compartido y negociado con otros actores sociales involucrados en la gestión del proyecto concreto, y sobre todo con él o los actores destinatarios del mismo. Porque en este proceso las políticas de desarrollo resultan de una construcción social donde el Estado no es el único actor.

### La gestión

Entendemos la gestión como la organización de las actividades para el logro de los objetivos propuestos. La gestión es parte fundamental del proceso de planificación porque es el momento de la ejecución, de la acción.

---

La elaboración de proyectos es una herramienta que, cuando se utiliza en la comunidad, da oportunidades a los vecinos de tomar decisiones sobre cómo transformar su propia realidad.



*Es importante considerar que desde los diferentes ámbitos en los cuales trabajamos, la gestión es compleja y se ve permanentemente condicionada por la coyuntura.*

Por esto es importante dedicar un espacio específico para la organización de la gestión, que permita: prever cómo se administrarán los recursos disponibles, organizar los roles y responsabilidades del equipo de trabajo, y generar estrategias que permitan el logro.

## La evaluación

Consideramos la evaluación como un espacio de discusión donde todos los actores que participan del proceso de planificación y gestión de un proyecto, analizan su práctica reconociendo logros y obstáculos.



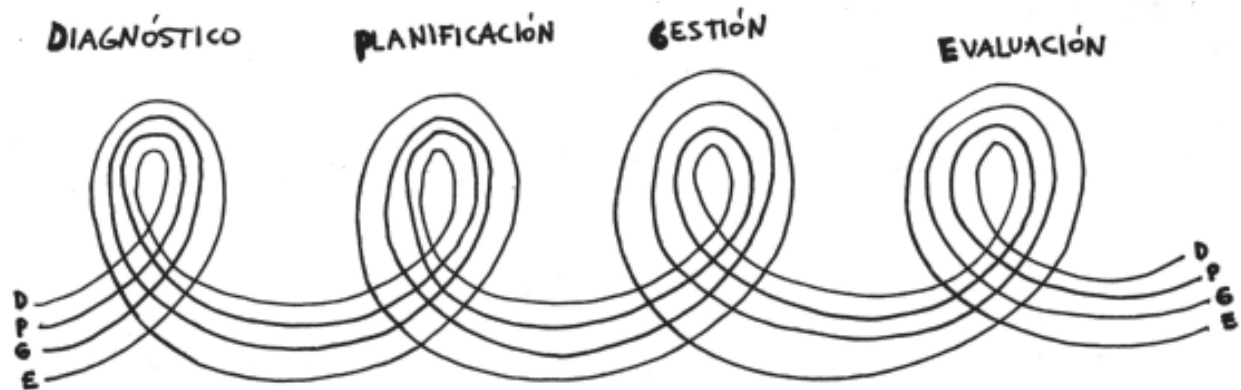
*De esta manera pueden llegar a un consenso que les permita reorientar su práctica de acuerdo a los objetivos que se habían propuesto con relación a los cambios que se producen en el contexto.*

Si bien sabemos que en la construcción de un proyecto siempre nos falta tiempo para hacer algunas cosas, es necesario poder detenernos, intercambiar nuestras opiniones sobre lo que pasa en la realidad y sobre lo que nos pasa a nosotros mismos como grupo para poder hacer ajustes y tomar decisiones correctas que nos lleven a optimizar el trabajo que estamos realizando.

---

Es necesario poder detenernos, intercambiar nuestras opiniones sobre lo que pasa en la realidad y sobre lo que nos pasa a nosotros mismos como grupo.

Cada una de las instancias descritas corresponden a diferentes momentos del proceso de Planificación de Proyectos de Comunicación. Estos diferentes momentos no son comprendidos como compartimentos estancos, sino que componen diferentes procesos dentro de un todo organizado, en los que cada uno conlleva en su interior aspectos de los otros.



---

El diagnóstico, la planificación, la gestión y la evaluación corresponden a diferentes momentos del proceso de Planificación de Proyectos de Comunicación.

# MÓDULO 3

## DIAGNÓSTICO

DIAGNÓSTICO.

Qué es el diagnóstico.  
Diagnóstico social.

EL MÉTODO Y LAS HERRAMIENTAS.

Observación.  
Mapa.  
Encuesta.  
Entrevista.

ANÁLISIS DE LOS DATOS DEL DIAGNÓSTICO.

EL DIAGNÓSTICO DE COMUNICACIÓN.





Para diseñar una estrategia de desarrollo en nuestra comunidad y definir un proyecto, tenemos que investigar y analizar la realidad actual, que es el punto de partida de nuestras acciones.

**Diagnosticar es investigar** realidades negativas y positivas en nuestra organización o en nuestra comunidad. Para esto juntamos distintos datos, los discutimos, los ordenamos, los relacionamos entre sí y con los contextos en los que se dan esas realidades. Luego, tratamos de encontrar sus causas y consecuencias.

Buscar información, sistematizarla, profundizar el conocimiento que tenemos sobre nuestra organización o nuestro barrio es fundamental para encarar cualquier proceso de transformación. “Nadie puede cambiar lo que no conoce ni admite”.

Es muy importante saber que siempre que analizamos la realidad estamos poniendo en juego nuestra subjetividad, nuestro punto de vista, nuestra versión sobre las cosas. Por esto se hace necesario pensar el proceso de diagnóstico de manera que podamos problematizar nuestra mirada sobre lo que hay que transformar y los modos en que hay que hacerlo. Problematizar significa hacernos preguntas sobre nuestras opiniones poniendo en juego las miradas de los demás actores. Esto implica, además, poder lograr consensos sobre lo que está pasando y lo que queremos que pase.

Una vez que iniciamos la investigación, cada uno de los datos y las conclusiones a las que vayamos arribando nos van a facilitar la toma de decisiones durante la inserción, la planificación y la gestión del proyecto.

---

Problematizar significa hacernos preguntas sobre nuestras opiniones poniendo en juego las miradas de los demás actores. Esto implica, además, poder lograr consensos sobre lo que está pasando y lo que queremos que pase.



*Hacer una investigación supone  
organizar un camino para conocer*

Lo primero que hay que decidir es qué es lo que queremos conocer (el objetivo de la investigación). Este punto es muy importante porque es imposible aprender “toda la realidad” en su conjunto; y para esto se hace necesario enfocar lo que queremos estudiar.

Un ejemplo: es muy difícil, para nosotros, hacer un diagnóstico sobre todas las problemáticas que vive la Argentina, pero sí podemos conocer profundamente, cuáles son las necesidades de nuestro barrio y qué piensa la gente sobre determinadas problemáticas.

Para que sea más fácil decidir cómo acotar el tema y ponernos de acuerdo en un objetivo de investigación, es necesario tener de antemano un conocimiento más general sobre el barrio o la organización. Esta información nos va a permitir pensar cuáles son los criterios sobre los que nos conviene orientar la investigación. Para esto, les proponemos como herramienta el prediagnóstico comunicacional y la utilización de mapas.

Una vez que ya tenemos definidos los límites temáticos, geográficos, etéreos, políticos, etc., es importante definir cuáles son las fuentes para conseguir los datos que necesitamos sobre esa realidad.

---

Para que sea más fácil decidir cómo acotar el tema y ponernos de acuerdo en un objetivo, es necesario tener de antemano un conocimiento más general sobre el barrio o la organización.

Hay dos tipos de fuentes: documentales (libros, fotos, cartas, diarios, videos, proyectos anteriores, etc.) y testimoniales (todas las personas a las que les podemos preguntar sobre el tema).

Cuando ya sabemos a qué lugar vamos a ir a buscar la información es necesario decidir cómo vamos a indagar a esa fuente, es decir qué preguntas le vamos a hacer al entrevistado: cómo va a ser el cuestionario de la encuesta; qué cosas nos interesan de tal documento; qué cosas queremos comparar de tales fotos con el presente; qué cosas necesitamos observar en el barrio. De este modo estamos definiendo nuestra metodología.

En resumen, definimos el objetivo (orientamos la investigación), decidimos qué fuentes de información vamos a utilizar y construimos nuestros instrumentos.

En este momento, el diagnóstico se convierte en una herramienta facilitadora de la inserción del grupo de trabajo y del proyecto en el barrio o institución. Así, se empieza a reconocer al grupo y a construir las relaciones entre la comunidad y el proyecto.

---

En resumen,  
definimos  
el objetivo  
(orientamos  
la investigación),  
decidimos qué  
fuentes de  
información  
vamos a utilizar y  
construimos nuestros  
instrumentos.



*Una vez que resolvimos esta parte ya estamos listos para salir a preguntar y a buscar los datos que más adelante vamos a relacionar y analizar para sacar nuevas conclusiones.*

Además, se hace necesario mirar durante el diagnóstico todas las posibilidades, recursos y obstáculos que pueden contribuir o no con el proyecto que queremos llevar adelante.

Estos datos nos van a dar un panorama sobre la posibilidades de gestión (viabilidad y factibilidad) de nuestra propuesta.

Sin estos datos, podemos caer en errores que no nos permitan concretar lo que planificamos. Incluso, conociendo con anterioridad los problemas que tenemos para llevar adelante el proyecto, es posible prever determinados obstáculos y resolverlos estratégicamente.

## ¿Cómo ordenamos los datos de la realidad?

Nuestra realidad es muy compleja y se encuentra en constante cambio. Por esto decimos que la realidad es dinámica.

Es la misma gente de nuestra comunidad la que, con su trabajo y sus actividades, interviene en ese proceso de transformación: construyendo caminos, produciendo basura, talando árboles, etc.



*Pero las acciones de la gente siempre tienen un porqué, los hombres y las mujeres actúan según sus costumbres, valores, tradiciones y creencias.*

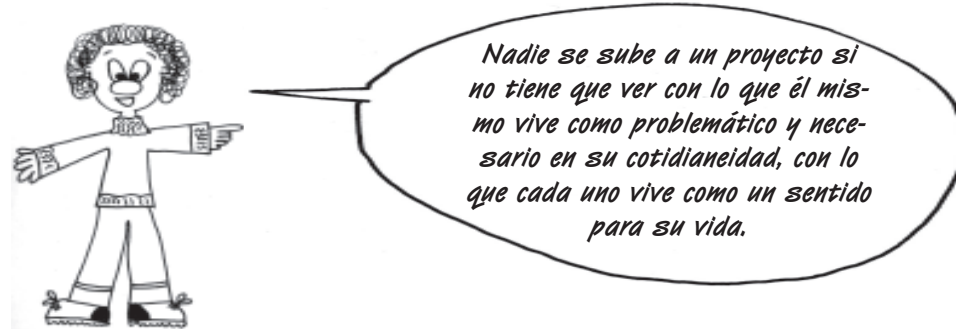
Es importante tener en cuenta la cultura y las identidades de las personas cuando queremos transformar nuestra realidad. No podemos imponer la realización de un proyecto de transformación con otros si no conocemos sus necesidades y deseos de cambio.

---

Es importante tener en cuenta la cultura y las identidades de las personas cuando queremos transformar nuestra realidad.

No podemos imponer la realización de un proyecto de transformación con otros si no conocemos sus necesidades y deseos de cambio.

Cuando pensamos en cambiar algunos aspectos de nuestra realidad social, no podemos dejar de construir consensos, espacios de apropiación y comunicación sobre lo que queremos transformar y sobre cómo vamos a hacerlo.



En el proceso de construcción del diagnóstico necesitamos sistematizar la información que obtenemos cuando nos acercamos a la realidad. Y para eso podemos mirarla desde tres niveles:

**a- La realidad material y objetiva:**

Cómo es la población del lugar, las casas, los recursos naturales, la producción existente.

Se pueden mensurar en términos cuantitativos.

**b- Las prácticas sociales y su historia o el potencial de desarrollo:**

Cómo la gente ha venido transformando esta realidad (proyectos anteriores, técnicas productivas y organizativas, experiencias, migraciones...)

**c- Los valores subjetivos de la gente:**

Por qué la gente actúa así, cómo quieren que sea su comunidad, cómo creen ellos que se tiene que trabajar (costumbres, creencias, valores, perspectivas, deseos...).

---

Para ordenar la información del diagnóstico es necesario mirar la realidad material, las prácticas sociales y los valores subjetivos.

Nunca tenemos que olvidarnos, a la hora de analizar la información, que estos tres niveles están interrelacionados, y que los separamos solamente para ordenar mejor la investigación.

## Los Datos

Mucha es la información que vamos a obtener cuando comencemos a trabajar. A esos datos los podemos dividir en cuantitativos y cualitativos.

Los datos **cuantitativos** son mensurables, objetivos, los podemos contar: la cantidad de gente que vive en un pueblo, el número de instituciones, la población económicamente activa, el promedio de lluvias en un año...

Los datos **cualitativos** no se pueden contar en números y nos aportan otra información: qué piensa la gente de tal cosa, quiénes son los referentes de la comunidad, cuál es la historia del lugar, etc...



*Los datos cuantitativos son indicadores de datos cualitativos. Si sabemos que el promedio de lluvias fue muy bajo, nos damos cuenta que los rindes de la cosecha no van a ser muy buenos, o si el 70 % de los niños tiene enfermedades en el estómago tal vez sea una señal de que hay contaminación en el agua.*

Así como existen datos cuantitativos y cualitativos, también hay distintas formas de obtenerlos. En el siguiente punto presentamos algunas herramientas que facilitan las búsquedas de los datos.

# EL MÉTODO Y LAS HERRAMIENTAS

Para conseguir esta información, necesitamos hacer una investigación. Y para eso, es importante pensar primero **qué** datos queremos conseguir y después **cómo y dónde** podemos encontrarlos.

El método es el **cómo** de la investigación. Pensar la metodología es plantearse cuáles son las herramientas que vamos a utilizar en la búsqueda de datos.

Una vez que tenemos definidas cuáles son esas herramientas, es necesario diseñar los instrumentos metodológicos. Si el método es una entrevista, el instrumento es el cuestionario; si es una observación, necesitamos pensar ordenadamente qué vamos a mirar, por qué, de qué modo, y en qué contribuye nuestra observación al resto de la investigación, etc.

Es muy importante, en el momento de construir los instrumentos metodológicos, prever cómo vamos a trabajar la información. Si no tenemos en cuenta para qué nos sirve cada dato no podemos ponerlos en relación.

Es probable que nos encontremos con muchísima información y que no sepamos de qué manera utilizarla; también puede pasar que nos falte información fundamental para lograr los objetivos.

Cada metodología y cada instrumento metodológico dan cuenta de una porción de la realidad y requieren de distintos recursos para su aplicación.

Las decisiones que tomemos con respecto a la elección de unos u otros va a depender de lo que necesitamos conocer y de las posibilidades que tengamos de llevarlas adelante.

---

Es muy importante en el momento de construir los instrumentos metodológicos, prever cómo vamos a trabajar la información. Si no tenemos en cuenta para qué nos sirve cada dato no podemos ponerlos en relación.

*Por ejemplo, si decidimos hacer una encuesta, tenemos que tener en cuenta: qué cantidad de encuestas necesitamos, qué recursos materiales y humanos tenemos para realizarla, cómo vamos a procesarla y cuánto tiempo tenemos para llevarla a cabo.*



Otra cosa importante, es que no siempre por aplicar mayor cantidad de instrumentos vamos a obtener mejor información. El secreto está en pensar de antemano los datos que queremos conseguir y la forma en que vamos a trabajarlos después.

Además de las herramientas propuestas, es importante saber que nosotros también podemos recurrir a otros instrumentos y metodologías que conozcamos, que podemos inventarlas, a partir de los problemas y las necesidades que vayan surgiendo durante la intervención.

## La observación

Observar implica utilizar todos nuestros sentidos para conocer. En nuestra vida cotidiana la observación es puesta en juego todo el tiempo. Sin embargo, a la hora de utilizarla como instrumento de investigación, es preciso ordenar el modo de mirar.

Cuando nos disponemos a observar un espacio, una actividad o una reunión, es necesario tener en claro qué queremos saber para diseñar nuestra planilla de observación, la cual nos va a facilitar la comparación de los datos entre las distintas observaciones.

---

No siempre  
por aplicar  
mayor cantidad  
de instrumentos  
vamos a obtener  
mejor información.

El secreto está  
en pensar  
de antemano  
los datos que  
queremos conseguir  
y la forma  
en que vamos  
a trabajarlos después.



Planilla de observación

ACTORES	ESPACIOS DE COMUNICACIÓN	MODOS DE USO	MODOS DE RELACIONARSE

LUGAR :

FECHA :

HORA :

Un mapa es un disparador para pensar el contexto.

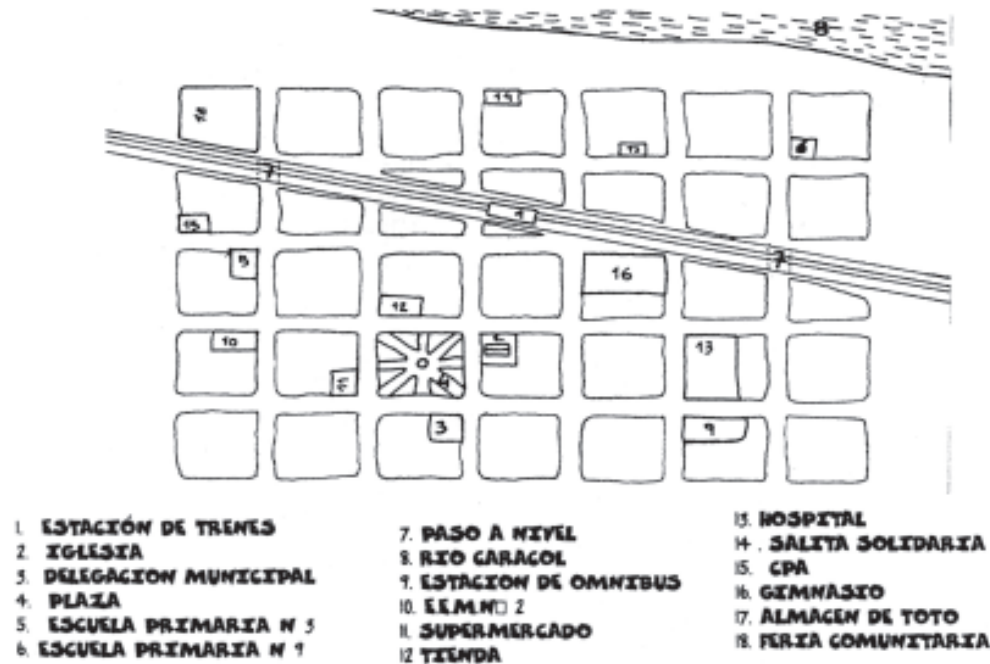
Nos facilita la comprensión de los procesos socioculturales, políticos y económicos de una comunidad determinada.

Además de trabajar con grillas, podemos utilizar los otros tipos de registros para dar cuenta de los datos que levantamos en las observaciones: el diario de campo, las relatorías o los registros audiovisuales o sonoros. Así, trabajando con varios registros es que podemos conocer diferentes aspectos de la comunidad.

## El mapa

El mapa es una herramienta que sirve, en primer lugar, para profundizar el conocimiento de nuestro lugar de intervención, desde una mirada más general e integral. Por esto, muchas veces el mapa puede ser un punto de partida que nos permite

aclarar el panorama, para luego tomar decisiones sobre los pasos a dar durante la investigación diagnóstica. Por ejemplo, cuáles van a ser nuestras fuentes de información (lugares y personas) y cómo conseguir esa información.



Los modos en los que están contruidos y distribidos los espacios son determinantes para pensar las relaciones y las redes que se dan entre los distintos actores: qué instituciones hay y dónde están; qué distancia hay entre unas y otras; cuáles son los caminos que las comunican y cuáles son las posibilidades de ir de unas a otras.

Pensar y dibujar un mapa es una manera de reflexionar sobre nuestra geografía, pero también es mucho más que eso. Los modos en los que están contruidos y distribidos los espacios, son determinantes para pensar las relaciones y las redes que se dan entre los distintos actores: qué instituciones hay y dónde están; qué distancia hay entre unas y otras; cuáles son los caminos que las comunican y cuáles son las posibilidades de ir de unas a otras.

Un mapa es un disparador para pensar el contexto. Nos facilita la comprensión de los procesos socioculturales, políticos y económicos de una comunidad determinada. Para poder llegar a interpretar el contexto es necesario interpelar al mapa, ver

qué cosas nos dicen los distintos “signos” que fuimos marcando (manzanas, caminos, instituciones, espacios verdes, negocios, zonas arboladas, arroyos, etc.).

Si en el mapa vimos que una vía cruza el barrio, quizá esto este marcando diferencias culturales entre los vecinos de un lado u otro. Si hay un río cerca, ese río también me dice cosas acerca de la cultura de ese lugar. Si hay muchas plazas, o muchos bares, o si no hay iglesias, si existe un basural, si los jóvenes se juntan en algún lugar, etc. Todos son signos que nos hablan de los procesos sociales, culturales, económicos, políticos y cotidianos.

De esta manera cada marca que vemos en el mapa nos permite interpretar la realidad de la comunidad. Además, esta herramienta puede facilitar la delimitación de nuestra zona de intervención. También permite ver el impacto social de nuestro proyecto: a cuánta gente vamos a llegar a través de estas acciones que pondremos en juego.

### **Cómo se hace un mapa**

1. Dibujo del mapa. Delimitación geográfica.
2. Reconocimiento y ubicación de actores
3. Ubicación de elementos significativos (signos).
4. Análisis de los signos y de las relaciones.

### **La Encuesta**

Una encuesta es una herramienta con la que podemos reconocer distintos aspectos de la realidad y cuantificarlos. Si la entrevista nos ayuda a conocer datos desde un punto de vista subjetivo, la encuesta intenta buscar datos que correspondan a una mayor cantidad de personas. Implica acercarnos a una porción de la población para dar cuenta de lo que piensa y siente un universo mayor. Sirve para constatar la envergadura del problema. Es como sacar una foto que, en el “aquí y ahora”, nos permita medir algunos síntomas significativos de la situación.

---

El mapa nos permite interpretar la realidad de la comunidad y ver el impacto social de nuestro proyecto.

Para realizar una buena encuesta hay que considerar:

### 1- Qué información necesitamos.

### 2- A quién le queremos preguntar (el universo de análisis).

Cuando hablamos de universo nos referimos a los distintos actores sobre los que queremos obtener datos para nuestra investigación. Puede ser que el universo sean las familias, o los jóvenes, o las mujeres, o las maestras, etc.

### 3- Elaboración del cuestionario de la encuesta.

Cuando pensamos en construir la encuesta, podemos primero, dividir los temas sobre los que queremos averiguar... edad, sexo, nivel de instrucción, vivienda, gustos, percepciones, etc...

Una vez que sabemos los temas hacemos las preguntas. Para asegurarnos que éstas son claras y que nos conducen directamente hacia las respuestas que necesitamos es necesario hacerle las preguntas a varios compañeros con el fin de corregir lo que haga falta, antes de aplicar el cuestionario.

*La siguiente encuesta fue realizada por el grupo Termo Joven del barrio San Francisco y de Florencio Varela, durante el año 1997, con el objetivo de juntar datos para el diagnóstico de su proyecto de construir plazas en sus barrios.*



---

Una encuesta es una herramienta con la que podemos reconocer distintos aspectos de la realidad y cuantificarlos.

La siguiente encuesta fue realizada por el grupo Termo Joven del barrio San Francisco y de Florencio Varela, con el objetivo de juntar datos para el diagnóstico de su proyecto de construir plazas en sus barrios, durante el año 1997.

**Grupo: Termo Joven Barrio San Francisco - Nombre del encuestador: Juan**

**Encuesta:**

- |                                     |                                     |
|-------------------------------------|-------------------------------------|
| ¿Cuántas personas viven en la casa? | ¿Cuántos trabajan?                  |
| ¿Cuántos adultos?                   | ¿Cuántos niños viven en la casa?    |
| ¿Cuántos trabajan?                  | ¿Cuántos van a la escuela?          |
| ¿Cuántos van a la escuela?          | ¿Cuántos van al jardín de infantes? |
| ¿Cuántos jóvenes?                   | ¿Cuántos ancianos viven en la casa? |
| ¿Cuántos van a la escuela?          | ¿Cuántos trabajan?                  |

#### 4- Elaboración de la muestra

Del universo de análisis se toma una muestra que es la porción del universo a la que le vamos a realizar la encuesta. Ejemplo: si nuestro universo son los padres y las madres de adolescentes, la muestra puede ser, estimativamente, un 10 % del total de padres y madres de adolescentes que hay en el barrio.

Si queremos hacer una encuesta sobre los jefes de hogar de la población en general, podemos seleccionar determinadas manzanas a partir de un mapa y decidir la cantidad de viviendas que encuestaremos por sector. Es importante que esa selección sea al azar.

#### 5- Análisis de los resultados

Una vez que ya realizamos la encuesta vamos a organizar los datos que obtuvimos. Primero definimos cómo vamos a organizar los datos de cada pregunta y después realizamos el tabulado, es decir contamos cuántas personas respondieron a las diferentes opciones.

---

Para hacer una encuesta debemos definir qué información necesitamos y a quién le vamos a preguntar. Se elabora el cuestionario y la muestra; luego, se analizan los resultados.

**Grupos por edades:**  
De 10 a 20 años : 11  
De 30 a 59 años : 28  
Más de 60 años: 3

**Cantidad de personas en las viviendas: 305**  
**Promedio de personas por vivienda: 7**  
**División por edades. Cuatro grupos etáreos:**  
**Niños, Jóvenes, Adultos, Ancianos:**

### Resultados

**Adultos:**

De 113 entrevistados, 65 trabajan y 48 no lo hacen.

De 42 viviendas encuestadas, en 4 viviendas no trabaja nadie.

Del total de adultos, 24 van a la escuela.

**Jóvenes:**

De un total de 48 jóvenes, 29 trabajan y 37 asisten a la escuela.

**Niños:**

Sobre un total de 97 niños, 56 asisten a la escuela y 13 van al jardín.

**Ancianos:**

Sobre un total de 29 ancianos sólo 9 trabajan.

*Realizamos una encuesta en el barrio sobre 42 viviendas. Dio como resultado que en las 42 viviendas viven un total de 305 personas, y en cada vivienda viven aproximadamente 7 personas.*

*Entrevistamos 113 adultos de los que 65 trabajan y 48 no hacen nada, y en 4 viviendas nadie trabaja; 24 adultos van a la escuela.*

*Sobre un total de 48 jóvenes 29 trabajan, 37 van a la escuela. Los niños son 97; 56 asisten a la escuela y 13 al jardín. Hay 29 ancianos y sólo 9 trabajan.*

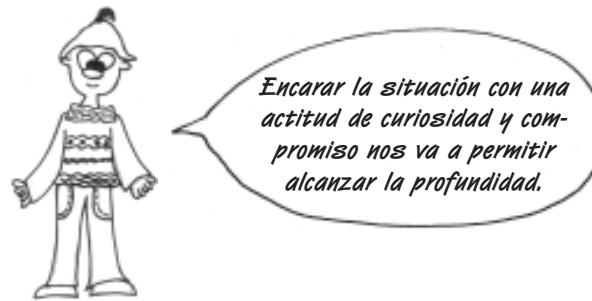
---

Los datos deben clasificarse ordenadamente para conseguir resultados claros.

## Entrevista

Una entrevista en profundidad es un diálogo en el que cada actor tiene un rol asignado de antemano que le permite relacionarse con el otro, generando un espacio de comunicación donde cada uno tiene la posibilidad de expresarse.

Es importante hacer que el entrevistado se sienta cómodo para que participe en ese diálogo: escucharlo, observar, preguntar.



---

Tener claro el objetivo es un trabajo previo que nos ayuda a tomar decisiones en el momento en que estamos haciendo la entrevista.

Hay que prestar atención, poder ser flexibles en la conversación sin perder de vista el objetivo de la entrevista. Muchas veces, en el momento en que se realiza el encuentro con el entrevistado, nos damos cuenta que las preguntas que preparamos de antemano no son adecuadas para obtener la información que buscamos.

Tener claro el objetivo es un trabajo previo que nos ayuda a tomar decisiones cuando estamos haciendo la entrevista. Esto nos va a ayudar a conseguir los datos que fuimos a buscar y a sistematizar luego la información recabada.

Reconocer previamente el campo donde actúa nuestro entrevistado (a qué se dedica, cual es su historia, etc.), nos sirve para tener una visión más clara que nos guíe

y acote los límites de los temas y las cosas que podemos averiguar. Así sabremos qué cosas preguntar y qué no, cómo hacer preguntas más simples, etc.

Debemos saber plenamente por qué nos encontramos ante esa persona y qué nos interesa compartir con ella y con los destinatarios finales de nuestra producción.

Se entiende por entrevista en profundidad a uno o varios encuentros cara a cara entre el investigador y el entrevistado, para mantener un diálogo con preguntas abiertas, flexibles y dinámicas.

### Pasos de la entrevista

**1-** Identificar los objetivos de la entrevista.

**2-** Reconocer los aspectos que nos interesan del entrevistado, aprovechando al máximo los aportes que pueda proporcionar.

**3-** Identificar los temas de interés y después hacer un cuestionario. Podemos adelantarnos a la entrevista imaginándonos las respuestas para pensar nuevas preguntas.

**4-** Hay que escuchar atentamente las respuestas para pensar en qué momento intervenir con una nueva pregunta.

**5-** Una vez que terminamos con la entrevista, nos queda desgrabarla (copiar en un papel lo que tenemos en un cassette, para poder tener los datos más a mano) o juntar lo que anotamos y ver cómo vamos a usar esos datos.



---

Se entiende por entrevista en profundidad a uno o varios encuentros cara a cara entre el investigador y el entrevistado, para mantener un diálogo con preguntas abiertas, flexibles y dinámicas.



# ANÁLISIS DE LOS DATOS DEL DIAGNÓSTICO

Analizar los datos reunidos en el diagnóstico nos sirve para:

- ◆ Indicar o medir la importancia de los problemas de nuestra realidad.
- ◆ Identificar nuestros futuros proyectos.

## Identificar y cuantificar nuestros problemas más importantes

Si leemos todos los datos que juntamos en nuestro diagnóstico, vamos a identificar algunos problemas a simple vista.

También podemos comparar los datos para obtener información más profunda. Si los datos son numéricos y los relacionamos, pueden indicarnos porcentajes. Cuando comparamos y relacionamos la información, decimos que cruzamos los datos.

---

Si leemos todos los datos que juntamos en nuestro diagnóstico, vamos a identificar algunos problemas a simple vista. También podemos comparar los datos para obtener información más profunda.



*El total de adultos comparado con el número de desocupados nos da como resultado un porcentaje: hay 20 por ciento de desocupados.*

*El total de manzanas de nuestro barrio comparado por la cantidad de árboles nos da un promedio: hay tantos árboles por manzana.*



A estos datos numéricos los llamamos indicadores. Nos ayudan a medir y fundamentar la gravedad de los distintos problemas.

Cruce de datos	Cuantificación del problema	Indicadores
Nº de adultos Nº de desocupados	590 adultos entre 18 y 60 años 300 desocupados	61% de desocupados
Nº de manzanas Nº de árboles	30 manzanas 210 árboles	7 árboles por manzana

Para saber con claridad cuál es la dimensión de nuestros problemas y para poder estar al tanto de los cambios, es importante trabajar con indicadores.

Por ejemplo: anotamos en un cuadro, en una primera columna todos los problemas que influyen en la calidad de vida de nuestros vecinos; en la segunda columna anotamos los posibles indicadores de estos problemas; en una tercer columna anotamos los cruces de datos con los que calculamos los indicadores.

Cruzando los datos obtenemos «indicadores» de la gravedad del problema. Juntar estos datos de vez en cuando, nos sirve para ver los cambios en nuestra realidad.

Problema	Indicador
Desocupación	61% de desocupación
Falta de árboles	7 árboles por manzana

---

Para saber con claridad cuál es la dimensión de nuestros problemas y para poder estar al tanto de los cambios, es importante presentar los problemas mediante sus indicadores.

## Analizar las causas y ver cómo se relacionan entre sí

No podemos entender profundamente la realidad si todo lo que tenemos es un montón de datos separados. Para poder transformar nuestra realidad y propiciar el desarrollo de la calidad de vida de nuestro barrio u organización, es fundamental que miremos los problemas (realidades negativas) y las potencialidades (realidades positivas) relacionándolas entre sí.

Analizar profunda y concretamente la realidad actual, lo que nos pasa a nosotros aquí y ahora, es imprescindible para:

Por un lado saber lo que nos pasa.

Por otro lado hacer cosas para cambiarlo.

Por último, saber qué alternativas tenemos para solucionarlo.

---

Para poder transformar nuestra realidad y propiciar el desarrollo de la calidad de vida de nuestro barrio u organización es fundamental que miremos los problemas y las potencialidades relacionándolas entre sí.

*Si no conocés tu realidad no podés transformarla.*

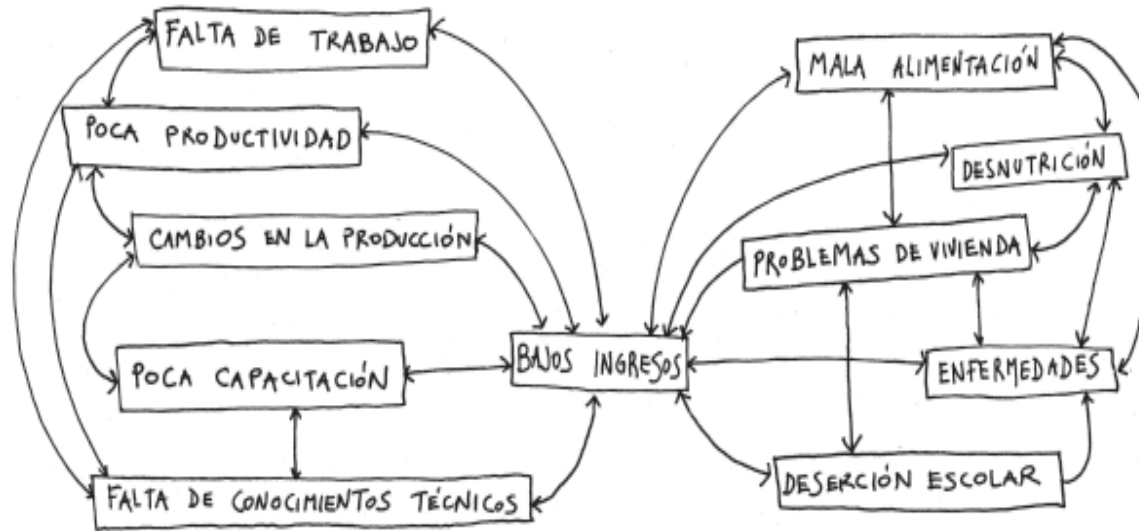


Por eso es importantísimo tener en claro cuáles son las causas y consecuencias de nuestros problemas, para poder decidir cómo actuar para transformar.

Analizar causas, consecuencias y potencialidades nos ayuda a mirar la realidad en relación.

Este paso se llama mapeo, y consiste en identificar nuestro problema principal y relacionarlo con otros problemas que influyan en éste para, a su vez, identificar otras problemáticas.

Un ejemplo: Si partimos de los bajos ingresos de nuestras familias podremos identificar distintas causas y consecuencias:



## Todos los problemas se determinan entre sí

Después de que encontramos las causas y las relacionamos, debemos elegir las que vamos a tratar de revertir a través de nuestras acciones.

Para elegir en qué intervenimos primero hay que ver:

- a-** Cuáles de estos problemas están dentro de nuestro margen de acción (los que podemos cambiar desde nosotros).
- b-** Cuáles de estos problemas son, al mismo tiempo, causante de muchos.
- c-** Cuáles de estos problemas dependen de las decisiones de otros (si tenemos difícil acceso a intervenir en estas decisiones).

Después de que encontramos las causas y las relacionamos, debemos elegir las que vamos a tratar de revertir a través de nuestras acciones.

## Identificación de posibles alternativas de solución

A las diferentes alternativas posibles para cada problema, las llamamos idea proyecto.

Tenemos que pensar por los menos tres alternativas de solución para resolver el problema de nuestra comunidad. Es decir, tres ideas proyecto que vamos a pensar y evaluar para elegir conscientemente dejando de lado cualquier capricho que puede significar muchos riesgos para nuestro proyecto.



*Las ideas proyecto también las optamos según su prioridad; para jerarquizarlas es muy importante tener en cuenta algunos criterios.*

---

Cuando buscamos todas las alternativas posibles para cada problema, a estas diferentes soluciones que se nos ocurren les llamamos ideas proyectos.

**1- La importancia del proyecto dentro de una estrategia de desarrollo.** Es muy probable que con la sola contribución de nuestro proyecto no se termine de resolver el problema en el que estamos trabajando. Por esto, es importante que el aporte que hace nuestro proyecto no sea aislado de las demás propuestas y aportes que llevan adelante otros actores del barrio: los vecinos, las organizaciones, el Estado, las empresas, etc.

**2- La urgencia.** Está dada por la necesidad de resolver el problema lo antes posible.

**3- Sencillez de la ejecución.** Cuanto más fácil de concretar sea el proyecto, más posibilidades de gestión vamos a tener. Muchas veces se planifican proyectos muy complejos que luego, por cuestiones de organización, de recursos, de conocimiento, etc., no se pueden llevar adelante.

**4- Atractivo para los involucrados.** Es fundamental tener en cuenta cómo se relacionan con el proyecto los destinatarios del mismo: si les resulta una propuesta interesante, si están de acuerdo en resolver el problema de esa manera, si piensan que es un aporte a su calidad de vida, etc.

**5- Vinculación con otros problemas.** Si para planificar nuestro proyecto tenemos en cuenta las relaciones que éste tiene con la realidad en la que trabajamos, podemos lograr que nuestro proyecto esté contribuyendo a resolver más de un solo problema. Ejemplo: Si veo que no existen espacios donde los jóvenes puedan hacer aportes a la comunidad, que no hay fuentes de trabajo y que las cifras de alcoholismo son muy altas, puedo pensar un proyecto que tienda a resolver las tres problemáticas.

**6- Posibilidades de gestión.** Como vimos, la gestión puede mirarse desde distintos niveles. Es fundamental evaluar qué posibilidades tenemos de resolver todas las necesidades de gestión en nuestro proyecto. Esto es, los recursos humanos y materiales, nuestra capacidad de organización, las relaciones con otras organizaciones, etc.

**7- Facilidad de financiamiento.** Qué posibilidades tenemos para conseguir financiamiento, cómo vamos a gastar el dinero, en qué momentos necesitamos contar con ese dinero para continuar, etc.

---

Si para planificar nuestro proyecto tenemos en cuenta las relaciones que éste tiene con la realidad en que trabajamos, podemos lograr que nuestro proyecto esté contribuyendo a resolver más de un problema.

# EL DIAGNÓSTICO DE COMUNICACIÓN

El diagnóstico de comunicación es también una investigación como el diagnóstico social, pero nos ayuda a aclarar y ordenar los aspectos comunicacionales de una realidad determinada.

Muchos de los problemas que hay en nuestra realidad son o tienen su raíz en problemas comunicacionales. Por eso, el diagnóstico de comunicación es importantísimo para empezar y acompañar el proceso de planificación de nuestro proyecto en todas sus etapas.

A veces es necesario rever nuestro trabajo y nuestras relaciones internas para facilitar el logro de nuestros objetivos organizativos para la gestión. Muchos problemas de comunicación son, en realidad, síntomas de problemas de organización que dificultan el trabajo y la toma de decisiones.

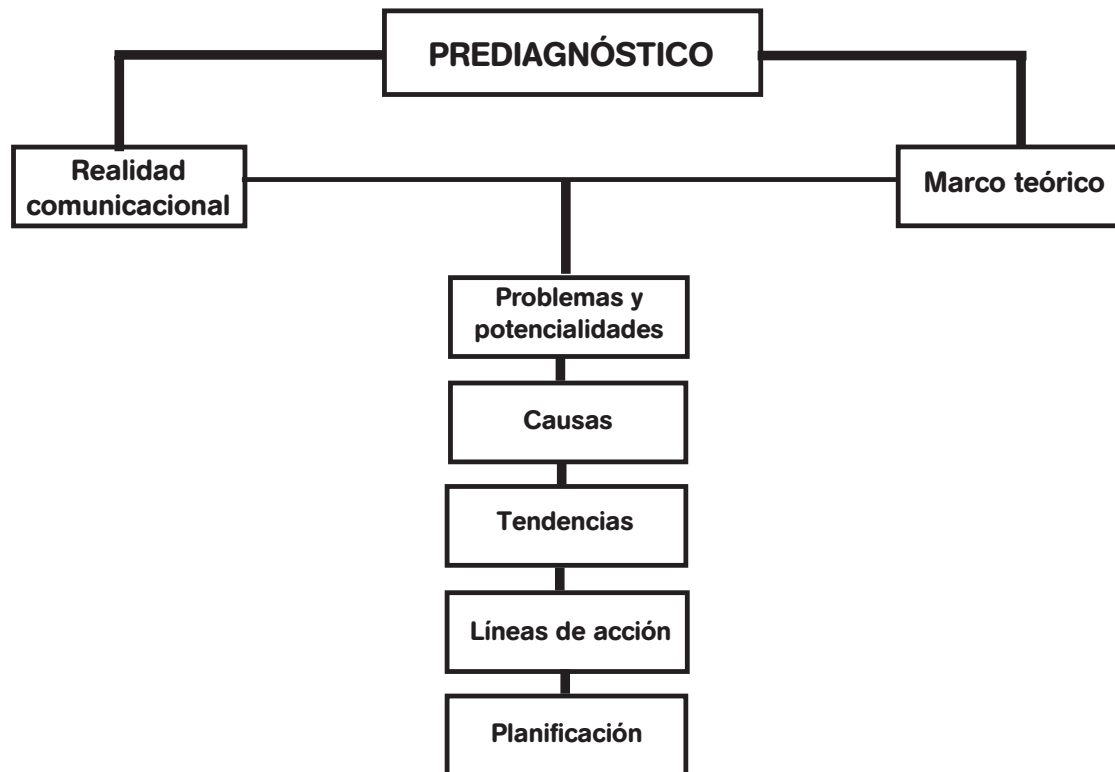
---

Muchos de los problemas que hay en nuestra realidad son o tienen su raíz en problemas comunicacionales. Por eso, el diagnóstico de comunicación es importantísimo para empezar y acompañar el proceso de planificación de nuestro proyecto en todas sus etapas.



*Antes de iniciar la ejecución del diagnóstico comunicacional les recomendamos revisar el módulo de comunicación y el de diagnóstico social en donde se encuentran desarrolladas algunas nociones que pueden ayudar a entender más profundamente la lógica de esta herramienta.*

## Elementos del diagnóstico de comunicación



### Pre-diagnóstico

El pre-diagnóstico es una mirada intuitiva, general y previa a la profundización del diagnóstico comunicacional y social. Se miran los diferentes elementos que intervienen en el proceso de comunicación.

---

El pre-diagnóstico es una mirada intuitiva, general y previa a la profundización del diagnóstico comunicacional y social. Se miran los diferentes elementos que intervienen en el proceso de comunicación.



Nos permite tener un primer acercamiento a la realidad y un conocimiento sobre la totalidad del escenario donde vamos a intervenir, facilitando así la toma de decisiones para los diagnósticos, la inserción y todo el proceso de intervención.

Cuando nos disponemos a analizar comunicacionalmente el escenario en el que vamos a llevar adelante el prediagnóstico es necesario tener en cuenta:

**Los actores y las relaciones:** ¿Quiénes se comunican y con quiénes?

**Los canales:** ¿A través de qué medios circula la información?

**Flujos:** ¿Las relaciones tienden a ser más democráticas o más autoritarias? ¿Con qué frecuencia se dan esas relaciones?

Cuando hablamos de democráticas nos estamos refiriendo a relaciones que invitan al diálogo, a la participación, que son más horizontales.

Cuando hablamos de autoritarias, nos estamos refiriendo a relaciones que cierran las posibilidades de respuestas, que niegan los aportes de los demás, que son más verticales.

**Contextos** ¿Qué circunstancias rodean a los actores en sus relaciones de comunicación? Todas las situaciones de comunicación se dan en un tiempo y un espacio determinados, que hacen que sea una situación particular. Para poder entender cualquier proceso es imprescindible mirarlo en su contexto. Ppor ejemplo, cuando analizamos una marcha de trabajadores, es importante ver en qué contexto se realiza esa actividad. Si están reclamando alguna cosa, si están conmemorando el día del trabajador, cómo es la situación política nacional e internacional, qué trabajadores participan y por qué, etc. Sería imposible llegar a una conclusión si no entendemos cuáles son las relaciones de esas personas con su entorno.

---

En el prediagnóstico se miran los actores y las relaciones, los canales, los flujos, los contextos, y los lenguajes.

**Lenguajes y Códigos** ¿Cómo hablan los actores? Entre las personas y las instituciones existen diferentes modos de expresarse y de generar y participar del proceso de comunicación. Hay un modo informal o coloquial y otro modo formal. Sin embargo, estas normas de la comunicación también son más complejas de acuerdo a los contextos en donde se desarrollan. Por ejemplo, es común que en algunos lugares para poder acceder tengamos que llevar de antemano una carta firmada y sellada. O que el médico nos hable con un lenguaje técnico y específico, que se nos haga complicado entender, etc.

PLANILLA DE PREDIAGNÓSTICO					
LOS ACTORES	CON QUIÉN SE COMUNICA	CONTEXTO	CANALES	LENGUAJES Y CÓDIGOS	FLUJOS
La escuela del Barrio "Los Porteños	Con los padres del barrio	Los Porteños es un barrio suburbano, que tiene entre sus pobladores un alto índice de inmigrantes que trabajan en las quintas, aunque muchos son desocupados.	Reuniones en la institución  Cuaderno de comunicaciones	Oral Informal Coloquial.  Escrito Formal Burocrático	Horizontal. Una vez cada tres meses.  Horizontal. Depende la necesidad

## La realidad comunicacional son los problemas y las potencialidades

Una vez que ya construimos el prediagnóstico estamos en condiciones de enfocar nuestra mirada hacia algunos aspectos más específicos: analizar los espacios de comunicación, evaluar la relación entre el municipio y los jóvenes, o de la directora con el equipo de trabajo, reflexionar sobre las campañas de prevención que hay en nuestra comunidad y las cosas que piensa la gente sobre esas campañas, mirar la comunicación interna de la institución, o cualquier otro aspecto que consideremos importante para transformar.

Una vez que ya construimos el prediagnóstico estamos en condiciones de enfocar nuestra mirada hacia algunos aspectos más específicos.

Como ya dijimos la realidad tiene una dimensión comunicacional que vamos a conocer, a evaluar y a relacionar en el diagnóstico de comunicación.

*Este trabajo implica identificar las situaciones de comunicación y analizar de qué manera dificultan o facilitan el desarrollo de nuestra comunidad.*



---

Cuando evaluamos si la realidad es positiva o negativa ponemos en juego nuestra mirada subjetiva sobre las cosas, pero también es importante no perder de vista que opinan las personas involucradas sobre esa realidad. A esa mirada le llamamos Marco Teórico.

Cuando evaluamos si la realidad es positiva o negativa ponemos en juego nuestra mirada subjetiva sobre las cosas. A esa mirada le llamamos Marco Teórico. Pero también es importante no perder de vista qué opinan las personas involucradas, sobre esa realidad.

Es importante consensuar el marco teórico con todo el grupo de personas con las que trabajamos, por ejemplo: cómo debería ser la comunicación, la salud, el trabajo en la comunidad, la participación, etc.

Porque esta mirada común no sólo sirve para el diagnóstico, sino también para entendernos y tomar decisiones conjuntas durante todo el proceso. Entonces: lo primero es hacer el prediagnóstico. Después, definimos sobre qué queremos profundizar y decidimos de qué manera vamos a buscar esa información (observación, entrevistas, etc.). Luego evaluamos, en relación a nuestro marco teórico, cuáles de esas realidades que conocimos son positivas o negativas.



*Para seguir profundizando sobre la realidad comunicacional, les proponemos este cuadro como una manera de ordenar y analizar la información que obtuvimos:*

REALIDADES		DATOS	CAUSAS		TENDENCIAS	LINEAS DE ACCION
POSITIVAS	NEGATIVAS		PROFUNDAS	SUPERFICIALES		

Cuando ya definimos que una realidad es negativa o positiva la pasamos por el cuadro. Los datos son las situaciones concretas que reafirman "las realidades". Ejemplo: una realidad negativa es que las instituciones del barrio no tienen vínculos entre ellas.

Ordenar y analizar los problemas y las potencialidades nos sirve para profundizar el conocimiento sobre la realidad que estamos diagnosticando, y nos facilita la comprensión de las relaciones que hay entre unas y otras.

Un dato de eso puede ser que cuando le preguntamos a un integrante de ese lugar sobre el trabajo de las otras manifestó que no lo conocía. Los datos, entonces, son la muestra concreta de lo que anunciamos en las realidades.

Luego, buscamos las causas de esas realidades; las dividimos para el análisis en profundas y superficiales. Denominamos como profundas a las causantes estructurales de nuestros problemas o potencialidades; se trata de las que son más difíciles de revertir en la práctica. Las superficiales son las coyunturales y por lo tanto, más fáciles de transformar.

Pensar las tendencias es proyectar las realidades en el futuro, es decir cómo se profundizarían si nadie hace nada para revertirlas.

En este momento pensamos las líneas de acción que podemos llevar a cabo para modificar o fortalecer las tendencias.

REALIDADES		DATOS	CAUSAS		TENDENCIAS	LINEAS DE ACCION
POSITIVAS	NEGATIVAS		PROFUNDAS	SUPERFICIALES		
Existen muchos espacios de comunicación e intercambio entre las instituciones del barrio		Hay una reunión mensual entre las organizaciones del barrio. Existe un diario barrial.	Hay un fuerte consenso en la política de desarrollo comunitario.	Existe el espacio físico y los recursos para la comunicación.	Se fortalecerán las redes entre las organizaciones y aumentarán las posibilidades de gestión	Organizar las reuniones para que sean más provechosas para todos.
	Falta de participación de los vecinos del barrio en las organizaciones.	Las instituciones organizaron una convocatoria a participar y nadie se acercó.	Falta de credibilidad en las organizaciones.	Desinterés por las propuestas de las organizaciones.	Vaciamiento de las organizaciones del barrio.	Detectar cuál es el interés de la gente.  Dar a conocer los logros de las organizaciones.

Al mismo tiempo, las líneas de acción constituyen una bisagra entre el conocer y el hacer, entre el diagnóstico y la planificación.

# MÓDULO 4

## PLANIFICACIÓN

LA PLANIFICACIÓN.

FORMULACION DE PROYECTOS.



La planificación en América Latina surge atada al campo de la economía, asociada al desarrollo, sustentado en la idea de que el crecimiento a lograr era el económico. En la actualidad, desde un aporte interdisciplinario que vienen haciendo las Ciencias Sociales, se ha introducido el componente cultural subjetivo como una forma de concebir de manera integral el desarrollo.

En este sentido, el desarrollo no se mide solamente por el nivel de ingreso de la población, sino por cuánto ha mejorado la calidad de vida de ésta. Los aportes específicos de la comunicación para el desarrollo han tenido que ver con construir democracia y equidad, promoviendo la construcción de ciudadanía desde el diálogo social y la concertación.

## La planificación en las Ciencias Sociales

La planificación consiste en «introducir organización y racionalidad en la acción; la idea de la planificación se encuentra vinculada a las Ciencias Sociales, a la organización de la sociedad y al Estado como planificador» (Cecilia Ceraso, «El rol del planificador»).

---

La planificación  
consiste en  
introducir  
organización  
y racionalidad  
en la acción.

*La planificación es una herramienta que nos  
posibilita pensar de una forma estratégica  
nuestras acciones.*



No se trata sólo de pensar proyectos eficientes y eficaces en sí mismos, sino de poder unirlos en una estrategia de acción en la que pensemos con quiénes vamos a trabajar, con qué objetivos y metas, de qué manera, quiénes, con cuánto tiempo, con cuántos recursos, cuántas actividades necesitaremos desarrollar, etc.

El proceso de planificación implica, en primer lugar, analizar la situación inicial, comprender los escenarios, los límites y las relaciones políticas, ideológicas y económicas. Estas dimensiones son abordadas a través de la herramienta de diagnóstico que nos permite conocer nuestra realidad de una forma sistemática (ver Módulo de Diagnóstico).

Este ejercicio de diagnosticar debe ser sistemático, puesto que la realidad es dinámica y cambiante.



*Sólo así las propuestas responderán a situaciones reales y las acciones podrán ser planteadas con objetivos y metas claros con el fin de accionar, más directamente, sobre los problemas.*

Una vez que iniciamos el proceso de conocer los problemas y potencialidades, empezamos a pensar en líneas de acción que nos vayan abriendo un camino para revertir las realidades negativas y fortalecer las realidades positivas. Pensar estas líneas en conjunto nos lleva a delinear una idea proyecto que permita transformar

---

No se trata sólo de pensar proyectos eficientes y eficaces en sí mismos, sino de poder unirlos en una estrategia de acción.



las situaciones de la comunidad o de la organización, desde varios aspectos simultáneamente. Planificar, entonces, significa organizar las acciones y los recursos para ejecutar las ideas proyectos.

## La planificación

Cuando diagnosticamos no sólo vemos problemas y potencialidades sino que, a la vez, consensuamos un sentido, un «lugar» al que queremos llegar, una situación deseada, un objetivo de desarrollo.

Integramos cada uno de los proyectos mirando, desde la situación inicial, qué es posible transformar en este momento y qué caminos abrirá para los siguientes proyectos que nos acercarán a nuestra situación deseada. (Les sugerimos que revisen el Módulo 2 de Estrategia de Desarrollo).

---

Cuando diagnosticamos no sólo vemos problemas y potencialidades, sino que, a la vez, consensuamos un objetivo de desarrollo.



*Supongamos que el diagnóstico nos arroja datos sobre el problema de la basura en nuestro barrio. Los basurales en las esquinas son cada vez más y generan enfermedades y mal olor, incluso se han vuelto un foco de atracción de ratas. Muchos vecinos creen que es un problema a resolver de manera urgente, pero el camión de recolección no pasa por esa zona. El problema se ve acentuado ya que no existe ninguna organización y tampoco ninguna persona que haya tomado la iniciativa de organizarse para ver qué hacer con esta situación. Incluso es la misma gente que vive el problema la que tira la basura en las esquinas.*

Pensamos nuestra situación deseada: un barrio más limpio y menos contaminado, con espacios verdes donde la gente pueda encontrarse, con una mayor conciencia ecológica por parte de todos.

Para revertir esta situación problemática vemos que un solo proyecto no basta, que necesitamos distintas acciones estratégicas para llegar a construir el camino hacia donde queremos llegar.

Para esto, pensamos una línea de trabajo o un proyecto con nuestros vecinos para concientizar sobre la problemática; otra de gestión con las autoridades municipales para conseguir que pase el camión recolector de residuos; otra con las organizaciones del barrio para construir y/o refaccionar espacios verdes.

*Ninguno de estos proyectos por si solos resuelve el problema, pero las tres líneas de trabajo nos van acercando a nuestro objetivo de desarrollo.*



También es importante ver que cada proyecto no sólo resuelve un aspecto del problema, sino que facilita la resolución de los otros: si concientizamos a los vecinos sobre el problema de la basura nos va a ser más fácil la gestión en la Municipalidad para conseguir un camión recolector, y también la construcción de espacios verdes. Pero a la vez, conseguir que pase el camión recolector puede hacer que más gente vea que es posible resolver el problema y que contribuya, no tirando su basura en cualquier lugar.

---

Es importante ver que cada proyecto no sólo resuelve un aspecto del problema, sino que facilita la resolución de otros.

Se trata entonces, de incluir nuestra idea- proyecto en una estrategia de desarrollo a largo plazo. Pensando en que la realidad no se cambia de la noche a la mañana pero que, paradójicamente, también puede modificarse en el curso de nuestra intervención.



*Entonces, la planificación es una herramienta que nos permite organizar nuestra intervención*

Iniciamos este proceso mirando nuestras ideas-proyecto desde la viabilidad. Viable significa que es posible de hacer, que está dentro de nuestro marco de acción, que podemos conseguir y construir todo lo que nos hace falta para que aquello que nos imaginamos, pueda realizarse.

Muchas veces caemos en el error de pensar las posibilidades de ejecución (viabilidad) de nuestros proyectos sólo desde una perspectiva económica. Sin embargo se hace necesario, y hasta imprescindible, pensar qué otros aspectos o dimensiones influyen positiva o negativamente en la realización de nuestra propuesta.

Entonces, tratamos de ver si nuestra idea-proyecto tiene:

**factibilidad económica:** *cómo vamos a financiar nuestro proyecto; cómo vamos a administrar los recursos materiales y humanos; quiénes pueden hacer aportes a nuestro proyecto.*

---

Viable significa que es posible de hacer, que está dentro de nuestro marco de acción.

**viabilidad política:** con quiénes debemos gestionar nuestras acciones, qué relaciones nos favorecen, cuál es nuestro potencial organizativo (capacidad de tomar decisiones y llevarlas a adelante en tiempo y forma).

**viabilidad social y cultural:** si nuestra idea proyecto es vista como una necesidad sentida, por los distintos actores de la comunidad. De qué manera nuestro proyecto está consensuado por la gente. Qué aportes hace nuestro proyecto a la comunidad y a los actores interesados en el proyecto.

Es importante pensar integralmente las articulaciones entre todos los aspectos de la viabilidad, ya que no se dan por separado, y que lograr, por ejemplo, la viabilidad social y cultural puede contribuir a lograr la viabilidad económica o política o viceversa.

En este sentido la comunicación aporta múltiples herramientas para la difusión y la multiplicación de nuestro proyecto. También permite ir tejiendo relaciones para que más gente se sume al proyecto haciendo aportes económicos, humanos, materiales, etc.



*Les proponemos mirar las herramientas del módulo de gestión.*

La comunicación aporta múltiples herramientas para la difusión y la multiplicación de nuestro proyecto.

# FORMULACIÓN DE PROYECTOS

Una vez elegida la idea que se quiere desarrollar, la propuesta es escribirla en un documento que permita presentarla de una manera completa y ordenada. Por eso esta lógica de formulación puede servir para sistematizar la propuesta y organizarla para comunicársela a otros, para gestionar el financiamiento del proyecto, para presentársela a una organización, etc.

Algo que tenemos que saber de antemano es que todo tiene que estar escrito en el documento final para que no se pierdan las ideas que tuvimos. Además, tener el proyecto escrito nos sirve para que en la etapa de gestión, el que lea el proyecto tenga toda la información.



*Si nos olvidamos de escribir algo, cuando alguien mire el documento puede creer que no tuvimos en cuenta algunas cosas que en realidad ya teníamos resueltas.*

---

Tener el proyecto escrito nos sirve para que en la etapa de gestión, el que lea el proyecto tenga toda la información.

Es importante tener en cuenta que ésta es sola una propuesta para la presentación de un proyecto. Si hay algún dato que en este índice no está contemplado y es muy importante en nuestra propuesta lo debemos agregar. Recordemos a la hora de escribir que no todos saben lo que nosotros sabemos sobre la situación en la que queremos trabajar; y por eso, tenemos que pensar en el destinatario para saber qué datos tenemos que poner, que no estén a su alcance.

*Gaminar esta lógica de formulación de proyecto nos ayuda para la planificación.*



## **Título**

Describe qué queremos hacer, para quién y en dónde. Es importante porque en pocas palabras explica lo que nos proponemos realizar. Además es la presentación del proyecto.

Ejemplo: ***Creación de una plaza para la comunidad del barrio Santa María de la localidad de Dolores.***

## **Glosario**

El glosario es una lista de conceptos en la que aclaramos qué queremos decir con el uso de determinadas palabras, teniendo en cuenta que nuestros destinatarios necesitan conocer o profundizar sobre ellas.

Este punto es necesario para poder evaluar correctamente el documento que escribimos, y para conocer más profundamente el proyecto sin que haya malos entendi-

---

El glosario es una lista de palabras en la que aclaramos qué queremos decir con el uso de determinadas palabras.

dos (al lado de la palabra y su definición tenemos que poner el número de página donde aparece).

Por ejemplo:

*Proyecto: conjunto mínimo de acciones necesarias para cumplir un fin específico.*



### **Breve descripción del proyecto**

En este punto, debemos contar brevemente de qué se trata nuestro proyecto, cuál es su importancia y dónde se realizará. En pocas palabras podemos explicar las ideas principales de nuestro proyecto. Para escribir este punto podemos hacer una revisión de todo el documento, prestando atención a estas preguntas y así tener una idea general de nuestro proyecto.

---

En la breve descripción del proyecto explicamos con pocas palabras las ideas principales.

**¿Qué queremos hacer?  
¿Por qué es importante?**

**¿Dónde lo queremos hacer?  
¿Cuál es el costo total?**

## Ejemplo:

*Nuestro proyecto consta de la creación de un planta de reciclaje de residuos orgánicos en la localidad de Joaquín Gorina. Esta idea nace de la realización de un diagnóstico en la comunidad, donde pudimos palpar que la contaminación que producía el basurero a cielo abierto a 15 cuerdas de la plaza principal se estaba convirtiendo en una molestia para la gente, ya que el olor que producía era muy molesto.*

*Hicimos una encuesta y hablamos con personas de las instituciones que nos decían que éste era el problema más importante después de la falta de trabajo. Elegimos este proyecto porque la falta de trabajo es muy difícil de solucionar, en cambio, sí vemos muy viable la posibilidad de hacer la planta de reciclaje y darle trabajo a cuatro personas más de la comunidad...*

### **Datos del ente ejecutor**

Se refiere a los datos de los responsables del proceso de ejecución, es decir de los equipos de trabajo ejecutores. Esta descripción debe orientarse a reunir elementos de juicio que permitan diseñar la organización más adecuada para la ejecución. Debe permitir apreciar su capacidad para llevar a la práctica la realización de los trabajos propuestos.

- ◆ Denominación
- ◆ Domicilio
- ◆ Facilidades físicas con las que cuenta: espacio físico, vehículos, etc.
- ◆ Experiencia en la realización de trabajos similares.

---

En los datos del ente ejecutor debe reunirse elementos de juicio que permitan diseñar la organización más adecuada para la ejecución.



## **Diagnóstico**

Es una de las partes más importantes del proyecto. Es la descripción de la situación inicial de la que partimos para realizar nuestro trabajo.

Debemos incluir en esta parte:

- ◆ *Descripción general de la comunidad*
- ◆ *Ubicación geográfica*
- ◆ *Aspectos históricos*
- ◆ *Antecedentes y situación anterior al proyecto*
- ◆ *Población y organización social*
- ◆ *Descripción de la situación económica de la comunidad.*

## **El problema**

En este momento tenemos que hacer una descripción profunda de todos los aspectos que hacen a aquello que queremos resolver. Aquí incluimos: a quiénes afecta el problema, cómo viven esa situación, qué piensan los vecinos de esa problemática, cuál es la relación con otros problemas y con otros proyectos, cuál es el contexto del problema.

### **Ejemplo:**

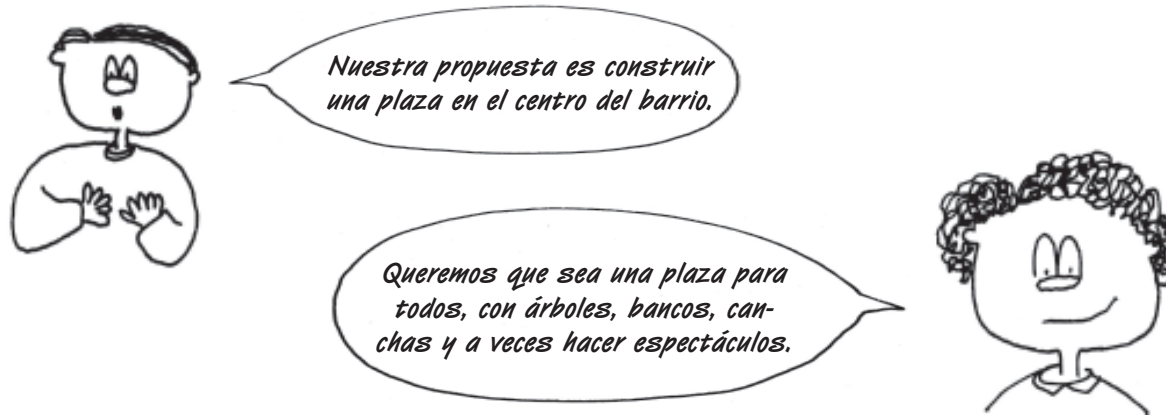
*Nuestro barrio tiene una gran población infantil, sin embargo no existe ningún espacio recreativo donde puedan jugar los niños. Tenemos un terreno pero está muy sucio. La gente piensa que hay que organizarse para limpiarlo y hacer una plaza con cancha de fútbol.*

---

El diagnóstico es una de las partes más importantes del proyecto. Es la descripción de la situación inicial de la que partimos para realizar nuestro trabajo.

## La propuesta

En este punto debemos explicar nuestra propuesta para tratar de resolver el problema. En pocas palabras contamos qué queremos hacer.



## Justificación

Como todos los problemas tienen distintos caminos para llegar a solucionarlos, en esta parte debemos explicar por qué nuestra propuesta es la más acertada para resolver algún aspecto del problema. Aquí es importante describir:

- ◆ *Cómo nos va a beneficiar el proyecto*
- ◆ *En qué mejora nuestra calidad de vida*
- ◆ *Por qué elegimos esta propuesta y no otras*
- ◆ *Con qué recursos contamos para realizarlo*
- ◆ *A quiénes beneficia*

---

Como todos los problemas tienen distintos caminos de solución, en la justificación debemos explicar por qué nuestra propuesta es la más acertada para resolver algún aspecto del problema.

## **Objetivo general**

Explica cuál será el resultado último de nuestro trabajo. En el objetivo general debe quedar claro lo que nos proponemos alcanzar, a dónde queremos llegar. Los objetivos siempre se escriben con verbos en infinitivo: hacer, disminuir, contribuir, etc. Debe también escribirse el «para qué».

### **Por ejemplo:**

*Generar espacios de reflexión y trabajo con jóvenes para promover el mejoramiento de la calidad de vida y la participación de la comunidad en el proceso de producción social de la salud.*

## **Objetivos específicos o inmediatos**

Definen las acciones que se van a hacer para alcanzar el objetivo general.

### **Por ejemplo:**

*Capacitar a jóvenes de nivel polimodal de escuelas públicas en tecnologías de planificación y comunicación.*

## **Metas**

Son los objetivos cuantificados, es decir expresados en cantidad. A cada objetivo específico le corresponde una meta. Pensar las metas de nuestro proyecto nos ayuda a medir los resultados.

### **Por ejemplo:**

*Capacitar a 200 jóvenes de nivel polimodal en tecnologías de planificación y comunicación durante cinco meses.*

---

El objetivo general explica cuál será el resultado último de nuestro trabajo.

## ***Cronograma de actividades***

Acá debemos poner la lista de actividades que vamos a realizar para lograr las metas propuestas.

<b>actividades</b>	<b>día, hora, lugar</b>	<b>insumos</b>	<b>responsable</b>	<b>resultados esperados</b>
<b>Realizar afiches y trípticos para la convocatoria en las escuelas.</b>	<b>Lunes, martes y Miércoles a las 9:00 hs. En la facultad.</b>	<b>Computadora, papel, impresora, tinta, escáner, información sobre el programa.</b>	<b>Emiliano, Mariana y Esteban.</b>	<b>Diseñar los afiches y trípticos y mandar a imprimir 200 afiches y 1000 trípticos.</b>

## ***Insumos o recursos***

Los recursos pueden ser materiales y humanos. Los recursos materiales son los elementos que necesitaremos para hacer las actividades. Ej: papel, lapiceras, cassettes, etc.

Los recursos humanos son las personas necesarias para realizar las actividades. Ej: nosotros, un maestro, Rosendo, etc.

En todos los proyectos existen recursos que tenemos, recursos que nos donan y recursos que debemos adquirir.

---

En todos los proyectos existen recursos que tenemos, recursos que nos donan y recursos que debemos adquirir.

## Presupuesto

Hacer un presupuesto implica calcular el costo total de nuestro proyecto. Para hacer ese cálculo debemos revisar todas las actividades que pretendemos hacer, observando todos los insumos que necesitamos para realizarlas y ponerles el precio que tienen en el mercado.



La suma de los insumos y los recursos humanos nos permite calcular el costo total del proyecto.

En el presupuesto es importante poner el precio de todas las cosas, aunque las aporte la comunidad o nuestro grupo de trabajo.

Les sugerimos realizar un cuadro donde se detallen los gastos previstos en recursos humanos (administrativos, técnicos, profesionales, etc.), otro donde se expliquen los gastos en recursos materiales (papeles, materiales de construcción, pintura, tecnología, etc.). Y otro donde pongamos los gastos de viáticos, o sea, los

---

La suma de los insumos y los recursos humanos nos permite calcular el costo total del proyecto.

que son gastos de alimento para la gente que trabaja en el proyecto o traslados, etc. Y luego realizar un cuadro que sintetice los números antes mencionados en un presupuesto general.

En el momento de hacer el presupuesto no debemos olvidarnos de ninguna actividad, para no correr el riesgo de que no nos alcance la plata o para conseguir mayor financiamiento.

RECURSOS HUMANOS

DESCRIPCIÓN	PRECIO POR UNIDAD	PRECIO TOTAL
1 albañil x 5 horas	\$ 10 x 1 hora x 5hr	\$ 50
1 pintor x 10 hs.	\$ 15 x 1 h. x 10hs.	\$ 150
TOTAL RR.HH		\$ 200

RECURSOS MATERIALES

DESCRIPCIÓN	PRECIO POR UNIDAD	PRECIO TOTAL
15 litros de pintura	\$ 50 x 5 litros x 15	\$ 150
3 lijas	\$ 1 x 1 lija x 3	\$ 3
2 bolsas de cemento	\$ 30 x 1 bolsa x 2 bolsas.	\$ 60
TOTAL RR.Materiales		\$ 213

VIÁTICOS

DESCRIPCIÓN	PRECIO POR UNIDAD	PRECIO TOTAL
20 viajes en colectivo La Plata/Esmeralda/La Plata	\$ 1,20 x 1 viaje x 20 viajes.	\$ 24
10 almuerzos	\$ 2 x 1 almuerzo x 10 almuerzos	\$ 20
TOTAL VIÁTICOS		\$ 44

---

En el momento de hacer el presupuesto no debemos olvidarnos de ninguna actividad, para no correr el riesgo de que no nos alcance la plata o para conseguir mayor financiamiento.

PRESUPUESTO TOTAL

DESCRIPCIÓN	\$
Recursos Humanos	\$ 200
Recursos Materiales	\$ 213
Viáticos	\$ 44
TOTAL	\$ 457

Proponemos, además, la construcción de un cuadro de erogaciones que nos facilitará ver cuáles serán los flujos (o movimientos) de caja durante la ejecución del proyecto. Esto nos permitirá analizar la cantidad de dinero que necesitamos en cada semana, mes o etapa de nuestro proyecto.

CALENDARIO DE EROGACIONES

DESCRIPCIÓN	MES 1	MES 2	MES 3	TOTAL
RR HH	\$ 50	\$ 50	\$ 100	\$ 200
RR Materiales	\$ 63	\$ 100	\$ 50	\$ 213
Viáticos	\$ 13,2	\$ 17,6	\$ 13,2	\$ 44
Total	\$ 126,2	\$ 167,6	\$ 163,2	\$ 457

Hacer un cuadro de erogaciones nos permite mostrar qué gastos vamos a tener en cada momento del proyecto.

## **Impacto social alcanzado**

Se realiza el cálculo general de toda la población que se va a beneficiar con la realización del proyecto, es decir sobre quiénes impactará. Es la suma de nuestros destinatarios directos e indirectos.

## **Impacto social alcanzado**

Se calcula la cantidad de personas que se beneficiarán directamente con la realización del proyecto.

**Ejemplo:** 30 escuelas, 200 estudiantes, 30 docentes.

## **Impacto social indirecto**

Se calcula la cantidad de personas que, de alguna manera, se beneficiarán en su calidad de vida.



*Para medir el costo del proyecto en relación al impacto se realiza una división entre el costo total del proyecto sobre el impacto social directo.*

**Ejemplo:** Todos los barrios en los que las escuelas estén insertas.

---

Saber el impacto que nuestro proyecto va a alcanzar es importante para el momento de la gestión.



# MÓDULO 5

## LENGUAJES: PRODUCCIÓN DE MENSAJES PROPIOS

LENGUAJE GRÁFICO.

LENGUAJE RADIOFÓNICO.

LENGUAJE AUDIOVISUAL.



Cuando hablamos de materiales gráficos nos estamos refiriendo a un sin fin de posibilidades que utilizan como recurso cualquier forma de impresión. Desde una foto a un pasacalle, desde un volante hasta un libro, desde un dibujo hecho en un papel de servilleta hasta un periódico mural o hasta este mismo manual. Todos son materiales gráficos.

Esa gama de posibilidades tan diversa nos lleva a pensar que no puede haber una receta para producir en gráfica. Pero sí hay algunas cuestiones que tenemos que conocer a la hora del trabajo de producción.



*Cada lenguaje tiene vida propia, tiene identidad propia y una riqueza que es necesario explotar.*

---

Elegimos el soporte, género o formato en el que vamos a producir según nuestras necesidades de comunicar.

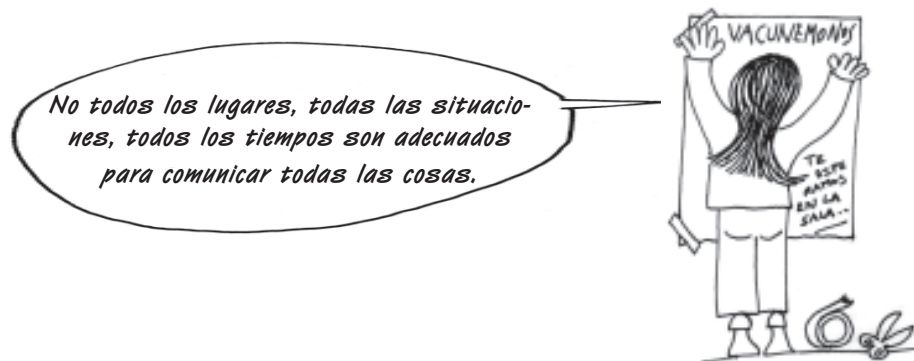
El lenguaje audiovisual puede estar lleno de movimiento, color y sonidos; la radio nos pasea por cualquier espacio y tiempo con sólo proponérselo. Pero cualquier material gráfico nos hace participar de una forma tranquila, nos invita a quedarnos y nos da una nueva oportunidad de comunicación cada vez que queremos volver a leer.

Lo primero es pensar que ningún producto puede ser bueno o malo en sí mismo. Por el contrario, vamos a elegir producir en algún soporte o género o formato específico según nuestras necesidades de comunicar. Pero basta de perorata. Mejor te invitamos a que te metas de lleno a este mundo de papeles, letras y dibujos...

## La comunicabilidad

Todo es importante a la hora de pensar un mensaje gráfico, pero lo primordial es que nuestra producción comunique. (Te invitamos a que revises el módulo 1 de Comunicación que te puede tirar un par de puntas para pensar tu producción).

Cuando nosotros pensamos en la comunicación, se nos viene a la mente la idea de una red invisible que nos va uniendo a las otras personas. Pero sabemos que para que eso suceda tiene que haber personas dispuestas a que eso ocurra y muchas cosas que ayuden a lograrlo. Algunas de esas cosas son, por ejemplo, un contexto propicio.



Otro punto para no perder de vista es a quiénes queremos acercar nuestros mensajes y pensar cómo el otro se comunica: si les gusta mucho leer o no; qué tipo de lecturas; por dónde andan; qué tiempo tienen para comunicarse; qué cosas les parecen atractivas, etc.

Por último, pensamos cómo construimos un mensaje que sea comunicativo, un material que invite a la comunicación que nos acerque al otro. Y de esta manera,

---

Cuando pensamos en la comunicación se nos viene a la mente la idea de una red invisible que nos va uniendo a las otras personas.

produciendo para los contextos, los interlocutores y los mensajes estamos generando procesos de comunicación que es nuestro mayor objetivo.

## Los géneros

Los géneros son clasificaciones que se hacen para diferenciar tipos de mensajes. No estamos pensando en una clasificación cerrada, sino en poder empezar a ponernos de acuerdo en qué cosa queremos hacer. Es ponernos a construir nuestros mensajes de manera más general y abstracta para luego ir más rápido a lo concreto sin perder de vista nuestros objetivos.

José Ignacio López Vigil, un comunicador cubano, nos enseña a pensar en los géneros desde tres lugares diferentes:



*Según los modos de producción de los mensajes, podemos ordenarlo en género literario, periodístico, historieta...*



*Según la intención del productor de los mensajes, podemos decir: informativo, educativo, de entretenimiento, participativo, cultural, religioso, de movilización social, publicitario.*



*Según, los interlocutores a los que va dirigido el mensaje puede ser: infantil, juvenil, femenino, de tercera edad, urbano, sindical.*

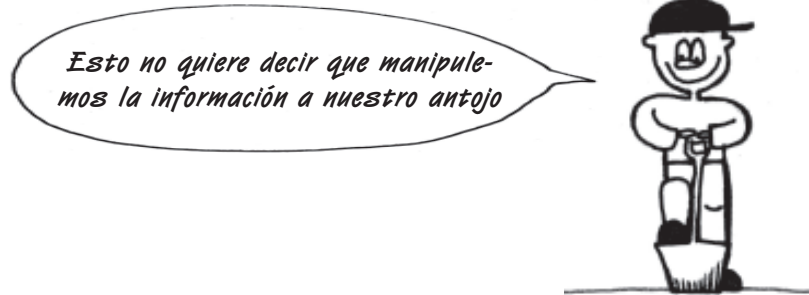
---

Los géneros son clasificaciones de distintos tipos de mensajes.

Estos tres aspectos genéricos se ven reflejados en el producto final, de manera tal que los destinatarios pueden sentir y presentir qué tipo de comunicación se va a generar con él.

## Las noticias

La noticia es un relato, una forma de describir la realidad y siempre se hace desde un punto de vista. El hecho -lo que sucede- es objetivo. Pero la noticia -una forma de contar lo que sucede- es subjetiva.



### ¿Cómo se selecciona la noticia?

1. Preferimos lo que afecta a muchos más de lo que afecta a pocos.
2. Preferimos lo que pasa cerca de nuestra gente.
3. Preferimos lo que hace la gente organizada, más que lo que hace un individuo por más famoso que sea.
4. Preferimos lo actual.

### Algunas pautas para ordenar la información en la redacción

Para que podamos entender bien la noticia es importante que esté toda la información. Para esto contestamos las cinco preguntas:

**QUÉ** ¿Qué pasó? ¿Qué está sucediendo? ¿Qué se dijo?

**QUIÉN** ¿Quién hizo eso? ¿Quién vino? ¿Quiénes están en esa situación?

---

La noticia es un relato, una forma de describir la realidad y siempre se hace desde un punto de vista.

**CÓMO** ¿Cómo se desarrolló eso? ¿En qué circunstancias? ¿Con qué medios?

**CUÁNDO** ¿En qué día, a qué hora? ¿Antes o después de qué?

**DÓNDE** ¿En qué lugar?. Es mejor relacionar el lugar de la noticia con sitios que la gente conoce. Por ejemplo: en un pueblo vecino..., a tres cuadras de la sociedad de fomento...



Esto no significa que los cinco elementos deben estar siempre en el mismo orden, ni ser resaltados de la misma manera.

Hay que conocer también las causas y las posibles consecuencias de un hecho. No existen hechos aislados. Los hechos forman parte de una historia y de un mundo más amplio, de un conflicto social.

Por eso es importante contestar también a estas preguntas:

**POR QUÉ** ¿Qué pasó antes? ¿Cuáles son los antecedentes? ¿Qué causó esto? ¿Con qué intenciones se hizo? ¿Qué los motivó?

**PARA QUÉ** ¿Cuáles son las posibles consecuencias? ¿Qué objetivos se buscan con esto?

Cuando vamos a hacer un producto gráfico -un folleto, un diario, un periódico mural, un afiche, etc- tenemos que pensar a quién nos estamos dirigiendo y cómo le vamos a contar las cosas. Es decir: **Tener en cuenta los destinatarios**

---

Para que una noticia tenga toda la información necesaria hay que responder a cinco preguntas:  
¿qué? ¿quién?  
¿cómo? ¿cuándo?  
¿dónde?

## La estructura

La noticia está compuesta por diferentes partes que deben ser unidas.



**Contexto:** una noticia puede profundizarse respondiendo a las preguntas ¿por qué? Y ¿para qué? Así se podrán entender mejor los hechos que ocurren.

**Conclusión:** nos ayuda a reflexionar. Adorna y cierra la nota.

Para juntar la información vamos a recurrir a las fuentes. Las fuentes pueden ser personas las que podamos entrevistar, libros o folletos que hablen sobre el tema, la observación en el momento del evento, etc.

---

Para juntar la información necesaria para contar un hecho vamos a recurrir a las fuentes.

Una vez que tenemos la información vamos a ver cómo la escribimos. Cuando vamos a hacer una producción gráfica y pensamos qué vamos a contar y a quién, también vamos a decidir qué formatos vamos a usar.

## **Algunos formatos**

### ***Crónica***

Es el cómo de una noticia; describe el desarrollo de los hechos poniendo especial énfasis en el tiempo en que fueron ocurriendo. «Primero esto y después aquello y más tarde lo otro».

### ***Gacetilla***

Informa sobre un evento que todavía no sucedió y al que queremos invitar a la gente. Una gacetilla es importante para que en otros medios (gráficos, radiales o audiovisuales) o en otros eventos, se de a conocer lo que nosotros estamos organizando. También tienen que estar contestadas las cinco preguntas.

### ***El editorial***

Aquí se puede encontrar el punto de vista del medio, su opinión acerca de lo que sucede en la actualidad, y lo que esperan con su publicación.

### ***Nota de opinión***

En este tipo de textos, se pone el énfasis en los comentarios del que escribe; es el punto de vista sobre algún tema. De esta manera, hacemos preguntas, fundamentamos y ayudamos a reflexionar al lector. A diferencia del editorial, es una nota firmada; esto quiere decir que es la opinión de alguna persona y no la opinión del medio.

---

Una vez que tenemos la información vamos a ver cómo la escribimos.

En este momento elegimos un formato.



## Entrevistas

Una entrevista puede ser un modo de acceder a una fuente para obtener información sobre algún tema y que luego utilicemos esa información para escribir en cualquier formato. Una entrevista nos puede servir de apoyo para entender o describir mejor una situación que queremos dar a conocer. Pero también es un género en sí mismo y una forma de traer las voces de otros a nuestras publicaciones.

Luego de realizada la entrevista vamos a hacer un recorte de las preguntas y las respuestas respetando el sentido de lo expresado por el entrevistado.

*Cada formato nos permite hablar de distintas maneras sobre una cosa y a la vez mostrar distintos aspectos del mismo tema o hecho.*



Sin duda éstos no son los únicos formatos o formas de contar. Se pueden tomar algunas formas del género literario como el cuento, la descripción, el relato, etc. O se pueden inventar y combinar unos formatos con otros.

Y así como elegimos los formatos teniendo en cuenta nuestras estrategias de comunicación, es que elegimos los distintos soportes gráficos para producir: la revista, el folleto, el tríptico, el afiche, el periódico mural, el diario, la cartilla, la carta, la postal, etc.

---

Y así como elegimos los formatos teniendo en cuenta nuestras estrategias de comunicación, es que elegimos los distintos soportes gráficos para producir.

Todo depende de los objetivos de nuestras producciones. Incluso podemos pensar en hacer una campaña gráfica en donde combinemos la utilización de varios soportes y formatos a la vez para llegar a distintos públicos, con distinta información y por más tiempo.

Lo básico es ser creativos, tener ganas y ponerse en el lugar del otro.

## La diagramación

Este trabajo es tan importante como lo que vamos a escribir. No hay fórmulas para diagramar correctamente. Pero sí hay cuestiones que tenemos que tener en cuenta: si nuestro producto es atractivo y claro es más fácil que la gente lo lea. Ésta es nuestra estrategia.

Para hacer una buena diagramación hay que tener en cuenta: el tamaño del papel que elegimos; el tamaño y el tipo de letras; las imágenes que queremos; los títulos y los subtítulos; los colores, etc.

*Tenemos que ubicar todos los elementos de manera correcta para agilizar la lectura y atraer a los lectores.*



---

Si nuestro producto es atractivo y claro es más fácil que la gente lo lea. Ésta es nuestra estrategia.

Otra cuestión que no tenemos que olvidar es que la diagramación o diseño están aportando significados a nuestro producto. Las formas, los colores, los tamaños, la utilización de los espacios, el tamaño de los papeles o las letras, las imágenes y los modos en que todo esto se relaciona entre sí, son parte del mensaje.

Podemos usar columnas, dibujos, fotos, letras recortadas y todo lo que se nos ocurra para que nuestro producto sea mejor.

Te aconsejamos que mires los modos de producción del lenguaje radiofónico y audiovisual porque te pueden ayudar a pensar tus producciones gráficas.

## **El periódico mural**

Un periódico mural es un producto gráfico que nos sirve para contar lo que estamos haciendo, las cosas que pensamos hacer, nuestras opiniones, etc.

No es un medio masivo de comunicación como la televisión. Lo podemos usar para comunicar cosas importantes en nuestro barrio, en nuestra sociedad de fomento.

Cuando pensamos en hacer un periódico mural, es fundamental elegir un lugar estratégico por donde pase la gente. Si es posible, un lugar donde la gente permanezca un tiempo: la escuela, la sociedad de fomento, el hospital, etc.

La fuente de información de sus mensajes será la propia comunidad. La mejor noticia será la vida cotidiana de ese lugar, sus tradiciones, sus costumbres, sus problemas, sus creencias, su trabajo, etc.

### ***Un periódico mural nos sirve para:***

**Informar** sobre la realidad de los grupos del barrio, qué es lo que estamos haciendo, las cosas que pensamos y lo que vamos a hacer.

**Educar** tratando de reflexionar sobre lo que nos pasa alrededor.

---

Un periódico mural es un producto gráfico que nos sirve para contar lo que estamos haciendo, las cosas que pensamos hacer, nuestras opiniones, etc.

**Fomentar** el diálogo, que la gente sepa y hable sobre las cosas que ocurren en el barrio.

**Fortalecer** la organización, dar a conocer las cosas que hacen otras organizaciones e instituciones de nuestra comunidad y hacer una red.

### ***¿Cómo se hace un periódico mural?***

El tamaño de la base o soporte de este producto depende de lo que vamos a contar y del lugar donde lo vamos a poner. Primero tenemos que decidir qué cosas vamos a poner en el periódico y quiénes van a ser los responsables de hacer cada cosa: algunos van a escribir las notas, otros pueden corregir, otros van a diagramar.

*Una vez que sabemos qué queremos decir y estamos divididos por tareas... manos a la obra...*



---

Un periódico mural sirve para educar a los vecinos, informar, fomentar el diálogo y fortalecer una organización.

### **La redacción**

Este equipo se va a encargar de buscar toda la información y redactar las notas. Para eso es necesario acordar el tipo de notas que vamos a hacer, es decir determi-

nar el estilo del periódico, teniendo en cuenta que las notas deben ser cortas, atractivas, con un lenguaje sencillo. Siempre tenemos que tener en cuenta a las cinco preguntas que organizan la información y, por lo tanto, nuestra redacción.

En este mismo equipo van a estar los correctores. Es muy importante que el periódico no tenga una redacción complicada que no se entienda, si no nadie lo va a leer.

***Podemos elegir notas cortas, llamativas, de color...***

***Los títulos deben tener “gancho”, llamar la atención de la gente y seguir el estilo de la nota.***

*Dentro del equipo puede haber algunos dibujantes que se encarguen de hacer historietas y las imágenes del periódico.*



---

Los títulos deben tener “gancho”, llamar la atención de la gente y seguir el estilo de la nota.

## Diagramación

Este equipo va a decidir la forma del periódico mural, los materiales con los que van a trabajar -papel afiche, cartón, tela, telgopor- y los colores. Estas cosas también definen el estilo del producto; conforman el impacto visual. También hay que ver el espacio de cada nota y dónde las vamos a ubicar.

Acá tenemos que tener en cuenta la jerarquía que le damos a cada noticia, el recorrido visual que queremos que el lector haga: pensar en qué es primero que el lector ve y cómo va a relacionar las partes que lee. Para eso utilizamos distintos recursos visuales, los que hacen que unas noticias se distingan más que otras.

---

La diagramación es importante porque trabaja sobre el impacto visual y define el estilo del producto.

La radio es un medio que utiliza la percepción auditiva para comunicar. Por eso sus mensajes se caracterizan por ser claros y de sencillo entendimiento y redundantes porque, a diferencia del diario o la televisión, mientras escuchamos podemos hacer otras cosas. La radio acompaña y entretiene y esto hace que tengamos que trabajar nuestros mensajes manteniendo la atención de nuestros interlocutores.

De acuerdo a la propiedad, modos de gestión y el nivel de potencia, las radios se pueden clasificar en: radios privadas, radios públicas y radios comunitarias o barriales.



*Una de las características más generales que podemos mencionar de las radios privadas es que pertenecen a empresas multimediales (empresas de comunicación que son dueñas de más de un medio) y que persiguen un fin comercial.*



*Las radios públicas son propiedad del Estado (nacional, provincial o municipal) y, si bien tienen estrategias comerciales, deben por sobre todas las cosas brindar servicio a la sociedad.*



*Las radios comunitarias son creadas y gestionadas por grupos y organizaciones locales, y por eso se puede decir que son las que están más cerca de la gente. Su fin principal es tratar de atender las necesidades e intereses de la comunidad en la que está inserta. Su importancia fundamental radica en que los contenidos tienen directa relación con los oyentes, es decir, en ellas se expresan los vecinos y otros actores sociales del barrio.*

---

La radio acompaña y entretiene y esto hace que tengamos que trabajar nuestros mensajes manteniendo la atención de nuestros interlocutores.

Las radios comunitarias ocupan un lugar estratégico para promover el aprendizaje, el fortalecimiento de la salud y la cultura, el encuentro, la imaginación, la organización y la participación.



*Por eso son una herramienta indispensable cuando pensamos en realizar un proyecto de desarrollo en nuestra comunidad.*

Esto se debe a las particularidades que tiene como proyecto colectivo y como lenguaje: por un lado su modo de trabajo implica división de roles, participación conjunta y una necesidad permanente de autosostenimiento. Por otra parte la riqueza del lenguaje radiofónico en las radios comunitarias hacen de ellas un espacio apasionante, de experimentación en modos de decir y en el uso de las tecnologías.

---

La riqueza del lenguaje radiofónico en las radios comunitarias hacen de ellas un espacio apasionante.

## **Recursos técnicos**

Existen dos tipos de transmisión radial: amplitud modulada AM y frecuencia modulada FM. La AM "viaja" por ondas largas, medias o cortas. Esta forma de difusión da un mayor alcance pero menor fidelidad. La FM tiene mayor fidelidad pero menor alcance.

Cada una tiene sus propias características y códigos para poder comunicar: en general, el elemento central en la FM, es la música. En la AM, las palabras son el



recurso más utilizado en el mensaje; esto es porque el objetivo por excelencia de la AM ha sido informar, mientras que el de la FM ha sido entretener.

Sin embargo, actualmente no podemos encontrar grandes diferencias entre la AM y la FM porque cada una ha ido tomando, a lo largo de la historia, elementos de la otra.



*Si queremos producir un mensaje radial es importante saber que sólo necesitamos: un reporter, un grabador doble cassetteera que nos permita editar y si es posible, un micrófono.*

Con estos materiales ya estamos en condiciones de poder producir mensajes radiofónicos. Pero para lograr una mayor fidelidad y calidad técnica en nuestro trabajo, es necesario pensar en introducir tecnología, por ejemplo trabajar en un estudio de grabación con una acústica adecuada (que se llama pecera) que cuenta con una consola mezcladora, reproductores de CD's, micrófonos de alta precisión, computadoras con programas de sonido, etc.

Las radios utilizan, además de estos elementos técnicos, una antena de transmisión la cual, según su potencia, delimitará el área de llegada de la onda radiofónica.

---

Actualmente no podemos encontrar grandes diferencias entre la AM y la FM porque cada una ha ido tomando, a lo largo de la historia, elementos de la otra.

## Recursos humanos

Uno de los pilares fundamentales para producir mensajes radiales es tener suficientes recursos humanos y una buena organización para la producción general. Para potenciar la organización y la calidad comunicativa de los productos es necesario dividir los roles dentro del equipo de trabajo.

Es fundamental para repartir los roles tener en cuenta las especialidades, saberes y gustos de cada miembro de los grupos.

***El equipo de trabajo deberá repartirse los siguientes roles:***

### ***El operador***

Es la persona que maneja los equipos para salir al aire. Se encarga de editar todo el material necesario para el programa (cassette de música, cortinas, separadores, y efectos), que se ordenan en una pauta.

### ***El conductor***

Es quien mantiene el hilo del programa, la voz que sale al aire. Este lugar puede estar ocupado por más de una persona.

### ***Los productores***

Investigan, realizan los contactos necesarios para llevar invitados, hacen los cuestionarios entrevistas, preparan la pauta para el operador, y están atentos para resolver cualquier imprevisto que surja. Son además quienes construyen y son responsables de la pauta radial.

### ***El movilero***

Es la persona encargada de cubrir los hechos en exteriores. Su contacto con la emisora y su salida al aire se produce a través de teléfonos.

---


Para potenciar la organización y la calidad comunicativa de los productos es necesario dividir los roles dentro del equipo de trabajo.

### **El musicalizador**

Es responsable de elegir y conseguir la música y efectos especiales que acompañen y/o refuercen el contenido de los programas.

### **Los columnistas**

En general participan como colaboradores en un segmento del programa y con una temática particular.



*Los roles son flexibles y se deben elegir teniendo en cuenta las características generales de la producción que queremos realizar*



Por ejemplo, que no haya movilero o por el contrario haya tres movileros va a depender de nuestra estrategia de comunicación y de la identidad que le demos a nuestro programa.

## **El lenguaje radiofónico**

Si sabemos trabajar bien los diferentes elementos de la radio, podemos dar al aire un mensaje claro y entendible, y que además pueda llegar a los sentidos de los oyentes.

---

Si sabemos trabajar bien los diferentes elementos de la radio, podemos dar al aire un mensaje claro y entendible.

Y para llegar a los sentidos de las personas, debemos saber dos cosas: en primer lugar, transmitir claramente lo que queremos decir, que los oyentes puedan entender el por qué de nuestros mensajes; y por otro lado saber que para armar ese mensaje podemos jugar con cuatro elementos que debemos saber aprovechar para construir en radio.

- ◆ Las palabras: cualquiera de los modos de manifestación de la palabra puede ser utilizado en la radio, pero mucho más rico y atractivo se vuelve el discurso radiofónico si podemos echar mano de los demás elementos.
- ◆ Los sonidos y efectos: son la parte más sugestiva del mensaje. Ellos apuntan directamente a la imaginación de las personas.
- ◆ La música: generalmente es usada para separar segmentos de un programa, o cualquier producto radial. También sirve para ambientar nuestros comentarios geográfica e históricamente, para cerrar conceptualmente una opinión, ó como signos de puntuación.
- ◆ El silencio: es una pausa en nuestro mensaje. Sirve para otorgarle al oyente un espacio de reflexión.

---

Para llegar a los sentidos de las personas debemos saber transmitir claramente lo que queremos decir y combinar eficazmente los elementos radiofónicos.



*Es importante saber que hacer radio no significa sólo poner música y decir algo delante de un micrófono. Sino investigar, buscar y descubrir la riqueza de cada uno de estos elementos. Ser creativos y construir la identidad de nuestro discurso radiofónico, siempre contribuye a acercarnos a los otros.*

## La redacción en radio

Usaremos frases cortas, intentando ser claros y concretos. No utilizaremos paréntesis que confundan las ideas. Repetiremos tanto como sea necesario; debemos recordar que no es lo mismo leer que escuchar, pensemos en oyentes y no en lectores. Hay que repetir los nombres, lugares o datos importantes para ser más claros en nuestros mensajes.

No es conveniente la utilización de números, direcciones o frases complicadas que fueren la comprensión en el oyente. Sobre todo si se alejan del mundo cotidiano de nuestros interlocutores.

### Artística

La artística es un trabajo creativo que expresa la misión, los objetivos y la identidad de una radio por medio de recursos como los separadores, las cortinas, la publicidad, la música, los conductores, etc.

**Los separadores.** Hay dos tipos: los separadores institucionales, que forman parte de la identidad de la radio, de su perfil; y los particulares de cada programa, que se utilizan para separar un bloque de otro y para identificar programas o segmentos de programas, por ejemplo una columna de deportes.

**Los recursos dramáticos.** Son actuaciones que intentan representar lo cotidiano. Muestran los hechos que ocurren en nuestras vidas, las situaciones que se dan en nuestro barrio. Estos recursos nos permiten dar más vida al programa y hacer reflexionar a los oyentes. Pueden ser tristes, irónicos, trágicos o cómicos.

---

La artística es un trabajo creativo que expresa la misión, los objetivos y la identidad de una radio por medio de recursos distintivos.

**Las cortinas.** Son fragmentos musicales que acompañan a nuestras palabras. Tienen varias funciones: sirven para dar comienzo a cada bloque de un programa; para identificar un programa específico y para crear ambientes.

**Los efectos.** Son recursos que se utilizan como refuerzo o complemento de las imágenes sonoras que componen el relato radial: si estamos haciendo un radioteatro, cuya acción se sitúa en un bosque, buscaremos efectos que simulen el sonido del viento, de las hojas de los árboles moviéndose, etc.



*También existen recursos como la opinión, la entrevista, las mesas redondas, las ruedas de prensa y las encuestas.*

---

La duración de los programas y de lo que se dice en la radio es muy importante.

Es preferible elegir qué decir y que sea poco.

La duración de los programas y de lo que se dice en la radio es muy importante. Si nos extendemos demasiado al hablar o en la utilización de algún recurso, corremos el riesgo de que los oyentes se aburran. Es preferible elegir qué decir y que sea poco.

### **Formatos radiales**

En la radio no se dice siempre lo mismo y de la misma manera. Hay formatos con diferentes características y los podemos usar según las cualidades del programa.

### ***Panorama informativo***

Está formado por las noticias más importantes del día y que serán seleccionadas según el grado de interés que tenga para la comunidad a la que nos dirigimos. Sale al aire en horarios determinados, generalmente cada una hora. El objetivo del panorama es mantener informados a los oyentes durante todo el día.

### ***El comentario.***

Es dar contexto. Se trata de una opinión que desarrolla más en profundidad una noticia. En este caso, el objetivo no es sólo informar sino también opinar y problematizar sobre un hecho o tema específico. También tenemos que tener en cuenta, el impacto que la noticia tuvo en distintos espacios de la comunidad (la municipalidad, el barrio, la escuela, etc.) Por ejemplo: si en el transcurso del día la Municipalidad decidió rebajar el sueldo a los choferes de colectivos locales, trataremos de hablar también del impacto que esto tiene en el funcionamiento de las líneas (frecuencia en los horarios) y la opinión de los usuarios.

### ***El informe especial.***

Sirve para tratar un acontecimiento con profundidad. Requiere de una investigación previa. Combina recursos como entrevistas, encuestas, testimonios, dramatizaciones. La selección de estos recursos y de las personas depende de la importancia que tengan en relación al tema. Por ejemplo: si queremos hablar de los problemas de salud en un barrio, vamos a recurrir a la Unidad Sanitaria, a los médicos o a las madres. Un informe especial puede durar hasta 30 minutos.

### ***Adaptación de cuentos.***

El recurso más importante es la imaginación. Se trata de la reconstrucción de un cuento en un formato radial. Por eso tenemos que ver cómo utilizamos los sonidos y los efectos para construir la historia que queremos contar. También pueden intervenir los locutores, quienes van a aportar reflexiones acerca de la historia.

---

Los formatos radiofónicos son estructuras que nos ayudan a organizar el cómo vamos a contar lo que tenemos para decir.

### **Radioteatro.**

Es el formato más dinámico. Los personajes de las historias hablan por medio de los actores. Sirve para desarrollar o representar, desde un formato que no es meramente informativo, una situación problemática por la que nuestra comunidad atraviesa cotidianamente.

Por ejemplo, una mamá que se acerca con su hijo hasta la Unidad Sanitaria de su barrio, y no encuentra un solo médico que pueda atender al niño. El radioteatro puede ser unitario (cuando la acción comienza y termina en una edición) o por serie (cada capítulo tiene una trama diferente que se continúa a través de uno o varios personajes fijos).

### **Magazine periodístico.**

Se busca enfocar varios temas, que generalmente tengan que ver con la actualidad y lo cotidiano, desde diferentes puntos de vista. Se llama magazine o revista porque se compone de diferentes secciones o bloques. En este formato radial, la música ocupa una buena parte del programa, debido a la extensión horaria de éste y a que, además, el oyente necesita espacios de entretenimiento y distensión.

Es un programa que además de informar, busca entretener. Utiliza recursos como entrevistas, móviles en directo, música, radioteatro, concursos telefónicos, intervenciones de oyentes, etc.

### **Mesa redonda.**

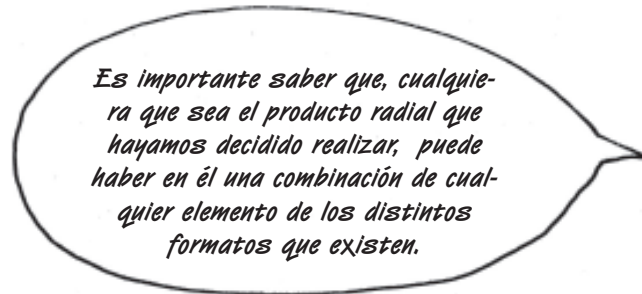
Es útil para mostrar distintos enfoques de un mismo tema de actualidad. Se trata de un debate colectivo en el que varias personas tienen una opinión formada sobre el tema en cuestión. Tiene que haber un moderador, que puede ser el conductor del programa, que enfrente los distintos puntos de vista con el fin de llegar a una conclusión general.

---

El radioteatro es el formato más dinámico. Sirve para desarrollar una situación problemática por la que nuestra comunidad atraviesa.



Este formato nos sirve porque si estamos trabajando con una temática que está directamente relacionada con nuestro barrio o nuestra escuela, podemos invitar a distintos actores sociales, que sean los portadores de las voces más representativas de esos ámbitos. A los oyentes les sirve para tener un mayor conocimiento de las dimensiones del problema o tema tratado.



## **La Pauta**

La pauta es una planilla en la que organizamos el contenido y el desarrollo cronológico del programa, teniendo en cuenta el tiempo y el orden de los recursos que vamos a utilizar. Además se especifica quién va a ser el responsable de cada una de las partes del programa.

Para una mejor organización de nuestro trabajo en el momento de salir al aire, es conveniente tener varias copias de las pautas: para los conductores, el operador y el productor a cargo de la salida al aire. Es importante que un miembro del equipo de producción (el asistente de producción) esté al lado del operador ayudándolo.

---

La pauta es una planilla en la que organizamos el contenido y el desarrollo cronológico del programa.

PAUTA PARA EL OPERADOR

PROGRAMA: Nro. 7

INFORME ESPECIAL: ¿Qué es la planificación?

TIEMPO	OPERADOR	ESTUDIO
29"	CD Caballos Salvajes Tema 1 Baja y queda de fondo	
25"		Desde: "Esta demasiado claro..." hasta: "¿Qué podemos hacer desde nuestro lugar?"
1'53"	CASSETTE 2, LADO A Opiniones de alumnos Hasta: "alguna de estas cuestiones?"	
20"	CD Caballos Salvajes Tema 2 Baja y queda de fondo.	Desde: "Aquí paraban los ferretinos..." hasta: "Junto a nosotros?"

En toda producción radiofónica podemos identificar cuatro momentos que no necesariamente tienen que darse uno tras otro, pero que siempre aparecen formando parte de un proceso creativo.

### Las etapas

En toda producción radiofónica podemos identificar cuatro momentos que no necesariamente tienen que darse uno tras otro, pero que siempre aparecen formando parte de un proceso creativo.

### **La pre-producción o lluvia de ideas.**

Se trata de un momento colectivo donde el grupo se plantea objetivos , sueños... es decir lo que queremos hacer.

### **La producción.**

Es el momento de la organización, donde se fijan objetivos prácticos de acuerdo a lo planteado en la pre-producción. Es el momento de elegir un título, una artística, pensar a quién nos vamos a dirigir, elegir formatos, dividir roles y pensar un modo de financiar nuestro proyecto.

### **Salida al aire.**

Momento de salir a la cancha!!. Es donde hacemos realidad todo lo planteado y pre-producido en las etapas anteriores. Lo fundamental para salir al aire es tener un buen guión o pauta, para asegurarnos de que todo salga como lo planeamos.!!

Cuando pensamos en la realización de este tipo de productos, también tenemos que tener en cuenta el 'para qué' y el contexto, es decir pensarlo dentro de una estrategia comunicacional.

### **Por ejemplo:**

*Desde una escuela un grupo de chicos quiere organizar un torneo de fútbol, al momento de pensar la convocatoria, deciden utilizar una estrategia comunicacional que tenga en cuenta a la radio de su barrio. Entonces pensarán difundir en ella información sobre la inscripción en el torneo, en el formato radial que consideren más conveniente.*

---

Dentro de estas etapas, el momento de la producción es uno de los más importantes porque allí se definen cuestiones básicas del programa.

Por lo tanto pensar en comunicarnos a través de la radio implica tener en cuenta:

- ◆ Los objetivos de nuestros mensajes: para qué elegimos hablar de tal cosa;
- ◆ Los contenidos: que es lo que queremos multiplicar;
- ◆ Los destinatarios: a qué actores de la comunidad nos dirigimos;
- ◆ Los recursos radiales: tenemos que pensar qué lenguaje y formatos poner en juego;
- ◆ El contexto: característica y necesidades de la comunidad, sus gustos, sus costumbres.

### **La post-producción.**

Es el momento de análisis, de reflexión sobre el trabajo en equipo y sobre el programa. Es aconsejable hacer este tipo de evaluaciones cada tanto y no sólo al final de la experiencia, para así poder analizar el proceso y corregir posibles errores en el camino.



---

Pensar en comunicarnos por medio de la radio implica desarrollar toda una estrategia sobre cómo y para qué ir al otro.

## La radio abierta: la expresión en la calle

Cuando hablamos de la radio comunitaria hicimos referencia a una forma de comunicarnos que tenía que ver con una relación más personal, más cercana con nuestros oyentes, porque hablamos desde sus intereses y son ellos muchas veces, los que participan directamente en la realización y producción de la radio.

En este caso, cuando decimos “radio abierta” estamos hablando de una manera de hacer radio desde el afuera, de sacar nuestros equipos técnicos del estudio de grabación y poder armar una radio en una escuela, en un barrio, en un club, en una plaza...



*La radio abierta es trasladar el habla a la calle*

Tiene que ver con darle la posibilidad de hablar a cualquiera que pase por al lado nuestro porque con tan sólo un micrófono, unos parlantes, un amplificador (si es posible) y un equipo de música estamos listos para empezar a transmitir una programación.

Trabajar la comunicación desde la radio abierta tiene que ver con una estrategia de comunicación que busca, por sobre todas las cosas, instalar una problemática de interés de un determinado sector de la sociedad en el espacio público, para que esa temática sea conocida por los demás actores de la comunidad.

---

Cuando decimos “radio abierta” hablamos de una manera de hacer radio desde el afuera, de sacar los equipos técnicos del estudio y armar una radio en una escuela, en un barrio, en un club, en una plaza...

La radio abierta busca una relación cara a cara con los oyentes, en un mismo espacio físico, y brindándoles la posibilidad de participar de esa experiencia de hacer radio en vivo.

Se trata de generar un espacio abierto de reflexión y participación para aquellos que están escuchando y tengan algo para decir o algún material radiofónico para mostrar (una canción, una entrevista, una encuesta).

Hacer radio abierta implica la utilización de escasos recursos técnicos pero muchos esfuerzos por parte del recurso humano. Porque sostener su funcionamiento durante varias horas, implica tener en cuenta la recopilación de bastante material (entrevistas, comentarios, música) y la garantía de contar con varias personas que transcurran por la radio durante toda la programación.

---

Hacer radio abierta  
implica la utilización  
de escasos recursos  
técnicos pero muchos  
esfuerzos por parte  
del recurso humano.

La televisión, el cine, el video son medios audiovisuales. Transmiten información -real o de ficción- a través del sonido relacionado con las imágenes.

Algunas de las ventajas que ofrece el video respecto a otros medios de comunicación son: mostrar de manera más vivencial las experiencias de la vida cotidiana, dar espacio a la imaginación y la creatividad, hacer un claro llamado a la emotividad de la gente.

En la actualidad, el video ofrece dos grandes alternativas cuando estamos trabajando con grupos y con organizaciones:

***Animar jornadas o actividades o realizar muestras públicas, las cuales permiten discutir sobre algunos temas de interés colectivo;***

***Producir videos sobre temas relevantes para la comunidad, con distintos tipos de programas informativos, documentales, video-ficción entre otros.***

Cuando decidimos realizar un video tenemos que evaluar determinadas cuestiones: primero, los recursos técnicos con que contamos para la producción y reproducción del material.

Es importante aclarar que esto no significa que para hacer un producto audiovisual tengamos que tener los mejores equipos y los más caros pero si que tenemos que pensar si tenemos acceso a una cámara para el rodaje y si nuestros destinatarios tienen acceso al equipamiento para la reproducción del video.

---

Cuando decidimos realizar un video tenemos que evaluar determinadas cuestiones: primero, los recursos técnicos con que contamos para la producción y reproducción del material.

Luego debemos plantearnos un objetivo de producción, es decir, el por qué de la elección del formato audiovisual en el momento de mostrar una determinada cosa a unas determinadas personas.

**Por ejemplo:**

*Un grupo de alumnos de una escuela quiere trabajar en su barrio sobre el problema de la contaminación ambiental y lograr una concientización en los vecinos para que no tiren más basura en los terrenos baldíos. Entonces deciden realizar un video que muestre a los basurales y cómo algunas veces, los niños del barrio juegan cerca de esos residuos. Posiblemente, un video haya sido la mejor forma de trabajar el tema porque en él verán su propio barrio, sus propias calles y sus propios hijos cerca de la contaminación.*

---

Antes de ponernos a armar nuestro producto audiovisual, tenemos que trabajar los recursos que necesitamos, que son la imagen y el sonido.



*El video juega con el impacto de la imagen. Tiene la fuerza suficiente para mostrar más de cerca la realidad y cómo nosotros mismos nos insertamos en ella.*

## **Los elementos y las herramientas para producir un video**

Antes de ponernos a armar nuestro producto audiovisual, tenemos que trabajar los recursos que necesitamos, que son la imagen y el sonido. El discurso audiovisual se construye desde la articulación de imágenes y sonidos.



## La imagen

Cuando vamos a hacer un video vamos a trabajar por separado la imagen y el sonido.

Para trabajar la imagen hay dos partes fundamentales: una tiene que ver con la elección de lo que vamos a filmar para decir mejor lo que queremos. Una vez en claro este paso, podremos usar todas las posibilidades técnicas de la cámara sin perder de vista nuestro objetivo.

Cuando filmamos hay partes de nuestra realidad que quedarán afuera de la pantalla; por eso tenemos que tener cuidado en la selección de las imágenes porque quienes miren el producto audiovisual estarán mirando sólo una parte de la realidad.

## El sonido

Ya tenemos las imágenes, ahora tenemos que pensar en el sonido.

En este lenguaje la imagen y el sonido se complementan. Y según cómo combinemos los recursos, podemos armar mensajes diferentes.

*La elección del sonido para nuestro video supone pensar en:*

- ◆ Dejar el sonido del ambiente: el canto de los pájaros, una sirena, chicos cantando, etc.
- ◆ Utilizar la voz de la persona a la que estamos entrevistando, una de las riquezas del discurso oral es que se combinan y articulan unas palabras

---

Cuando filmamos hay partes de nuestra realidad que quedarán afuera de la pantalla; por eso tenemos que tener cuidado en la selección de las imágenes porque quienes miren el producto audiovisual estarán mirando sólo una parte de la realidad.

con otras y con distintos recursos como la tonalidad de la voz, la expresión, etc. y esto nos da cuenta de las emociones y los sentimientos del entrevistado.

- ◆ Poner música para que acompañe las imágenes, ya sea dándole ritmo a las acciones, generar ambiente de suspenso, caracterizar a los personajes, o para ubicar en el tiempo o en un territorio (utilizando música característica de países por ejemplo), etc.
- ◆ Utilizar una voz en off, que relate lo que sucede en las imágenes, o dejar que la acción suceda sin que sea acompañada por un relato.
- ◆ Complementar las imágenes con efectos de sonido producidos artificialmente, en el caso de que los del ambiente no nos sirvan.

### **Pasos para empezar a filmar**

Es recomendable que en el equipo de filmación haya, por lo menos, tres personas porque durante la grabación hay que asumir diferentes tareas. Ellas son:

- ◆ Registrar la imagen: para ello se requiere de un camarógrafo que maneje el equipo y conozca modos de operar la cámara con o sin trípode. Lo ideal es contar con el apoyo de otra persona.
- ◆ Manejar focos y equilibrar el uso correcto de la luz: el encargado de operar los focos debe tener algunos conocimientos básicos respecto a cómo utilizar la dirección de la luz, los contrastes, etc. Para eso, lo primero que tenemos que tener en

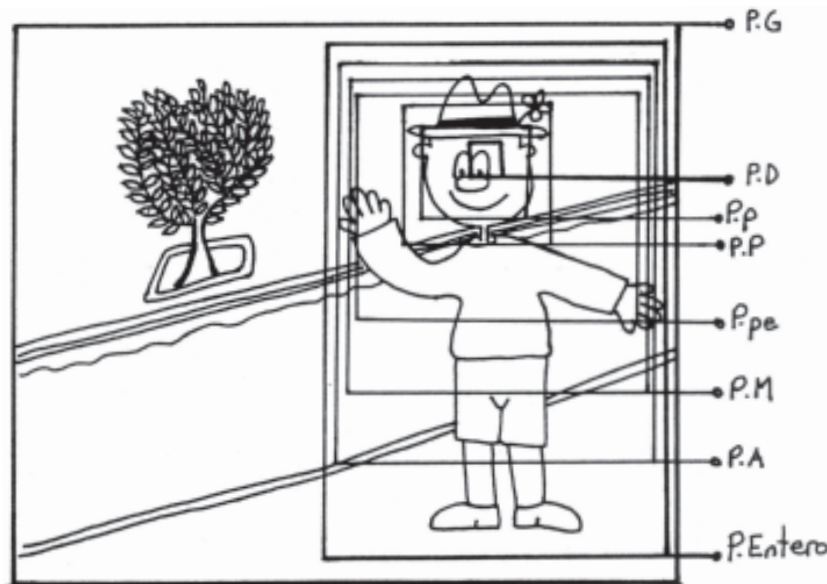
---

Empezar a filmar  
requiere un despliegue  
importante de  
recursos humanos.

cuenta es cómo hacer para que la cámara filme los colores tal cual son. Para esto hacemos lo que se llama "balance de blanco". Hay que poner una superficie blanca frente a la lente de la cámara y apretar el botón que se llama WB. Siempre que cambiamos de lugar, como cambia la luz, hay que hacer un nuevo balance de blancos. Igualmente que cada vez que se apaga y se vuelve a prender la cámara.

- ◆ Grabar y chequear ingreso de sonido: uno de los manejos más importantes del registro es el manejo del audio. Para ello es necesario contar con un buen micrófono y un par de audífonos que permitan verificar el ingreso correcto del sonido durante la filmación.

Una vez que tenemos la cámara lista y nos fijamos en tener cassette y batería, vamos a filmar. Cuando vamos a filmar tenemos que componer las imágenes a través de lo que se llaman planos, que son como una foto.



---

Cuando vamos a filmar tenemos que componer las imágenes a través de lo que se llaman planos, que son como una foto.

Tomando como referente a las personas, medimos el tamaño de los planos.

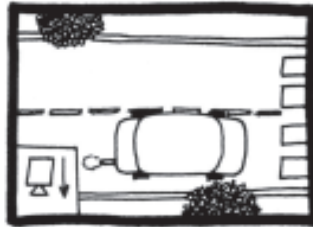
La elección de distintos planos nos sirve para construir distintos sentidos, recortar de distinta manera la realidad. Por ejemplo: los planos generales nos sirven para situarnos en un lugar, y los planos detalle para sentirnos más cerca de cada elemento de ese lugar.

- ◆ Plano general [PG]: sirve para ubicar al espectador. La cámara enfoca el lugar en donde se desarrolla la acción o muestra de una vez a todos los personajes que estarán presentes en la escena.
- ◆ Plano americano [PA] o Plano medio [PM]: aquí la cámara muestra a los personajes sólo hasta la cintura, no los muestra enteros.
- ◆ Plano pecho [Ppe.]: Este plano sirve para mostrar específicamente a las personas por sobre el espacio físico, el escenario. Se puede usar cuando un presentador está haciendo la presentación de una nota o cuando estamos realizando una entrevista.
- ◆ Primer plano [PP]: la cámara se dirige hacia el rostro, es como una foto tamaño carnet.
- ◆ Primerísimo primer plano [Pp]: enfocamos un objeto específico, un gesto, una parte del cuerpo de los personajes de la escena, que llame la atención.
- ◆ Plano detalle [PD]: enfocamos un objeto o un detalle de lo que se sucede en la acción (los dibujos de una corbata, un collar, las manos de un personaje). Sirve para componer nuestras imágenes a partir de hacer un recorte de lo general.

---

La elección de distintos planos nos sirve para construir distintos sentidos, recortar de distinta manera la realidad.

También tenemos que tener en cuenta las angulaciones: el nivel de la cámara, es decir, la altura del punto de vista adoptado en función del sujeto produce un efecto sobre la percepción del espectador. Según miremos a una persona por encima (picado), por debajo (contra-picada) o al mismo nivel (normal), generaremos sentimientos diferentes.



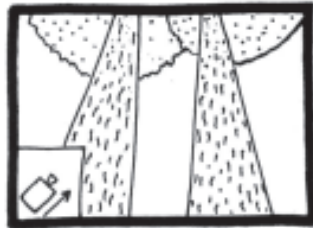
*Supina*



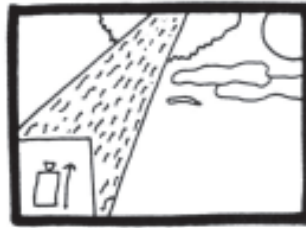
*Picado*



*Normal*



*Contra-picado*



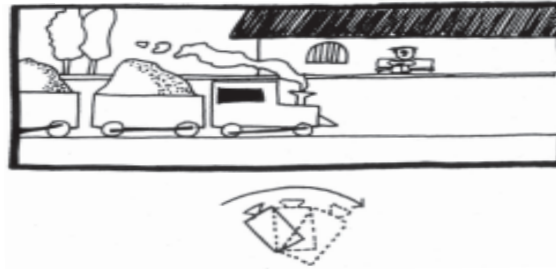
*Cenital*

- ◆ Normal: la cámara se coloca al nivel de los ojos del sujeto, esté sentado o de pie.
- ◆ En Picada: la cámara se ubica por encima del sujeto y se usa para inspirar en el espectador sentimientos variados respecto de la persona enfocada: la soledad, el aislamiento, la insignificancia.
- ◆ En Contra-picada: enfocamos a la persona desde abajo, dándole fuerza y superioridad al personaje de la escena.
- ◆ Supina: la cámara toma al escenario desde arriba.

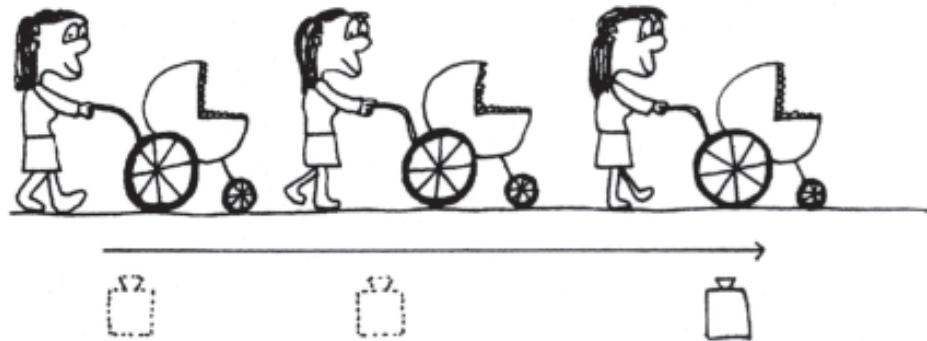
---

El manejo de las angulaciones de la cámara permite trabajar en otros sentidos la imagen.

Los movimientos de cámara también son importantes para decir cosas. A través del zoom se crea el efecto de acercamiento o alejamiento en relación a lo que estamos filmando, sin cambiar de posición el camarógrafo.



Con un paneo podemos recorrer una situación, relacionar dos objetos o seguir a alguien, etc. Este tipo de movimiento se caracteriza porque se realiza sobre el eje de la cámara, es decir el camarógrafo no se mueve lo que se mueve es la cámara de manera horizontal (de izquierda a derecha y viceversa)



---

A través del zoom se crea el efecto de acercamiento o alejamiento en relación a lo que estamos filmando, sin cambiar de posición el camarógrafo.

Con un traveling nos movemos de lugar con la cámara. En este caso, el eje se desplaza, cambia de posición. Sirve para realizar una muestra general de nuestro espacio de filmación, haciendo un recorrido por todos los ámbitos.

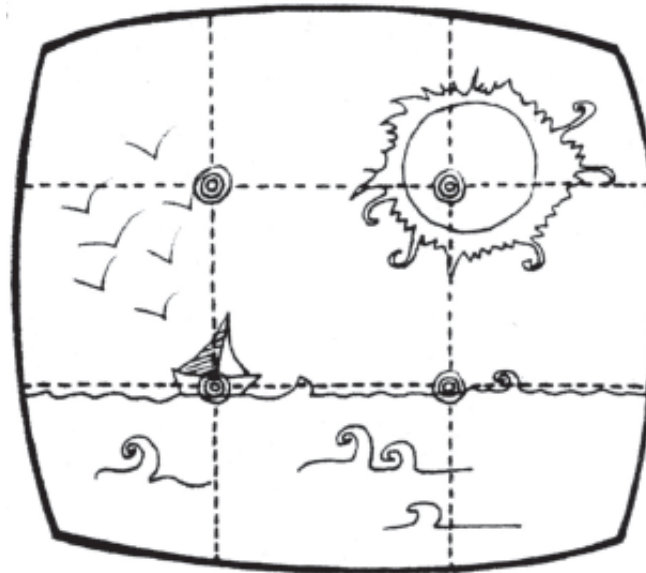
Es importantísimo saber que cada tipo de plano, de angulación, y de movimiento de cámara, tienen un significado con el que podemos transmitir sensaciones y dar agilidad o no a nuestro producto audiovisual.

Si hacemos demasiados movimientos con la cámara, corremos el riesgo de que el relato del video sea una sucesión de imágenes sin relación. Y si la cámara queda demasiado quieta, puede pasar que la historia no sea dinámica o que pierda relación con el contexto, de una acción con otra.

Cada una de las imágenes tiene que ser registrada en relación al sentido que le queremos dar al mensaje, porque sino el espectador puede hacer una interpretación diferente. Entonces también se pierde el objetivo de nuestra producción.

Tenemos que saber "quiénes" nos van a mirar -sus características, sus gustos, sus formas de comunicarse- y qué tipo de imágenes y sonido nos ayudan a comunicarnos con ellos.

**Otra cosa a tener a cuenta es la regla de los tercios:** cuando miramos en el visor de la cámara dividimos imaginariamente en tres espacios verticales y tres horizontales nuestro cuadro de filmación. Los lugares donde se cruzan esas líneas imaginarias, son los puntos claves donde vamos a concentrar la imagen.



---

Cada una de las imágenes tiene que ser registrada en relación al sentido que le queremos dar al mensaje, porque sino el espectador puede hacer una interpretación diferente.

## Los momentos de la producción

### La pre-producción

Una vez que conocemos cuáles son las herramientas con las que contamos para hacer un video, ingresamos a la primera etapa de nuestro trabajo que es la pre-producción. Es fundamental para asegurar y determinar las condiciones óptimas de realización del video. Llegado este momento tenemos que seguir una serie de pasos:



Establecer un objetivo de producción: pensar para qué queremos realizar el video, qué queremos decir, en qué contexto, para quiénes, con qué recursos –herramientas (técnicos y humanos)-.



Seleccionar nuestras herramientas de producción, que va a depender de la función que tiene el video dentro de nuestra estrategia de comunicación, y del tipo de video que queramos realizar.



Pensar en la organización del recurso humano para operativizar la tarea. Se trata de dividir el trabajo y saber quién se va a encargar de hacer cada cosa, es decir distribuir roles dentro del equipo: camarógrafos, productores, guionistas, actores, editores, escenógrafos, vestuaristas, etc.



Anotar todo lo que tenemos que hacer: a quién hay que ver, y el orden en que lo vamos a hacer. Todo lo escribimos en un papel que podemos llamar hoja de ruta.



Establecer qué género televisivo vamos a usar en relación al tema que queremos abordar, los destinatarios que tenemos y los recursos: los formatos pueden ser musical, experimental, documental, ficción, dibujos, telenovela, revista, noticiero, informe especial.

---

Una vez que conocemos cuáles son las herramientas con las que contamos para hacer un video, ingresamos a la primera etapa de nuestro trabajo que es la pre-producción.



Un mismo tema se puede trabajar desde diferentes formatos, cuando el equipo elige como contar determinada cosa lo debe hacer en relación a las posibilidades que nos da ese formato en relación a nuestros objetivos de producción.

Apelar a la ficción, por ejemplo, nos puede permitir construir el relato desde una mirada vivencial, cotidiana, mostrar una situación en la cual los destinatarios pueden sentirse identificados, en cambio, abordar la misma temática desde un informe especial nos puede permitir insertar datos cuantitativos de la realidad, escuchar la voz de la gente que esta afectada por ese tema, etc.

### **La Producción**

Una vez organizados en la etapa de la pre-producción, ya estamos listos para empezar a grabar nuestro video.

**El guión de filmación.** Es la guía con la que vamos a salir a registrar las imágenes, es un facilitador y organizador de la producción. Cuando hacemos el guión escribimos en un papel, en forma organizada la imagen, el sonido y el tiempo.

Hacer un guión es pensar la historia que queremos contar, de manera cronológica, es decir, ordenar por secuencias nuestro producto. Un buen video depende de un buen guión.

Se anotan, por separado, las imágenes, el sonido, los movimientos de cámara y los planos. Antes de realizar un guión se recomienda hacer una lista de las tomas o situaciones que deben ser registradas.

---

Hacer un guión es pensar la historia que queremos contar, de manera cronológica, es decir, ordenar por secuencias nuestro producto.

Es un reflejo de lo que será el resultado final. Tenemos que tratar de que sea flexible, para que, si durante la filmación surgen imprevistos, podamos cambiarlo fácilmente. En el caso de que la edición del producto sea en cámara el guión debe ser claro y exhaustivo ya que una vez filmada una escena es muy difícil volver atrás para arreglarla.

TOMA N°	IMAGEN	PLANO	MOV. DE CAMARA	SONIDO
1	La plaza con chicos jugando	General	Paneo a la derecha	Sonido ambiente
2	Un chico se rie	Primer plano	Cámara fija y hace zoom de acercamiento	Música de cantos infantiles
3	Un chico hablando	Plano pecho	Cámara fija	Voz entrevistado

**La filmación.** Esta es la etapa en la que se hace el registro de las imágenes. Lo que interesa es que tanto los protagonistas –sus emociones y opiniones- como los espacios –en su detalle- sean filmados todas las veces que sea necesario porque, cuanto más imágenes tengamos, más amplia va a ser nuestra posibilidad de elegir dentro del material registrado. Algunas de las cuestiones importantes a tener en cuenta antes de empezar a filmar son:

1. Chequear sonido; comprobar efectivamente que el audio está grabando (trabajar con audífonos si está a nuestro alcance). Si no hay sonido todo el registro se puede perder.
2. Contar con batería de refuerzo.

---

En el caso de que la edición del producto sea en cámara el guión debe ser claro y exhaustivo.

**La edición.** Una vez terminada la filmación, es el momento de organizar las imágenes. Para esta parte se necesitan equipos especiales, ya sea una editora de video o dos videograbadoras. La edición es la parte final del trabajo audiovisual.

Para editar un video debemos realizar previamente un “visionado”, que consiste en mirar el registro en bruto, y seleccionar cuáles van a ser las imágenes que van a quedar en el video final, registrando paralelamente el tiempo de duración de cada una para facilitar la búsqueda de la imagen a la hora de la edición.

El paso posterior es la realización de la pauta de edición, que es la hoja en la que van a aparecer ordenadamente las imágenes seleccionadas, el sonido, algunos efectos o títulos que acompañen la escena. La pauta es una guía para el editor en el momento de armar el video final.

CASSETTE N°	TIEMPO	IMAGEN	MOV. DE CAMARA	SONIDO	TIEMPO
		Placa en negro, títulos: LA PLAZA DE ENFRENTE por Juana y Martín		CD Piojos y Piojitos, tema 1 desde 0'30" a 0'45"	15"
1	Desde 1'45" a 2'05"	Plano general la plaza con chicos jugando	Paneo de izquierda a derecha	Sonido ambiente	20"
2	Desde 1h24'00" a 1h24'13"	Primer plano un chico que se ríe	Cámara fija y hace zoom de acercamiento	CD M. Walsh, tema 3 desde 1'30" a 1'43"	13"

---

La pauta es una guía para el editor en el momento de armar el video final.

En el caso de la edición en cámara este es el momento de agregar la música o de hacer la inserción de imágenes.

**La muestra.** Luego de finalizado el trabajo es el momento de compartirlo con otros, la muestra es la instancia en la cual el equipo presenta a sus destinatarios el mensaje producido.

Una de las características de las producciones en este lenguaje es que hay que pensar bien donde se va a desarrollar ya que se necesitan equipamientos técnicos para su reproducción (video casettera y TV).

Es en esta instancia donde los constructores del mensaje lo presentan, le cuentan a los otros como fue el camino de la producción. Las muestras son un momento de intercambio donde los realizadores y los destinatarios se encuentran y comparten el producto.

## **El video comunitario**

Realizar un video comunitario es elegir al lenguaje audiovisual para trabajarlo dentro de una estrategia de comunicación que busca apelar a la emotividad de la gente rescatando la memoria colectiva de la comunidad, la idea de pertenencia y de trabajo en conjunto.

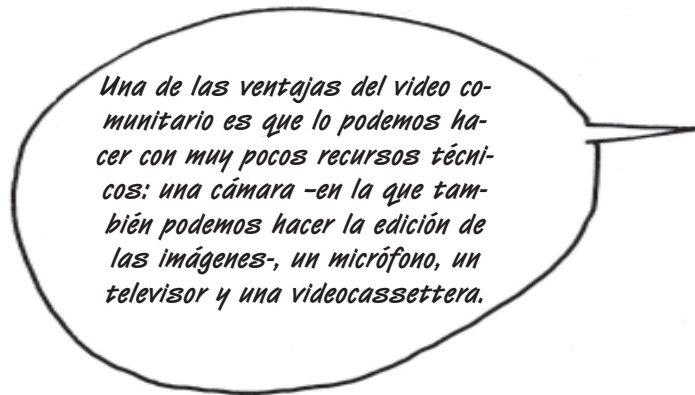
El video comunitario genera espacios de creación y de encuentro, porque muchas veces son los mismos actores de la comunidad los que se juntan para participar de su producción. Es una forma de trabajo que motiva a las personas para iniciar y mantener cualquier proceso de comunicación a nivel local.

---

Las muestras son un momento de intercambio donde los realizadores y los destinatarios se encuentran y comparten el producto.

El objetivo del video comunitario es llevar al espacio de lo público temáticas sentidas como propias por la comunidad en la que estamos trabajando. Esta experiencia permite trabajar desde lo vivencial porque:

- ◆ La temática del video surge directamente desde adentro de la comunidad. Por ejemplo: sobre la problemática de la contaminación, los vecinos del barrio pueden hablar de las enfermedades que sus hijos tienen, como consecuencia de que sus lugares de juego están llenos de basura.
- ◆ Los actores pueden participar activamente en todo el proceso de producción: elección del contenido, del formato, de la edición, etc.
- ◆ La producción y muestra del video se realiza dentro de la comunidad, del ámbito en el que estuvimos trabajando, con el objetivo de revivir el problema y generar un nuevo espacio de reflexión sobre el mismo.



---

El objetivo del video comunitario es llevar al espacio de lo público temáticas sentidas como propias por la comunidad en la que estamos trabajando.

# MÓDULO 6

## GESTIÓN

NOCIONES DE GESTIÓN.

HERRAMIENTAS PARA LA GESTIÓN.



# A QUÉ LLAMAMOS GESTIÓN

Cuando hablamos de gestión de Estrategias de Desarrollo, pensamos la gestión en sentido amplio. Nos referimos a la definición de criterios para la toma de decisiones en la ejecución de proyectos que, articulados entre sí, generen procesos de transformación de los problemas de nuestra realidad.

Cuando hablamos de gestión en un sentido más restringido, nos referimos a “la forma a través de la cual un grupo establece objetivos comunes, organiza, articula y proyecta las fuerzas y los recursos humanos, técnicos y económicos para alcanzarlos”.

La gestión es un camino donde andar, es ir tomando decisiones paso a paso. Ese camino es todo el proceso de desarrollo de nuestro proyecto: desde la conformación del grupo, la definición de los objetivos de la acción, la consideración de los recursos necesarios hasta puesta en marcha de la ejecución. Supone también una forma de evaluar el trabajo que se va realizando para mejorar nuestra práctica.

---

La gestión es un camino en donde andar, es ir tomando decisiones paso a paso. Ese camino es todo el proceso de desarrollo de nuestro proyecto.



*Durante la gestión de nuestros proyectos, articulamos nuestras acciones con los distintos actores de la comunidad; de esta manera estamos trabajando desde el consenso, lo cual también es necesario para alcanzar nuestro objetivo de desarrollo.*

## **Gestionar es un proceso global.**

La gestión no es un momento aislado en todo el proceso de planificación y realización de un proyecto. Todas y cada una de las acciones, desde el comienzo hasta el final, están atravesadas por las modalidades elegidas para la concreción de nuestros objetivos.

La gestión es parte, y a la vez resultante, de un camino diseñado en el diagnóstico y la planificación de nuestro proyecto.



## **Gestionar es poner el proyecto en acción.**

Gestionar es, ante todo, actuar en la dirección que queremos darle al desarrollo de nuestro proyecto. En el diagnóstico desocultamos cómo es la situación inicial; en la planificación planteamos lo que queremos lograr, en la gestión el proyecto se ejecuta. Poner el proyecto en acción es darle vida en la realidad a cada paso, concretarlo.

---

La gestión es un momento integrado en todo el proceso de planificación y realización de un proyecto.



### **Gestionar desde el respeto a la alteridad.**

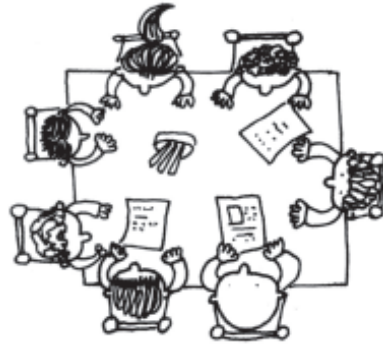
Todas las personas tienen algo para dar, para aportar a una tarea común. Si sacrificamos los aportes individuales en honor de un supuesto grupo ideal, anulamos las posibilidades de crecimiento y creatividad que supone un trabajo compartido.



### **La organización y la toma de decisiones**

Los procesos de gestión, le exigen a los grupos la toma de decisiones de diferente grado de importancia.

Los procesos de gestión, le exigen a los grupos la toma de decisiones de diferente grado de importancia, según las consecuencias que éstas tengan con respecto al logro de los objetivos del proyecto y cómo influyen cada una de ellas. Por ejemplo, no es lo mismo decidir sobre qué estrategia global de desarrollo seguir, que ver con qué actores de la comunidad vamos a trabajar. Otra dimensión, es la toma de decisiones en cuanto a lo operativo: qué materiales vamos a utilizar o qué salón conseguir para las reuniones.



La toma de decisiones es uno de los momentos centrales de la gestión porque es allí donde se convierten en acción los objetivos y las metas acordadas con anterioridad. Todo el grupo participa en la construcción de los objetivos del proyecto, la organización interna, la comunicación con el exterior y los criterios de trabajo.

Aquellas decisiones que el grupo debe tomar colectivamente, requieren un momento específico para el encuentro, la reflexión y la discusión de las opciones que se tienen.



*La toma de decisiones colectivas implican negociaciones entre las distintas perspectivas.*

---

La toma de decisiones es uno de los momentos centrales de la gestión porque es allí donde se convierten en acción los objetivos y las metas acordadas



*Negociar es acordar, es buscar un punto en donde podamos convenir con los demás.*

Tanto en las cuestiones miradas al interior del grupo, como en las relaciones que nos demos para afuera del mismo. No sirve acatar el punto de vista del que está mejor posicionado en las relaciones de poder, pues entonces, estaríamos perdiendo el respeto por la alteridad. Negociar genera compromiso, y sin él ningún proyecto puede sostenerse.

Los grupos ponen en juego en sus prácticas de todos los días una idea del poder: de cómo debe ser y de qué manera es posible construir consenso. De cualquier manera toda negociación tiene un límite que es nuestra ideología (nuestra manera de entender el mundo).

---

La gestión necesita de la organización interna del grupo de trabajo, es decir, la división de las tareas a realizar y la puesta en juego de los roles.

No todos tomamos todas las decisiones, pero en cierta forma todos lo hacemos desde nuestro propio rol. Es imposible sostener un proyecto en donde todas las decisiones pasen por uno de los miembros del grupo o por todos ellos. En el primer caso, estaríamos frente al autoritarismo; en el segundo, ante un "participacionismo" aburrido y poco operativo.

La gestión necesita de la organización interna del grupo de trabajo, es decir, la división de las tareas a realizar y la puesta en juego de los roles. Cualquier actividad de conjunto implica la existencia de roles que cumplan diferentes funciones para el crecimiento del grupo y el desarrollo del proyecto. Cada uno de los miembros del equipo debe saber

claramente en qué consiste su rol, ya que de cada uno de ellos depende el éxito o no del trabajo grupal. Todos hacen, pero no todos hacen lo mismo.

Gestionar es además participar. Participar es ser, tener y tomar parte en todas las cuestiones relevantes que tienen que ver con el grupo. Éste debe ser un presupuesto para cualquiera que desee realizar un proyecto compartido. No basta con que todos los miembros deseen lo mismo y uno haga todo por los demás.

## Gestionar es comunicarnos



Es desde la comunicación como herramienta que podemos gestionar, construyendo las relaciones con los demás.

---

Participar es ser,  
tener y tomar parte en  
todas las cuestiones  
relevantes que tienen  
que ver con el grupo.

Pensar los modos de comunicación en la gestión, implica definir desde dónde nos comunicamos, entre nosotros y con los otros.

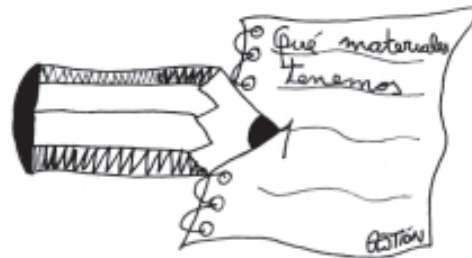
Pensar la comunicación entre nosotros nos ayuda a establecer modos de circulación de la información, para no generar desorganización y contribuir en la toma de decisiones.

La comunicación con los otros nos permite proponer estrategias para compartir nuestro proyecto con la comunidad, establecer alianzas con otras organizaciones y sumar el apoyo de nuevos vecinos. En la comunicación con los otros es importante definir con quién me comunico y para qué.

### ***Los modos de financiamiento y organización económica***

Gestionar es obtener y administrar los recursos. Cuando pensamos en la gestión no tenemos que olvidarnos de pensar diferentes líneas de acción que tiendan a conseguir los recursos económicos, técnicos y humanos para la etapa de la ejecución y el sostenimiento del proyecto. Para esto, el grupo debe planificar políticas que generen relaciones con otros grupos, empresas, instituciones o personas que puedan aportar financiamiento, tratando de generar la sustentabilidad del proyecto.

Es imprescindible saber cuánto dinero, personas o herramientas vamos a necesitar y en qué momento van a ser necesarios. Esto es parte de la administración de los recursos. También es importante definir quiénes serán los responsables en la optimización de dichos recursos.



---

La comunicación con los otros nos permite proponer estrategias para compartir nuestro proyecto con la comunidad, establecer alianzas con otras organizaciones y sumar el apoyo de los vecinos.

## Los modos de producción de conocimiento sobre la propia acción

Todo equipo de trabajo va conformando su identidad a partir de sus proyectos, valores y objetivos, desde la manera de llevarlos adelante, de las relaciones entre los miembros, los modelos de organización elegidos, la memoria grupal y las historias de sus integrantes, el sentido común, los ideales...



*Estos elementos se suman para formar el marco teórico desde el cual el grupo enfrenta, negocia, decide y ejecuta sus estrategias de cambio.*

Este marco teórico se pone en juego en la gestión y se enriquece con la reflexión sobre nuestra propia práctica. Esta reflexión sobre nuestra acción se llama praxis y nos permite tomar conciencia sobre los obstáculos, potenciales y logros de nuestra acción en los procesos desarrollo y generar conocimientos nuevos.

## Algunas herramientas para la gestión

Hay distintas herramientas que nos facilitan la gestión de nuestro proyecto. Éstas nos permiten organizar, registrar y sistematizar lo que pasa tanto hacia dentro del grupo como hacia fuera.

---

El marco teórico se pone en juego en la gestión y se enriquece con la reflexión sobre nuestra propia práctica.

Estas herramientas también nos ayudan a generar relaciones que aportan a la realización de nuestro proyecto. A través de ellas podemos mostrar lo que hacemos y lo que queremos, consensuar hacia adentro del grupo estas cuestiones o tender redes con otras personas u organizaciones que puedan enriquecer nuestro trabajo.

## El plan de trabajo

Para poder afrontar los desafíos que implica realizar un proyecto, un diagnóstico, una evaluación o distintas actividades, es necesario organizar internamente al grupo. El plan de trabajo ayuda a tener en claro cuáles son cada una de las tareas que se van a llevar a cabo, cuáles de ellas es necesario que se hagan primero y cuáles después, y consensuar quiénes van a ser los encargados de realizar esas tareas.

El plan de trabajo, si es escrito en un papelógrafo, por ejemplo, también ayuda a comunicar los responsables y los momentos de cada tarea, a otros que estén interesados en participar, o ver cómo se está llevando a cabo el trabajo del grupo.

ACTIVIDAD	RESPONSABLE	INSUMOS	TIEMPOS	RESULTADOS ESPERADOS

El plan de trabajo es una herramienta que nos ayuda a pasar de las ideas a la concreción de las cosas. Pensar tiempos, responsables, recursos necesarios, etc.

## Los papelógrafos



Los papelógrafos son afiches que se escriben para ser compartidos con un grupo de personas. Es una producción que nos facilita la comunicación y multiplicación de nuestras ideas.

Es una ayuda visual, pero también esta forma de producción nos permite materializar la síntesis grupal, tener en un producto lo que los grupos discuten. Por otro lado, facilita el intercambio de ideas entre los grupos; es más fácil exponer las ideas ante otros si contamos con un soporte material que las sintetiza.

Además, los papelógrafos constituyen un importante cuerpo de registros de las discusiones y temas que vamos trabajando con los grupos.

Con todos estos sentidos, los papelógrafos son herramientas facilitadoras de la comunicación, la expresión y el intercambio.

---

El papelógrafo es una producción que nos facilita la comunicación y multiplicación de nuestras ideas.

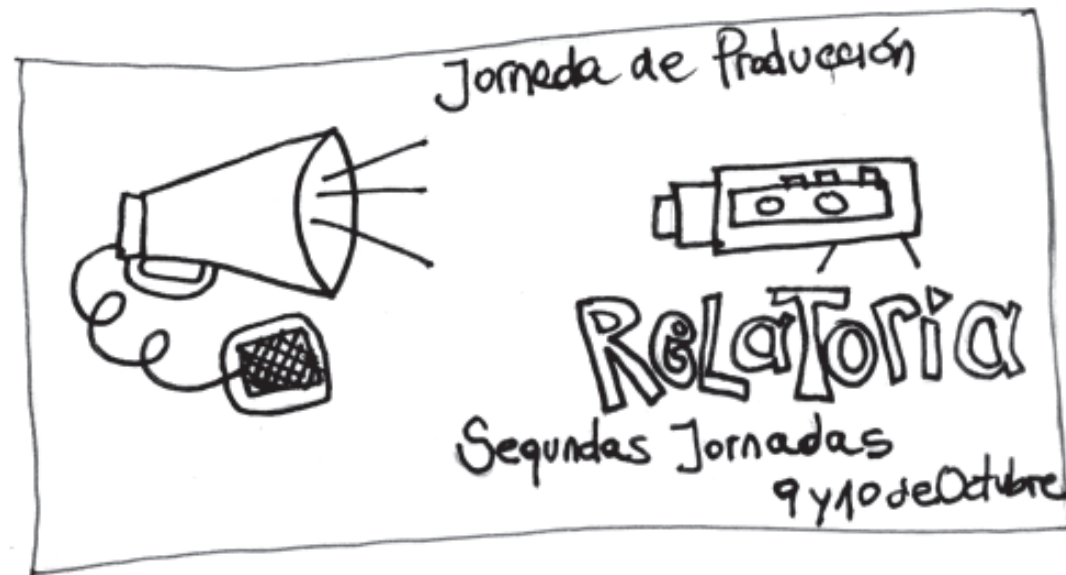


## Las relatorías

La relatoría es una memoria gráfica que se hace a partir del registro de la realización de las distintas actividades del proyecto.

Para esto se ponen en común esos registros subjetivos, que los llamamos *diarios de campo* de cada integrante del grupo. Este momento permite a los que construyen la relatoría consensuar sentidos acerca de lo que pasó en cada actividad y qué conocimientos se fueron produciendo.

Esta herramienta nos permite afinar futuras actividades, evaluarlas en cuanto a logros y alcances de nuestras propuestas: se trata de mirar lo que teníamos pensado hacer (los cronogramas) y lo compararlo con lo que realmente se hizo, que es lo que nos muestra una relatoría.




---

La relatoría es una memoria gráfica que se hace a partir del registro de la realización de las distintas actividades del proyecto.

Como producto comunicacional, es un registro gráfico de fácil y rápida lectura que se expresa en letras y dibujos.



Existen innumerables herramientas que facilitan la gestión de procesos de comunicación. Cada grupo genera las propias a partir de sus necesidades de comunicación, financiamiento y fortalecimiento que surgen desde la especificidad de cada propuesta:

- ◆ La carta
- ◆ la reunión
- ◆ la invitación
- ◆ el tríptico
- ◆ el boletín
- ◆ la hoja informativa
- ◆ los informes
- ◆ el diario de campo
- ◆ los registros radiales y audiovisuales



---

Existen innumerables herramientas que facilitan la gestión de procesos de comunicación. Cada grupo genera las propias a partir de sus necesidades

# MÓDULO 7

## EVALUACIÓN

EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN.

EVALUACIÓN DE PROYECTOS DE DESARROLLO.

LA AUTOEVALUACIÓN.



“Evaluar un proyecto o una determinada práctica social, es analizarla sistemáticamente para precisar sus resultados y de ese modo reorientar su desarrollo” María Cristina Mata.

## Veamos esta definición más detenidamente:

**1-** Analizar sistemáticamente nuestra práctica significa ordenar nuestro trabajo de manera tal que podamos definir claramente lo que vamos a evaluar, para qué y por qué vamos a evaluar, quiénes van a participar y quiénes van a utilizar los resultados.

Además para que sea un análisis sistemático es importante elegir un modelo metodológico a seguir para poder definir qué procedimientos y técnicas emplearemos, y qué datos o informaciones necesitamos obtener para lograr los objetivos que buscamos.

---

Se trata de definir claramente lo que vamos a evaluar, para qué y por qué vamos a evaluar, quiénes van a participar y quiénes van a utilizar los resultados.



*La metodología que utilizamos en nuestras prácticas nos muestra la forma que elegimos para recolectar y analizar información.*

Por otro lado debemos recolectar y analizar la información sin alejarnos de los procedimientos, de las metodologías que hemos seleccionado.

**2-** Para poder precisar los resultados de nuestra práctica debemos comparar lo planificado con lo que realmente se realizó.

Entonces, se trata de: comparar los objetivos propuestos con los objetivos logrados; definir de qué manera (métodos, actividades, técnicas, política, acuerdos) se lograron los objetivos perseguidos y explicar por qué no se lograron otros.



*La evaluación en este momento es importante porque nos permite cambiar algunos procedimientos sobre la marcha.*

Además, es importante tener en cuenta el costo del esfuerzo realizado para lograr los objetivos: costo material, costo humano, institucional, político, etc.

Entre los resultados de la práctica debemos tener en cuenta el Impacto Social que, como vimos, es la relación entre los costos y los logros, sus repercusiones y efectos, tanto los previstos como los no previstos.

El fin de evaluar es poder reorientar el desarrollo de una práctica.

---

Para que sea un análisis sistemático es importante elegir un modelo metodológico a seguir para poder definir qué procedimientos y técnicas emplearemos.

Para esto será necesario:

- ◆ Identificar las estrategias y políticas más adecuadas para continuar el trabajo, de acuerdo a los objetivos que se persiguen y a los resultados de la evaluación.
- ◆ Tomar las decisiones necesarias para corregir los déficit detectados y potenciar los logros.

“Una evaluación es un proceso a través del cual conocemos determinados aspectos de una práctica social para saber cómo se desarrolla y hasta qué punto responde a los objetivos que persigue, con la finalidad de decidir de qué manera puede profundizarse, modificarse, o cambiarse totalmente. M. C. Mata.

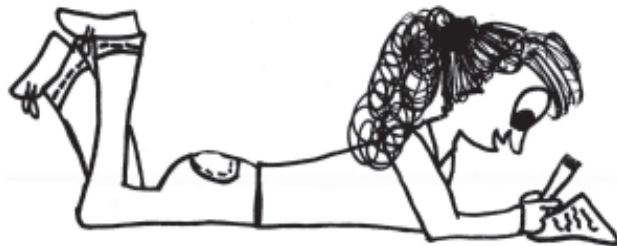
## La Evaluación de procesos de Gestión

Para pensar la evaluación de nuestros procesos de gestión partimos de una definición de proyecto de transformación social o proyecto de desarrollo: un proyecto es una acción social o un conjunto de acciones que se realizan en una situación y contexto determinados, con la intención de transformar, es decir, con unos objetivos previamente definidos.

Pensar la evaluación de nuestra gestión implica mirar nuestra práctica en relación al momento de la estrategia de desarrollo en que nos encontramos.

---

El fin de evaluar es poder reorientar el desarrollo de una práctica.



*La intención de transformar nuestra realidad siempre va de la mano de un objetivo de desarrollo.*

Si retomamos lo visto en el capítulo de Estrategia de Desarrollo, podemos hablar de proceso, teniendo en cuenta la existencia de tres momentos centrales:

- a-** La situación inicial
- b-** La situación futura
- c-** La situación deseada

En este esquema priorizamos dos ideas fundamentales:



Una idea de transformación.



Un idea de proceso o camino a recorrer entre una situación y otra, ligado a la gestión de estrategias (metodología y práctica) de transformación social, es decir una puesta en práctica de procesos de desarrollo.

## **La evaluación de proyectos de desarrollo**

“Se centra en medir tanto el impacto, vale decir los cambios experimentados por la población objetivo a causa del proyecto, como la eficiencia operacional con que se lo ha implementado. La metodología que se utiliza es el análisis costo efectividad” (Cohen y Franco).

En los proyectos sociales hay que analizar la relación que existe entre costos y productos (que en este tipo de proyectos carece de traducción monetaria). Al

---

Pensar la evaluación  
de nuestra gestión  
implica mirar  
nuestra práctica en  
relación al momento  
de la estrategia de  
desarrollo en que nos  
encontramos.

relacionarlos, se analiza la eficiencia operacional. Los proyectos sociales persiguen, además, maximizar el impacto.

Por ejemplo: en un programa nutricional puede encontrarse que hay un alto grado de eficiencia, con un bajo grado de eficacia, que se refleja en la ausencia de cambios nutricionales en la población.

- ◆ Eficacia: lograr lo que se propuso.
- ◆ Eficiencia: lograrlo a menor costo posible.

Para lograr programas eficientes y eficaces, es necesario considerar el impacto social. Esto se logra con el análisis costo/ efectividad, aunque no debe descartarse el análisis costo-beneficio.



Es importante mirar en nuestros proyectos sociales, la relación que se establece entre la eficacia y la eficiencia, lo cual nos permite evaluar los recursos con los que contamos.

Costo-beneficio: es mira la relación que existe entre lo logrado y lo que costó ese logro. Si se trata, por ejemplo, de algo material es necesario expresar ese producto en unidades monetarias.



Costo-efectividad: permite evaluar las alternativas de acción posible teniendo en cuenta el impacto de cada una. Eficiencia operacional más impacto social.

## La evaluación de la eficiencia operacional y la evaluación de impacto:

La evaluación de eficiencia operacional se realiza durante la implementación del proyecto, mientras que la de impacto puede realizarse tanto durante como después de finalizado el proyecto.



La evaluación de eficiencia operacional: analiza de qué modo los componentes de un proyecto contribuyen al logro de los objetivos. Se realiza durante la ejecución; se mira también la organización y las operaciones del proyecto.

Pretende descubrir dificultades en la programación, administración y control, para corregirlas oportunamente y así disminuir los costos de la ineficiencia. Busca afectar a decisiones cotidianas, del orden de lo operativo.



La evaluación de impacto: busca analizar si el proyecto alcanza sus objetivos, cuáles son sus efectos secundarios. Contribuye a tomar decisiones en cuanto a la continuidad del proyecto o al diseño de otros; esto permite que se tomen decisiones de políticas.

### Por qué es necesario evaluar los proyectos de Desarrollo.

“ Las razones para evaluar son variadas y permanentes. Nunca puede ser razonable dilapidar recursos o realizar acciones que no pueden alcanzar los objetivos que se

---

La evaluación de eficiencia operacional se realiza durante la implementación del proyecto, mientras que la de impacto puede realizarse tanto durante como después de finalizado el proyecto.

proponen. Sin embargo, hoy existen razones suplementarias para justificar la necesidad de evaluar. Una de ellas es la crisis que afecta a América Latina, y otra la presencia de ´ mitos del sentido común´ entre quienes toman decisiones” (E. Cohen y R. Franco).

**1-** La crisis actual: la formulación y ejecución de políticas sociales enfrenta algunos problemas provocados por el aumento de las desigualdades que genera cada vez más demanda. Esta situación sumada a la reducción de los recursos destinados a políticas sociales, genera la escasez de materiales para el trabajo y un constante desgaste del recurso humano disponible. Quienes trabajan en políticas sociales, deben afrontar situaciones de gran complejidad apelando a la pura creatividad.

**2-** Los mitos del Sentido Común: algunos justifican políticas sociales sin conocer su eficacia y eficiencia, sosteniendo argumentos como que el impacto que se produce es función de la inversión, o que los proyectos siempre dejan algo positivo. Pero estos supuestos no son tan válidos:

---

Quienes trabajan en políticas sociales, deben afrontar situaciones de gran complejidad apelando a la pura creatividad.



*No siempre el aumento de la inversión mejorará el impacto. Los argumentos defienden la acción, sosteniendo que no hacerlo, es siempre mejor. Omiten que la acción debe estar bien hecha.*

## Tipos de evaluación de Proyectos de Desarrollo:

Según el momento del proceso de planificación, la evaluación tendrá diferentes características y recibirá distintos nombres.

### ◆ Evaluación del proyecto (evaluación Ex-ante)

Se realiza antes de la ejecución de un proyecto o de un programa. La evaluación Ex-ante intenta evaluar la capacidad del programa antes de su realización. Se propone encontrar la alternativa más eficiente para obtener los productos que el proyecto va a generar, a menor costo posible.

En este momento, se reflexiona acerca de:

*Cuál es la finalidad del proyecto.  
Hasta qué punto es realizable.*



Este tipo de evaluación tiene en cuenta los siguientes aspectos:

- a-** La relación que existe entre los objetivos del proyecto y las características del contexto en el cual se realizará.
- b-** Hasta qué punto el proyecto es prioritario y necesario para los destinatarios.
- c-** La relación que existe entre los objetivos del proyecto y la política global de la institución.

---

La evaluación  
Ex-ante intenta  
evaluar la capacidad  
del programa antes  
de su realización.

**d-** Las posibilidades reales de llevar a cabo el proyecto, teniendo en cuenta el contexto institucional, los recursos humanos y materiales que se necesitarán, las condiciones económicas, políticas y sociales requeridas para llevarlo adelante.



*“La evaluación de estos aspectos no se hace sobre resultados conocidos, sino sobre una posible anticipación del desarrollo de un proyecto”.*

◆ Evaluación del Proceso

Se realiza durante la ejecución del proyecto, lo cual nos permiten observar la marcha de nuestro trabajo.

La evaluación del proceso es básica para el tipo de proyectos educativos y comunicativos que realizamos, por diferentes razones:

Los cambios en la realidad generan movimiento en las diferentes coyunturas políticas, económicas, etc. Esto naturalmente afecta a los sectores sociales con los que trabajamos. Por eso es importante evaluar en qué medida nuestro proyecto puede ir ajustándose a los cambios que se producen en el contexto.

A medida que llevamos adelante nuestra planificación se producen cambios en los sujetos con quienes trabajamos.

---

Es importante evaluar en qué medida nuestro proyecto puede ir ajustándose a los cambios que se producen en el contexto.

Las prácticas nos aportan elementos sobre los que reflexionamos y extraemos enseñanzas para seguir actuando.

Si tenemos en cuenta que nuestros recursos son muy limitados debemos usarlos eficazmente. La evaluación de proceso, que tiene en cuenta la eficacia, nos da mayores posibilidades de que nuestro programa se siga cumpliendo.



Si nuestros proyectos tienen diferentes etapas, podemos incluir evaluaciones al finalizar cada momento. También podemos fijar tiempos por períodos.

◆ Evaluación de resultados

Se realiza después de implementar el proyecto; en este momento nos preguntamos si se logró lo que nos propusimos y cómo lo logramos, o por qué no.

---

Si nuestros proyectos tienen diferentes etapas, podemos incluir evaluaciones al finalizar cada momento. También podemos fijar tiempos por períodos.

En este tipo de evaluación se tiene en cuenta si cumplimos los objetivos del proyecto, tanto los generales como los específicos, y las metas que se previeron para cada etapa:



Mirar las actividades que contribuyeron a lograr los objetivos; si tuvimos obstáculos y de qué tipo, etc. Este análisis es importante para sistematizar la experiencia y poder compartirla.



El impacto social del proyecto, que implica analizar el alcance de los resultados, la importancia que tienen para los grupos implicados como para la institución o programa en el que trabajamos.



Los efectos no previstos de los proyectos. A partir de las actividades realizadas en el marco de nuestro proyecto, pueden producirse situaciones, relaciones, resultados, que no fueron previstos. Estos efectos o resultados pueden ser tanto positivos como negativos. Este análisis es muy importante porque nos enseña sobre nuestra propia práctica, nos mueve a mirar los sectores con los que trabajamos o la coyuntura en la que nos movemos.

---

La evaluación de resultados debe ser incluida siempre dentro de nuestras planificaciones como una actividad con objetivos y metodología propia.

La evaluación de resultados debe ser incluida siempre dentro de nuestras planificaciones como una actividad con objetivos y metodología propia.

## **El Proceso de Autoevaluación: una herramienta para re-pensar nuestra gestión.**

Autoevaluación es el proceso de análisis sistemático que nos permite conocer los aciertos y errores de nuestra gestión. Durante la autoevaluación somos nosotros mismos los que conducimos ese proceso de producción de conocimiento. Es el mismo equipo de trabajo que ejecuta los proyectos quien decide y planifica el momento y tipo de evaluación a realizarse.

Es importante que todos puedan discutir qué es una evaluación, para qué y cómo se realizará y qué se puede esperar de ella.

### Autoevaluación= participación



*En una autoevaluación la participación debe darse en todas sus etapas, desde el diseño hasta la toma de decisiones finales.*

### Etapas del proceso de autoevaluación

1. Etapa preparatoria. En esta primera etapa debemos realizar las siguientes actividades:  
**a-** Definir el tipo de evaluación que haremos. Retomando los diferentes momentos del proceso de transformación debemos reconocer cuál de los modelos de evaluación es el adecuado.

**Situación inicial**

**Evaluación de proyecto**

**Situación deseada**

**Evaluación de proceso**

**Situación futura**

**Evaluación de resultados**

Es importante que todos puedan discutir qué es una evaluación, para qué y cómo se realizará y qué se puede esperar de ella.

Las herramientas que podemos utilizar para el análisis, en la evaluación de proceso son:



El análisis comparativo: podemos comparar un grupo que participó de nuestro programa con otro grupo con características similares, que nunca haya participado de nuestro programa. Se realiza para observar en qué medida los cambios producidos se deben a la acción de nuestra planificación. También podemos comparar la situación de un mismo grupo, antes y después de haber participado en nuestro programa.



El análisis del proceso: analizamos las acciones realizadas, las metodologías empleadas, las modificaciones que se introdujeron sobre la marcha.

Si no existió un diagnóstico o una buena descripción de la situación inicial, no podremos compararla con la situación final.

**b-** Definir los objetivos de la evaluación.

Son los que guiarán el resto del trabajo. Es muy importante que no confundamos los objetivos de la evaluación con los objetivos de la planificación o de la institución.

Si los objetivos de una planificación fueron claramente establecidos, será más fácil la evaluación porque permitirá observar y comparar en qué medida se han alcanzado o no.

**c-** Especificar los aspectos a evaluar.

Los aspectos deben ser detallados y precisos, teniendo en cuenta qué es lo más relevante para mirar de nuestra propuesta. De esta manera, evitamos caer en detalles sin importancia.

Definir los aspectos a evaluar nos permite ver más claramente qué información necesitamos tener para analizar.

---

Si no existió un diagnóstico o una buena descripción de la situación inicial, no podremos compararla con la situación final.



Las preguntas que nos hacemos son:



**d-** Pensar qué tipo de información necesitamos y cómo la vamos a obtener. Los datos que tomemos para analizar deben corresponder a la etapa del proyecto que estamos evaluando. Tenemos que tratar de que los datos sean actuales.

**e-** Definir quiénes van a participar de la evaluación. Por una cuestión de organización del trabajo, no todos pueden participar de todas las etapas de la autoevaluación. Por eso es importante que definamos en qué etapa de la autoevaluación participarán los diferentes actores y cuáles serán sus roles.

Por lo general, en una autoevaluación los actores institucionales participan desde el momento en que se diseña el proceso, (aunque sea desde un equipo responsable de esta actividad), Por eso debemos reflexionar sobre el modo en que participarán el resto de los actores institucionales y los sectores populares que son parte de nuestro proyectos.

---

En una autoevaluación los actores institucionales participan desde el momento en que se diseña el proceso

**f-** Elaborar el diseño global de la evaluación.

Podemos analizar nuestra propuesta, redactando los aspectos que vamos a mirar en forma de anteproyecto. Los elementos a tener en cuenta son:

- ◆ Justificación: por qué se realiza y cuáles son los antecedentes de esta evaluación
- ◆ Objetivo: para qué se hace la evaluación.
- ◆ Aspectos: qué temas se van a evaluar.
- ◆ Metodología: cuál es el camino a seguir.
- ◆ Plan operativo: cómo será nuestro plan de trabajo.

**g-** Elaborar los instrumentos para juntar al información.

En relación a los instrumentos para recolectar y ordenar al información debemos tener en cuenta os indicadores, los cuales guiarán nuestras observaciones. Éstos deben precisar cada uno de los aspectos a evaluar, es decir, indicarnos qué debemos observar para no dejar pasar ningún aspecto por alto.

Definir los indicadores nos permite tener una guía de elementos a considerar durante el trabajo de campo e ir construyendo los diferentes instrumentos, por ejemplo, encuestas, entrevistas, etc.

---

Los indicadores nos deben precisar cada uno de los aspectos a evaluar, es decir, indicarnos qué debemos observar para no dejar pasar ningún aspecto por alto.



Además, podemos diseñar instrumentos que nos ayuden a observar la información que ya tenemos, en nuestros archivos o documentos, además de precisar qué información nos falta.

Luego nos ocuparemos de diseñar los instrumentos de observación directa, como encuestas, entrevistas en profundidad, etc.

**h-** Organizar la ejecución de la evaluación.

En esta etapa diseñamos un plan operativo para ordenar las acciones a realizar, teniendo en cuenta:

- ◆ Las actividades que se van a realizar
- ◆ Los responsables de la ejecución de cada una.
- ◆ Los tiempos dedicados a cada actividad.
- ◆ Los materiales para su realización.

## 2. Etapa de ejecución.



*Ordenar, recoger y analizar la información son modos de obtener conocimientos sobre la realidad y la propia práctica.*

---

Podemos diseñar instrumentos que nos ayuden a observar la información que ya tenemos en nuestros archivos o documentos, además de precisar qué información nos falta.

Cuando terminamos la etapa preparatoria comenzamos con la etapa de ejecución. En este momento realizamos dos actividades centrales:



Recolección de la información.



Procesamiento y análisis de los datos.

Esta etapa de la autoevaluación nos permite, a partir de técnicas específicas, rearmar la realidad de nuestro proyecto.

Buscamos datos precisos y luego los analizamos; así la realidad de nuestro trabajo cotidiano nos revela aspectos desconocidos y causas que lo determinan.

---

Esta etapa de la autoevaluación nos permite, a partir de técnicas específicas, rearmar la realidad de nuestro proyecto.



*Esta situación de búsqueda, de preguntarnos sobre nuestra realidad y nuestra práctica, nos permite tomar distancia frente a ella.*

También nos sirve para separar la información fundamental de la accesoría, ubicar los aspectos claves y relacionarlos entre sí.

## Después de la evaluación



Valoramos los logros: debemos rescatar todas aquellas cosas que son exitosas para nuestro proyecto y tratar de potenciarlas.



Distinguimos los problemas: es importante que podamos distinguir las situaciones problemáticas, los obstáculos, los desencuentros, las contradicciones, etc. para poder analizar sus causas y tratar de modificarlas.



Priorizar los problemas: significa que debemos evaluar la gravedad de los problemas y obstáculos teniendo en cuenta en qué medida impiden el logro de los objetivos de nuestro proyecto. Además, es necesario precisar hasta qué punto controlamos las posibilidades de solución.



Tomar decisiones operativas: es importante lograr acuerdos sobre el camino a seguir para encaminar nuestra práctica superando las situaciones problemáticas. Es importante también establecer cronogramas de actividades con responsables, tiempos y recursos para garantizar su ejecución.



Controlar y evaluar su cumplimiento: se trata de tener siempre presente que para poder reorientar nuestra práctica, rescatando sus aspectos positivos, es necesario reflexionar periódicamente sobre nuestro hacer cotidiano.

---

Valoramos los logros,  
distinguimos los  
problemas, los  
priorizamos,  
controlamos y  
evaluamos el  
cumplimiento de  
los objetivos y  
tomamos decisiones  
operativas

# Bibliografía

- AAVV, **Herramientas de planificación y comunicación para el desarrollo local**, La Red Comunicación y Cultura, La Plata, Argentina, 1998.
- AAVV, **Proyecto “Creación de una plaza y una biblioteca popular para los niños, jóvenes y vecinos del barrio San Francisco”**, Programa Plazas para Varela, Florencio Varela, Argentina, 1997.
- ARGUMEDO, Alcira, **Cultura y sociedad**, C.C.E. La Crujía, Buenos Aires, Argentina, 1994.
- CERASO C. y RETOLA, G., **Jóvenes, Transformación y Desarrollo**, Tesis de Grado, Licenciatura en Comunicación Social, Facultad de Periodismo y Comunicación Social UNLP, La Plata, Argentina, 2000.
- CLICHÉ, Paul, **El animador popular y su función educativa**, Manuales Didácticos CIESPAL. Proyecto “Comunicación Popular para la Educación”, Quito, Ecuador.
- GARCÍA DELGADO, Daniel, **Estado, Nación y Globalización**, Editorial Norma, Barcelona, España, 1998.
- GUTIÉRREZ, Francisco, **Pedagogía de la Comunicación**, HVMANITAS, Buenos Aires, Argentina, 1975.
- GUTIÉRREZ Francisco, **Seminario de Comunicación/Educación**, Maestría PLANGESCO, UNLP, La Plata, Argentina, 2000.
- HOREJS, Irene, **Formulación y gestión de proyectos de microdesarrollo**. CEDEPO. HVMANITAS, Buenos Aires, Argentina, 1995.
- MATA, María Cristina, **Nociones para pensar la comunicación y la cultura masiva**, C.C.E. La Crujía, Buenos Aires, Argentina, 1994.
- MATA, María Cristina, **Cómo evaluar nuestras prácticas**, Cuadernos de Investigación N° 1, ALER, Quito, Ecuador, 1990.
- PRIETO CASTILLO, Daniel, **El autodiagnóstico comunitario**, Manuales Didácticos CIESPAL, Editorial Quipus, Quito, Ecuador, 1990.
- PRIETO CASTILLO, Daniel, **Mediación de materiales para la comunicación rural**, Serie Comunicación Rural, INTA, Buenos Aires, Argentina, 1995.
- PRIETO CASTILLO, Daniel, **Palabras e imágenes para la comunicación impresa**, Proyecto de educación a distancia, UCLAP, Quito, Ecuador, 1996.
- PRIETO CASTILLO, Daniel, **La vida cotidiana, fuente de producción radiofónica**, Proyecto de educación a distancia, UCLAP, Quito, Ecuador, 1994.
- TAYLOR, S. y BOGDAN, J., **Introducción a los métodos cualitativos de investigación**, Paidós Básica, Barcelona, España, 1996.
- URANGA, W., MORENO y L., VILLAMAYOR, C., **Diagnóstico y planificación de la comunicación**, C.C.E. La Crujía, Buenos Aires, Argentina, 1994.
- VILLAMAYOR, C. y LAMAS, E., **Gestión de la radio comunitaria y ciudadana**, Friedrich Ebert Stiftung, Proyecto Latinoamericano para medios de comunicación AMARC, 1998.

**Este manual se terminó de imprimir en  
la ciudad de La Plata en el mes de julio de 2002.**