

# CAPÍTULO 1

## Políticas de Comunicación en Procesos de Transformación

*Vanesa Arrúa*

### Introducción

Este trabajo tiene como objetivo presentar los principales ejes de diálogo que, en un proceso de reflexión de varios años, el colectivo que integra la Cátedra de Planificación de Políticas de Comunicación, viene llevando adelante. Estas reflexiones giran en torno a la comunicación y la planificación en procesos de transformación de la realidad.

Comunicación, Planificación y Transformación son los ejes que articulan además el desarrollo de diferentes Prácticas que se llevan adelante desde varios espacios de Extensión, Investigación, Formación académica y Producción que ofrece nuestra Facultad. Estas experiencias han nutrido nuestra reflexión en el “hacer comunicación con otros”.

Este recorrido de reflexión y producción de prácticas de planificación, gestión y conocimiento, nos sitúa en un enfoque de Comunicación que recupera el Pensamiento Latinoamericano en general y los procesos de organización popular en particular. Este artículo presenta la mirada comunicacional de la Cátedra asociada a los procesos de conocimiento y planificación como herramientas necesarias para producir nuevos sentidos en los territorios.

En la primera parte profundizamos la mirada comunicacional, retomando a Paulo Freire<sup>5</sup> y la propuesta de Comunicación que formula como opción al concepto de Extensión que se consolidaba en aquel momento en América Latina, donde el Desarrollismo era impuesto en toda la región.

Las reflexiones sobre los procesos de transformación social se nutren principalmente de las miradas críticas al concepto de Desarrollo, y reflejan propuestas de transformación construidas como criterios para la acción colectiva y articulada a políticas públicas, en base a experiencias territoriales que en la región, han sido reflexionadas por equipos de investigación, cooperaciones, universidades, etc. En este caso, retomamos la propuesta de CEP-AUR<sup>6</sup> para profundizar

---

<sup>5</sup> En los textos de Freire se menciona la relación Hombre - Mundo. A nuestro entender el autor reflexiona no sólo en torno a los hombres, sino a lo humano, comprendiendo hombres, mujeres y no binarios.

<sup>6</sup> CEP-AUR – Es la organización que convocó al grupo de trabajo que produjo y editó junto a la Fundación Dag Hammarskjöld, en el año 1986 el libro Desarrollo a Escala Humana. Una opción para el futuro.

sobre los procesos de transformación como construcción de oportunidades para la realización plena de los pueblos.

La planificación y la gestión, pensadas como las herramientas metodológicas para producir conocimiento y fortalecer la organización y la comunicación de los procesos de transformación, se detiene en la idea de proyecto como instancia que permite sintetizar un ideario para la acción. Los momentos de la planificación se ofrecen como instancias ordenadoras de la reflexión y la acción y sus productos como insumos para la producción de procesos y estrategias de comunicación. Sobre planificación recuperamos las principales nociones que hemos trabajado años atrás desde el Programa Unidad de Prácticas y Producción de Conocimiento<sup>7</sup>, que dio origen a nuestro colectivo de trabajo.

Para finalizar presentamos las líneas de síntesis que dan contenido al proceso de formación que ofrece nuestro espacio taller para pensar y hacer Políticas de Comunicación.

## Nuestra mirada de Comunicación

El campo de la Comunicación en América Latina tiene rasgos singulares que le dan identidad, como una explicación posible podemos argumentar que parte de esa singularidad la otorga la gran cantidad de prácticas, proyectos de comunicación con arraigo popular, territorial, y con una configuración organizativa y reticular, que resulta de su posicionamiento político alternativo a los poderes hegemónicos.

Experiencias de Comunicación que han tensionado las relaciones de poder, desnudando la profunda desigualdad en el acceso a las tecnologías y medios masivos de comunicación. Esta desigualdad continúa en el tiempo, pero la comunicación popular, ha encontrado un gran potencial de expresión y producción, multiplicándose y generando diferentes oportunidades de enunciación a los sectores populares, donde las tecnologías tuvieron mucho que ver.

Entre los diferentes autores que se inscriben en el campo de la Comunicación Popular, tomamos de Paulo Freire la noción de Comunicación que la vincula a los procesos de transformación de la realidad. Como Freire, pensamos la comunicación como procesos de conocimiento<sup>8</sup>, como la enunciación del mundo a partir de la reflexión crítica, como condición del ser humano y como Derecho. La comunicación en tanto actividad humana, es decir pensada como práctica, se integra a su contexto incorporando al proceso de conocer la complejidad de las relaciones con el mundo.

<sup>7</sup> La Unidad de Prácticas y Producción de Conocimiento se organizó como programa de formación destinado a estudiantes y graduados recientes de la Facultad de Periodismo y Comunicación Social de la UNLP entre los años 2000 a 2014

<sup>8</sup> Paulo Freire. ¿Extensión o Comunicación? La concientización en el Medio Rural – Editorial Siglo XXI. Montevideo, Uruguay, 1973

Del autor, recuperamos tres cuestiones clave para pensar la comunicación: conocimiento, diálogo y praxis social transformadora. Estas, son las principales ideas que entrelazan nuestra mirada comunicacional.

La dialoguicidad es un elemento relevante del pensamiento de Freire sobre Comunicación. Ser dialógico es vivenciar el diálogo. Es ser protagonista en una relación mutua, donde existe la escucha y la enunciación en el encuentro con el otro. Lo fundamental de la comunicación dialógica es la relación y ésta se construye en la escucha que le permite al otro y las otras el ingreso en mi propio mundo.

La palabra diálogo proviene del griego, en su origen etimológico está compuesta por la raíz *logos*, que significa “palabra o expresión” (que puede ser explicada como “el significado de la palabra”) y el prefijo *día*, que significa “a través de” y no, como comúnmente se confunde como dos o dúo. A nuestro entender, siguiendo a Bohm, el diálogo entonces, no sólo puede darse entre dos personas, sino entre todas aquellas que estén dispuestas a escucharse en la construcción de un sentido compartido.

Bohm, nos habla de un proceso en el que se construye y se comparte el sentido, “una corriente de significado que fluye entre, dentro y a través de los implicados.” A través del diálogo puede surgir un nuevo modo de ver, algo que es creado en el proceso y que no estaba presente en su inicio. “Este significado compartido es el “aglutinante”, el cemento que sostiene los “vínculos” entre las personas<sup>9</sup>.

Siguiendo a Freire, conocer es tarea de sujetos, no de objetos. Y es como sujeto que hombres, mujeres y no binaries, pueden conocer. “Conocer en la dimensión humana, no es el acto a través del cual un sujeto, transformado en objeto, recibe, dócil y pasivamente los contenidos que otro le da a él”. Para Freire, el conocimiento, exige una presencia curiosa del sujeto frente al mundo. Requiere su acción transformadora sobre la realidad. Demanda una búsqueda constante que requiere invención y re-inventión.

Desde esta concepción, que relaciona lo humano con el conocimiento, Freire define al sujeto como un ser de praxis que actuando, transforma; transformando, crea una realidad que, a su vez, envolviéndolo, condiciona su forma de actuar.

No hay, en términos de Freire, por esto mismo, posibilidad de dicotomizar lo humano del mundo, pues no existe uno sin el otro. El conocimiento se constituye en las relaciones “hombre-mundo”; en las relaciones de transformación entre los sujetos y se perfecciona en la reflexión crítica sobre estas relaciones.

Freire comprende lo humano como dimensión que emerge en la palabra y en la acción transformadora. El sujeto en Freire, “es capaz de reflexionar sobre sí mismo y sobre su propia actividad, que de él se separa, solamente él, al alcanzar tales niveles, es un ser de praxis. Un ser de relaciones en un mundo de relaciones”.

La acción transformadora sobre el mundo, y el diálogo que genera la reflexión crítica sobre esta acción, permite profundizar la acción y mejorarla, en relación a los horizontes de transfor-

---

<sup>9</sup> David Bohm. Sobre el diálogo. Editorial Kairós. Barcelona ( 2001-30)

mación que se proponen, a la vez que genera oportunidades de integrar nuevos sujetos a la praxis social transformadora.

La acción transformadora no siempre parte de quienes ocupan una misma posición frente al mundo. En muchos casos, las propuestas surgen en un espacio y se dirigen hacia otros cuyas condiciones de vida y de ser en el mundo, son diferentes y desiguales. Ir hacia los otros en la acción transformadora, en la construcción de lo nuevo, no es invadir, manipular o imponer consignas. Es empeñarse, comprometerse en la práctica, en la realización, en la construcción conjunta. Cómo el diálogo no puede iniciarse en relaciones antagónicas, es necesario buscar los puntos de encuentro, los sentidos comunes. La imposición es lo opuesto del diálogo. “Siendo el diálogo contenido de la propia existencia, no puede contener relaciones en las cuales algunos hombres sean transformados en “seres para otros”.

Para hacer comunicación desde esta concepción, un componente esencial que debe ser clarificado en la práctica, es el poder. Es a través del ejercicio del poder que se construyen relaciones de dominación. Más claramente, es un tipo de poder el que construye relaciones de subordinación. Este poder jerarquiza las diferencias construyendo desigualdades dando justificación a la subordinación y al sometimiento. Comunicación y Poder en Foucault es una relación de complejidad. Ambos operan sobre iguales soportes, pero con finalidades diferentes.

Dice Foucault “...también es necesario distinguir las relaciones de poder de las relaciones de comunicación. Que transmiten información por medio de un lenguaje, un sistema de signos, o cualquier otro medio simbólico. Comunicar siempre es, sin duda, una cierta forma de actuar sobre otra u otras personas. Pero la producción o circulación de elementos de significado puede tener como objetivos o como consecuencias ciertos resultados en los ámbitos de poder; estos últimos no son simplemente un aspecto de los primeros. Las relaciones de poder, pasen o no a través de sistemas de comunicación, poseen una naturaleza específica...”<sup>10</sup>

La propuesta de comunicación que busca imponer una mirada, sin mediación dialógica, es también reproductora de las relaciones de dominación. Sin embargo, las experiencias populares nos enseñan otros ejercicios de poder posibles, la mirada atenta sobre esta dimensión, nos permite observar de qué modo se configuran las relaciones de comunicación en el campo popular. Si las relaciones entre humanos tienden a convertirse en relaciones de dominación, son reproductoras del orden establecido, entonces no pueden crear lo nuevo. La creación de nuevas realidades surge en la construcción de relaciones que permite a los hombres y mujeres ir en busca de su deseo, soñar sus propios horizontes de transformación y construirlos. Si este proceso es colectivo encuentra mayor potencial de realización.

El enfoque relacional de la comunicación, comprende la comunicación como un complejo integrado por una trama de sentidos en las cuales los y las sujetos intercambian y producen significados. Las acciones de comunicación, situadas en sus contextos, significan y resignifican<sup>11</sup>;

<sup>10</sup> Michel Foucault. El Sujeto y el Poder. Oscar Terán compilador. Discurso Poder y Subjetividad. Ediciones El Cielo por Asalto. Argentina (1995 - 177)

<sup>11</sup> María Cristina Mata, Nociones para pensar la Comunicación y la Cultura masiva. Cuadernillos del Curso de Educación para la Comunicación. Centro de Comunicación Educativa la Crujía. Buenos Aires, 1995

a la vez que integran cuerpos en lógicas semánticas, emocionales, sensoriales, y dinámicas<sup>12</sup>; es decir, en forma práctica. Pensar y hacer se integran en la práctica comunicacional, porque con los cuerpos también se enuncian modos de relación.

Hacer y pensar la comunicación es el desafío de quienes elegimos como campo de producción las políticas de comunicación. Como ya se ha dicho, situarse en el Campo de la Comunicación Latinoamericana, es más que un dato geográfico, significa un posicionamiento político en la práctica, que se inscribe en procesos más amplios de transformación de la realidad.

Pensamos los procesos de Comunicación situados en prácticas proyecto que dan sentido a las relaciones y orientan los procesos de decisión. Los territorios en los que se organiza la comunicación popular, sueñan múltiples proyectos de transformación. Las políticas de comunicación dialogan necesariamente con esta multiplicidad de dimensiones que dan contenido a los sentidos que se producen y los espacios que se habitan.

Los procesos de planificación y gestión nos dan herramientas para organizar esa multiplicidad. También configuran procesos de conocimiento, a través de las tecnologías que nos permiten sistematizar la información y organizarla para la toma de decisiones y la acción.

## **Matrices de Desarrollo en procesos de transformación de la realidad**

Los modos de organización social, y los procesos de transformación que los territorios se proponen son condicionados por un contexto más amplio, cuyo determinante principal son las relaciones entre el Estado y la Sociedad. De múltiples maneras, los modelos de Desarrollo que el Estado asume como articulador de las Políticas Públicas, van a incidir directamente en las oportunidades de generar proyectos de transformación, y en un sentido más amplio, el Estado, en tanto expresión de un modo de organización de la Sociedad, va a modelar prácticas de organización colectiva, para la vida pública y privada.

En la historia de América Latina y desde que en la década del 50 se impusiera el Desarrollo ha habido diferentes expresiones provenientes desde el pensamiento político algunas, y desde la producción de los intelectuales y técnicos otras, que se han presentado desde valores y perspectivas radicalmente diferentes a las propuestas desde el modelo clásico.

América Latina ha producido una reflexión crítica en torno a los procesos de Desarrollo, que se nutre en las visiones que diferentes autores han producido sobre el tema<sup>13</sup>. Les

<sup>12</sup> Yves Winkin. La Nueva Comunicación. Editorial Kairós. Buenos Aires, 2008.

<sup>13</sup> Enfoque que se ha descrito en diferentes investigaciones en el área de la Planificación, la Comunicación y el Desarrollo: Escobar Arturo en "La invención del tercer mundo. Edit Norma, 1996 y en "Planificación" Diccionario del Desarrollo - Esteva, Gustavo "Desarrollo" - Diccionario del Desarrollo Una guía del Conocimiento como poder. Editado por Wolfgang Sachs. CAM: Centro de Aprendizaje Mutuo. PRATEC: Proyecto Andino de Tecnología Campesina. Agosto, 1996. Lima, Perú ; Forero Usma "Una Llama al viento". Revista Trampas de la Comunicación y la Cultura. Año 4 junio de 2005; Manfred McNeff-Martín Hopenhayn-Antonio Elizalde- "El Desarrollo a Escala Humana". CEP-AUR- Fundación Dag Hammarskjöld.

autores han presentado en general diversas críticas al modelo clásico de desarrollo, y en los últimos años, se ha hecho evidente una cuarta crítica, que pone en cuestión las relaciones no sólo en términos de desarrollo y que afecta también a los países centrales, nos referimos a las relaciones de género:

- La mirada patriarcal, que produce relaciones de dominación entre los géneros, relegando las miradas no masculinas del mundo y las formas de vida que éstas construyen.
- Las miradas tecnocráticas, que fundan las explicaciones e intervenciones de la realidad en criterios racionalistas, que niegan y desconocen otros saberes que provienen de lógicas de validación diferentes a las ciencias clásicas. Las otras epistemes.
- El enfoque económico como principal horizonte de Desarrollo, asociado al crecimiento de la economía como criterio articulador de políticas públicas y como núcleo central de las estrategias de transformación. Esta dimensión también es llamada como Desarrollo centrado en las cosas.
- La perspectiva etnocéntrica (occidental y europeizante) en la concepción de los sujetos y la caracterización de los modos de vida social. Desarrollo centrado en la “cultura occidental” o Cultura (con mayúsculas), o alta cultura. Esta visión también es enunciada como Colonialismo.
- La mirada homocéntrica como criterio determinante en la priorización de las acciones de transformación de los entornos eco-ambientales. Desarrollo centrado en el hombre, en relación al contexto de la vida animal y la naturaleza.

Entre los diversos enfoques desde los cuáles se proponen construcciones críticas a los modelos clásicos de Desarrollo, a mediados de la década del 80, el Centro de Alternativas al Desarrollo - CEPATUR, organización dedicada a “reorientar el desarrollo a través de la promoción de formas de auto-dependencia local y de la satisfacción de las necesidades humanas fundamentales y, en un sentido más general, a promover el Desarrollo a Escala Humana”, no sólo ofrece una lectura crítica de las políticas monetaristas del Desarrollismo en la Región, sino que además presenta una propuesta para pensar los procesos de transformación de la realidad.

En el Desarrollo a Escala Humana, el autor transforma el sentido del concepto, el hombre deja de ser objeto de Desarrollo para pasar a ser sujeto del Desarrollo.

Esta propuesta sostiene además un cambio de miradas sobre el concepto de necesidad, propone dejar de asociar el término con la idea de carencia, que mutila a los sujetos indicando lo que le falta, aquello de lo que carece. Por el contrario, el autor propone pensar la necesidad desde el gran potencial movilizador que tienen para los hombres y las comunidades. La necesidad así entendida, tiene potencial organizativo, generando la dinámica, el movimiento que puede dar nacimiento a un proyecto transformador.

Para Max Neef<sup>14</sup> las articulaciones macro – micro son de vital importancia para alcanzar procesos amplios de transformación que puedan ser contenidos y conducidos desde el Estado y las Políticas Públicas.

Entiende que el desafío político más importante que enfrentan nuestras comunidades es la superación del paternalismo, que impide a los sujetos y a las organizaciones posicionarse desde la autonomía. Si se trata de una real construcción de procesos de transformación, las articulaciones entre comunidades y políticas se construyen en base a criterios de Derechos.

En este sentido, la participación en la toma de decisiones es una cuestión clave para el desarrollo de los procesos políticos que convierte a beneficiarios de políticas, en actores protagónicos de los procesos de transformación de la realidad.

Siguiendo a Max Neef, cuando hablamos de Desarrollo nos referimos a procesos de transformación social orientados a la creación de oportunidades para la realización plena de los sujetos. Entendemos que la realización plena se refiere a que los sujetos puedan desplegar su potencial, expresando en plenitud sus capacidades creadoras, productivas y relacionales.

Realización plena y despliegue de potencial son dos elementos del mismo proceso, uno habilita a la expresión del otro. Esta dinámica expresada en colectivo dinamiza la transformación de la realidad en sentidos más humanos.

En nuestra concepción, los procesos de desarrollo comprenden el movimiento transformador que generan las estrategias destinadas a crear oportunidades que permitan a los sujetos y sus relaciones desplegar su potencial; generando condiciones para la realización plena de los pueblos.

## **Comunicación y Proyecto: La planificación de procesos de transformación**

La Planificación pensada desde enfoques relacionales de comunicación se concentra en el diálogo de saberes, y en la creación de espacios para la producción de los sentidos sobre los procesos de transformación y para la realización de los productos que organizan la comunicación en la gestión de dichos procesos.

Llamamos planificación al desarrollo de metodologías que a partir de su puesta en relación con una práctica proyecto, nos permiten diseñar horizontes de transformación, construir los acuerdos que sostienen los procesos colectivos y las articulaciones necesarias para la circulación de los recursos. Una práctica proyecto es una práctica social organizada que busca orientar la transformación de la realidad hacia horizontes deseados y definidos colectivamente<sup>15</sup>.

<sup>14</sup> Manfred McNeef-Martín Hopenhayn-Antonio Elizalde- “El Desarrollo a Escala Humana”. CEPAUR- Fundación Dag Hammarskjöld. Chile, 1986.

<sup>15</sup> Propongo pensar estos conceptos en relación, para construir una visión sobre la práctica proyecto desde una mirada compleja. Práctica proyecto es una unidad conceptual conformada por dos nociones que puestas en relación adquie-

Los diferentes momentos (diagnóstico, planificación, gestión, evaluación) y sus metodologías permiten organizar información sobre la realidad para conocer los problemas, construir acuerdos de acción, organizar los procesos, llevarlos a la práctica y aprender del trabajo realizado.

Estas diferentes instancias no se dan en un proceso lineal en el tiempo, aunque sí hay una secuencia lógica de relación entre cada una de ellas. Por ejemplo, la evaluación se realiza después de la acción, y el diagnóstico es previo a la toma de decisiones. Pero esto no significa que no podamos evaluar instancias parciales, y que no tomemos decisiones previas a la realización de los diagnósticos.

Un aspecto importante del proceso de planificación es la participación, como modo de producción colectiva de los sentidos que dan contenido a la práctica proyecto. Quiénes participan y de qué modo en cada una de las instancias del proceso, condiciona el diseño de los instrumentos que se utilizan para promover los diálogos, registrarlos y producir las síntesis en diferentes productos, según el momento del que se trate.

Cada uno de los momentos del proceso de planificación, están asociados a una acción predominante y a la vez, de cada momento se obtiene un producto diferente. Conocer, Proyectar, Realizar y Aprender son las acciones de producción que organizan el proceso de planificación<sup>16</sup>.

**Conocer:** El momento del conocer, es el momento del diagnóstico. Se conoce la realidad para tomar decisiones sobre los procesos necesarios para superar la situación de origen y alcanzar la situación deseada.

Parte del conocer es identificar los horizontes de transformación deseados por los integrantes de la práctica proyecto. Los horizontes de transformación permiten identificar los objetivos en un sentido amplio. Sintetizan los sueños y deseos que movilizan la práctica proyecto.

La identificación y el análisis de los problemas, así como los potenciales para alcanzar la situación objetivo, permiten explicar y comprender las causas para identificar las acciones necesarias.

Conocer desde enfoques de complejidad supone que la realidad es dinámica y se puede comprender desde múltiples dimensiones. Los problemas que se construyen están relacionados unos con otros, como una trama de relaciones causales. Estas relaciones no son lineales, esto significa que un problema tiene varias causas y, por lo tanto, revertirlo requiere de múltiples acciones articuladas estratégicamente, para optimizar acciones y recursos.

Este momento entonces produce conocimiento sobre:

Los deseos de transformación.

Los actores, sus modos de relación y las percepciones.

---

ren nuevos sentidos. El sentido dominante es el de un hacer que se proyecta como transformador de la realidad. Este hacer práctico supone acciones que intentan la construcción de nuevos escenarios, nuevas realidades.

<sup>16</sup> Ceraso Cecilia y Araneta Federico en el manual producido en el marco del Programa "Chile + Cultura" ofrecen una organización similar del ciclo de Planificación y Gestión, basado en acciones.

Problemas y obstáculos para alcanzar esa situación que se desea.

Fortalezas, recursos y potenciales de la realidad deseada.

Acciones necesarias y posibles de ser realizadas para alcanzar el horizonte de transformación

Viabilidad y costos de las acciones necesarias y posibles de ser realizadas.

**Proyectar:** Esta acción nos permite clarificar los objetivos de transformación, jerarquizarlos en orden de importancia, pero además sincronizarlos temporalmente para saber cuáles deben cumplirse primero para alcanzar otros. Proyectar es además organizar las acciones y los tiempos definiendo los actores que participan y los responsables, identificar los recursos necesarios y los disponibles para estimar los costos de los resultados esperados

Proyectar es tomar decisiones sobre las prioridades en base a los recursos que se disponen. Esta acción es clave porque define el rumbo del hacer. Es importante saber, que cuando se elige trabajar sobre un objetivo se dejan otros de lado. Por eso, las decisiones deben estar bien fundamentadas en relación a su viabilidad y los resultados próximos de la acción.

Las instancias de monitoreo de las acciones son parte de la planificación. En este sentido, es muy importante no confundir acompañamiento con control. Pensar en instancias de evaluación y diálogo sobre el rumbo del proyecto permite ir haciendo ajustes parciales a su desarrollo. En nuestra visión, la noción de control es pretenciosa respecto al desarrollo de los proyectos. Desde nuestra concepción, la realidad es compleja y son múltiples los procesos que la construyen. Esta multiplicidad es inabarcable y por tanto imposible de ser controlada, en palabras de Morin “la acción escapa a la voluntad del actor y esto tiene dos consecuencias, la primera es que el nivel de eficacia máxima de la acción está al inicio de su realización, la segunda es que las consecuencias últimas de una acción no son predecibles”<sup>17</sup>.

El resultado de esta acción es el proyecto. En general en esta instancia se elaboran los documentos que facilitan la gestión de los recursos.

**Realizar:** Esta acción pone en marcha lo proyectado. Se lleva adelante el desarrollo de las acciones para el logro de los objetivos. Realizar significa desplegar procesos para lograr lo que se propone. En esta instancia cada actor asume roles diferentes y muchos, que tal vez han permanecido con menor protagonismo durante la etapa de proyectar, ahora asumen responsabilidades de mayor relevancia.

Entre los procesos que se ponen en movimiento para el desarrollo de un proyecto es importante tener en cuenta:

Cómo se organiza la toma de decisiones, quienes deciden sobre qué procesos y cómo se construyen los consensos. Esto permite asumir diferentes roles y responsabilidades.

---

<sup>17</sup> Edgard Morin. Epistemología de la Complejidad. En Dora Fried Schnitman coordinadora. Nuevos Paradigmas, Cultura y Subjetividad. Editorial PAIDOS. Buenos Aires, 2005.

Cómo nos comunicamos y con quiénes para explicar nuestro proyecto y los objetivos de nuestras tareas. Esto nos permite definir las mediaciones necesarias, los mensajes y los insu-  
mos de comunicación para el desarrollo de las actividades.

Cómo se administran los recursos, definiendo los criterios de asignación y las estrategias para optimizarlos

Cómo y quiénes registran las acciones para producir las memorias de la práctica proyecto.

**Aprender:** Esta acción nos permite reflexionar sobre la acción y recuperar las lecciones que el proceso y las diferentes experiencias nos ofrecen. Recuperamos la experiencia y comparamos objetivos con logros, para reorientar las acciones.

Aprender es resultado de la evaluación del proceso, esto significa que en cualquier instancia se puede evaluar con los participantes lo que se viene realizando colectivamente. Incluso cada actividad, si tiene un objetivo claro, puede tener su momento de evaluación.

Aprender es el resultado de la reflexión sobre la acción, teniendo en cuenta los procesos que facilitaron y los que obstaculizaron el logro de los objetivos propuestos.

## La Planificación de Políticas de Comunicación: procesos y estrategias

La definición de las políticas es clave para la construcción articulada de diferentes procesos que van configurando escenarios de transformación. En este sentido, es muy importante generar miradas comunes para la acción. No se trata de generar una Política, sino más bien, y en términos de Morin una “ecología de políticas”<sup>18</sup>, asociadas entre sí por criterios que superen los aspectos tecnocráticos, economicistas, homocéntricos y patriarcales.

En este contexto, las políticas de comunicación, se integran a una trama de políticas que orientan las prácticas proyecto en diversas construcciones, que a su vez son simultáneas. Las Políticas de Comunicación dan cohesión a esta diversidad en tanto pueden generar unidad de sentidos, para potenciar la unidad en la acción.

En este contexto, las Políticas de Comunicación son resultado de los procesos de Planificación que proponen cauces para crear y multiplicar los sentidos que dan contenido a los horizontes de transformación y a la vez, legitimar las acciones propuestas en el marco de procesos más amplios de transformación de la realidad.

En términos comunicacionales, estas propuestas pueden organizarse como procesos y como estrategias. Cada una responde a lógicas diferentes, pero no necesariamente son contra-

---

<sup>18</sup> Edgard Morin. Epistemología de la Complejidad. En Dora Fried Schnitman coordinadora. Nuevos Paradigmas, Cultura y Subjetividad. Editorial PAIDOS. Buenos Aires, 2005.

dictorias, sino más bien complementarias. Veamos por separado cada una de estos modos de organizar la comunicación.

La Comunicación pensada como proceso y como estrategia:

En relación a estos conceptos, propongo una aproximación, para describir en un trazo grueso, las características que cada modalidad de organización de la comunicación propone. En los capítulos 4 y 5 de este libro, Gonzalo Bustos y Gisela Sasso respectivamente, profundizan sobre cada uno de estos conceptos.

Les propongo seguir las definiciones del Diccionario<sup>19</sup>, donde proceso tiene dos acepciones:

1. Conjunto de fases sucesivas de un fenómeno o hecho complejo.  
"Proceso mental; el proceso de una enfermedad; los procesos erosivos que acontecen en las zonas desérticas son de tipo climático; le hubiera gustado poder ralentizar el proceso de unificación para encontrar un punto de igualdad en la unificación"
2. Procesamiento o conjunto de operaciones a que se somete una cosa para elaborarla o transformarla.

Estas dos acepciones, describen algunos elementos de los procesos: etapas sucesivas, entendidos como diferentes momentos secuenciados, que van generando algo nuevo. En la segunda acepción, vemos que el proceso puede ser organizado en funciones de "operaciones" a las que se somete algo, para ser transformado.

Entonces tenemos etapas o momentos, algo que se transforma (un insumo), herramientas que se ponen en juego y operaciones que se realizan. Además, un proceso es un hecho complejo, es decir, está compuesto por múltiples dimensiones que se relacionan entre sí.

Otro elemento que se desprende de la definición es el tiempo, hay una temporalidad que media entre una etapa y la otra, es decir una secuencia.

En términos comunicacionales, relaciones y sentidos se transforman en el tiempo a partir de una o más secuencias de propuestas que abren a la recreación y resignificación. Estas propuestas contienen mediaciones que "operan" para generar reflexión, diálogo y acción transformadora. Estas mediaciones se expresan en diferentes lenguajes y soportes y son pensadas y producidas teniendo en cuenta al destinatario y protagonista del proceso de comunicación.

En el mismo diccionario, la palabra Estrategia también tiene dos acepciones:

1. Arte de proyectar y dirigir las operaciones militares, especialmente las de guerra.
2. Serie de acciones muy meditadas, encaminadas hacia un fin determinado.

<sup>19</sup> Diccionario de la Lengua Española. Grupo editor quinto centenario. Edit. Castell. Madrid, 1988

La estrategia se define desde una visión particular, desde quien puede analizar el territorio y tomar decisiones de acción para alcanzar una situación deseada.

Pensada en términos comunicacionales, la estrategia conjuga elementos y recursos para organizar las relaciones de modo tal de producir los sentidos esperados.

En la estrategia existe una preponderancia de los resultados por sobre el proceso. Se trata de alcanzar el fin esperado, subordinando los medios. En el proceso por otro lado, si bien no se trata de subordinar los medios a los fines, los medios para alcanzar los fines no pueden contradecirse. Medios y fines se recrean mutuamente. La temporalidad es clave en la construcción colectiva, en la que se respetan los tiempos para que todos los actores puedan permanecer como parte del mismo proceso. El proceso es dialógico; la estrategia es enunciativa.

## **A modo de síntesis, 10 puntos que organizan nuestra mirada**

Para finalizar, en un intento de hacer una síntesis por las ideas que a nuestro entender sintetizan una mirada posible sobre los modos de relacionar los procesos de Comunicación, Planificación y Transformación de la realidad, se describen las siguientes consideraciones:

1. La Comunicación como práctica aporta a los procesos de transformación de la realidad y tiene un rol clave en la construcción del poder político.
2. La comunicación en el campo popular es territorial y organizada. El proyecto político al que suscribe la comunicación popular es emancipatorio.
3. La Comunicación puede aportar a los procesos de realización plena de los pueblos y los sujetos.
4. Los procesos de Planificación y Gestión son procesos políticos y técnicos, que se profundizan en instancias de producción de conocimiento.
5. Conocemos la realidad desde enfoques de complejidad, esto significa reconocer que la realidad tiene múltiples dimensiones y los problemas que construimos para su conocimiento son multi- causales.
6. Los problemas complejos, en general, se encuentran anudados a una trama problemática. Las soluciones lineales son insuficientes para resolverlos. Los problemas complejos se superan articulando líneas de acción de modo estratégico.
7. Las decisiones respecto a las prioridades en problemas, objetivos y asignación de recursos, comprendidas en los procesos de planificación y gestión son decisiones políticas.
8. Los procesos de planificación y gestión de la comunicación se trabajan con los actores, las relaciones y los sentidos que en cada contexto son relevantes para alcanzar los objetivos propuestos.

9. Las políticas de comunicación son el resultado de las decisiones que un determinado actor social o colectivo toman respecto a los modos de hacer y enunciar las relaciones, para la gestión de sus objetivos.
10. Las Políticas de Comunicación se expresan en Procesos y estrategias, que se articulan y organizan para llevar adelante procesos simultáneos de comunicación, con los mismos actores políticos, pero con diferentes temporalidades, respecto de los resultados que cada una se propone alcanzar.

## Referencias Bibliográficas

- Bohm, D. (2001). Sobre el diálogo. Editorial Kairós: Barcelona,
- Ceraso, C. y Araneta, F. en el manual producido en el marco del Programa “Chile + Cultura” ofrecen una organización similar del ciclo de Planificación y Gestión, basado en acciones.
- Freire, P. (1973). ¿Extensión o Comunicación? La concientización en el Medio Rural – Editorial Siglo XXI. Montevideo: Uruguay.
- Foucault, M. (1995). El Sujeto y el Poder. Oscar Terán compilador. Discurso Poder y Subjetividad. Ediciones El Cielo por Asalto: Argentina.
- Mata, M. C. Nociones para pensar la Comunicación y la Cultura masiva. Cuadernillos del Curso de Educación para la Comunicación. Centro de Comunicación Educativa la Crujía: Buenos Aires.
- Max Neef M. Elizalde, A, Hopenhayn, M. (1986) “Desarrollo a Escala Humana. Una opción para el futuro”. CEPAUR y Fundación Dag Hammarskjold. Santiago de Chile.
- Morín, E. (2005). Epistemología de la Complejidad. En Dora Fried Schnitman coordinadora. Nuevos Paradigmas, Cultura y Subjetividad. Editorial PAIDOS: Buenos Aires.
- Winkin, Y. (2008) La Nueva Comunicación. Editorial Kairós: Buenos Aires.