

# **Comunicación**

## **Epistemología y metodologías Para planificar por consensos**

**Nidia Abatedaga  
Comp.**

## Agradecimientos

Agradecemos a la Secretaría de Ciencia y Técnica de la Universidad por habernos otorgado el subsidio que nos ayudó a publicar este libro.

A la Escuela de Ciencias de la Información que lo declaró de Interés Institucional.

A los alumnos que durante el cursado han ido invitándonos a mejorar la calidad de nuestro trabajo académico.

A los Ayudantes y Adscriptos que con su aportes nos hicieron ver otros puntos de vista y enfoques posibles a los problemas.

A los grupos sociales y organizaciones que nos permitieron aprender y enriquecieron los debates con el aporte de sus experiencias. A ellos atribuimos también esta producción y agradecemos las posibilidades de intercambio que brindaron.

*“Los de la palabra que camina, nosotros queremos no el deber, no la gloria, no la fama. Nosotros queremos ser simplemente la antesala de mundo nuevo. Un mundo nuevo con una nueva forma de hacer política, un nuevo tipo de política de gente del gobierno, de hombres y mujeres que mandan obedeciendo”*

*Sub Comandante Marcos  
Fragmento del discurso  
pronunciado el 17 de mayo de 1994*

# COMUNICACIÓN

## Epistemología y Técnicas para Planificar por Consensos

### Índice

Prólogo

Nota de la Compiladora

#### PRIMERA PARTE

#### Propuestas Teórico - Epistemológicas de Planificación en Comunicación

##### Capítulo 1: Supuestos Teórico Epistemológicos de la Planificación

Por Mgter. Nidia C. Abatedaga

- ¿Por qué hablar de epistemologías de planificación?
- Antecedentes normativos de la planificación
- La renovación del campo: Planificación Estratégica
- La Perspectiva Teórica para Planificar por Consensos
- Algunas experiencias de la Planificación por consensos
  1. Experiencias de planificación de comunicación en Empresas Recuperadas. El caso argentino
  2. El caso italiano: “Conocer para transformar”. Los operarios italianos componen una sonata para los patrones
  3. El caso canadiense: “La investigación Berger”
  4. Conclusiones comparativas de las tres experiencias

##### Capítulo 2: Paradigmas para el Análisis de Instituciones y Organizaciones

Por Mgter. Nidia C. Abatedaga

- Una aproximación a las nociones de Institución y Organización
- Los Paradigmas del Análisis Organizacional
  - a. Paradigma Positivista
  - b. Perspectiva Interpretativa
  - c. Perspectiva Crítica

##### Capítulo 3: Núcleos para el debate de la Planificación en Comunicación.

##### Primer Núcleo de Debates: Reflexiones sobre las posibilidades en la definición del objeto de la Comunicación para su planificación.

- Una aproximación a la consideración de la Comunicación Social como Relación Social de Producción. Por Arq. Miguel A. Haiquel
- La idea de interdisciplina en el campo de la Comunicación Social. Por Lic. Cristina Siragusa
- El objeto de estudio de la Comunicación Social: acerca de su especificación. Por Mgter. Nidia C. Abatedaga

##### Segundo Núcleo: Desafíos y oportunidades del trabajo del Planificador en Comunicación

- Planificación en Comunicación para la educación superior. Por Lic. Lorena Brondani
- Algunos desafíos que enfrenta el planificador en Comunicación Social. Por Mgter. Nidia C. Abatedaga

## **SEGUNDA PARTE**

### **Perspectivas Teórico- Metodológicas de la Planificación en Comunicación**

#### **Capítulo 4: Metodologías para el Análisis de Situación Comunicacional**

Por Mgter. Nidia C. Abatedaga.

- Pensar teóricamente el Análisis de Situación o Diagnóstico
- ¿Problemas, Necesidades o Prioridades?
- Problemas – Necesidades – Prioridades de Comunicación
- Como conceptualizar un Problema en términos de Necesidad Comunicacional
- Teoría y práctica en el Diagnóstico
- Procedimientos utilizados en el Análisis de Situación
  - a) Procedimiento por analogía
  - b) Procedimiento por comprensión
  - c) Procedimiento por modelo
- ¿Cómo hacemos un Análisis de Situación o Diagnóstico?
- Metodologías para el Análisis de Situación: criterios para la selección
- Técnicas y métodos para la etapa de Recolección de Información
- Técnicas y métodos para el procesamiento de datos con fines diagnóstico
- Técnicas y métodos útiles para organizar áreas problemáticas
- Cómo ordenar problemas de Comunicación según Planos y Espacios

#### **Capítulo 5: El Proceso de Planificación en Comunicación.**

Por Mgter. Nidia C. Abatedaga y Lic. Verónica A. González

- Una Evaluación para comenzar a Planificar
- Conceptos sobre el Proceso de Planificación
- Algunas distinciones necesarias: Plan, Programa, Proyecto
- Propuesta metodológica para organizar un Plan
  - a) Contextualización y definición precisa del Problema.
  - b) Definición de Metas – Objetivos
  - c) Determinación de Objetivos Generales y Específicos
  - d) Elaboración de Estrategias
  - e) Lo específico de las Estrategias de Comunicación
    - Subestrategia de públicos
    - Subestrategia de medios- soportes
    - Subestrategia de contenido- creativa
    - Soportes de Comunicación
  - f) Estructura Operacional. Propuestas para Organizar Actividades
    - Método de Programación por Camino Crítico (Pert)
    - Diagrama de Gantt
  - g) Análisis de Factibilidad
  - h) Elaboración del Presupuesto

#### **Capítulo 6: Algunas aproximaciones sobre la Evaluación de Planes de Comunicación.**

Por Mgter. Nidia C. Abatedaga

- Recomendaciones de UNESCO para evaluar planes sociales en América Latina
  - a) Sobre las condiciones de aplicación de métodos y técnicas de evaluación de proyectos
  - b) En relación a los métodos y técnicas
  - c) Sobre los usos corrientes de los resultados de los estudios de evaluación
  - d) Respecto de la necesidad en materia de formación y capacitación

- Criterios para seleccionar Tipos de Evaluación Posibles
  - a) En función del momento en que se realiza y los objetivos perseguidos con la evaluación
    1. Evaluación ex – ante
    2. Evaluación ex – post
  - b) En función de quién realiza la evaluación
    1. Evaluación Externa
    2. Evaluación Interna
    3. Evaluación Mixta
    4. Evaluación Participativa
  - c) En función de la naturaleza de la evaluación
    1. Evaluación Descriptiva
    2. Evaluación Explicativa
- Modelos Evaluativos

## Prólogo

En el trabajo que aquí se presenta se busca avanzar sobre una carencia sintomática de las ciencias sociales en general y de la comunicación en particular, como lo es la de contar con una estructura conceptual sólida para la planificación de las acciones transformadoras de la vida en sociedad. Y lo hace asumiendo el difícil camino de conciliar la reflexión crítica con la acción positiva, de proponer una participación no excluyente y ampliamente deliberativa con la eficacia del uso preciso y acertado de los recursos, de construir nuevos saberes compartidos sin desechar las tradiciones identitarias que son constitutivas de los sujetos sociales pero abierto a la redefinición de las mismas y de recurrir a los conocimientos formalizados de las disciplinas académicas aún sabiendo que están políticamente configurados.

Este texto propone un camino de búsqueda a la vez que indica un sendero. No es una búsqueda a ciegas donde todo y cualquier cosa vale por igual, jalona con firmes argumentos las direcciones fundamentales hacia donde dirigir las acciones y reflexiones. La búsqueda de un modelo de planificación que sea realmente participativo, es decir que la población afectada por el problema que se busca resolver participe directamente en concebir e implementar las acciones tendientes a modificar la realidad en que se encuentra, constituyéndose como sujetos de la planificación, y no en la mera población objetivo.

El modelo con que Thomas R. Berger realizó la evaluación de impacto que tendría la construcción de un gasoducto en el Valle del río Mackenzie en Canadá, sirvió para inspirar la búsqueda de un paradigma de planificación participativo. Es a partir de la propuesta Berger que se cuestionan las metodologías que realizan un simulacro de participación social y que son apenas estrategias de legitimación de las decisiones ya tomadas por los equipos técnicos. Para que haya una auténtica participación en el proceso de planificación y ejecución, la población involucrada tiene que estar constituida, o constituirse en ese mismo proceso, en un sujeto activo del proceso. Con ese cambio modifica el escenario político y social, obligando a los demás sujetos y al mismo estado a redefinirse ante esta nueva población. Así, el resultado de la planificación será un cambio en las condiciones comunicacionales y sociales en que se despliega la vida de esa población y, a la vez, un cambio en su condición de existencia en cuanto a la organización y comprensión política de la posición en que se encuentra, su relación con el estado y los demás sujetos y actores de la sociedad. Esta búsqueda y el camino señalado sean tal vez el aporte más significativo y original que se presenta.

La experiencia de varios años en el estudio y la docencia en el campo de la comunicación social de la *especialización en investigación*, se ven reflejados en este trabajo que no pretende haber llegado a un destino, sino apenas hacer un alto para revisar los criterios y modelos ensayados, reiniciando la marcha con ciertas certezas y nuevas dudas. Se inició la búsqueda a partir de los modelos de planificación desarrollados por los profesionales de la publicidad y de la construcción de opinión pública, para concluir que estas metodologías de influencia, inducción y manipulación de las opiniones y creencias, nacen viciadas al considerar a la población como un objetivo y un objeto de las acciones.

Si bien pueden alcanzar cierta eficacia ya que operan en el corto plazo, terminan reforzando una mayor subordinación de la población a los procesos de dominación y alienación

existentes, invalidándola para ser protagonista. También se recorrió el espectro de las planificaciones sociales, en particular la de planificación sanitaria, donde se discutieron las propuestas de la llamada “planificación estratégica” o las más tradicionales de las escuelas de Canadá. Elementos de interés se rescataron de estas perspectivas, pero no alcanzaron para lograr dotar de una perspectiva global a la búsqueda, que fuera compatible con el marco teórico conceptual de la teoría marxista crítica. Esta perspectiva que se adoptó desde un inicio por su eficacia explicativa de la realidad en las sociedades capitalistas, que aunque se le reconoce limitaciones y anacronismo, provee al trabajo intelectual de herramientas sólidas y precisas.

Es desde esta visión teórica que se continúa la búsqueda de una propuesta que permita resolver la contradicción de ser positiva, en el sentido de proveer planes que guíen una acción eficiente y a la vez radicalmente crítica sobre las condiciones sociales de existencia y de las tramas comunicacionales tejidas en las mismas.

La realidad actual del mundo, la región, el país, la provincia y la localidad, expresan apenas cambios de escala de problemas idénticos que se repiten y se reafirman, y exigen ser enfrentados por sujetos sociales autoconstituidos que, ante la magnitud, extensión y complejidad a la que deben enfrentarse, sean capaces de armarse con propuestas de acción acordes a los mismos, y de tramarse como sujetos colectivos en las que esté presente una comunicación abierta, veraz, potente y flexible. En esa búsqueda, que no es solo teórica ya que la experiencia de las mismas en la vida en sociedad se encarga de corregirlas, empujarlas, adoptarlas o desecharlas, es que se inscribe este libro.

Sin embargo no es un texto balbuceante o anodino, bulle de riqueza conceptual y convicciones teóricas y metodológicas, que convoca a profundizar la reflexión y el estudio de la difícil cuestión de la investigación y la acción política que supone la planificación del futuro de las relaciones entre las personas. Más aún, al focalizar la inasible comunicación social, práctica y disciplina preñadas de ambigüedades y emboscadas mercantiles- dinerarias, avanza en la crítica al uso de la comunicación como medio de sugestión y control de voluntades, para proponer una vía no alienante de los modos de comunicación en co- constitución de la existencia social de sujetos autónomos.

Este texto, que es fruto de la persistente voluntad y entusiasmo de la compiladora, Nidia Abatedaga Profesora Adjunta a cargo de la Cátedra, y autora de gran parte de su contenido, contiene los intercambios de ideas y lecturas del grupo de docentes que trabajamos juntos desde hace años, de las experiencias compartidas con sucesivas cohortes de alumnos, y es una síntesis lograda de esa experiencia. Experiencia que se vuelca en estas páginas y servirá de ayuda a las próximas generaciones de alumnos que las lean y a los docentes que trabajaremos con ellas. Sea bienvenida pues esta muy útil herramienta.

Arq. Miguel A. Haiquel  
Prof. Titular de la Cátedra  
Planificación y Evaluación de Proyectos  
de Comunicación Social. ECI – UNC

## Nota de la compiladora

Las ideas que aquí se proponen tuvieron origen en la práctica académica que se ha venido realizando durante aproximadamente diez años de trabajo en el espacio de la cátedra Planificación y Evaluación de Proyectos de Comunicación Social de la Universidad Nacional de Córdoba. Es, por lo tanto, el resultado de las experiencias recogidas durante este tiempo elaborando trabajos en el campo comunicativo con organizaciones y grupos no lucrativos.

El sedimento de este aprendizaje se vuelca hoy en un texto pensado para quienes se inician en el camino de planificar la comunicación, pero también para quienes creen que no está todo dicho en este campo.

La idea que oficia de hilo conductor consiste en proponer un modo de planificar diferente desde la comunicación, pensada en clave de transformación profunda de las estructuras de dominación vigentes, favoreciendo así la autodeterminación de sujetos colectivos.

Es altamente probable que la *planificación de la comunicación por consenso* como hemos denominado la propuesta, sea uno de los emergentes de la necesidad de abrir los debates y las prácticas universitarias para proponer salidas a los problemas sociales que la lógica del mercado favorece y no resuelve.

El propio trabajo de producción teórica nunca se realiza aisladamente, sino que es socialmente construido. Por esta razón, las páginas de este libro, además de la participación directa de los diferentes autores, es el resultado de la reflexión colectiva, de un hacer conjunto con colegas, adscriptos y alumnos que trabajaron en la materia, grupos sociales y organizaciones que nos permitieron aprender con ellos.

La reflexión que se inicia en las aulas, necesariamente debe ser abierta a la sociedad, y desde la comunicación tenemos mucho que aportar, con el desarrollo de teoría y desde el hacer práctico.

En la dirección de este esfuerzo y a los efectos de iluminar algunos caminos para pensar nuestro objeto, hemos ido paulatinamente tratando de definir miradas posibles de lo comunicacional que propicien la redefinición colectiva de escenarios sociales inclusivos.

En esta línea de análisis se concibe la comunicación no sólo como un instrumento para el logro de otros fines sociales, sino fundamentalmente como un proceso que puede incidir -facilitando u obstaculizando- la conformación de sujetos sociales colectivos cualitativamente diferentes y políticamente reflexivos.

Esta faceta de lo comunicacional, vinculada a las prácticas de subjetividad colectiva y a la conformación de identidades se construye con la comunicación, propiciando la autodefinición, la reflexión crítica y la transformación de sujetos sociales. Y este es el supuesto base de planificar en comunicación generando consensos.

Así como consideramos esencial la reflexión desde la práctica, pensamos que la mejor herramienta para la crítica de lo establecido es la profundización del pensamiento en la sociedad. Por esta razón el texto está organizado en dos partes. La primera contiene tres capítulos en los que se profundizan epistemologías y teorías sobre los tres campos de análisis: la planificación, las organizaciones y la comunicación.

En el primer capítulo, tras una sintética recorrida por las teorías clásicas de la planificación -la planificación normativa y estratégica- se desarrolla conceptualmente la propuesta de planificación por consensos. Fundada en una epistemología crítica y pensada desde el materialismo dialéctico, la idea se profundiza con la cita de casos en los que se encontraron vetas afines que favorecen su descripción.

El segundo capítulo se diseñó pensando en mapear, sólo indicativamente, las bases teóricas de algunas de las diferentes miradas sobre las organizaciones e instituciones. Se agruparon líneas de pensamiento conforme la división que algunos autores realizan de la teoría social en tres grandes Paradigmas: Positivo, Interpretativo o Hermenéutico y Crítico. El objeto de este barrido es mostrar que no pueden concebirse definiciones aisladas del campo teórico que las produjo, que a la vez impone supuestos de análisis ineludibles. Pensar cualquier concepto implica estar ya situado en una epistemología que opera y lo atraviesa.

El capítulo tercero presenta reflexiones teóricas de diferentes autores sobre el campo comunicacional, organizados en dos Núcleos de Análisis cuyo valor radica en que abre la puerta al debate e invita al lector a profundizar la reflexión sobre este espacio teórico. No se retoman teorías de la comunicación porque se dan por supuestas, y sobre esta base se realizan propuestas que ensayan formas novedosas de pensamiento.

El primero de estos núcleos plantea algunos de los aspectos que aún deben ser discutidos sobre el objeto de estudio de la comunicación social con fines de planificación. El segundo desafía al lector a pensar en ámbitos profesionales de desempeño del Comunicador social.

La segunda parte de este libro tiene una propuesta teórico- metodológica, y organizada en capítulos que desagregan analíticamente tres momentos de la planificación en comunicación: El Análisis de Situación o Diagnóstico, la Elaboración de un Plan y el Diseño de Procedimientos de Evaluación. Por su carácter indicativo y producto de una selección previa, no se pretende exhaustividad y por el contrario se recomienda la lectura completa de los autores citados, de los que sólo se dieron algunas referencias. Pero también se hacen propuestas metodológicas coherentes con la planificación por consenso, descrita en la primera parte del libro.

El cuarto capítulo señala algunos métodos para aplicar a diferentes momentos del Análisis de Situación, rescatando especialmente los procedimientos que favorecen el consenso, tanto en la recolección de datos como en la organización de la información para la definición de situaciones problemáticas, colectivamente identificadas.

El quinto capítulo reseña metodologías aptas para la elaboración de planes de comunicación, con fines de crítica de lo establecido y de transformación política. Estamos convencidos que los proyectos que realizan propuestas cosméticas sólo favorecen la reproducción de las

actuales condiciones de dominación. Por esta razón, se busca que el plan elaborado incida en las raíces profundas, con la idea de poner en cuestión lo naturalizado y de ese modo lograr mejoras cualitativas de los sujetos, lo más amplias e inclusivas posible, que constituya verdaderos *sujetos* de transformación política y no meros *objetos* de ella.

El capítulo sexto realiza una breve recorrida por algunos métodos de evaluación, indispensables a cualquier plan, que permiten la revisión y valoración constante de la propia práctica, así como el re-direccionamiento de acciones.

Es la intención de los autores que este libro facilite la tarea de investigación diagnóstica y planificación de quienes se inicien en el camino y de aquellos que creen que aún es posible hacer algo por tener una sociedad mejor. Colaborar en la conformación de sujetos políticos que modifiquen situaciones de inequidad es el propósito que nos orienta y orienta nuestra propia transformación.

Mgter. Nidia C. Abatedga  
Prof. Adjunta de la materia  
Planificación y Evaluación de Proyectos  
de Comunicación Social. ECI - UNC

# PARTE 1

## Propuestas Teórico - Epistemológicas de Planificación en Comunicación

### Capítulo 1: Supuestos Teórico Epistemológicos de la Planificación

Por Mgter. Nidia C. Abatedaga

#### ¿Por qué hablar de Epistemologías de Planificación?

Para hablar de Planificación en comunicación se hace necesario comenzar por algunas de las condiciones que la hacen posible, indicaciones preliminares que adelantan la idea de la imposibilidad de hablar de *una* planificación, más que a condición de considerarla como una abstracción que contiene las múltiples determinaciones en las que se despliega ese proceso.

Podríamos hablar entonces de una planificación en general, que conjuga una variedad de principios comunes a los procesos que se llevan a cabo en áreas sociales diversas. Desde esta perspectiva se afirmará que en su misma conformación la planificación se encuentra atravesada por una lógica que relaciona un presente dado con un futuro sobre el cual se pretende tener dominio transformándolo.

Hay en esta idea un componente temporal que es inherente al proceso planificador, a la vez que comporta una intención o voluntad de modificación. El hecho de que se hable de planificación en general en términos abstractos no significa que se constituya en pura especulación. La planificación supone un campo teórico abstracto articulado con procesos concretos de vinculación con la vida social y es en este sentido entonces que se acepta que la *planificación en general* posee una esfera propia de saberes teóricos y de procesos técnicos orientados a diseñar, implementar y evaluar planes.

Sin embargo no existe epistemológica ni políticamente un sólo modo de planificar por lo cual se hace necesario pensar en términos de planificación *en particular* o en *modos específicos* de concretar la planificación, por oposición a la *planificación en general*. De allí que será necesario distinguir procesos de planificación en áreas como la salud de otras del ámbito de la educación o de planificaciones en comunicación, por sólo mencionar algunos de los campos de saber donde se planifica. En cada uno de ellos estos desarrollos adoptarán particularidades propias del ámbito con el que se conjuga el proceso planificador.

Además de esta distinción entre planificación en general y planificaciones particulares, se deben señalar dos vectores que atraviesan las planificaciones particulares, que son por un lado las distinciones epistémicas de los diferentes modos de planificar y por otro precisar tipos de planificación políticamente definidos. De cómo se conciban los supuestos epistemológicos y las articulaciones de poder en el campo dependerá el modo en que se realizará la planificación. Del cruce de estas dos dimensiones tendremos una planificación de tipo normativo, otra estratégica y una que aquí denominaremos *Planificación por Generación de Consensos*.

Por esta razón es que para trabajar con algunas de las diversas maneras en que puede llevarse adelante la planificación en el campo comunicación es condición necesaria comprenderla como una conjugación particular de los campos de la planificación y de la comunicación, a la vez que reconocer las elecciones políticas que son condición para llevarla adelante.

### **Antecedentes normativos de la planificación**

Mario Rovere<sup>1</sup> retoma a Mintzberg<sup>2</sup> para remitir la genealogía de la planificación a comienzos de la Edad Moderna. Este autor asocia -a través de la raíz latina *planum*- las actividades de planificación -hacer planes- con la tarea cartográfica -hacer planos o mapas-. En cierta forma permite asociar a la planificación con la tarea de hacer "mapas para la acción". Desde entonces los fuertes imaginarios de la modernidad: descubrimiento, ciencia, conquista, progreso, han marcado o connotado fuertemente los supuestos valorativos y las prácticas de la planificación.

Imaginar a los descubridores navegando con los precarios mapas preexistentes pero al mismo tiempo llevando cartógrafos a bordo puede resultar una analogía interesante para comprender las relaciones entre planificación y práctica y las dimensiones iterativas de los procesos de planificación- acción: "hacer planos/es para la acción, pero como consecuencia de la acción cambiar, corregir o mejorar los planos/es".<sup>3</sup>

Comenta Dror<sup>4</sup> que es posible encontrar antecedentes de planificación en múltiples momentos de la historia de la humanidad, especialmente en la organización de grandes emprendimientos, en la organización política de los grandes imperios, en la génesis del Estado moderno tras la idea de "ingeniería social", en la organización y diseño de ciudades, en experiencias de desarrollo regional, etc.

Sin embargo el instrumento adquiere sus connotaciones predominantes en el siglo XX a través de experiencias marcantes como el GOSPLAN en la URSS ya desplegado desde la década de los '20 o en los EE UU con la estructura del New Deal, especialmente con su aplicación intensiva en la Cuenca del Tennessee en los '30 (TVA iniciales en inglés de agencia del valle del Tennessee)<sup>5</sup> y el Plan Marshall aplicado en Europa luego de la segunda guerra mundial.

Mirado desde el presente, pareciera que la planificación, que había construido buena parte de su identidad y de su arsenal teórico metodológico en la URSS y en EE UU (en el ámbito nacional y supranacional en el primer caso, nacional y regional en el segundo), llega luego de la exitosa experiencia del Plan Marshall a constituirse en una herramienta de las relaciones

---

<sup>1</sup> Rovere, Mario: "La Planificación Estratégica y la ciudad como sujeto". 2005

<sup>2</sup> Mintzberg H.: *The Rise and Fall of Strategic Planning* Free Press - New York 1994

<sup>3</sup> Rovere, M. Op. Cit. (2005)

<sup>4</sup> Dror Y.: *Enfrentando el Futuro* FCE. México DF. 1993

<sup>5</sup> Al respecto Palerm (1967) señala que "El presidente Roosevelt, al crear una autoridad o corporación especial para afrontar los problemas de esta región, decidió, en sus propias palabras, revestirla con el poder del Gobierno pero darle la flexibilidad de la empresa privada. La tarea de esta corporación (TVA) consistía en controlar el (inundable) río Tennessee y sus afluentes por medio de diques y presas; en generar energía barata para el consumo de la zona y con vistas a atraer instalaciones industriales; en promover la navegación fluvial; en controlar las inundaciones y la erosión, y en reforestar".

internacionales. El éxito de este plan, no sólo en la reconstrucción europea sino en el rápido restablecimiento del mercado internacional, elevó a la planificación al rol de una llave maestra de carácter geopolítico para la asistencia técnica y financiera y como una herramienta para el desarrollo económico y social en la cual se depositaron algunas expectativas desmedidas.

Rovere afirmará que “Es desde mediados del siglo XIX que el proyecto de la modernidad se expresa con máxima intensidad y allí la planificación resulta depositaria de las más elevadas expectativas racionalistas; ‘ingeniería social’, ‘conducción científica de la sociedad’, ‘racionalización de actividades y recursos ajustados a fines’ son imaginarios de diferentes tradiciones políticas que tienen en común una fuerte valoración de la razón humana, llevan implícita la más estrecha asociación entre saber y poder, la ciencia constituida en fuente de legitimidad de la acción de gobierno.”<sup>6</sup>

Carlos Matus<sup>7</sup> sostiene que en los países latinoamericanos la planificación data de alrededor de los años '60, emergiendo como “un constructo intelectual con todas las características propias de una tarea de investigación sobre el futuro y sólo en indirecta relación con los problemas propios de la administración y de los procesos de toma de decisiones, ejecución y control de los gobiernos.” La CEPAL y posteriormente el ILPES realizaron en este sentido una labor pionera.

La instalación masiva de la planificación a nivel estatal en América Latina se produce en momentos en que la planificación había adquirido un reconocido prestigio en el proceso de reconstrucción europea de posguerra; y la experiencia, los consensos, los organismos internacionales recientemente constituidos, la capacidad instalada y la voluntad política comienzan a desplazar el foco de atención hacia los países del denominado tercer mundo.

Se traslada la planificación al tercer mundo particularmente a América Latina a comienzos de los '60, hecho asociado también con algunos acontecimientos geopolíticos tales como la guerra de Corea o la Revolución Cubana, que llamaron la atención del mundo en el contexto de la guerra fría, la generación de propuestas de gran escala orientadas al crecimiento y al desarrollo económico y social.

Por ello es natural que al presentarse la planificación asociada a la obtención de fuentes de financiamiento muchos procesos de planificación fueron aceptados por países del tercer mundo más como una imposición externa que como una necesidad interna. De esta forma Guerra Fría, Desarrollo Económico- Social, Asistencia Técnica y Financiera internacional formaron para la época un conjunto de nociones que se reforzaron recíprocamente y que encontraron en la planificación una ajustada herramienta de intervención.

Es así como en la década de los '60 y hasta mitad de los '70 en América Latina se encuentra una amplia inversión en la formación de planificadores y en desarrollos teórico metodológicos con la expectativa explícita de instalar procesos que racionalizarán la inversión y con las menos explícitas intenciones de estabilizar las políticas públicas y de establecer bases “racionales” para el otorgamiento de créditos. La producción teórica de la época en la región,

---

<sup>6</sup> Rovere, Mario. Ibid

<sup>7</sup> Matus, Carlos: *Planificación en situaciones*”. FCE. México DF 1980

muy marcada por la presencia de la CEPAL, buscaba construir un camino técnico propio, capitalizando lo mejor de la producción técnica de la época.

A mitad de los '70 y cuando el avance parecía más incierto algunos autores imaginaban una profundización y una mayor tecnificación de la planificación a través de la computación, la simulación, los modelos matemáticos, mientras que otros imaginaban que el futuro de estos desarrollos se iba a desplazar hacia la dimensión política como en parte sucedió, sin saber si esto significaba el fin de la planificación diluida ahora en la ilusión de “tecnificar y racionalizar las políticas” -con técnicas de *policy analysis*- o en realidad se trataba de incorporar una dimensión política a los procesos de planificación como de hecho sustentaron quienes plantearon en sus inicios la inclusión del pensamiento estratégico.

A pesar de los múltiples factores que la sustentaron no puede ocultarse que la planificación, tal como se la conoció en sus momentos de auge -desde la posguerra inmediata hasta la crisis del petróleo a mitad de los '70- constituyó en la práctica la introducción extensiva del pensamiento económico, al menos el de las escuelas prevalentes en la época, en sectores que por aquel entonces operaban con otras lógicas. En efecto como señala Testa<sup>8</sup> “*el método de planificación propuesto era una traslación demasiado rígida del método que se utilizaba en la planificación económica, aunque es menester mencionar que ésta tampoco alcanzó los resultados esperados en su ámbito de aplicación*”.

La preocupación original de la CEPAL no era la planificación sino la exploración del futuro de América Latina en su capacidad o posibilidades de superar el subdesarrollo. Por ello su reflexión comienza por realizar proyecciones económicas a largo o mediano plazo de las tendencias económicas vigentes a fin de cotejarlas con las perspectivas de desarrollo de los países industriales. El resultado de ese cotejo es desfavorable: las distancias entre el mundo desarrollado y subdesarrollado tienden a ampliarse.

Inmediatamente se planteó la siguiente pregunta: ¿bajo qué condiciones de crecimiento de los países de América Latina es posible acortar distancias? Matus advierte que la pregunta misma envuelve un problema teórico trascendental, ya que si el subdesarrollo aparece corregible vía mayor crecimiento, entonces todo el problema de la dirección o sentido del proceso de progreso económico – social surge invertido y subordinado al problema de la velocidad de crecimiento. Es entonces cuando los problemas trascendentales de las estructuras sociales no aparecen como condicionantes de direcciones distintas, sino como obstáculos al crecimiento.

Es así como la finalidad del proceso social queda fuera del campo de la planificación, y los valores, los aspectos culturales, el modo de producción, las relaciones de poder, etc., quedan como invitados de piedra al mundo de las proyecciones. La redistribución del ingreso, las reformas agrarias, la reforma tributaria y todas las llamadas reformas estructurales no aparecen como requisitos de otro estilo de vida o de desarrollo, sino exigencias necesarias para ampliar el mercado interno, sustituir importaciones o modernizar el sistema.

---

<sup>8</sup> Testa M.: *Planejamento e Programação em Saude* Cortez Editora - Sao Paulo 1989

Este enfoque tuvo importantes consecuencias metodológicas, ya que el método de planificación surgió para asegurar la coherencia de las magnitudes económicas en el proceso de crecimiento. Buena parte del prestigio de la CEPAL se debe a su discurso normativo, que elevó el nivel de conciencia sobre el atraso económico y sentó las bases de lo que se llamó “programación económica”.

Las primeras experiencias de planificación en América Latina no poseían aún un método de planificación sino una técnica de hacer proyecciones. Este origen le imprimió un sello con características particulares a la planificación denominada *normativa* en nuestros países, algunas de las cuales son señaladas por Carlos Matus:

- Enfatiza el largo o mediano plazo
- Ignora la planificación anual operativa
- Tiene una tendencia academicista, se organiza no como un proceso sino como un equipo de investigación que debe producir un plan – libro
- Desarrolla un técnica de presupuestos por programas que no puede relacionarse adecuadamente con el plan de mediano plazo
- No se realimenta de un cotejo con la realidad cambiante, tiene serias dificultades de información tanto para formular el plan como para controlarlo
- Se disocia de lo político porque se limita a afirmar una norma
- Se reviste de neutralidad técnica sin poder fundamentarla teóricamente, pretenden encontrar una técnica de evaluación de proyectos que deja de lado la evaluación política de los mismos
- Se aferra a las categorías medibles de la contabilidad nacional
- No puede tratar adecuadamente el problema de los cambios estructurales.<sup>9</sup>

Se puede afirmar que la planificación normativa impulsada por CEPAL – ILPES se puso en práctica sin un desarrollo teórico-metodológico profundo. Por ello, el paso de la técnica de proyecciones a la programación normativa apareció no como una opción metodológica entre varias sino como la única posibilidad.

Posteriormente esos mismo organismos internacionales enriquecieron y complejizaron la problemática del desarrollo/ subdesarrollo, en un esfuerzo más integrado entre economistas, sociólogos, historiadores y especialistas en varios campos de las ciencias. A pesar de los análisis interdisciplinarios el problema se agrava pues se hace manifiesto el divorcio entre una técnica de planificación que permanece aferrada a sus limitaciones teóricas y la variedad y complejidad de la explicación que adquiere el discurso teórico del desarrollo.<sup>10</sup>

---

<sup>9</sup> Matus, C. Op. Cit. (1980)

<sup>10</sup> Matus, C. Ibid. (1980)

Las decisiones epistemológicas realizadas en la planificación normativa priorizaron los enfoques económicos y las herramientas proporcionadas por las áreas “duras” del saber. Modelos matemáticos y estadísticos fueron los preferidos de un modo casi exclusivo de planificadores y analistas de políticas públicas.

La elección política que supone este tipo de planificación es acorde a los modelos estatales dirigistas, que propone unas relaciones de poder en las que el Estado es el actor que se constituye en sujeto de la planificación, en tanto los sujetos -individuales y colectivos- que componen la sociedad civil son percibidos y tratados por los propios supuestos del plan como objetos de los proyectos y planes elaborados por las altas esferas políticas poseedoras, en apariencia, del capital simbólico sustentado en el saber.

### **La renovación del campo: Planificación Estratégica**

En el Prologo de su libro *Raise and Falling of Strategic Planning*<sup>11</sup> Mintzberg señala "...es quizás el tiempo adecuado para publicar este libro. Este podría haber sido rechazado antes de 1973, cuando la planificación podía hacer las cosas correctas o después cuando se sumergió en una onda de sentimientos antiplanificación que continuó por una década o más... quizás ahora la gente esté más inclinada a considerarla en una forma más razonable ni como panacea ni como el infierno sino como un proceso con beneficios específicos en contextos específicos".

Al citar a Mintzberg, Mario Rovere señala las dificultades que se plantearon respecto de la adhesión a este modo de planificar que surge como consecuencia de los problemas encontrados en la implementación de políticas y planes normativos. Afirma Rovere que “Es necesario explicitar que la plasticidad requerida por lo estratégico ha dividido a los autores del campo, entre quienes no creen que la planificación pudiera resignificarse hasta alcanzar las flexibilidades que este pensamiento exige y como consecuencia de ello depositan sus expectativas en dispositivos más ágiles y menos abarcativos (Vg. la programación), y quienes piensan que es posible una planificación diferente que no sólo puede hacerse cargo de estas exigencias sino recuperar una parte de sus mejores experiencias.”<sup>12</sup>

El surgimiento de la planificación estratégica puede ubicarse en los inicios de la década de los '70. Lo que algunos autores caracterizan como “quiebre” es el resultado de un clima de crisis e incertidumbre -sobre todo económica y financiera- originada en la inestabilidad del mercado financiero mundial y en la suba del precio del petróleo que se produce alrededor de 1974.

En los inicios de las propuestas acerca de la necesidad de comenzar a revisar el modo de planificar que hasta ese momento se venía desarrollando se encuentran aportes realizados en el campo de la mercadotecnia estratégica (tal el caso de Ries y Tout) y de la Teoría de los Juegos que el Funcionalismo norteamericano puso en boga como base sobre la cual asentar el pensamiento estratégico.

Rovere rescata las reflexiones de Mintzberg ya que fue quien más se ha ocupado del tema de la planificación desde una perspectiva crítica en los últimos años, confrontando con estas

---

<sup>11</sup> Mintzberg H.: *The Rise and Fall of Strategic Planning*. Free Press - New York 1994

<sup>12</sup> Rovere, M.: Op. Cit. (2005)

primeras escuelas del planeamiento estratégico en EEUU a las que coincidentemente acusa de racionalistas, exhibiendo la debilidad de sus supuestos teóricos y metodológicos y confrontando directamente con ella.

Alineado claramente en la planificación estratégica, Mario Rovere señala que ésta privilegia una lectura de la realidad que se concibe como "producida" por el interjuego de diferentes actores y factores sociales, que estimulan la reflexión sobre las repercusiones futuras de su quehacer y la puesta en contexto de sus intervenciones.

Para este autor el agregado del adjetivo estratégico remite en primera instancia a la incorporación de nuevas técnicas, dentro de los mismos marcos en que se había desarrollado la planificación tradicional, pero enfatiza en que hubo una desestructuración de supuestos que permiten que una planificación que se precie de estratégica se plantee cuestiones tales como: ¿Quiénes deciden? ¿Quiénes y desde dónde planifican? ¿Con qué aliados? ¿A quienes afectan? ¿Quiénes más están operando sobre la misma situación? ¿Qué planes tienen? ¿En qué contexto se está planificando? ¿En qué coyuntura? ¿Desde que posición o con que fuerza relativa? ¿Con qué capacidad de convocatoria?

Estos interrogantes muestran que la planificación estratégica ha renovado la mirada haciéndola permeable a la observación y análisis de nuevos fenómenos. Entre otros, Rovere señala “la constitución de sujetos sociales, el aumento de la capacidad de gobierno, el cálculo interactivo, el manejo de la incertidumbre, la reacción veloz ante la sorpresa, han llevado a la sensación que el centro de gravedad de la nueva propuesta descansa tanto en los dispositivos formales, los algoritmos o la formulación de documentos como en la formación, en el desarrollo de capacidades, en la flexibilidad de sus abordajes, etc.”

Y más adelante agrega que “La perspectiva estratégica ha reducido la ritualidad en la que se basaba buena parte de la precisión formal y la cientificidad de la planificación, pero casi en la misma medida ha incrementado la importancia del "arte" de planificar reduciendo el abismo que la separaba epistemológicamente de la racionalidad política a la que suponía brindar sus servicios.”

Para Rovere, lo que caracteriza centralmente a un proceso de planificación estratégica “es la utilización de representaciones sobre los campos de estudio e intervención que comprendan a éstos como socialmente producidos por la interacción de diferentes fuerzas y actores sociales, en campos de fuerza por donde circulan mecanismos de competencia, cooperación, coacción, influencia, conflicto, etc.”<sup>13</sup>

En otro texto<sup>14</sup> el autor explicita el alcance de la noción acerca de lo *estratégico* de la planificación cuando la relaciona con el concepto de *táctica*. “La idea de estrategia da por supuesto aquí que el objetivo no está al alcance... conviene señalar que táctica y estrategia se definen en términos relativos una a otra. Así la táctica es el uso de recursos (en síntesis de poder) para la obtención de resultados o logros parciales y estrategia es el uso, la articulación

---

<sup>13</sup> Rovere, M. Op. Cit. (2005)

<sup>14</sup> Rovere, M.: *Planificación Estratégica de Recursos Humanos en Salud OPS – OMS*. Washington DC. EE.UU. 1993

de esos logros parciales en el sentido del alcance de resultados generales del proceso de planificación.”

En el mismo sentido Mintzberg aporta el estudio del surgimiento de estrategias a partir del ensayo en los espacios tácticos que -según este autor- se constituyen en los medios que permiten articular reflexión- acción o teoría- práctica.<sup>15</sup>

Rovere afirmará que esta perspectiva permite resignificar espacios conocidos como instancias donde se desarrolló o se desarrolla un juego entre diferentes actores sociales y la define de este modo:

*“La planificación estratégica es un ejercicio de reflexión acción que uno o más actores sociales realizan, a partir de su experiencia, para diseñar intervenciones o mejorar sus prácticas, considerando la producción social como consecuencia de la interacción de fuerzas sociales que concurren o no en algún punto de aplicación. Se caracteriza por facilitar la consideración de dimensiones subjetivas, incluir herramientas analíticas para la complejidad, ofrecer -a través de una mirada más panorámica en términos espaciales y temporales- una adecuada articulación con su medio y con los otros actores que intervienen en un mismo espacio de transformación y por proveer de significado y sentido a las actividades que se realizan, interactuando fluidamente con estilos de administración afines constituye un sólido mecanismo de formación de estrategias y un integrado mecanismo de toma de decisiones.”*<sup>16</sup>

En síntesis se puede afirmar que para el autor la planificación estratégica se define por el uso de herramientas de análisis y de síntesis con una lógica que mira desde los actores sociales.

Sin embargo esta idea general de la planificación estratégica no debe conducir a pensar que dentro de ella hay un sólo modo de planificar. Se han ensayado un número importante de estilos de articulación de instrumentos que muestran una variedad interesante de abordajes posibles desde lo que se considera una perspectiva estratégica. Un ejemplo de esto es la técnica de escenarios, que propone el modo congruente de articular procedimientos de planificación en tiempos de incertidumbre.

Esta técnica se inició en los resultados obtenidos en la planificación por escenario que experimentaron algunas empresas multinacionales, especialmente radicadas en los países de Europa desde mitad de los ´80. También hay propuestas de esta técnica de planificación en el ámbito de la salud y de la educación. Con estas experiencias resulta interesante verificar que en la mayoría de los casos la principal variable de monitoreo -en consecuencia el mayor proveedor de incertidumbre para estos países- lo constituye el avance tecnológico. Van der Heijden<sup>17</sup> realizó aportes interesantes en este campo combinando la planificación y la administración estratégicas.

Rovere sintetiza los principales aprendizajes que pueden ser capitalizados por el planeamiento estratégico:

---

<sup>15</sup> Mintzberg, H. Op. Cit. (1994)

<sup>16</sup> Rovere, M. Op. Cit. (2005)

<sup>17</sup> Van der Heijden K. *Scenarios; the Art of Strategic Conversation*. Wiley, West Sussex 1997.

- La concepción de la planificación como un ejercicio interactivo de actores y fuerzas sociales que disputan en determinados espacios.
- La percepción del poder como una categoría vincular circulando en la vida cotidiana, en las organizaciones y en los grupos.
- El alerta frente a los riesgos de etnocentrismo y la gran diferencia entre hacer planes para los otros y planificar con los otros.
- La recuperación de los debates sobre el futuro no tanto como objeto de predicción o previsión sino como espacio de construcción y como proveedor de sentido para la práctica cotidiana.
- El reconocimiento de la historicidad de los procesos sociales como una forma de comprender los significados de lo que ocurre en el presente y los gérmenes de futuro que allí se encierran.
- La comprensión en una forma más dinámica de los fenómenos de competencia y cooperación, detectando la importancia de los mecanismos regulatorios para que estos fenómenos operen a favor de la población.
- El aprovechamiento de los grados de libertad y de los juegos de autonomía que se dan, aún dentro de la determinación, en las relaciones entre los espacios más generales y los más singulares en momentos en que la globalización pareciera el único arquitecto de las transformaciones que alcanzan a nuestros países.
- El duro ejercicio de la autocrítica y de la deconstrucción de los discursos: *"la autocrítica no es negativa, al contrario es la ausencia de autocrítica la que nos hace ser pesimistas sobre el futuro"*.<sup>18</sup>
- La búsqueda de formas alternativas de organización alejadas de las configuraciones piramidales, jerárquicas y burocráticas que se sustentan en fuertes constricciones a la autonomía y a las iniciativas de los trabajadores y los funcionarios.<sup>19</sup>

Desde una perspectiva epistemológicamente diferente la planificación estratégica parece producir un sustancial alejamiento de los supuestos positivistas que han regido a la planificación normativa que remiten a la objetividad del conocimiento y que en razón de ello privilegian los aportes de áreas del saber comúnmente denominadas “duras”, como la estadística o lo más ortodoxo del ámbito de la economía.

Es notable la incorporación de sustento conceptual desde otras ramas del conocimiento al pensamiento estratégico, que se reconocen afines a toda aquella producción que busca distanciarse de las tradiciones racionalistas y estructuralistas. La mirada de lo estratégico intenta trabajar explícitamente sobre elementos que ayuden a comprender mejor las problemáticas del sujeto, del poder, del saber, de la producción social, así como el

---

<sup>18</sup> Matus C. "Curso de Planificación Situacional" Fundación Oswaldo Cruz 1990.

<sup>19</sup> Rovere, M. Op. Cit. (2005)

reconocimiento de necesidades e intereses en el terreno del hacer con la necesaria contemplación de lo posible.

Rovere reconocerá y utilizará aportes de la producción de autores como Habermas, Jesús Ibañez, Michel Foucault, Kart Manheim, Gilles Deleuze, Felix Guattari, Pierre Bordieu, David Harvey, entre otros.

Desde un punto de vista político la planificación estratégica proporciona mecanismos por los cuales se reconocen en las relaciones de poder que se entablan entre sujetos o grupos de sujetos (comunidades, instituciones, grupos institucionalizados, sujetos colectivos, etc) la posibilidad de gestar un futuro deseado y posible. Trabaja teóricamente desde esta mirada, centrada en las relaciones de poder y en el terreno con ellas en pos de la instrumentación de planes y proyectos, facilita la identificación de adherentes, oponentes e indiferentes a un proyecto que por esto mismo es posible de ser viabilizado en la realidad donde se inserta. Dejando de lado el tipo de elaboraciones alejadas de la realidad, la planificación estratégica se propone encontrar los caminos a la solución de problemas que definen como necesidades conjuntamente sujetos involucrados en la realidad y planificadores.

Existe sin embargo un aspecto que no ha sido suficientemente considerado por la planificación estratégica y por tanto no se ha enfatizado en avanzar sobre él. Me refiero aquí concretamente a que en ella está opacado -cuando no ausente- el imperativo y necesario énfasis que debería tener una planificación que tendiera a la conformación de sujetos sociales cualitativamente diferentes, capaces de pensarse y de legitimar su condición desde lugares sociales distintos de los anteriores y de ser percibidos por otros sujetos que constituyen su entorno en ese nuevo lugar.

Probablemente debido a que los ámbitos en los que se pone en práctica la planificación estratégica -como por ejemplo la salud, la economía, la educación, y aún la comunicación, entre otros- y en razón de colocar el acento en las relaciones de poder que atraviesan la realidad bajo el imperativo de resolver problemáticas acuciantes, es frecuente encontrar que se resuelven problemas de mayor inmediatez pero al finalizar el proceso no se advierten modificaciones en las percepciones que los propios sujetos involucrados tienen de sí, ni en la de quienes constituyen su entorno.

A través de este tipo de planificación es altamente probable que se resuelvan problemas de carencias sanitarias en una población determinada en un plazo de tiempo aceptable, o se logre que comunidades que vivían en hábitat precarios accedan a viviendas adecuadas a sus necesidades y aún que se reduzcan los niveles de analfabetismo en un sector social determinado. Estos logros, nada despreciables, no siempre están acompañados de una propuesta más amplia que suponga la reubicación de este sector o grupo en las relaciones sociales en las que se encuentra inmerso, así como una auto percepción diferente de sí mismo. Esta reubicación debería suponer un sujeto colectivo diferente porque implicaría una relocalización no sólo material de sus necesidades y modos de satisfacerlas, sino también simbólica, es decir de su mirada sobre sí mismos y sobre los otros, relativa al medio en el que se encuentra inserto.

El llamado de atención que se realiza sobre los elementos señalados ha conducido a la necesidad de pensar en un tipo de planificación que tienda a superar estas deficiencias y a la vez a pensar que la planificación pueda ser concebida como un proceso de transformación profunda de las relaciones sociales vigentes. Aquí denominamos a esta mirada *Planificación por búsqueda de consenso*.

### **La Perspectiva Teórica para Planificar por Consensos**

Las ideas que aquí se presentan no implican ignorar lo que se hizo hasta el momento en el campo de la planificación, sino por el contrario retomar los aportes considerados relevantes tanto de la planificación normativa como de la estratégica, con la convicción de que no existe una completa escisión del campo de la planificación. Más bien se trata de profundizar en los resultados positivos y mejorar aquellos que no los tuvieron.

La comunicación es uno de los dos pilares que sostienen la propuesta de planificar por consensos. Los *procesos de comunicación* porque son la condición necesaria para la búsqueda de deliberaciones orientadas a generar procesos consensuados entre sujetos que se perciben y reconocen mutuamente como tales sujetos de decisión, en la dirección de hacer efectivas sus prácticas de libertad. En el sentido que aquí se proponen, la organización adecuada y oportuna implementación de instancias de información e interacción discursiva posibilitan el conocimiento y el acceso a los aspectos -no necesaria ni solamente racionales- que importan a un grupo y por tanto que constituyen sus necesidades.

La resultante de la *relación entre saber y poder* es el segundo pilar que sostiene la planificación por consensos. Las prácticas de libertad en el sentido foucaultiano del término tienen su base en la ontología crítica de nosotros mismos que “debe ser entendida no como una teoría, ni como doctrina, ni tampoco como un cuerpo de conocimientos durables que va en aumento; debe ser concebida como una actitud, un *ethos*, una vida filosófica en la que la crítica de lo que somos sea al mismo tiempo análisis histórico de los límites que se nos imponen y experimentación de la posibilidad de transgredirlos”.<sup>20</sup>

Este *ethos*, en tanto política y moral dominantes exigen para ser cuestionados un trabajo de reflexión, que destierre las raíces de las racionalidades que están operando en el campo social, así como un trabajo de negación de las formas de subjetivación que hemos heredado y nos han sido impuestas. Foucault desnuda en las formas políticas, los sistemas de racionalidad que subyacen en los poderes, en los saberes y en las prácticas de subjetivación; por tanto para que se produzca la liberación es necesario “... el ataque a las raíces mismas de la racionalidad política”. El problema de la libertad presenta una vinculación directa con las relaciones de poder que atraviesan los cuerpos para grabarse en las conciencias.<sup>21</sup>

Las relaciones de poder para Foucault son distintas de las relaciones de dominación. Nos encontramos ante un *estado de dominación* “cuando un individuo o un grupo social consigue bloquear un campo de relaciones de poder haciendo de estas relaciones algo inmóvil y fijo e

---

<sup>20</sup> Foucault, M.: “Por qué hay que estudiar el poder: la cuestión del sujeto”, en la obra colectiva *Materiales de Sociología Crítica*. La Piqueta. Madrid. 1986

<sup>21</sup> Alvarez – Uría, F.: Prólogo al texto de Foucault, M.: *Hermenéutica del Sujeto*. Ed. Altamira. La Plata. 1996.

impidiendo la mínima reversibilidad de movimientos -mediante instrumentos que pueden ser tanto económicos como políticos o militares-.” En tanto concibe a las primeras como “... cualquier tipo de relación en la que uno intenta dirigir la conducta del otro...”

Para Foucault el poder está siempre presente en las relaciones humanas, ya se trate de una comunicación verbal, relaciones amorosas, institucionales o económicas. “... son por lo tanto relaciones que se pueden encontrar en situaciones distintas y bajo diferentes formas; estas relaciones de poder son relaciones móviles, es decir, pueden modificarse, no están determinadas de una vez por todas.” Pero además para el autor no son concebibles más que en la medida en que los sujetos manejen algún grado de libertad por parte de las dos partes. De esta aserción infiere que en las relaciones de poder existen necesariamente posibilidades de resistencia de algún tipo (resistencia violenta, huida, engaño, etc.).<sup>22</sup>

La planificación por generación de consensos propone a través de un trabajo sobre los procesos de comunicación y de la evidenciación de las relaciones de poder, potenciar la inestabilidad de estas últimas, permitiendo a los participantes de esa relación elaborar una estrategia que modifique las relaciones de dominación, en tanto estados fijos y bloqueados de relaciones de poder y permitan un proceso en el que se logre un estado provisorio de consenso. Y decimos “provisorio” porque la propia dinámica lo social requiere de sucesivas modificaciones aún en los consensos logrados.

Se trata no tanto de definir la libertad de un grupo social, de una comunidad o de un sujeto frente a determinada situación sino más bien de intentar identificar y poner en acto las prácticas de libertad a través de las cuales se podría definir lo que es la satisfacción de necesidades o un estado de libertad de ese grupo, comunidad o sujeto en relación a una situación que se considere de dominación o sea en extremo disimétrica.<sup>23</sup>

Esta perspectiva, posibilitada por la comunicación podría favorecer modificaciones en la situación inmediata y mediata de los sujetos pero- y lo que creo mucho más importante- una redefinición del lugar que ocupan, de su percepción de sí mismos y de sus prácticas de subjetividad colectiva.

En concordancia con la propuesta de Foucault la perspectiva de planificación por consensos deberá considerar un análisis genealógico con el cual indicar un sentido que más que pretender dar cuenta del pasado, plantee la necesidad de indagación de los procesos que han hecho posible en la historia de ese grupo o comunidad la configuración presente. Las reflexiones de los sujetos involucrados en la planificación en torno a su propia historia y a las decisiones respecto de sus deseos y necesidades deberán ser puestos en evidencia para la asunción de los protagonistas de una percepción que consideren apropiada sobre sí mismos y para el reconocimiento de las formas de racionalidad naturalizadas que deben ser cuestionadas.

---

<sup>22</sup> Foucault, M.: *Hermenéutica del Sujeto*. Op. Cit. (1996)

<sup>23</sup> Se transcribió en este párrafo un texto de Foucault que remite a otra situación, donde afirma: “Nos encontramos frente a un problema que me he planteado precisamente en relación con la sexualidad: ¿tiene sentido decir *liberemos nuestra sexualidad*? ¿El problema, no consiste más bien en intentar definir las prácticas de libertad a través de las cuales se podría definir lo que es el placer sexual, las relaciones eróticas, amorosas y pasionales con los otros?” Foucault, M. Op. Cit. (1996)

Esta perspectiva encuentra un sentido esclarecedor se retomamos a Foucault cuando analiza concepciones de la Grecia antigua para contraponerlas con las impuestas a partir del advenimiento del cristianismo y de la modernidad en dirección a realizar la crítica de lo establecido. Afirma que se pueden elaborar otros posibles modos de reflexionar las relaciones sociales, cuando cuestiona el modo en que ha sido concebido el acceso a la verdad por parte del sujeto a partir de la modernidad, debido a que se postula el conocimiento como la única vía de acceso a la verdad. "...me parece que la Edad Moderna de la historia de la verdad comienza a partir del momento en el que lo que permite acceder a lo verdadero es el conocimiento y únicamente el conocimiento... aquel que busca la verdad es capaz de reconocer el conocimiento de sí mismo a través exclusivamente de sus actos de conocimiento, ... sin que su ser de sujeto tenga que ser modificado o alterado"<sup>24</sup>

Esto es diferente en la antigüedad, momento en que se concebía a la *filosofía* como una forma de pensamiento que se plantea la cuestión de cuáles son las mediaciones que permiten al sujeto tener acceso a la verdad. En tanto la *espiritualidad* es la práctica, las experiencias a través de las cuales el sujeto realiza sobre sí mismo las transformaciones necesarias para tener acceso a la verdad. "Denominaremos por tanto la espiritualidad al conjunto de estas búsquedas, prácticas y experiencias, entre las cuales se encuentran ... las conversiones de la mirada, las modificaciones de la existencia que constituyen, no para el conocimiento, sino para el sujeto, para el ser mismo del sujeto, el precio a pagar por tener acceso a la verdad."<sup>25</sup>

La transformación de sí mismo que toma Foucault del pensamiento antiguo para que el sujeto encuentre el acceso a la verdad se torna aquí central porque la verdad se concibe como aquello que ilumina al sujeto, le proporciona la tranquilidad de espíritu, lo perfecciona en el sentido de lograr una concordancia entre lo que es, lo que cree necesitar y lo que puede lograr para llegar a la satisfacción, modificando su ser y su identidad.

Cuando pregunta ¿Bajo qué figura del pensamiento se han dado cita en la Antigüedad occidental el sujeto y la verdad? Afirma que existe un concepto de capital importancia en tanto fenómeno que refiere a las prácticas de subjetividad, un principio filosófico que predomina en el modo de pensamiento griego, helenístico y romano: *épiméleia*.

Este concepto implica, en primer lugar una actitud con uno mismo, con los otros y con el mundo. En segundo lugar *épiméleia heautou* es una determinada forma de atención que reconvierte y desplaza la mirada desde el exterior, desde el mundo y desde los otros hacia sí mismo. Implica una cierta forma de vigilancia sobre lo que uno piensa. En tercer lugar designa también un determinado modo de actuar, una forma de comportarse que se ejerce sobre uno mismo a través de la cual uno se hace cargo de uno mismo, se modifica y finalmente, es un corpus que define una actitud, formas de reflexión que incide en las representaciones.

Foucault toma el cristianismo y la Grecia Antigua para comparar modos de percibir y percibirse, *ethos* que difieren en sus reflexiones y actitudes hacia el mundo y hacia sí mismo. Afirma que el primero se nutrió de la tradición griega y paradójicamente transformó el

---

<sup>24</sup> Foucault, M. Op. Cit. (1996) P. 39

<sup>25</sup> Foucault, M. Op. Cit. (1996)

precepto de la preocupación por uno mismo de los griegos en un significado que alude al egoísmo o repliegue, mientras que durante muchos siglos ha sido un principio matricial de morales extremadamente estrictas.

En la antigüedad griega se comenzó a instalar en esta práctica del cuidado de uno mismo la necesidad de recurrir al otro. “Existe toda una tendencia a practicar, a difundir, a desarrollar la práctica de uno mismo fuera del marco de la institución filosófica ... y a convertirla en un cierto tipo de relación entre los individuos transformándola en una especie de principio, de control del individuo por los otros, de formación, de desarrollo, de establecimiento para el individuo de una relación consigo mismo que va a encontrar su punto de apoyo, su elemento de mediación en un otro que no es necesariamente un filósofo de profesión.”<sup>26</sup>

Para los griegos el cuidado de sí es ético en sí mismo e implica relaciones complejas con los otros, en la medida en que este *ethos* de la libertad es también una manera de ocuparse de los otros. La libertad supone la apertura a un campo de relaciones de poder con esos otros que hay que controlar mediante prácticas de libertad.

Es en esta relación con los otros donde se puede pensar los juegos de verdad dentro del proceso de planificación en comunicación. Son *juegos* en tanto *conjunto de reglas de producción de la verdad, procedimientos que conducen a un determinado resultado que puede ser considerado como válido o no*. Existe siempre, en un juego de verdad dado, la posibilidad de descubrir algo distinto y de cambiar más o menos una determinada regla, e incluso a veces de cambiar en su totalidad el juego de verdad.

La vinculación entre los juegos de verdad y las relaciones de poder es estrecha: para Foucault no se puede afirmar que los juegos de verdad no sean más que relaciones de poder, pero sí interesa saber cómo los juegos de verdad pueden ponerse en marcha y estar ligados con relaciones de poder.<sup>27</sup>

La comunicación se encuentra en el núcleo mismo de estos juegos de verdad, porque quien tiene la posibilidad de formular verdades tiene también un poder, el poder de decir la verdad y expresarla como desea. Pero Foucault no piensa los juegos de verdad como Habermas, desestimando por utópico el carácter que éste le concede a las relaciones de comunicación estrictamente racionales. La importancia de las interacciones comunicativas, se sitúan en el modo como a través de ellas se pueden entablar relaciones sociales, que suponen relaciones de poder, encuadradas en un sentido práctico y ético diferente, que cuestione el estado de cosas, el *ethos* que determinada sociedad propone.

“La idea de que podría darse una situación de comunicación que fuese tal que los juegos de verdad pudiesen circular en ella sin obstáculos, sin coacciones y sin efectos coercitivos parece pertenecer al orden de la utopía. ... Pienso que no puede existir ninguna sociedad sin relaciones de poder, si se entiende como las estrategias mediante las cuales los individuos tratan de conducir, de determinar la conducta de los otros. El problema no consiste por lo tanto en intentar disolverlas en la utopía de una comunicación perfectamente transparente, sino de procurarse las reglas de derecho, las técnicas de gestión y también la moral, el *ethos*,

---

<sup>26</sup> Foucault, M.: Op. Cit. (1996) P. 59

<sup>27</sup> Foucault, M. Op. Cit. (1996) P. 117

la práctica de sí, que permitiría jugar, en estos juegos de poder, con el mínimo posible de dominación”<sup>28</sup>

En el campo que se extiende a partir de este trasfondo epistemológico, la planificación orientada a la generación de consensos contempla la comunicación como pieza esencial, aunque no única ni excluyentemente *racionalizadora* pero sí posibilitadora de una reflexión y una práctica colectiva que permitan la definición de las reglas de derecho y de gestión, los procedimientos y técnicas de gestión de sentidos aceptados como válidos y que implique la transformación del sujeto con base en esa práctica de libertad. Las prácticas de libertad, inmersas en relaciones de poder deberían permitir a la sociedad, a grupos de individuos o a organizaciones arribar a la definición de formas válidas y aceptables de relacionamiento.

Las prácticas de libertad suponen la cuestión del conocimiento de sí y la transformación de sí mismo -como individuo o como comunidad- pero también es necesario, para que esta transformación sea posible, advertir y cuestionar lo dado, porque en el interior mismo de una determinada forma de conocimiento, el sujeto se constituye a través de determinadas prácticas que son relaciones de poder y juegos de verdad en tal sujeto.

En este sentido se retoma la concepción de Paulo Freire para pensar las prácticas de planificación comunicativa. Para Freire las prácticas de libertad significan educar y educarse, no extendiendo el conocimiento desde la “sede del saber” hasta la “sede de la ignorancia”, para salvar, con este saber a los que habitan en aquella, sino que se debe concebir como “la tarea de aquellos que saben que poco saben -por esto saben que saben algo, y pueden así, llegar a saber más-, en diálogo con aquellos que casi siempre, piensan que nada saben, para que éstos, transformando su pensar que nada saben en saber que poco saben, pueden igualmente saber más.”<sup>29</sup>

Los presupuestos epistemológicos que esboza Freire<sup>30</sup> instalan la discusión de la relación hombre- mundo, es decir en los modos posibles en que el hombre conoce en sus relaciones con el mundo. Define como ingenua la situación educativa que plantea el conocimiento del mundo de un modo estático, tomado como algo que debe transferirse o depositarse en otros. Esta concepción desconoce que la verdadera fuente del conocimiento es la confrontación con el mundo que tienen los hombres.

En términos dialécticos, para Freire “El conocimiento... exige una presencia curiosa del sujeto frente al mundo. Requiere su acción transformadora sobre la realidad. Demanda la búsqueda constante. Implica invención y reinención. Reclama la reflexión crítica de cada uno sobre el acto mismo de conocer, por el cual se reconoce conociendo y, al reconocerse así, percibe el “cómo” de su conocer, y los condicionamientos a que está sometido su acto.”<sup>31</sup>

---

<sup>28</sup> Foucault, M. Op. Cit. (1996) P. 120

<sup>29</sup> Freire, Paulo: *¿Extensión o Comunicación? La concientización en el medio rural*. Ed. Siglo XXI . Bs. As. 1973.

<sup>30</sup> El análisis propuesto por Paulo Freire en el texto *¿Extensión o Comunicación?* se refiere al significado de la práctica de extensión, sobre todo agrícola. Aún cuando no sea éste el eje de debate propuesto en el texto señalado, creo necesario indicar la pertinencia de la reflexión filosófica que el autor realiza por la claridad con que expone la importancia de la comunicación, que permite precisar aún más la idea de planificación por consenso que aquí se propone.

<sup>31</sup> Freire, P. Ibid.

En este proceso reflexivo es necesario que las personas -en palabras de Freire: educador y educando- asuman el papel de sujetos cognoscentes, mediatizados por el objeto cognoscible que buscan conocer. Para Freire si alguien juntamente con otros, busca realmente conocer, significa a la vez su inserción en esta dialoguicidad de los sujetos en torno del objeto cognoscible. “El hombre no puede ser comprendido fuera de sus relaciones con el mundo, puesto que es un “ser- en- situación”, es también un ser de trabajo y de transformación del mundo. ... En estas relaciones con el mundo, a través de su acción sobre él, el hombre se encuentra marcado por los resultados de su propia acción. Actuando, transforma; transformando, crea una realidad que, a su vez, “envolviéndolo”, condiciona su forma de actuar.”<sup>32</sup>

Se propone trabajar la planificación, con base en la perspectiva aquí planteada, en tanto proceso que suponga además de una práctica social transformadora de situaciones consideradas problemáticas, el espacio de reflexión para cuestionar lo establecido constituyendo sujetos cualitativamente diferentes, a través de la definición de reglas y procedimientos valorados por los protagonistas como válidos, en un momento y lugar histórico determinados.

### **Algunas experiencias de la Planificación por consensos**

Lo que aquí se presenta son algunas experiencias ocurridas en Argentina, Canadá e Italia. En todas se propone un acercamiento de la articulación de dos campos disciplinares: la comunicación y la educación popular para pensar la planificación por consensos. Pero esa articulación -que pretende sinergizar procesos en apariencia tangenciales- a la vez que muestra la empeñada necesidad de los científicos sociales por parcelar áreas de conocimiento del devenir social, procura el análisis de ambas áreas disciplinares en un mismo proceso: el de conformación de la subjetividad común de actores sociales colectivos.

La perspectiva teórico- epistemológica que proporciona el sustento a este análisis se sitúa en el materialismo histórico en su vertiente dialéctica. Esta posición conduce a concebir un movimiento mutuamente influyente entre las condiciones materiales de producción, objetivas y parcialmente restrictivas del hacer del sujeto social y los sujetos colectivos que a la vez se mueven en ciertos confines de acción -a la vez limitantes y posibilitadores- dentro de los cuales se torna probable producir las propias condiciones de existencia.

Desde esta concepción se propone pensar los procedimientos comunicacionales y los juegos de verdad como prácticas de poder que a los sujetos colectivos les permitieron arribar a consensos aceptables, a definir reglas consideradas válidos en esas circunstancias.

En los diferentes casos que se presentan es posible observar ese doble movimiento entre condiciones objetivas y prácticas de subjetividad colectiva que posibilitaron la generación de consensos aceptables, la capacidad para definir reglas y el establecimiento de juegos de poder, en los que la comunicación posibilitó la conformación de sujetos individuales y colectivos cualitativamente diferentes.

---

<sup>32</sup> Freire, P. Ibid.

Las experiencias remiten, en primer lugar, a planes de comunicación implementados en dos instituciones situadas en Córdoba capital que son “empresas recuperadas”. Una de ellas es Clínica Junín<sup>33</sup> y la otra El diario *Comercio y Justicia*<sup>34</sup>. En segundo lugar se referirá al movimiento operario producido en Italia entre 1972 y 1974 y por último una evaluación de impactos realizada en Canadá entre 1974 y 1977 a raíz de la propuesta de instalación de un gasoducto en el valle del Mackenzie.

### **1. Experiencias de Planificación de Comunicación en Empresas Recuperadas. El caso Argentino**

Las organizaciones que protagonizan esta experiencia se definen como “empresas recuperadas” después que la organización de propiedad privada transitara por una crisis económica que condujo a la quiebra.

Esta experiencia se desarrolla en un contexto en el que, de acuerdo con la Encuesta Permanente de Hogares del INDEC en Argentina<sup>35</sup>, la cifra de desocupación para el primer semestre del año 2002 alcanzó el 21,5 % de la población económicamente activa. Había 3,05 millones de desocupados y 2,6 millones de sub-ocupados. Esto significaba al menos que el 40 % de la población activa tenía problemas laborales. Para el mes de Julio de 2002 se habían acumulado -considerando los 4 años anteriores- 260.000 obreros expulsados de las industrias y otros 630.000 con salarios reducidos en un 30 % promedio.

Ante la posibilidad de quedarse sin trabajo, muchos trabajadores con la empresa en quiebra optaron por reabrirla gestionando la propiedad colectiva de los bienes, en la mayoría de los casos, a través de la figura de cooperativas de trabajo.

Durante los años 2004 se implementaron planes de comunicación en dos empresas recuperadas de la ciudad de Córdoba, en las que se observaron resultados dispares en los procesos de conformación de prácticas de subjetividad colectiva, así como en la magnitud y naturaleza de los cambios y/o permanencias de reglas y procedimientos considerados válidos por el colectivo y generados a partir de la comunicación.

En primera etapa se realizaron diagnósticos comunicacionales en la Cooperativa de Trabajo Clínica Junín y en la Cooperativa de Trabajo La Prensa (que edita el diario *Comercio y Justicia*), de los cuales surgieron dos problemas que ellos consideraban primordiales. El primero eran las dificultades de los trabajadores para lograr una percepción de sí mismos (como sujetos individuales y en relación al colectivo conformado) acorde a la nueva posición que ocupaban en el proceso productivo: ya no eran empleados sino socios, propietarios

---

<sup>33</sup> La experiencia en Clínica Junín fue realizada por las alumnas Bruera, Daniela; Olagaray, Soledad y Torrano, Andrea en la Cátedra de Planificación y Evaluación de Proyectos de Comunicación Social (UNC) durante el año 2004 (material sin editar).

<sup>34</sup> En el marco de dicha Cátedra, se realizó la intervención en Cooperativa de Trabajo La Prensa Ltda. a cargo de las alumnas Brondani, Lorena; Ferrero, Sofía; González, Verónica y Luna, Ma. Victoria. 2004 (material sin editar).

<sup>35</sup> Los datos fueron publicados en diario Clarín el 26 de julio de 2002

colectivos de una organización que permita una distribución equitativa del excedente producido.

En segundo lugar surgió la necesidad de incorporar conocimientos que les permitan desarrollar procedimientos -antes no sentidos como necesarios- que las nuevas posiciones ocupadas exigían. Una preocupación que emergió como prioritaria y homogénea fue la de conocer los principios y condiciones legales de funcionamiento de la forma cooperativa de trabajo.

Las primeras actividades que se pusieron en práctica fueron la creación de espacios e instancias de comunicación que permitieran la circulación fluida de contenidos necesarios al propio proceso de trabajo, mientras paralelamente se realizaron talleres de educación no formal, precedido por reuniones en las que se consensuaron la definición de los problemas y la forma y contenidos de las soluciones adoptadas.

Las instancias de comunicación implementadas fueron buzones de consulta y periódicos murales, ambos de participación colectiva. Ambos tuvieron una repercusión diferente en cada una de las instituciones. Inferimos que esta diferencia estuvo vinculada a las características socio- culturales que constituían el *ethos* de cada organización, conformada por las características de las relaciones establecidas en las prácticas de trabajo y las percepciones que tenían de sí mismos como grupo.

En un caso, donde los socios de la cooperativa mantenían una relación interpersonal fluida, se advertían juegos de verdad transparentes entre el Consejo de Administración y los demás socios. Además la organización estaba logrando una relativa estabilidad económica que permitía un porcentaje de retornos aceptables para la subsistencia de cada trabajador. En este caso el buzón de sugerencias que por su propia dinámica propone una forma cuasi anónima de vinculación y de aparición pública no tuvo ningún tipo de consenso.

En el otro caso, donde el conjunto de reglas de producción de verdad no parecían transparentadas, el buzón tuvo un éxito notable. Desde las primeras consignas propuestas hubo un amplio porcentaje de socios que respondieron evidenciando un marcado malestar sobre asuntos que no habían sido tratados públicamente por el grupo, más que de esta forma que garantizaba el anonimato. Cuando se realizó la evaluación de las acciones se pudo advertir que el *ethos* que caracterizaba la relación entre socios está fuertemente teñido de desconfianza y temores por el desempeño de los otros socios.

Se advirtió la ausencia de consensos respecto a temas sentidos como valiosos para el grupo y en procedimientos realizados por el Consejo de Administración. Además la organización carecía de certezas respecto a su futuro económico, sobre todo porque no poseía aún definiciones jurídicas sobre la propiedad del edificio y de los instrumentos de trabajo.

El segundo tipo de actividad de comunicación que se desarrolló fueron los talleres de educación no formal, que consistieron en un primer abordaje informativo referido a la forma jurídica cooperativa que caracterizaba estas organizaciones.

En ambos casos hubo -al inicio de la implementación- una participación escasa de socios, lo que llevó a que en la clínica fueran suspendidos luego del tercer intento. En el caso del periódico, y previendo una escasa participación, se organizó un taller de capacitación y se abonó el equivalente a una jornada de trabajo, según lo previsto en el Estatuto de la Cooperativa.

Además de la concurrencia masiva, se pudo advertir un interés y una participación valiosos dentro del taller, sin embargo se produjo una situación de información -unidireccional- y no un proceso amplio de comunicación por el cual los contenidos que circulara en varias direcciones. El protagonismo no fue asumido por los socios y sus debates sino por el especialista que estaba abocado al desarrollo de un temario predeterminado.

Estas experiencias conducen a reflexionar respecto del alcance de los procesos de comunicación- educación no formal y a la incidencia mutua que pueda haber entre ésta y la constitución de la gestión colectiva del trabajo cooperativo.

La reflexión conceptual que se abre aquí se refiere la dialoguicidad de los sujetos cognoscentes en torno a lo que se pretende conocer y a su relación con las prácticas de libertad. Así como fue importante identificar lo que el trabajador de las cooperativas sentía como necesidad, pareciera que en algunas situaciones no se produjeron procesos de interacción discursiva que permitieran cuestionar lo dado y lograr que el conocimiento de sí produjera una transformación significativa del colectivo.

Se advirtió una valoración de la formación en tanto medio para mejorar su trabajo, es decir que el proceso de comunicación- educación pareció adquirir sólo visos instrumentales más que para lograr un crecimiento de los sujetos y del grupo.

Para continuar en la dirección de las reflexiones que se plantean en el tipo de planificación por consenso, realizaré un rodeo conceptual alrededor de dos casos en los que pueden leerse sendos trabajos de comunicación- educación. Permitirán comprender el sentido profundo y no sólo instrumental sino también constitutivo de la subjetivación colectiva que se asigna en este trabajo a la comunicación educativa.

## **2. El caso italiano: "Conocer para transformar". Los operarios italianos componen una sonata para los patrones**<sup>36</sup>

Esta experiencia se produjo a principios de la década del '70 en Italia, donde se realizó una propuesta político- pedagógica nacida de la lucha social, que resultó en una práctica innovadora en el campo de la educación y el trabajo y que se hizo efectiva por fuera de las instituciones escolares convencionales, a través de talleres de educación no formal donde participaban los trabajadores.

---

<sup>36</sup> A los efectos del tema que aquí se trata, se extrajeron los aspectos más relevantes y pertinentes del caso, que tiene una riqueza mayor de lo que en este resumen se trabaja. El texto completo se puede encontrar en Freire, Paulo, Rosiska e Miguel Darcy de Oliveira y Claudius Ceccon: *Vivendo e aprendendo. Experiências do em educacao popular*. Idac. Instituto de Ação Cultural. Livraria Brasiliense editora s.a. San Pablo. 2º Edición. Miguel Darcy de Oliveira, Capítulo 2: "Conhecer para transformar: os operários italianos compõem uma sonata para os patrões."

Denominado “150 horas”, éste fue un movimiento operario que logró, a partir de identificar y sentir como necesidad el derecho al estudio y al acceso a la cultura facilitado y conducido por el accionar del sindicato, que en un plazo de tres años cada trabajador pudiera deducir de su tiempo de trabajo y pagado por el dueño de la empresa, 150 horas anuales dedicadas a su formación, en cualquier disciplina que eligiese.

Este movimiento se llevó adelante sosteniendo reivindicaciones referidas al derecho a estudiar que tenían los trabajadores, orientados por objetivos de diversa índole entre lo cuales se encuentran:

- Un objetivo igualitario que implicaba corregir la discriminación ejercida sobre los trabajadores por no tener cualificación
- Un objetivo de refuerzo de capacidades de control colectivo por parte de los trabajadores sobre las condiciones de trabajo, que conlleva la apropiación de instrumentos de conocimiento y de intervención dentro y fuera de la fábrica.
- Un objetivo de cuestionamiento a la escuela oficial, buscando experiencias de formación alternativas con contenidos y métodos reformulados.

Los trabajadores realizaron cursos de formación en variadas áreas de estudio, que incluyeron música, artes plásticas, formación en áreas matemática o historia, etc. Esta experiencia revalorizó la necesidad de los trabajadores respecto del desarrollo de capacidades y la obtención de conocimientos que mejoraran su calidad de vida como sujetos. Esta revalorización se realizó en el ámbito de la cultura o en actividades estéticas y excedían la mera obtención de saberes netamente técnicos en beneficio de la optimización del trabajo.

La experiencia rescata el propio movimiento de operarios italianos que en el transcurso de sus luchas y reivindicaciones identificaron, en determinado momento, el derecho al estudio y el acceso a la cultura como una exigencia y una reivindicación esenciales. Además fueron los sindicatos los que se constituyeron en sujetos colectivos responsables de la concepción y ejecución de la experiencia.

El sindicato se dio cuenta que el objetivo de *vivir mejor* implicaba una lucha dentro de la fábrica, pero también fuera de ella, en la medida en que la fábrica saca sus contradicciones fuera de ella, hacia el conjunto de la sociedad. Así es como comienzan a pensarse un elenco de reivindicaciones cualitativamente nuevas de control, de poder y de libertad, tales como la preservación del medio ambiente, la lucha contra la especulación inmobiliaria, el derecho a transportes públicos dignos y el derecho a acceder a la educación y la cultura.

El caso permite reflexionar sobre el tipo de relación que establecieron los grupos de trabajadores marginalizados por la ausencia de formación y los educadores que eran vistos como poseedores de las competencias. En este sentido el autor propone que en educación popular se deben establecer dos objetivos fundamentales: el primero orientado a superar el saber fragmentado y parcelado que no deriva de carencias en el plano de la inteligencia, pero sí de la experiencia objetiva de vida y de trabajo, y a la vez propone una instancia de

superación pensando en una educación orientada a la reconstrucción articulada, coherente y rigurosa de la realidad.

El segundo objetivo estaría orientado a superar el dominio precario que la inmensa mayoría de los trabajadores tiene de las herramientas esenciales para la comprensión de esa realidad y para expresar su pensamiento. Éstas, pensadas en torno a instrumentos lingüísticos, matemático- científicos, el uso de datos estadísticos y la lectura y análisis de documentación histórica permitirían -partiendo del deseo y del interés del trabajador, aún cuando se reconozca poco elaborado y de escasa profundidad- realizar en el proceso una acción reivindicativa.

Los objetivos aquí planteados podrían lograrse a través de la *investigación comunicativa* en torno a núcleos temáticos significativos para los trabajadores. La experiencia de las “150 horas” se llevó a cabo precisamente con un procedimiento consistente en el estudio y la investigación en profundidad de temas seleccionados por grupos de trabajadores, con dinámicas participativas e integradoras.

El relato de la experiencia pone de manifiesto la necesidad de partir de la realidad del trabajador para que éste produzca su propia transformación, comprendiendo los mecanismos que operan en la realidad social y favoreciendo el trabajo al nivel de las estructuras de pensamiento colectivo. Las 150 horas se definen como una conquista colectiva porque exceden la búsqueda de ascenso social individual y se orientan por las decisiones soberanas de los individuos.

### **3. El caso Canadiense: "La investigación Berger".**

Esta es una investigación realizada durante el transcurso de los años 1974 a 1977 para conocer el impacto social, ambiental y económico en la región que va desde la Bahía de Prudhoe en Alaska y el delta del río Mackenzie, a raíz de la propuesta realizada por algunas corporaciones para tender un gasoducto en el mencionado valle.

La investigación fue impulsada por el Gabinete Federal de Canadá y actualmente se la conoce como "Investigación Berger". El procedimiento puede describirse como un foro relativamente abierto que permitió la presencia y articulación de intereses y perspectivas divergentes sostenidas por individuos, grupos económicos y comunidades indígenas, favoreciendo el desarrollo de las capacidades para que cada uno no sólo expresara sus puntos de vista, sino también participara racional y afectivamente en la generación de un consenso que contemplara a todo el conjunto social.

Este estudio de impacto, que pudo haber sido un ejercicio evaluativo de rutina, se convirtió en un referente esencial y en un elemento fundamental de transformación política e histórica en el norte del Canadá debido, en parte, a que aunque la propuesta de las mayores corporaciones internacionales tuvo una fuerte promoción no fue aprobada por el Gabinete Federal, con base en la recomendación negativa de Berger.

El procedimiento se centró en la elaboración de estudios que fueron solicitados a los distintos grupos potencialmente afectados por la instalación del gasoducto. Mediante réplicas, refutaciones y cruce de información -que incluyó informes académicos pero sólo como un

componente del proceso y no como el eje central de éste- se promovió la participación de todos los grupos.<sup>37</sup>

Los tres aspectos más importantes que pueden identificarse en la investigación son:

- a) Información. Se solicitó a todos los participantes que presentaran una lista de documentos que tuvieran en su posesión y que fueran pertinentes al tema. Todas las partes podían solicitar los documentos de los demás.
- b) Financiamiento. Se proporcionó respaldo financiero a comunidades nativas, grupos ambientales, municipios y empresas para que participaran en pie de igualdad con las compañías de gasoductos.
- c) Forma del proceso. La dinámica de la investigación combinó audiencias públicas de dos tipos: *formales* (incluían testimonios bajo juramento y confrontación de información de testigos). En éstas hubo una observancia muy rígida de las reglas legales de aceptabilidad de las pruebas y las audiencias *comunitarias* (llevadas a cabo en todas las ciudades más importantes del sur de Canadá y en todas las poblaciones indígenas de la región del Valle de Mackenzie). Estas últimas no incluían testimonios bajo juramento y se permitió que los participantes hablaran en sus propios idiomas.

La conclusión a la que arribó Berger para fundamentar su recomendación negativa a la instalación del gasoducto en el Valle de Mackenzie se basó en que la investigación y puesta en común de las perspectivas diversas de los actores colectivos involucrado mostraron la existencia de dos "filosofías" contrapuestas: una que se declaró por la acelerada y completa modernización e industrialización del norte y la otra que destacó la importancia de la autodeterminación.

En el caso que aquí se comenta, lo que estuvo en el centro del debate fue la misma noción de "desarrollo" que fue públicamente puesta en cuestión, desafiando el concepto convencional en tanto proceso natural e inevitable. La meta fue la valoración del desarrollo en tanto sustento de la identidad cultural de la población nativa de manera que permita que cualquier cambio cultural incluya decisiones autónomas sobre su orientación.<sup>38</sup>

La experiencia del caso Berger muestra la importancia de tomar en consideración el desarrollo social en su conjunto y la valoración de los intereses dispares así como la posibilidad del consenso basado en el debate, para la definición del problema, y no sólo el énfasis parcial que favorece la conveniencia de un sólo sector o grupo social. El principio rector fue "el fortalecimiento del caso más débil" de modo que la puesta en común se produzca con un criterio ecuánime, que considere posiciones equiparables para cada situación y capacidad.

---

<sup>37</sup> El detalle del procedimiento realizado en la Evaluación de Impactos durante los tres años se puede encontrar en el Informe Berger (1977), en el largometraje (1977) *The Inquiry Film: A Report on the Mackenzie Valley Pipeline Inquiry* accesible en el Consejo Nacional de Cine de Canadá, y un documento académico elaborado en 1983 por Abele.

<sup>38</sup> Torgerson, Douglas (1993) "Entre el conocimiento y la política: tres caras del análisis de políticas" en Villanueva, Luis (1993) *El Estudio de las Políticas Públicas* México. Ed. Povua.

Además de los objetivos explícitos que pueden leerse en la experiencia narrada, subyacen en el modo de abordaje de la problemática una mirada implícita de lo social y de las transformaciones posibles de situaciones, diferentes de los planteos meramente normativos o estratégicos de la planificación, y que hacen de esta experiencia un buen punto de partida para pensar una propuesta superadora de planificación.

La perspectiva adoptada por Berger incluye una reconsideración de la importancia de variables cuantitativas y cualitativas. Sobre las primeras afirma que se debe minimizar la importancia de conclusiones fundamentadas en datos cuantitativos, debido a que la sola estimación de costos no han demostrado ser dignas de confianza en proyectos a gran escala. “Si se va a evaluar el impacto de manera adecuada, se tiene que sopesar una serie completa de asuntos, algunos tangibles, otros intangibles. Pero al final, no importa cuántos expertos haya, no importa cuántas hojas de computadora se acumulen, existe una necesidad inevitable de tomar en consideración el juicio humano para las cuestiones fundamentales.”

Al revalorizar las variables cualitativas y los aspectos culturales, Berger ubica el análisis en un contexto ideológico, y entiende que es fundamentalmente un proceso político. Político porque en este caso se estimuló la participación de los no expertos -particularmente de los pueblos indígenas- proporcionando un foro para la discusión abierta en la cual los individuos y comunidades (ambas categorías eran admitidas como interlocutores válidos) podían no sólo expresar su punto de vista, sino desarrollar su capacidad de reconocer y articular sus intereses. En esta forma y estilo, se proporcionó oportunidad para la participación a la vez que se convirtió en una experiencia educativa que estimuló la capacidad individual y colectiva de opinión con componentes racionales y efectivos.

En esta experiencia toman especial relevancia las características del proceso comunicativo puesto en funcionamiento, así como los modos en que se conjugaron a través de ella los juegos de verdad y relaciones de poder articuladas por los involucrados en el proceso de participación pública. Se discutieron procedimientos y reglas naturalizados que de otro modo no hubiesen podido ser puestos en cuestión.

Esta participación encontró su punto más sólido de apoyo en el tipo de comunicación que se estableció. A criterio de Berger, “ninguna discusión de carácter académico, ninguna presentación formal de las demandas de los pueblos indígenas hecha por sus organizaciones formales y sus líderes, podría haber ofrecido un panorama de las metas y aspiraciones de la población indígena tan preciso y vivo como su propio testimonio. De ninguna otra forma hubiéramos podido descubrir la profundidad de los sentimientos respecto a los errores pasados y a las esperanzas futuras, como tampoco la determinación de los pueblos indígenas en reafirmar su identidad colectiva en el presente y en los años por venir”.

De la lectura del caso puede analizarse el rescate y profundización de la idea que considera el problema del *desarrollo* como un asunto de *elección colectiva* y no como un principio indiscutido, válido en sí mismo y autosostenido. Es una elección entre varias opciones constituidas en posibilidades y aún más: como tal, esta elección tiene consecuencias diferenciadas que afectan a todo el conjunto social aunque de distintas maneras. Así las consecuencias que se perciben como más agudas y que afecta a un sector social no son sólo un

problema de *ese* grupo en particular, sino un aspecto de las derivaciones que tuvo una elección conjunta y por tanto debe ser abordada por el colectivo social.

Una situación similar se vive en nuestras sociedades actuales en relación con la delincuencia. Si el problema de la inseguridad originada en lo delictivo se analiza desde una perspectiva que naturaliza la desigualdad social y la desocupación como parte necesaria e indiscutida del principio rector neoliberal, la delincuencia se toma como el problema de un grupo social específico. Si en cambio se aborda el neoliberalismo y sus efectos como una elección social entre otras alternativas posibles, es posible asumir que las consecuencias en ciertos sectores de la sociedad son diferentes y que es esta elección social la que debe ser analizada y no focalizar el problema en el grupo que sintomatiza los efectos con más agudeza. Por tanto serán los propios sujetos sociales quienes, en un proceso de discusión pública debieran exponer sus intereses contrapuestos y consensuar soluciones que cuestionen lo naturalizado para resolver el problema.

Estas reflexiones permiten discutir los supuestos que escapan a los procesos de análisis estrictamente racional en el sentido habermasiano. Foucault, en analogía con Weber, pone de relieve las raíces irracionales de nuestras formas políticas, hace aparecer los sistemas de racionalidad – en el sentido weberiano del término – que subyacen a los poderes, a los saberes y a las prácticas de subjetivación que operan en el Estado y en todo el conjunto social. Para este autor es preciso que cuestionemos la política y la moral dominantes. Ello exige a la vez un trabajo de reflexión que desentierre las raíces de las “racionalidades” que están operando en el campo social y un trabajo de negación de las formas de subjetivación que hemos heredado y nos han sido impuestas.<sup>39</sup>

Aunque el eje de esta experiencia está centrado en un proceso evaluativo del impacto social, puede fácilmente leerse en su desarrollo la búsqueda de la transformación de la comunidad toda, a través de procedimientos de comunicación por la vía de la investigación sobre la propia realidad, haciendo conocer en el debate los mecanismos que operan favoreciendo o perjudicando el desarrollo de uno de los grupos sociales afectados, tomando como base la posibilidad de modificación de las estructuras y posiciones que adopta el pensamiento colectivo frente a determinadas circunstancias que son de su inmediato interés.

Álvarez Uría afirmará que “En el marco europeo, los trabajos de H. Marcuse, T. Adorno, N. Elías, R. Castel y M. Foucault, entre otros, pese a sus diferencias coinciden en una voluntad común de explicar, y por tanto de contribuir a superar, dimensiones irracionales de nuestra vida social que tienen que ver con determinados códigos teóricos, instituciones y poderes legitimados muchas veces en nombre de la cientificidad.”

Esta experiencia permite leer en su desarrollo la búsqueda de la transformación de un grupo social, a través de procedimientos de comunicación- educación por la vía de la investigación sobre la propia realidad, haciendo conocer en el debate los mecanismos que operan favoreciendo o perjudicando el desarrollo de ese grupo, tomando como base la posibilidad de modificación de las estructuras y posiciones que adopta el pensamiento colectivo frente a determinadas circunstancias que son de su inmediato interés.

---

<sup>39</sup> Álvarez – Uría, F. Op. Cit. (1996)

## Conclusiones comparativas de las tres experiencias

La situación descrita del caso argentino en las denominadas “empresas recuperadas” mostró un resultado bipolar que en el caso de la clínica dejó al descubierto las grietas que existían en el grupo y aún las profundizó, ya que no se puede afirmar que se haya podido, pese a los esfuerzos, consolidar el trabajo colectivo de los socios al interior de la organización.

En el segundo caso la propuesta promovió una manifestación reactiva que -en apariencia, o si se prefiere, a modo de hipótesis- podría pensarse que puso en movimiento las redes que subyacían en el grupo, favoreciendo la puesta en acto de ideas que no habían podido ser llevadas a la práctica, así como la aparición de iniciativas novedosas, que a modo de ensayo, dan cuenta de una preocupación por modificar la situación actual.

Un ejemplo de esto último fue la idea -que en su momento se manejó- de crear un departamento de capacitación y comunicación dentro de la cooperativa La Prensa, a través del cual se podrían canalizar demandas de interacción discursiva y de formación en algunas áreas disciplinarias que los trabajadores consideraran una necesidad no satisfecha (ni aún sentida) hasta el momento.

El caso de los obreros italianos no constituye un ejemplo frecuente ni puede considerarse que las situaciones de lucha obrera por reivindicaciones educativas y culturales sean regulares ni estén ampliamente extendidas, sobre todo porque implica un fuerte trabajo de introspección colectiva, de buceo de la propia realidad, más allá de lo que aparece en la superficie, eliminando la visión parcelada que normalmente se tiene de la realidad en el trabajo, por la propia dinámica que éste conlleva.

Si se retoman algunas de las reflexiones de H. P. Thompson<sup>40</sup>, debería afirmarse que el desarrollo de la conciencia de clase se revela en la conciencia de una identidad de intereses entre los grupos de la población trabajadora, que surge de su experiencia común así como en el desarrollo de las formas correspondientes en la organización política y laboral. Para este autor la explicación de la revelación de esa conciencia no puede ser la generación espontánea, ni su análisis ignorar los procesos que han favorecido su desarrollo. Es entonces como surgen los interrogantes acerca de la génesis de la transformación.

En este sentido Antonio Gramsci<sup>41</sup> afirmará que la comprensión crítica de sí mismo se logra a través de una lucha de hegemonías políticas, de direcciones contrapuestas en este campo, que constan de dos fases. La primera, por la cual se adquiere conciencia política, es la que permite a los sujetos ser consciente de que forma parte de una determinada fuerza hegemónica en situación de dominado, e implica distinguir, separar e independizar su propia reflexión. Esta sería la antesala de la segunda fase, por la cual el sujeto se constituiría en poseedor de una concepción del mundo coherente y unitaria. La segunda fase incluye la progresiva

---

<sup>40</sup> Thompson, E.P (1989) *La formación de la Clase obrera en Inglaterra*. Barcelona. Ed. Crítica.

<sup>41</sup> Gramsci, A.: *El materialismo histórico la filosofía de Benedetto Croce*. Ed. Nueva Visión. Bs. As. 1984. Pag. 17 y 33

autoconciencia en la cual la teoría (sus elaboraciones reflexivas) se unen con la práctica, que es como se constituye el hombre, en tanto es *un proceso*, el proceso de sus actos, es decir, una serie de relaciones activas.

Sin embargo, Gramsci<sup>42</sup> también reflexiona sobre el mundo de las ideologías afirmando que éste se encuentra atrasado respecto de las relaciones técnicas de producción, incluso recomienda no considerar a todo acto político como determinado por la estructura inmediatamente, como un reflejo de modificaciones reales de ésta, debido a que lo que los hombres piensan de sí mismos están vinculado a bases culturales precedentes, y por lo tanto modificar la cultura actual supone un proceso de superación, en un nivel superior al precedente, esto es, “sintiendo” lo que se sostiene ideológicamente, que incluye los aspectos derivados del “saber” (en tanto conocimiento coherentemente elaborado) y de la “comprensión” (que incluye la explicación de ese conocimiento por situaciones determinadas).

Los aportes de Gramsci nos colocan en una posición diferente a la elaborada por J. Habermas en relación a los supuestos sobre los que se articula el consenso. Cuando Gramsci explica la idea de la formación de la autoconciencia crítica no desarrolla la noción de racionalidad que sí es propia de la producción habermasiana en la etapa de la *Teoría de la Acción Comunicativa* o de *Conciencia moral y acción comunicativa*, en la que subyace una epistemología propia de la Razón Ilustrada, con un énfasis puesto en la idea weberiana de acción social intencionada, cuyo tipo puro más acabado es capaz de sopesar una ecuánime vinculación entre medios y fines.

Para Antonio Gramsci el sujeto, aún cuando se encuentra en una situación en la que la voluntad real está disfrazada de acto de fe en cierta racionalidad de la historia, no se anula la fuerte actividad volitiva que lleva a una intervención directa sobre la “fuerza de las cosas”, pero lo hace de manera velada.<sup>43</sup> De esto se desprende lo que el autor llama “conciencia contradictoria”, carente de unidad crítica.

La racionalidad gramsciana está doblemente asentada, por un lado en la posibilidad que tiene el sujeto de proceder con una racionalidad conforme a la relación medios – fines cuando, al colocar como necesarias para la formación de la autoconciencia crítica la creación de una élites de intelectuales encargados de difundir las nuevas concepciones del mundo, este sujeto subalterno se encuentra influido por la forma racional en la cual esa ideología se expone. Pero por otro lado la racionalidad de la que habla Gramsci tiene un componente central que es la fe, plasmada en la autoridad reconocida del expositor y su pertenencia a la misma organización del grupo al que se dirige. Éste último es el elemento no racional y más importante de la difusión de la concepción del mundo.

En un artículo publicado en el periódico Página 12 en marzo de 2000, Eugenio Zaffaroni razonaba sobre los consensos planteando que la historia muestra que éstos no siempre son democráticos, sobre todo cuando, recordando la Inquisición y la quema de brujas o el Holocausto judío, sirven para que una mayoría calme “la angustia que no puede convertir en

---

<sup>42</sup> Ibid. Págs. 120 a 124

<sup>43</sup> Ibid. Pág. 19. Las comillas son del autor.

miedo por no conocer la causa de sus males”, y en su reflexión continúa afirmando la necesidad de rescatar los procedimientos de discusión pública en los que se ejercite el juicio crítico conducente a la identificación de aquello verdadero: “para que no se pretenda neutralizar lo no peligroso o hacerlo de modo inconducente”.

Esta *discusión pública democrática*, sin embargo, debería evitar dos peligros: de un lado, la pérdida del respeto por las minorías y las opiniones disidentes, cuando se imponen mayorías tendenciosas, del otro el predominio del juicio de una minoría dominante, que suelen ser la verdadera contracara de los consensos de mayorías acrílicas.

El Dr. Zaffaroni en este artículo coloca todo el peso del equilibrio democrático deseable en debates democráticos no sujetos a la indiferencia hacia las minorías ni permitiendo a éstas imponerse por una eventual posición privilegiada – en el juicio que pueda lograrse con base en la razón: “La democracia es la que procura decidir conforme a *juicios racionales* y no a *prejuicios emocionales*.” Si bien la afirmación está orientada a desechar los prejuicios por su condición de prejuzgamiento inoportuno o carente de cabal conocimiento, el deslizamiento de la idea de democracia asentada en la más pura racionalidad hacia otras esferas, pone en riesgo la consideración de aspectos volitivos y aún afectivos que sostienen creencias en juicios éticos o axiológicos de ningún modo asentados en la racionalidad y que no pueden dejar de tomarse en consideración. Por esta razón es que, conjuntamente con la cautela referida a la participación de las minorías, también deberían considerarse estos otros aspectos que son centrales a la conformación de los sujetos en cuanto tales.

Ninguna de estas reflexiones debe prescindir, sin embargo, de la idea de rescatar como necesidad la apertura de posibilidades para el desarrollo de la capacidad de los sujetos sociales colectivos de conocer lo más ampliamente posible la situación, de criticarla y considerando todas las opiniones -aún las minoritarias- de cambiar de parecer cuando el conjunto lo crea necesario. Esto implica un verdadero ejercicio democrático tendiente a constituir un sujeto político cualitativamente reflexivo.

De la mirada aquí propuesta se considera que la generación de consensos, por lo tanto, si bien no pueden desechar el factor racional e interaccional por el cual los sujetos elaboran argumentaciones intencionadas y consistentes con la intención de convencer a otros en una determinada relación social, tampoco pueden ser concebidos con exclusión del elemento volitivo de la creencia (axiológica o afectiva) que conlleva aspectos vinculados a interacciones de niveles emocionales.

La Investigación Berger tuvo la virtud de poner al descubierto los aspectos racionales así como de lograr un alto impacto cultural y político en los pueblos indígenas, en tanto se involucraron aspectos afectivos y culturales que hicieron de los pueblos nativos una fuerza social relevante, debido a la emergencia de una potencialidad política inexplorada. Los foros para la discusión abierta se convirtieron en ámbitos desde los cuales los individuos y comunidades podían no sólo expresar su punto de vista, sino desarrollar su capacidad de reconocer y articular sus intereses. Y éstos últimos no son sólo producto de necesidades racionalmente sentidas, sino que también relacionan aspectos vinculados a la integridad cultural y a la necesidad de su autodeterminación.

En el mismo sentido la experiencia italiana evidencia que desde el punto de vista del trabajo, las necesidades e intereses de educación no debieran circunscribirse a la optimización de las herramientas técnicas o cognoscitivas sobre el proceso laboral, sino que una parte importante de la constitución del trabajador como tal está relacionada con intereses en áreas culturales, ideológicas o formativas no técnicas.

La propia situación que describe la posibilidad y la trayectoria por la que un consenso es generado nos permite bucear en la comunicación, en dos sentidos claramente diferenciados. Por un lado, con la mirada instrumental que la coloca como proceso mediador del logro de un objetivo ajeno a ella -el consenso o acuerdo en este caso-. Pero por otro, y de un modo simultáneo, puede analizarse cómo la comunicación construye, a través del proceso mismo de generación de consenso, un sujeto colectivo sostenido en la alteridad que lo conforma en un todo, con una identidad particular.

Ubicados en la mirada gramsciana respecto de la elaboración de los consensos, y situados en la perspectiva de la comunicación- educación que propone Freire, cabe preguntarse ¿por qué acciones de comunicación similares (esto habla de las herramientas comunicacionales por las cuales ésta, la comunicación, se constituye en instrumento), surgidas de diagnósticos altamente participativos (que han requerido de algún proceso de introspección grupal, o al menos de reflexión sobre la propia realidad), implementadas desde los mismos presupuestos teóricos y orientadas por metas similares tienen resultados tan diferentes?

Hay algunas respuestas obvias, en relación a las condiciones sociales, tanto generales como particulares que hacen a resultados diferentes. Esto conduce a la pregunta de Paulo Freire acerca de si el conocimiento -en los términos planteados por Foucault- se encuentra sometido a condicionamientos histórico- sociológicos que hacen que cada experiencia particular articule de un modo distinto procesos en apariencia similares.

Modificar lógicas de funcionamiento social, por tanto, dependerá de que los procedimientos comunicacionales -que no son neutros- deban pensarse en articulación directa con la situación histórica y social donde están los sujetos, las intenciones políticas donde se dirimen espacios de poder y la capacidad introspectiva del grupo para cuestionar las relaciones de poder establecidas.

En lo estrictamente comunicacional, puede haber respuestas un tanto menos evidentes que remite a los límites y posibilidades de transformar estructuras de pensamiento social que tiene la comunicación.

Si se recuerdan algunas nociones hipotetizadas por Antonio Gramsci, podrá reflexionarse sobre la diferencia que existe entre lo que el sujeto social *hace* (por ejemplo el trabajador), su actividad concreta como miembro de un grupo, con una inserción histórico- social precisa, y lo que *piensa* o *sabe*, que remite a la percepción de sí mismo y de los otros en la realidad social que se le presenta muchas veces confusa y acrítica. La práctica cotidiana, su experiencia y su deseo de cambiar los aspectos represivos o alienantes están muchas veces en contradicción con esta percepción del mundo, que suele ser superficial y fragmentada.

Este supuesto habilita la posibilidad de inserción de los *procesos comunicativos con fines reflexivos* en el sentido de proveer los recursos que permitan un examen sobre la propia realidad que supere las lecturas superficiales, que existen como lecturas dominantes de la realidad y muchas veces alimentadas por la apariencia que presenta la cotidianidad y la inmediatez del hacer.

De lo anterior se desprende la necesidad central de crear de las *condiciones* que posibiliten una práctica comunicativa en clave reflexiva, y de esto se trata la promoción de modificaciones en el contexto comunicativo.

Entre las "condiciones" pueden tomarse en consideración los aspectos objetivos de la dinámica social, laboral o grupal, tanto desde el punto de vista de lo que podrían llamarse *condiciones sociales generales* (comunes a todos los casos) como de lo que constituyen las condiciones sociales particulares (que atañen en forma parcial y exclusiva al grupo del que se trate) y que se desenvuelven y realimentan *con* la propia dinámica del grupo así como *hacia* él. Además deberían considerarse las condiciones más claramente subjetivas, que refieren a la personalidad grupal, a su propia historia e identidad.

Entre otras, debería considerarse el desarrollo del proceso de trabajo concreto o del modo de vida, los imperativos de mercado en el que se mueve la producción o el hábitat que sirve de contexto a la comunidad, la historia del grupo así como las características etarias y de género del grupo. Además deberán tomarse los aspectos perceptuales que los sujetos elaboran sobre sí mismos en tanto individuos o como grupo y la mirada que poseen acerca de sus reales posibilidades de transformación.

Las tres experiencias aquí descritas se desarrollaron en lugares geográficos diversos, están marcadas por lógicas de funcionamiento particulares y aún difieren entre sí en el espacio temporal de su ejecución. Sin embargo tienen en común el enfoque que primó en la orientación que dio sentido a cada situación.

En los tres casos lo que está profundamente cuestionado es la idea misma de "verdad", más que en su significado, en la forma en que se concibe y en los modos en que puede llegarse a ella. En todos se parte de suponer, en primer lugar, que se puede acceder a través de *un proceso* y que no necesariamente se conforma como una revelación a la que se debe asentir por el mecanismo de la fe, ignorando -o en el mejor de los casos, aceptando acríticamente- su propia génesis. Este cambio de orientación, por una parte, deja al desnudo la posibilidad de poner en acto mecanismos composicionales y a partir de esto se abre la posibilidad de su transformación, ya que habilita a los sujetos a pensar en dónde, cuándo y en cuánto desean intervenir.

En segundo lugar, lo que en todos los casos se propone es que esta misma posibilidad de intervención considere los intereses de todos los involucrados, poniendo como principio central para la toma de decisiones sobre los aspectos sociales que atañen el grupo, la idea de equidad.

Esta noción tiene diversas acepciones, una de las cuales la coloca como sinónimo de "igualdad". Si se lo adopta, se está frente a una idea moralmente neutral que supone que las desigualdades pueden ser analizadas sin connotaciones morales o políticas.<sup>44</sup>

Aquí en cambio se razona en el sentido de pensar que tras la desigualdad yace la imagen de la disparidad, no necesariamente incluida en la idea de la inequidad. En contraposición, la inequidad implica el concepto de injusticia, que no forma parte estrictamente de la idea de desigualdad, pero que sí hace referencia a temas de justicia social.

Es indispensable referir a la distinción entre “desigualdad” e “inequidad”, porque puede existir una distribución desigual de los recursos, aún de conocimiento, que en muchos casos constituye un signo claro de inequidad, o puede suceder que esta desigual distribución responda a lo que la equidad requiere: la provisión de más recursos a aquellos cuya necesidad es mayor.

Teóricamente, la relación entre ambos conceptos admite tres situaciones posibles:

- a) **Desigualdad con inequidad** que es la situación en la cual los grupos aventajados disponen de más accesibilidad a las posibilidades de mejora de su situación.
- b) **Inequidad sin desigualdad aparente**, que ocurre cuando existe una infraestructura, por ejemplo de servicios de algún tipo, ampliamente distribuida y de calidad relativamente buena, pero que en la práctica no alcanza a los grupos desfavorecidos.
- c) **Desigualdad aparente sin inequidad**, en la cual los recursos se asignan de manera despareja, a fin de aliviar la situación de los que se encuentran en las peores condiciones.<sup>45</sup>

En tercer lugar, el concepto de verdad, como resultado de estos supuestos, tiene como condición de posibilidad la modificación del *contexto comunicativo*, de tal modo que la verdad sea el resultado de un logro colectivo, al cual se accede a través de la investigación que cada actor realiza desde su propio lugar e intereses.

Las investigaciones se muestran como un procedimiento sostenido en la comunicación educativa y favorece el conocimiento de temas orientados a superar saberes fragmentarios y superficiales y a obtener herramientas que permitan una comprensión diferente de la realidad que desafíe la lectura dominante, porque en este punto es donde el sujeto colectivo puede encontrar la frontera de su autodeterminación.

Estos procesos son precisamente el centro al que apunta este análisis por estar vinculados a la emergencia de *fronteras* -entendidas en el doble sentido de “clausuras” o “límites”, pero a la vez concebidas como “puertas” que pueden eventualmente conducir a lo diferente- que posibilitan la comunicación educativa en el ámbito no formal. Por otro lado el reconocimiento de intereses comunes al grupo, y a la vez diferentes de los otros grupos, permiten forjar la identidad colectiva que es una de las piedras angulares del logro de consensos equitativos.

---

<sup>44</sup> Guerra, citado en Restrepo, H (1995) "Promoción de la salud y equidad: un nuevo concepto para la acción en salud pública" en *Rev. Educación Médica y Salud Pública*, Vol 29. N 1. UNC.

<sup>45</sup> Gilson, (1988) en Kadet, E. y Tasca, (1993) "Promover la equidad. Un nuevo enfoque desde el sector salud". OPS. Washington.

La relación de comunicación educativa debería establecerse entre sujetos que se reconocen como iguales en el intercambio de saberes, aunque con contenidos cualitativamente diferenciados, de modo que éste tenga sentido y posibilite el enriquecimiento. Antonio Gramsci <sup>46</sup> propone que los grupos marginalizados podrían enseñar con su existencia concreta, con su hacer histórico, los contenidos de la nueva cultura crítica que conscientemente debe ser construida. Al educador, por su parte, le cabe apoyar con sus competencias la búsqueda por parte de los trabajadores, dando forma y coherencia a lo que ya existe implícitamente en la manera de hacer del grupo oprimido.

Si se reconocen las dificultades -evidenciadas en las experiencias aquí tomadas- que se plantean a la hora de operar en la realidad para producir transformaciones en los modos de pensar, de hablar, de escribir y de razonar, no podrá pasar inadvertida la necesidad de reconocer que la comunicación por sí misma es incapaz de producir transformación alguna en contrasentido, esto es, no puede producir rupturas o quiebres radicales en la dirección que el grupo social ha tomado.

Sin embargo, aún cuando se considere la comunicación sólo como cortejo, no debieran ignorarse lo que ésta puede efectivamente realizar, entre otras cosas, posibilitar el razonamiento reflexivo y la vehiculización de conocimientos, permitir la confrontación y abrir la posibilidad a evidenciar lo menos visible.

La modificación del contexto comunicativo, aunque no revierta por sí procesos sociales de dirección contraria en un plazo inmediato, podría constituirse en la garantía empírica de un aprendizaje social relativo a distinguir entre lo dado y lo posible de ser construido.

## **Bibliografía**

- Alvarez – Uría, F.: Prólogo al texto de Foucault, M.: *Hermenéutica del Sujeto*. Ed. Altamira. La Plata. 1996.
- Dror Y.: *Enfrentando el Futuro* FCE. México DF. 1993
- Freire, P., Rosiska e Miguel, Darcy de Oliveira, Claudius Ceccon (2º edición). *Vivendo e Aprendendo. Experiências do idac em educação popular*. San Pablo. Brasil. El Livraria Brasiliense Editora S.A.
- Freire, Paulo: ¿Extensión o Comunicación? La concientización en el medio rural. Ed. Siglo XXI . Bs. As. 1973.
- Foucault, M.: *Hermenéutica del Sujeto*. Op. Cit. (1996)
- ----- “Por qué hay que estudiar el poder: la cuestión del sujeto”, en la obra colectiva *Materiales de Sociología Crítica*. La Piqueta. Madrid. 1986
- Guerra, citado en Restrepo, H (1995) "Promoción de la salud y equidad: un nuevo concepto para la acción en salud pública" en Rev. Educación Médica y Salud Pública. Vol 29. N 1. UNC.
- Gilson, en Kadet, E. y Tascá (1993) "Promover la equidad. Un nuevo enfoque desde el sector salud". OPS. Washington. 1988

---

<sup>46</sup> Gramsci, Antonio (1984) *Los intelectuales y la organización de la cultura* Bs. As. Ed. Nueva Visión

- Gorz, A. *La Metamorfosis del Trabajo* Madrid Ed. Sistema. 1991
- Gramsci, Antonio *Los intelectuales y la organización de la cultura* Bs. As. Ed. Nueva Visión. 1984
- ----- *El materialismo histórico y la filosofía de Benedetto Croce* Bs. As. Ed. Nueva Visión. 1984
- Marx, C. *El Capital. Crítica de la Economía Política*. Tomo I. México. Fondo de Cultura Económica. 1986
- Matus, Carlos: *Planificación en situaciones*". FCE. México DF 1980
- Matus Carlos: "Curso de Planificación Situacional" Fundación Oswaldo Cruz 1990.
- Méda, Dominique *El trabajo. Un valor en peligro de extinción*. Barcelo. Ed. Gedisa. 1998
- Mintzberg H.: *The Rise and Fall of Strategic Planning* Free Press - New York 1994
- Rovere, M.: *Planificación Estratégica de Recursos Humanos en Salud* OPS – OMS. Cashington DC. EEUU. 1993
- ----- "La Planificación Estratégica y la ciudad como sujeto". 2005
- Testa M.: *Planejamento e Programação em Saude* Cortez Editora - Sao Paulo 1989
- Thompson, E.P *La formación de la Clase obrera en Inglaterra*. Barcelona. Ed. Crítica. 1989
- Torgerson, Douglas "Entre el conocimiento y la política: tres caras del análisis de políticas" en Villanueva, Luis *El Estudio de las Políticas Públicas* México. Ed. Povua. Publicado originalmente con el título "Between Knowledge and Politics: Three Faces of Policy Analysis" en *Policy Sciences* (1986) núm.19, pp. 33 - 59. Traducción al español de María del Carmen Roquenf. 1993
- Van der Heijden K. *Scenarios; the Art of Strategic Conversation*. Wiley, West Sussex 1997.
- Zaffaroni, Eugenio R. : "Los peligros del consenso" en Página 12 – contratapa 3 de marzo de 2000

## Capítulo 2: Paradigmas para el Análisis de Instituciones y Organizaciones

Por Mgter. Nidia C. Abatedaga

Pensar la planificación de procesos comunicacionales en las organizaciones, cuando el interés radica en la transformación en el campo social, es asumido aquí como un acto que nos ubica en un lugar de tensión en el que las dimensiones teórico- conceptuales y metodológicas deben encontrarse abiertas a la reflexión y a la crítica.

Así como no se puede concebir una organización como un objeto dado, sino que es un espacio social que el investigador construye según los intereses y perspectivas que va a investigar, así tampoco se puede pensar que las metodologías que se utilicen en el proceso constituyen herramientas asépticas que el investigador puede utilizar en cualquier situación irreflexivamente.

Por esta razón propongo aquí una primera reflexión epistemológica que realiza un recorrido por los diferentes paradigmas de la teoría social, en los cuales no se pretende ahondar pero sí reseñar sus fundamentos centrales. Estos paradigmas son los campos teóricos en los que abrevan las posiciones y metodologías que cada investigador adopta cuando aborda un proceso de planificador, lo haga explícito o no.

Por otro lado, es mi intención dejar brevemente explicitadas las diferencias epistemológicas y poner de manifiesto la voluntad de desenmascarar el carácter políticamente intencionado y teóricamente adscrito a una determinada ideología que todo accionar social, incluida la planificación en comunicación tiene.

Esto además, contribuye a abonar la posición que aquí adopto, y que señala el carácter construido -y por lo tanto para nada *dado*- de todo objeto de investigación, con fines de planificación o no.

Parto entonces de concebir que el campo de Comunicación Institucional se extiende como un ámbito de trabajo en el que los comunicadores debieran producir una adecuación entre teoría y práctica acorde a las exigencias profesionales.

Este espacio parece haber adquirido su legitimación, difusión y desarrollo a través del área de las Relaciones Públicas y la Publicidad implementadas en los ámbitos privados de trabajo y en íntima vinculación con la lógica de acumulación del capital.

Es, sin embargo necesario señalar que existen numerosos terrenos que se despliegan en sectores sociales e instituciones que no persiguen el lucro, donde la tarea del comunicador no se orienta solamente a la eficientización de procesos económico- comerciales, sino en la dirección de mejorar procesos de gestión y de producir transformaciones en clave social, y es donde voy a centrar la atención.

Desde esta perspectiva de análisis de lo social, y negándome a aceptar las posiciones aparentemente neutrales que proponen los modelos de planificación en comunicación

organizacional, el primer asunto que es necesario plantear es el de las decisiones teóricas que el propio objeto comunicacional desafía a realizar. Decisiones que son elecciones anteriores a cualquier investigación y que deben realizarse sobre un abanico de posibilidades epistemológicas que propician una variedad importante de posturas. La sola decisión de considerarlas nos coloca frente a una amplia gama de posibles análisis teóricos alternativos que permiten abordajes diferenciados de comunicación institucional.

### **Una aproximación a las nociones de Institución y Organización**

Una de las primeras consideraciones que es necesario realizar remite al propio “objeto” con el que se propone trabajar la Comunicación Institucional y para ello se deberá comenzar por las numerosas definiciones de lo que se considera una *institución*. Cada una de ellas remite a una perspectiva pre- establecida y supone una determinada mirada de lo social. Sin embargo todas ellas comparten un hecho irreductible: las instituciones están sostenidas por sujetos colectivos. La circunstancia de que estos sujetos hayan adoptado determinada institución no modifica el hecho de que en todos los casos no estamos remitiendo a una abstracción -aunque suponga la necesidad de abstraer conceptualmente la noción- sino a una práctica colectiva realizada por y entre sujetos sociales que se han dado y reproducen con sus prácticas determinado modo de institucionalidad.

Las instituciones así entendidas, adquieren alguna forma de “materialidad” en la medida en que haya sujetos socialmente organizados proponiendo y articulando procesos que por su regularidad y por la comunidad de objetivos están conformando y dando consistencia susceptible de percepción sensible a ese colectivo institucionalizado que se materializa en prácticas colectivas. Este es el núcleo común a partir del cual se despliegan todas las determinaciones que hacen a las instituciones particulares que atraviesan formas organizativas concretas. También a partir de esto es que se puede pensar en los diversos abordajes epistemológicos que puede realizarse en relación a ellas.

Aquí se propone pensar a la *institución* como una forma de organización social, definida como un conjunto estructurado de valores, normas, roles, formas de conducta y de relación.<sup>47</sup> Así conceptualizada, todas las relaciones sociales que entablan los sujetos se inscriben en un cierto contexto institucional que además del marco donde la interacción tiene lugar, constituyen una “matriz interpretativa” que aporta a las relaciones un código, y le da sus características significativas. En este sentido las instituciones son una abstracción.

La *organización*, en cambio, es el lugar donde cobran materialidad las instituciones e implica la existencia de un organismo que puede poseer un espacio físico (aunque no excluyentemente), ciertas normas de funcionamiento, objetivos comunes más o menos claros y algún tipo de relaciones de poder.

No obstante el lugar físico en el que funcionan, las organizaciones no son sino una construcción social y en algún sentido son lugares virtuales, debido a que es imposible aprehender directamente todo lo que sucede en ellas y a todos los que en ella actúan, lo cual

---

<sup>47</sup> Frigerio, G.; Poggi, M.; Tiramonti, G. Aguerrondo, I.: *Las Instituciones Escolares. Cara y Cece*. Ed. Torquell, Serie Flasco Acción. 1993

da lugar a la constitución de categorías perceptuales que ponen en vigencia valores (productivos, religiosos, etc.) que necesitan ser comunicados. En este sentido la organización es un concepto cultural, formado a partir de una construcción que existe tanto en la práctica concreta de los sujetos como en el lenguaje y por tanto precisa de ser armada a través de un relato. Dicho de otra manera se puede decir que una organización es “la puesta en escena de un orden simbólico”<sup>48</sup>

La relación que se establece entre institución y organización es de interacción ya que una organización es siempre atravesada por más de una institución y a su vez cada institución será materializada de manera particular según cada organización Cabe destacar que L. Schvarstein distingue a las *organizaciones objeto* (aquellas que son determinadas externamente por las instituciones) de las *organizaciones sujeto* (las que pueden construir una identidad singular que las diferencia y en las que sus componentes crean significados que dan sentido a su accionar conjunto).

Además este espacio así concebido puede pensarse como un “campo” organizacional, para analizar las condiciones sociales de producción de la interacción discursiva, que incluyen su estructura y funcionamiento. Bourdieu define al campo como un espacio social estructurado, un campo de fuerzas -con dominantes y dominados, donde se dan relaciones constantes, permanentes, de desigualdad, que se ejercen al interior de ese espacio- que es también un campo de luchas para transformar o conservar este campo de fuerzas. Cada uno, al interior de ese universo, empeña en su competencia con los otros la fuerza (relativa) que posee y que define su posición en el campo, y en consecuencia, sus estrategias.<sup>49</sup>

Para este autor el campo es un sistema de relaciones objetivas entre posiciones adquiridas, es el espacio de juego de una lucha competitiva por el monopolio de la autoridad, definida tanto por la capacidad técnica como por el poder político. Las posiciones que Bourdieu señala pueden ser tanto políticas como económicas, por lo que se torna indispensable analizar ambos aspectos en el reconocimiento de las relaciones de poder que se dirimen en el campo organizacional.

Por esta razón es que se propone aquí pensar que las organizaciones deben ser consideradas como espacios sociales donde los sujetos producen interacciones comunicativas atravesadas por relaciones de poder, a la vez que desarrollan formas de trabajo con miras a lograr los objetivos que comparten. En tanto dos dimensiones centrales que atraviesan la conformación misma de las organizaciones, la actividad de sujetos -su trabajo- y los procesos de interacción discursiva producidos en el campo de fuerzas políticas, el análisis de los paradigmas epistemológicos deberán contemplar complementariamente ambos aspectos.

### **Los Paradigmas del Análisis Organizacional**

La Comunicación Institucional, como ocurre con cualquier espacio de desarrollo investigativo, puede ser abordado desde diferentes perspectivas epistemológicas que condicionan y definen los modos posibles en que el campo puede ser pensado y abordado.

---

<sup>48</sup> Schvarstein, L. *Psicología social de las organizaciones. Nuevos aportes*. Ed. Paidós. Bs. As. 2006

<sup>49</sup> Bourdieu, P. “*Sociología y Cultura*.” Ed. Grijalbo. México. 1990.

En relación a las instituciones Irene Vasilachis de Giardino<sup>50</sup> sobre el mundo del trabajo proponen tres perspectivas que coinciden con muchas de las abordadas en otros campos y que permiten el análisis de la Comunicación Institucional con claras diferenciaciones epistemológicas. Estas son el Paradigma Positivista (también denominada perspectiva empírico- analítica), El Paradigma Interpretativo (también conocido como perspectivas fenomenológico- hermenéuticas) y el Paradigma Materialista- Histórico (conocido también como perspectiva dialéctica o crítica).

Cada una de estas perspectivas opera como una lente que permite enfatizar en ciertos aspectos de la realidad comunicacional en las instituciones, a la vez que propone un modo particular de abordaje a los casos concretos y su materialización en organizaciones.

## 1. Paradigma Positivista

Los abordaje y análisis que se realizan bajo esta perspectiva suponen una concepción de comunicación basada en una mirada instrumental, una herramienta que dentro de la organización es útil a determinados fines ajenos a ella y que puede ser manipulada para la consecución de ciertos equilibrios buscado para el sistema en el que opera. Se toma en consideración el modo de operar de la herramienta comunicacional en los procesos productivos y su efectividad en el marco de los objetivos definidos para la organización. Esta a su vez es vista como un sistema que trabaja en un ambiente, que a la vez condiciona y es condicionado por ella.

En consonancia con este modo de ver la comunicación, las investigaciones se centran en la eficientización de canales, flujos y códigos, tomando en consideración de un modo especial los trabajos e investigaciones de aplicación práctica, fácilmente comprobables a través de técnicas de recolección y de la obtención de información preferentemente estadística con objetivos de medición cuantitativa.

Los enfoques que pueden ser ubicados en esta categoría son: el enfoque mecánico, el psicológico, el sistémico y el de la contingencia.

En cuanto al *modelo Mecánico*: sintetiza la confluencia de la Teoría Matemático Informativa (Shannon y Weaver, 1948), la Teoría Clásica de las Organizaciones (Taylor, 1911; Fayol, 1929 y Weber, 1947) y la Psicología Conductista (Watson y Skinner, 1900-1950). Se centra en las dinámicas de transmisión y recepción de mensajes a través del canal que liga al emisor con el receptor. La comunicación es asimilada como un proceso lineal y transitivo, el interés puesto en la retroalimentación es a los fines de abundar en datos estadísticos y tiene la función de ofrecer la información precisa para lograr la eficiencia organizacional necesaria, pero con predominio de flujos verticales descendentes que refuerzan la autoridad de la administración. No establece relaciones con el clima organizacional, ni otros elementos de las relaciones humanas en el marco de las cuales se desarrolla la comunicación, de ahí el marcado carácter mecanicista pues no explica las complejas relaciones entre los diferentes elementos que la componen.

---

<sup>50</sup> Forni, F. Gallart, M. y Vasilachis I.: *Métodos cualitativos II. La práctica de la investigación*. Centro Editor de América Latina. Bs. As. 1993

El *modelo Psicológico* es descrito como el resumen de los influjos de la Teoría Humanística de las Organizaciones (Mayo, 1933; Mc Gregor, 1960; Likert, 1961), la perspectiva Antropológica de Radcliffe- Brown, 1955; Malinowski, 1942; la Teoría Funcionalista Lazarsfeld (1945) y Robert Merton (1949) y la Psicología Cognitiva de autores como Hovland (1959) y Berlo (1960). En esta perspectiva las intenciones y los aspectos humanos de la comunicación presumen la existencia de una correlación entre las cogniciones y el comportamiento, de ahí que centren la atención en la influencia de las características de los individuos en los procesos de comunicación. Ello imprime un papel activo al receptor el cual selecciona el mensaje y activa su interpretación de acuerdo a los rasgos específicos de su personalidad. Esto es asumido como filtros conceptuales, en tanto se conciben como el conjunto de conocimientos, actitudes y percepciones que poseen los sujetos. También están presentes elementos de la persuasión, pero siempre sujetos a la particular manera en que el sujeto, desde su estructura psíquica, puede interpretarlos en un momento particular. En algunos casos estos modelos tratan de establecer una relación entre los procesos de comunicación, el aprendizaje y el conocimiento. Para ello se centran en procesos como la atención, el significado, el compromiso para la acción, entre otros. Se advierte un intento por humanizar el modelo mecanicista, aunque estén ausentes los factores atinentes al contexto en el que el proceso de comunicación se lleva adelante. Hovland por ejemplo en la elaboración de su modelo enfatiza en variables vinculadas al cambio de actitud producido por la comunicación.

El *modelo Sistémico*: se distingue de los otros por caracterizarse en el hecho de condensar postulados de la Teoría General de los Sistemas (Von Bertalanffy 1950) a partir de la Teoría Matemática de la Información (Shannon y Weaver, 1948) y de la Psicología Social de las Organizaciones (Katz y Kahn: 1966). Este modelo encuentra un nicho fértil en el área de las Ciencias de la Administración (desarrollada durante la segunda mitad de la década del 60), y postula la importancia de la comunicación en el funcionamiento de la organización, ahora concebida como sistema. Esta organización contiene subsistemas en interrelación, donde son tan importantes las partes que lo componen como la relación que estas partes establecen entre sí. El sistema, así concebido, mantiene vínculos con el entorno y va adaptándose a través de un doble proceso de entropía / homeostasis que permite ir redefiniendo la situación de equilibrio deseada.

En el campo de la comunicación organizacional Annie Bártoli ha desarrollado técnicas de abordaje a las organizaciones, como por ejemplo el análisis de diferentes estructuras organizacionales y relaciones comunicativas consecuentes, graficadas en distintos esquemas denominado organigramas.

Su idea de la comunicación en las organizaciones empresarias supone una mirada amplia, que incluye los aspectos culturales. Dirá que los empresarios en general reconocen la existencia de circuitos de comunicación interna que requieren ser organizados, así como se aceptan que los modos de comunicación y organización están más vinculados entre sí cuando pertenecen a culturas similares o compatibles, por lo que esperan manejar las micro- culturas de manera uniforme y sumaria.

Bártoli afirma que hay que tener en cuenta las múltiples diversidades existentes e integrar en los modos de comunicación y organización posibilidades de incertidumbre, informalidad y

cambio. Esto no significa que la empresa no disponga de ningún hilo conductor capaz de orientarla, pero sí puede construir formas flexibles de comunicación y organización. “En otras palabras, organizar y comunicar en una perspectiva de gestión supone a la vez determinar un marco estratégico y firme y pilotar márgenes de maniobra interculturales o interpersonales”.<sup>51</sup>

Otros autores vinculados al ámbito empresarial, como Capriotti, desarrollaron aspectos de la organización relativos a la Imagen Corporativa<sup>52</sup> El énfasis en la problemática de la “imagen” (que no es otra cosa que abordar el tema de la imagen pública) aparece íntimamente orientado a buscar la maximización y la competitividad de las empresas en el mercado a partir de complejos procesos de posicionamiento. Aquí cabe incluir una mirada que retoma el carácter eficaz de lo comunicativo en tanto capacidad para construir simbólicamente un universo de sentido en los públicos. Las nociones de “identidad” (lo que la empresa pretende transmitir) e “imagen” (el universo de sentido que los sujetos construyen en relación a productos y empresas) se conciben subordinadas a objetivos estratégicos e instrumentos tácticos. Estos autores recuperan una concepción sistémica de lo comunicacional, incluso de la teoría cibernética.

En estas perspectivas sobresale una visión en la que se presupone la unidad de las esferas del hacer y el comunicar en la praxis productiva. De esta manera se configura un conjunto de cuestiones donde la comunicación se define en estrecha relación con el *management* empresarial. Esto permite considerar a la dimensión comunicativa como un aspecto que no puede tomarse aisladamente sino en relación a la eficiencia, por sus posibilidades de incidir en los procesos de rentabilidad comercial.<sup>53</sup>

Dentro del Modelo Sistémico se han desarrollado tipos más específicos o *sub- modelos* de análisis que sin apartarse de la idea de una organización como *sistema* han realizado aportes particulares que incidieron en alguna medida en modificaciones en la concepción de las organizaciones y de la comunicación vinculada a ella. Un ejemplo es el *Enfoque Contingencial de la Administración*. Este enfoque propone que la eficacia organizacional no se alcanza siguiendo un único y exclusivo modelo organizacional, sino que la estructura de la organización y su funcionamiento son dependientes de la interfase con dos variables que producen el mayor impacto sobre la organización: el ambiente externo y la tecnología. Diferentes ambientes requieren diferentes relaciones organizacionales para una eficacia óptima y diferentes tecnologías conducen a distintos diseños organizacionales.

Este enfoque se basa en los principios de la teoría de los sistemas abiertos, que suponen una interacción dinámica con el ambiente y un intercambio de materia, energía e información con éste. Fernández Collado afirmará que “la eficiencia empresarial es el resultado del grado en que una organización pueda adaptar su estructura y su política, entre otras, a la configuración de las variables situacionales como la tecnología, el ambiente, la gente y la cultura en la que se inserta”.

---

<sup>51</sup> Bártoli, Annie: *Comunicación y Organización. La organización comunicante y la comunicación organizada*. Ed. Paidós. Barcelona. 1992

<sup>52</sup> Capriotti, Paul: *La Imagen de la Empresa*. España. 1992

<sup>53</sup> Amado Suárez, Adriana y Castro Zuñeda, Carlos: *Cumunicaciones Públicas* Ed Temas. Bs. As 1999

La mayoría de los autores que adscriben a este enfoque (Burns y Stalker: 1961; Woodward: 1965; Lawrence y Lorsch: 1967, Dill, W.: 1958, Fouraker y Stopford: 1968) enfatizaron en la importancia del modelo de *estímulo- respuesta* propuesto por Skinner, para quien la contingencia es un tipo de relación *si- entonces* que focaliza en el efecto de las consecuencias ambientales sobre el comportamiento observable y objetivo de las personas. Para un grupo importante de teóricos de la administración el gran problema que enfrentan las organizaciones es la incertidumbre, que no está en el ambiente sino en la percepción y en la interpretación de las organizaciones.

Este enfoque Contingencial puede encontrar puntos de contacto con la Teoría del Caos proveniente de la planificación empresarial. Esta teoría plantea que como las organizaciones son sistemas no lineales donde es imposible prever las consecuencias de una acción, para las empresas el planteamiento de planificación estratégica a largo plazo es inútil y peligroso porque un acontecimiento pequeño puede provocar cambios fundamentales (Stacey, R.) El azar, las condiciones cambiantes y la creatividad pueden introducirse en cualquier momento en un sistema empresarial que es complejo y alterar su curso.

Por esta razón es que se combina esta Teoría del Caos con la Teoría de la Complejidad, y se afirma que si una compañía está estructurada con demasiada rigidez no se puede mover, y si es demasiado caótica tampoco. (Eisenhardt, K.) Hay un punto que se denomina “el borde del caos” en el cual la compañía puede encontrar un equilibrio entre orden y caos: la empresa tiene suficiente estructura para mantener la cohesión de los procesos y la gente, pero a la vez mantiene suficiente flexibilidad como para permitir la innovación y adaptación.

Con base en esta idea es que se propone un *enfoque orgánico de planificación* que implica una visualización del futuro y sólo estrategias temporarias. La mejor manera de planificar para el futuro en constante cambio es tener varios planes estratégicos que contemplen no más allá de un año, porque las cosas cambian demasiado rápido para pensar en planes de cinco a diez años.<sup>54</sup>

En lo atinente a la comunicación pueden encuadrarse dentro de esta perspectiva general sistémica la Teoría de la Información que se desarrolló con fuerza durante las décadas del 50 y 60 en América Latina y que se basaba en el modelo de Difusión de Innovaciones. Este modelo comunicativo implicó una construcción normativa de los abordajes en organizaciones sociales e instituciones impulsadas desde el Estado.

La base teórica del modelo difusionista se encontraba en el esquema básico emisor- mensaje-receptor y el mecanicismo de la estrategia del *two- steps- flow*. Las campañas que se elaboraban tenían como público privilegiado al campesino de Latinoamérica. Se propuso un modelo vinculado al desarrollo económico, que respondía a lineamientos de expansión en la acumulación de capitales sobre todo norteamericanos en los países del Tercer Mundo, desde una visión etnocéntrica. Esto profundizará los mecanismos de introducción de tecnologías y conocimiento aplicado en las organizaciones (donde las experiencias en el área rural son quizás las más destacadas).

---

<sup>54</sup> Revista Mercado, Agosto 2000.

Coincidentemente con esta mirada comunicativa sobresale la importancia otorgada a los procesos de planificación centralizados desde una visión tecnocrático- determinista con el fin de introducir y adoptar innovaciones, entendiendo que las tecnologías son un instrumento neutral que pueden ser empleadas en cualquier contexto socio – histórico. Si los campesinos no adoptaban la denominada *tecnología de la modernización* se afirmaba que tenían una tendencia obstinada hacia la tradición, que carecían de orientación hacia el futuro y que no tenían sentido empresarial.<sup>55</sup> (Avejera: 1984)

A modo de síntesis Rogers identificará cuatro momentos del proceso de difusión y adopción: 1) el de la información: cuando se da a conocer la innovación en sí misma; 2) el de la persuasión: a los fines de generar adhesión; 3) en el que se adopta o rechaza la innovación, definida como una idea, práctica u objetivo percibido como nuevo por un individuo; 4) en el que se confirma la introducción de la innovación en los individuos.

## 2. Perspectiva Interpretativa

El supuesto básico de este paradigma es la necesidad de comprensión del sentido de la acción social en el contexto del mundo de la vida y desde la perspectiva de los participantes. Para Vasilachis de Gialdino estos supuestos se pueden desarrollar sintéticamente en 4 aspectos:

- a) La resistencia a la “naturalización” del mundo social: a diferencia de la naturaleza, la sociedad es una producción humana donde el análisis de los motivos de la acción y de las normas, valores y significados sociales prima sobre el de la búsqueda de la causalidad, de las generalizaciones y de las predicciones.
- b) La relevancia del concepto de mundo de la vida: este mundo constituye el contexto en el que se dan los procesos de entendimiento, que proporciona los recursos necesarios para la acción y que se presenta como horizonte, ofreciendo a los actores patrones de interpretación.
- c) El paso de la observación a la comprensión y del punto de vista externo al interno: la comprensión de la realidad simbólicamente pre- estructurada de cada contexto requiere la función participativa del intérprete que no “da” significado a las cosas observadas sino que hace explícita la significación “dada” por los participantes.
- d) La doble hermenéutica: los conceptos de segundo grado creados por los investigadores para reinterpretar una situación que ya es significativa para los participantes son, a su vez, utilizados por los individuos para reinterpretar su situación convirtiéndose en nociones de primer orden.<sup>56</sup>

La base epistemológica del modelo debe rastrearse en análisis como los de Weber o más contemporáneamente Gadamer. Para el interpretativista la organización es un fenómeno más

---

<sup>55</sup> Avejera, P.: *Hacia una Teoría Latinoamericana de Comunicación Social*. Ed. Centro de Reflexión y Acción en Comunicación Popular. Córdoba. 1984 (mimeo)

<sup>56</sup> Vasilachis, I "El aporte de la epistemología del sujeto conocido al estudio cualitativo de las situaciones de pobreza, de la identidad y de las representaciones sociales" Foro de Investigación Social Cualitativa -Volumen 8, No. 3, Art. 6 en Septiembre 2007

bien subjetivo que objetivo por ser una realidad socialmente construida mediante la comunicación.

Para Weber el objeto de la ciencia sociológica es comprender la acción en tanto el sentido subjetivo que los actores le asignan. Para este autor los comportamientos tienen un sentido mentado, definiendo a la acción social en tanto acción vinculada, dirigida intencionalmente a otros.

Aunque es arriesgado identificar en todos los aspectos de sus desarrollos los aportes de algunas corrientes microsociológicas con el paradigma hermenéutico, creemos que sería posible considerar que algunas matrices teóricas de la Fenomenología, la Etnometodología y el Interaccionismo Simbólico encontrarían puntos coincidentes que, con las reservas del caso, permitiría ubicarlas dentro este paradigma. Sobre todo si se tienen en cuenta las coincidencias con la mirada teórica que Weber hace de la acción social en tanto una acción con sentido mentado por un sujeto.

A los efectos de continuar focalizando este trabajo desde la perspectiva comunicacional en las organizaciones y considerando la Fenomenología como corriente sociológica encuentra sus raíces intelectuales en el trabajo filosófico de Edmund Husserl (1859 –1938), resultan indispensable relatar brevemente los aportes de Schutz, quien centrará sus análisis en la *intersubjetividad*, no en tanto mundo privado sino como algo común a todos.

La intersubjetividad existe en el “presente vivido”, donde compartimos el tiempo y espacio con otros. A este autor no le interesaba la interacción física de las personas sino el modo en que comprenden recíprocamente sus conciencias: a esto llamará *relaciones intersubjetivas*.

A la perspectiva interpretativa se le reconocen aportes muy valiosos en torno al rescate del sujeto, y sobre todo de los sujetos de la comunicación, sin embargo la crítica más certera que se le realiza es que los análisis subjetivos o intersubjetivos suelen conducir a descripciones limitadas a planos hermenéuticos, sin objetivos de cambio social. Esto conduce a la imposibilidad de colocar los aportes de estos análisis dentro de la perspectiva crítica.

El interpretativismo tiende a centrarse mayormente en el análisis y comprensión de la comunicación de la organización y de las intenciones con que los sujetos se relacionan en procesos y acciones sociales que constituyen los aspectos visibles de la situación. Las acciones organizacionales demandan la captación interpretativa del sentido o conexión de sentido con que los sujetos las llevan a cabo, sin pretensiones de visualizar posibilidades de cambio.

Federico Varona<sup>57</sup> afirma que la perspectiva interpretativa ve a las organizaciones como “culturas” las cuales poseen un conjunto de creencias y valores y un lenguaje que se reflejan en los símbolos, los ritos, las metáforas, las historietas, en el sistema de relaciones y en el contenido de las conversaciones.

---

<sup>57</sup> Varona Madrid, F.: *Las Auditorías de la Comunicación Organizacional desde una perspectiva académica estadounidense*. Rev. Diálogos N° 39. Ciespal. Ecuador. 1994

Las organizaciones pueden ser analizadas como ámbitos en los que se desarrolla la intersubjetividad, en tanto es una parte de lo que denominan el *mundo de la vida*. Esta categoría es utilizada por Shütz para hablar del mundo del sentido común o mundo de la vida diaria. Este mundo de la vida se caracteriza por desarrollarse en una tensión entre la conciencia (denominado *estado de alerta* por Schütz) en el que el actor presta plena atención a la vida y el mundo de los sueños, donde el actor no está despierto. Una segunda característica está dada porque el actor no duda de la existencia de este mundo, a diferencia del científico que sí duda del mundo de la vida. La tercera característica consiste en que el mundo de la vida es aquel en el que las personas trabajan, es decir, emprenden una “acción en el mundo externo basada en un proyecto y caracterizada por la intención de producir mediante el movimiento corporal, el estado de cosas proyectado”<sup>58</sup>. La cuarta característica es que el sujeto experimenta el *self* trabajador como la realización del *self* pleno. En quinto lugar, el mundo de la vida se caracteriza por una forma específica de socialidad que implica el mundo intersubjetivo común de la comunicación y la acción social. Finalmente en el mundo de la vida existe una perspectiva específica del tiempo que implica la intersección del flujo del tiempo personal y del flujo temporal de la sociedad o como en la dimensión que aquí se propone, con el flujo temporal de la organización o de un grupo social.

La **Etnometodología**, por su parte tiene origen en la propuesta de Garfinkel y aunque comenzó sus trabajos a fines de los años '40, apareció sistematizada por primera vez en una publicación de 1967 en un libro que llamó *Studies in Ethnomethodology*.

Los primeros estudios etnometodológicos que realizó este autor (llamados experimentos de ruptura) se centraron en ambientes no institucionalizados y corrientes tales como el hogar. Más tarde se comenzaron a realizar prácticas cotidianas en una amplia variedad de ambientes institucionales (juzgados, clínicas médicas, etc.) para comprender el modo en que las personas realizan sus tareas en estos lugares y cómo, al realizarlas crean la institución a la que pertenecen.

La segunda variante importante de la etnometodología es el *análisis conversacional*, cuyo objetivo es el análisis minucioso y la comprensión de las estructuras fundamentales de la interacción conversacional. Se entiende la conversación como una actividad interactiva que exhibe propiedades estables y ordenadas que constituyen logros analizables de los conversadores. Las reglas y procedimientos de las conversaciones no determinan su desarrollo, sino que se usan para llevarla a cabo.

Un análisis organizacional adecuado a esta posición teórica debería considerar, entre otros aspectos, las reglas y procedimientos que se manifiestan entre los miembros de la organización en sus quehaceres cotidianos.

Si bien los etnometodólogos se interesan por un objeto de estudio similar al de la Fenomenología, se diferencia de ésta porque la metodología que utilizan es esencialmente empírica, basando sus estudios en investigaciones de este carácter para después derivar de ellos ideas teóricas. Por otro lado, al aceptar algunos métodos de la sociología tradicional, más que estudiar la conciencia (a la que atribuyen una importancia fundamental), se centran en las

---

<sup>58</sup> Schütz, A. *El problema de la realidad Social*. Amorrortu. Bs. As. 1974

actividades empíricamente observables. Especialmente se interesan por investigar el modo en que las personas construyen o reconstruyen la realidad social.

Los etnometodólogos se centran en lo que la gente *hace*, (más que lo que *piensan* como lo haría un fenomenólogo) considerando cómo las personas -en tanto sujetos racionales- usan ese razonamiento práctico para vivir su vida cotidiana.

Para Garfinkel los hechos sociales son el resultado del esfuerzo concertado de las personas en la vida cotidiana, pero tampoco le interesa focalizarse en los procesos cognitivos, sino que su preocupación se centra en los *procedimientos*, los *métodos* y las *prácticas* que utilizan las personas, porque para él el orden social es un “logro práctico constante”. El uso de los procedimientos prácticos es universal e ineludible porque se constituyen en todas partes... sin posibilidad alguna de eludirlos, ocultarlos, posponerlos o negociarlos. Las personas no pueden evitar el uso de etnométodos en su vida cotidiana.<sup>59</sup>

Dentro de la perspectiva micro- sociológica otra corriente que no se puede dejar de mencionar es el Interaccionismo Simbólico, cuyos exponentes más importantes fueron Blumer, George Mead y Goffman, contemporáneos inmediatos de la Escuela de Palo Alto, con fuerte énfasis en lo comunicacional.

Entre los principales conceptos desarrollados por esta corriente se cuenta la *Capacidad de pensamiento*, esto significa que tanto Cooley como Mead pensaron que las personas no son unidades motivadas por fuerzas externas o internas que escapan a su control o situadas dentro de alguna estructura más o menos establecida, sino como unidades reflexivas e interactivas que componen la entidad social.

Uno de los conceptos centrales de esta teoría es la de *interacción social* que en su forma más específica se denomina *socialización*. Los sociólogos tradicionales consideran la socialización como un proceso por el cual las personas aprenden las cosas que necesitan para vivir en la sociedad. Para los interaccionistas simbólicos, sin embargo es más dinámico, ya que permite a las personas desarrollar la capacidad de pensar de una manera distintivamente humana, y por lo tanto no es unidireccional sino que el propio actor le imprime forma y adapta la información a sus propias necesidades.

Para Blumer hay dos formas básicas de interacción: la interacción no simbólica que no implica necesariamente el pensamiento (la conversación de gestos por ej.) y la interacción simbólica que sí requiere de un proceso mental.

Los interaccionistas no necesitan negar la existencia de objetos en el mundo real, sino que sostienen que estos objetos son cosas que están “ahí fuera” en el mundo real, pero lo importante es el modo en que los actores los definen. Esta perspectiva conduce al relativismo, de acuerdo a los diferentes significados que le dan a los objetos los distintos individuos, tras el aprendizaje realizado en el proceso de socialización.

---

<sup>59</sup> Garfinkel, Harold: “Evidence for Locally Produced, Naturally Accountable Phenomena of Order, Logic, Reason, Meaning, Method, etc. in and as of the Essential Quiddity of Immortal Ordinary Society: An Announcement of Studies” *Sociological Theory*. New York. 1988

A la pregunta referida a cómo se produce el *aprendizaje de significados* -otro de los conceptos centrales del interaccionismo- Mead responderá que el significado no se deriva de los procesos mentales sino de la interacción social. Distingue entre “signos” que son los que significan algo por sí mismos y a los que puede responderse irreflexivamente y “símbolos” que son objetos sociales que se usan para representar o significar otra cosa que las personas acuerden.<sup>60</sup>

El sistema de símbolos que los interaccionistas destacan es el lenguaje (porque para ellos las palabras son símbolos que se utilizan para significar otra cosa) ya que éste es el que hace posible todos los demás símbolos. Estos símbolos, y el lenguaje en particular, cumplen ciertas funciones: permiten a las personas relacionarse con el mundo social y material nombrando, clasificando y recordando objetos; incrementa la capacidad de las personas para percibir su entorno; aumentan la capacidad de pensamiento; ensanchan la posibilidad de resolver problemas; permiten trascender el tiempo; también permiten imaginar realidades metafísicas y finalmente les permiten a las personas dirigir sus acciones en el entorno.

Si se adopta esta postura teórica para analizar una organización se deberá prestar especial atención, por ejemplo, en la gestualidad y el lenguaje que utilizan los integrantes de la organización para relacionarse y organizar su entorno.

Aunque es un concepto muy trabajado por los interaccionistas el de *self*, constituyendo el centro del esquema intelectual que desarrollaron, aquí sólo se analizará en los términos de Goffman, debido a que es el que más fácilmente puede vincularse con el eje del presente trabajo, que son las organizaciones.

Con base en la idea de *self* que desarrolló Mead, Goffman afirmará que hay una discrepancia fundamental entre nuestros *selfs* demasiado humanos y nuestros *selfs* socializados. Sobre la base de esta tensión explicará que las personas, con el fin de mantener una imagen estable del *self*, actúan para sus audiencias sociales. De ello deriva su enfoque dramático de la construcción social.

Para Goffman el *self* no es una posesión del actor, sino un producto de la interacción dramática entre el actor y la audiencia. Los actores esperan que el *self* que presentan a la audiencia sea lo suficientemente fuerte de modo que la audiencia defina a los actores tal y como ellos desean.

Siguiendo la línea de la analogía teatral, Goffman afirmará que la *fachada* es la parte del escenario que funciona regularmente de un modo general y prefijado a fin de definir la situación. Dentro de la fachada se puede distinguir entre *medio* (escenario físico que rodea a los actores para su actuación) y la *fachada personal* (partes escénicas de la dotación expresiva que la audiencia identifica con los actores). La fachada personal se subdivide a su vez en *apariencia* y *modales*. Las fachadas tienden, según este autor, a institucionalizarse, de modo

---

<sup>60</sup> Mead, G. : *Espíritu, persona y sociedad*. Ed. Paidós. Bs. As. 1972

que se crean representaciones colectivas a partir de las cuales los actores asumen roles ya establecidos.<sup>61</sup>

Desde la perspectiva propuesta por los contemporáneos desarrollos de la microsociología, resulta sencillo comprender la importancia que adquieren algunas categorías para autores que se dedicaron a analizar la comunicación interpersonal y las organizaciones. No deberán perderse de vista los escenarios en donde los actores interactúan con audiencias internas y externas, así como la utilización de medios, apariencias y modales para desarrollar su función.

Cuando los autores de la Escuela de Palo Alto plantean la pregunta central a sus análisis: *¿cuáles son, entre los millones de comportamientos corporales posibles, aquellos que retiene la cultura para constituir conjuntos significativos?* encontramos el meollo del planteo de los presupuestos fenomenológicos, etnometodológicos y del interaccionismo simbólico.

La relevancia otorgada a la comunicación en tanto integradora de múltiples comportamientos y la utilización por parte de los sujetos de conjuntos de sistemas de comportamientos -dentro de los cuales la palabra es sólo un subsistema- plantea la idea de que los procesos de interacción conforman un todo comunicativo, dentro del cual los mensajes carecen de significación intrínseca: esta significación sólo deviene del contexto en el que son utilizados.

En particular para Bateson el contexto es abordado como lo definitorio en los procesos de significación: determinados signos sólo adquieren significación de acuerdo al contexto en el que se encuentra.<sup>62</sup>

La metáfora de “la orquesta” con la que los autores de Palo Alto ilustran su concepción de la comunicación, muestra la importancia de los procesos de interacción en la configuración de procesos comunicativos. La partitura musical es explícita, escrita y conscientemente aprendida. Al poder ser ejecutada en diversos estilos, muestra la participación del individuo en la comunicación, como una gramática del comportamiento social. El modelo orquestal de comunicación propone que ésta sea considerada como un fenómeno social, producto de la interacción de sujetos conscientes de su ejecución.

Paul Watzlavick propondrá el axioma por el que afirma que *no es posible dejar de comunicarse* y con él la base de la concepción de comunicación que tiene la Universidad Invisible: la descalificación de una noción que la concibe como verbal y voluntaria, y la propuesta de una comunicación comportamental que utiliza *códigos* que se utilizan en el *mundo de la vida* a través de intercambios intersubjetivos.<sup>63</sup>

Los procedimientos, métodos y prácticas que Garfinkel propone para el análisis de la vida social, serán pensados por la Universidad Invisible en tanto códigos o conjuntos de sistemas

---

<sup>61</sup> Goffman, E. : *La Presentación de la persona en la vida cotidiana*. Ed. Amorrortu. Bs. As. 1984

<sup>62</sup> Bateson, G: *La nueva Comunicación*. Ed. Kairos, Madrid. 1984

<sup>63</sup> Watzlawick, Paul; Beavin Bavelas, Janet; Don Jackson: *Teoría de la Comunicación Humana*. Ed. Herder. Barcelona. 1989

de comportamientos que articulan los modos de comunicar que los sujetos desarrollan a través del uso del espacio y de la gestualidad.<sup>64</sup>

Esto que Goffman llevará a su máxima expresión con la propuesta dramaturgica de comunicación, será abordado por S. T. Hall en la especificación que realiza en la Proxémica y que Ray Birdwhistell precisará con la Kinésica, en tanto disciplinas que estudian respectivamente el uso del espacio y la comunicación gestual, son los desarrollos más acabados de la noción de comunicación como interacción y del sujeto como generador de su propia realidad social.

En el análisis organizacional deberán estudiarse las características de la gestualidad, tanto como los tipos de distancia que establecen los actores, por ejemplo. La prevalencia de distancias públicas, personales o sociales, la disposición del mobiliario, la ubicación de las secciones, etc.

Gadamer,<sup>65</sup> por su parte aporta a favor de la recuperación de experiencias de la realidad tales como la del poder y el trabajo, que son de carácter no lingüístico. Este autor propone analizar el mundo del trabajo, (para el objetivo que se pretende aquí deberíamos focalizarlo como trabajo en organizaciones) de la competencia, de la capacitación, del aprendizaje de los procesos laborales, como la vía de nuestra auto- búsqueda humana. Sostiene que sería una falsa abstracción creer que no son las experiencias concretas de nuestra existencia humana en el poder y en el trabajo las que confieren a nuestra auto comprensión, a nuestras valoraciones, a nuestro diálogo con nosotros mismos, su realidad concreta.

Irene de Vasilachis<sup>66</sup> incluirá dentro del paradigma Interpretativo y en sus corrientes actuales a Bouvier, ya que se ocupa tanto del estudio de la conducta y de las representaciones de los trabajadores como del tejido de comunicaciones e interacciones entre ellos, dentro y fuera de la producción, tomando en cuenta los aspectos técnicos, personales y sociales. Estaríamos así en el límite de una sociología comprensiva del trabajo, algunos de cuyos análisis siguen dos direcciones predominantes: están centrados en el estudio comprensivo de un discurso de sentido común en el lugar que se produce y es significativo y toman lo social como confluencia de la realidad subjetiva y objetiva inscrita en un fondo de historicidad signada por crisis, huelgas, nuevas tecnologías. Esta propuesta privilegia la producción de lo social que realizan los mismos individuos, más allá del condicionamiento a que se ven sometidos por imposiciones institucionales y estructurales.

En una dirección similar -que algunos han denominado Constructivismo- se produjeron elaboraciones conceptuales que se propusieron extender la Sociología fenomenológica a las instituciones sociales cuya idea básica sustenta que las personas, tanto individual como colectivamente, construyen sus ideas sobre su medio físico, social o cultural.

---

<sup>64</sup> Garfinkel, Harold: "Evidence for Locally Produced, Naturally Accountable Phenomena of Order, Logic, Reason, Meaning, Method, etc. in and as of the Essential Quiddity of Immortal Ordinary Society: An Announcement of Studies". *Sociological Theory*. New York. 1988.

<sup>65</sup> Citado por Vasilachis, I: "El aporte de la epistemología del sujeto conocido al estudio cualitativo de las situaciones de pobreza, de la identidad y de las representaciones sociales" Foro de Investigación Social Cualitativa -Volumen 8, No. 3, Art. 6 en Septiembre 2007

<sup>66</sup> Vasilachis, I. Op. Cit.

Berger y Luckmann analizaron la tendencia de las personas a analizar los procesos subjetivos como realidades objetivas. Para que la realidad aparezca a los ojos de las personas como independiente de sí, objetivada y como algo que se le impone, opera el lenguaje como elemento crucial que “proporciona continuamente las objetivaciones indispensables y dispone el orden dentro del cual éstas adquieren sentido y dentro del cual la vida cotidiana tiene significado”.<sup>67</sup>

Para estos autores las relaciones cara a cara (relaciones- nosotros) implican un intercambio inmediato de significados pero tienen un menor grado de tipificación que las relaciones- ellos, ya que estas últimas implican a otros anónimos. Estas relaciones entre personas se sitúan en el concepto de *estructura social* que manejan los autores para quienes es la suma total de tipificaciones y de las pautas recurrentes de interacción establecidas por intermedio de ellas.

Los procesos de tipificación están conectados con el lenguaje ya que en tanto es el sistema de símbolos más importante de la sociedad, tiene por funciones representar significados subjetivos, conocer cosas no experimentadas y contribuir a la acumulación de significados y conocimientos. Es, para estos autores, la estructura social de mayor importancia.

Así mismo debe recuperarse la noción de *institución* que para Berger y Luckman es un concepto microscópico resultante del proceso recíproco de tipificación, que las personas desarrollan con base en acciones habituales, tipificando las posibles acciones de los otros en una situación dada. Sin embargo estas instituciones son externas y coercitivas, ya que controlan el comportamiento humano estableciendo pautas de conducta definidas de antemano.

Otro autor que puede incluirse dentro de este paradigma es Habermas<sup>68</sup>, centralmente por la parte de su abultada producción teórica que dedica a diferenciarse de C. Marx distinguiendo entre lo que considera dos componentes analíticamente diferentes del ser genérico: el trabajo (en tanto *acción racional intencional*) y la interacción social (*acción comunicativa* o simbólica). En *Conocimiento e Interés*<sup>69</sup> dirá que la acción racional intencionada implica la persecución intencionada del propio interés y a la vez puede dividirse en *acción instrumental* que atañe a un sólo actor que calcula racionalmente los medios más adecuados para alcanzar un determinado objetivo y *acción estratégica* que implica a dos o más individuos que coordinan su acción.

Sin embargo a Habermas se interesa más por la acción comunicativa por constituir el más característico y generalizado de los fenómenos humanos. Esta acción, y no el trabajo, constituye el fundamento de toda vida sociocultural, así como de todas las sociedades humanas. Para este autor las acciones de los agentes implicados en la acción comunicativa se coordinan no mediante cálculos egocéntricos del éxito sino mediante actos para lograr la comprensión. En la acción comunicativa los participantes no se orientan principalmente hacia

---

<sup>67</sup> Berger P. y Luckmann, T. : *La construcción social de la realidad*. Ed. Amorrortu. Bs. As. 1972

<sup>68</sup> Habermas, J. *El discurso filosófico de la Modernidad*. Ed. Taurus. Madrid. 1989

<sup>69</sup> Habermas, J. *Conocimiento e Interés*. Ed. Taurus. Madrid. 1982

su éxito: persiguen sus metas individuales con la condición de que sean capaces de armonizar sus planes de acción sobre la base de definiciones comunes de las situaciones.

Además Habermas plantea una preocupación por el tema de la *racionalización*. Reconociendo, como Marx y Weber que la racionalización de la acción racional intencional (el trabajo) es, quizás, el tema más importante del mundo moderno, propone que la solución al problema de la racionalización en el trabajo se halla en la racionalización de la acción comunicativa.

Habiendo leído a Freud, Habermas considera al psicoanálisis como una teoría de la comunicación distorsionada cuyo objeto es que los individuos se comuniquen de una manera no distorsionada. Del mismo modo en que opera el psicoanálisis, tratando de encontrar las fuentes de distorsión, los bloqueos de la comunicación individual, así también la racionalización implica “la destrucción de las barreras a la comunicación”.<sup>70</sup> La racionalización de la acción comunicativa conduce a la liberación de la dominación sobre la comunicación, a una comunicación libre y abierta.

En este marco se encuadran los trabajos de Habermas referidos a las *legitimaciones* y a la *ideología*, que son las dos causas principales de la distorsión de la comunicación, que deben eliminarse si se desea lograr una comunicación libre y abierta.

Mientras la acción comunicativa se produce en la vida cotidiana, el *discurso* es “esa forma de comunicación alejada de los contextos de la experiencia y la acción, cuya estructura nos asegura: que la condición de validez de las afirmaciones, recomendaciones o advertencias constituye el objeto exclusivo de la discusión; que los participantes, temas y aportaciones no conocen otro límite que el que se refiere a la meta de la comprobación de la validez en cuestión; que no se ejerce fuerza alguna salvo la de un argumento mejor; y que se excluyen todos los motivos excepto el de la búsqueda cooperativa de la verdad”.<sup>71</sup>

En este mundo teórico de los discursos se encuentra la situación comunicativa ideal, en la que ni la fuerza, ni el poder, determinan la victoria de un argumento; es el mejor argumento el que gana. El peso de la evidencia y la validez de la argumentación determinan lo que es válido o verdadero.

### **3. Perspectiva Crítica**

Ésta encuentra sus raíces teóricas en el marxismo, el aporte de Antonio Gramsci, algunos autores de la Escuela de Frankfurt y la obra de Foucault.

Desde esta perspectiva pueden abordarse las organizaciones como ámbitos de trabajo, en los que el sujeto debería realizarse como tal en tanto sujeto trabajador. Sin embargo la idea del trabajo de Marx está ligada a la noción de alienación, que se manifiesta en una enajenación del trabajador con su producto (al cual no siente como propio), con su propio acto de producción (la misma actividad no le pertenece) y con la relación que establece con otros hombres,

---

<sup>70</sup> Habermas, J. *Teoría de la Acción Comunicativa*. Ed. Taurus. Madrid. 1987

<sup>71</sup> Habermas, J. *ibid.*

también alienada, porque considera a los demás hombres según las normas y relaciones en las que se encuentra colocado como trabajador.

Por otro lado todas las organizaciones están atravesadas por Relaciones Sociales de producción o lo que es lo mismo, relaciones que los sujetos establecen entre sí para producir. Entre ellas la forma de propiedad es la que define el carácter de las demás (Relaciones de cooperación, División del Trabajo y Relaciones Técnicas de Producción). En el capitalismo la forma dominante de propiedad es la propiedad privada, basada en el trabajo asalariado.

La propiedad en las organizaciones adopta determinada forma jurídica que siempre es privada, pero que en algunas ocasiones puede no estar basada en el trabajo asalariado, ser de propiedad colectiva y por tanto sus integrantes trabajar cooperativamente. Estas relaciones de producción suponen relaciones de comunicación que, en tanto parte del capitalismo, poseen el mismo carácter alienante que el trabajo que en ellas se desarrolla.

Esta perspectiva también fue abordada por Lefebvre para quien se ha producido una sustitución: al trabajo y al trabajador como sujeto (individual y colectivo) se los ha sustituido por el consumidor mediante procesos de homogenización del comportamiento. En tanto la clase dominante está más preocupada por la reproducción de las propias relaciones de producción que por acrecentar la producción.

Federico Varona<sup>72</sup> considera que el enfoque crítico se centra en el estudio del modo en que las prácticas de comunicación en una organización pueden ser sistemáticamente distorsionadas para servir a los intereses de quienes están en una posición de poder dentro de una organización.

Para este autor el componente principal de la teoría Crítica es el interés político y sus postulados más importantes son: la centralidad del poder en las organizaciones por parte de una persona o grupo a través de sus acciones (French y Raven: 1968); el interés por el poder dentro de la organización, no como acción neutral, sino como doctrina ideológica que es impuesta a los demás (Eisenberg y Goodall, 1993).

También se consideran el ejercicio del poder mediante prácticas de control organizacional sobre los sujetos mediante el uso de formas simbólicas-metáforas, mitos e historias- a través de la comunicación, pero perfectamente legítimas y por consiguiente no objetadas, ni cuestionadas legalmente (McPhee, 1985). Otro aspecto a considerar es el uso hegemónico de la comunicación organizacional para mantener las relaciones de poder dentro de la organización (Daniels, Spiker y Papa, 1997) y la centralidad de lo humano por encima de las utilidades dentro de las organizaciones (Stan Deetz, 1995).

En la línea de este razonamiento se puede incluir el análisis que realiza Castoriadis<sup>73</sup> y sus reflexiones acerca de lo instituido/ lo instituyente, así como la alienación en que vive la sociedad, cuya creencia en el origen extra- social de la institución y su racionalización son manifestaciones externas.

---

<sup>72</sup> Varona, F. Op. Cit.

<sup>73</sup> Castoriadis, C. *La Institución Imaginaria de la sociedad*. Ed. Tusquets. Bs. As. 1993

Marcuse aporta la idea de que el progreso técnico evidenciado en el instrumento, favorece la perpetuación de la falta de libertad del hombre, (en el sentido de sujeción al trabajo productivo) bajo la forma de muchas aparentes libertades y comodidades. Para este autor la tecnología debe ser redirigido hacia una nueva finalidad que es la de hacer el mundo del trabajo un lugar apto para seres humanos que permitan la emergencia de necesidades de pacificación de la existencia.

En *El Hombre Unidimensional* este autor cree que “Desde el primer momento, la libertad de empresa no fue precisamente una bendición. ... El proceso tecnológico de mecanización y normalización podría canalizar la energía individual hacia un reino virgen de libertad más allá de la necesidad. ... El individuo se liberaría de las necesidades y posibilidades extrañas que le impone el mundo del trabajo. ... La libertad económica significaría libertad *de* la economía, de estar controlados por fuerzas y relaciones económicas, liberación de la lucha diaria por la existencia, de ganarse la vida. ... La libertad intelectual significaría la restauración del pensamiento individual absorbido ahora por la comunicación y adoctrinamiento de masas”.<sup>74</sup>

Algunas vertientes de estudios latinoamericanos que se inscriben en este paradigma han realizados críticas radicales a la forma de ver y pensar a la comunicación organizacional de corte positivista y con criterios de dominio en un contexto marcado por las desigualdades.

El proceso por el que se desarrolló la llamada Teoría Crítica Latinoamericana tuvo su antecedente inmediato en la reacción que provocó la Alianza para el Progreso impulsada por EEUU. Este país consideró amenazada su estabilidad (sobre todo por la Revolución Cubana) y haciendo extensivo este razonamiento a toda la región propuso a las instituciones estatales como las encargadas de dirigir el desarrollo económico y social latinoamericano.

Para lograr este objetivo, fundaciones radicadas en EEUU destinarán grandes sumas en ayuda económica directa a los gobiernos latinoamericanos, subrayando objetivos de reforma social que en los hechos servían para coordinar la política económica, de seguridad y la política de inversiones estadounidense en el continente.<sup>2</sup>

Cuando la Organización de Estados Americanos (OEA) comenzó a dedicar esfuerzos a la investigación y adiestramiento en métodos de extensión agrícolas y al desarrollo de las comunicaciones (el denominado *Difusionismo*), propiciaron el terreno fértil para la reflexión sobre cuestiones relativas a lo que comenzó a denominarse “alternativo”. Entre los más conocidos investigadores que se formaron en este programa destacan Luis Ramiro Beltrán (Bolivia) y Juan Díaz Bordenave (Paraguay), Antonio Pasquali (Venezuela), en Brasil Paulo Freire y Armand Mattelart desde Chile.

Estos autores, que dieron sustento a lo que se llamó “Paradigma de la Dependencia” enfatizaron en las relaciones de dominación que el imperio norteamericano ejercía, aportando elementos clave para la discusión en torno a los Medios. Los ítems más importantes giraban

---

<sup>74</sup> Marcuse, H. *El hombre unidimensional. Ensayo sobre la ideología de la sociedad industrial avanzada*. Ed. Seix Barral. S.A. Barcelona. 1969

en torno a la *introducción en los Medios de funciones de servicio público, la preservación de tradiciones culturales y la formulación de políticas beneficiosas para los sujetos sociales desfavorecidos.*

En la conferencia de la CIESPAL<sup>75</sup> que se realizó en Costa Rica los expertos en comunicación dejaron expresado con claridad el primer quiebre epistemológico frente a la predominante influencia teórica norteamericana:

“La teoría de la comunicación y la metodología de la investigación elaboradas en los centros metropolitanos no siempre corresponden a la realidad y a las necesidades de investigación de los países atrasados y dependientes, no obstante lo cual se aplican, indiscriminadamente, a las situaciones de la zona, con resultados obviamente inadecuados y a veces distorsionantes. Su uso ha sido inducido bajo el supuesto de que la teoría social es universal y que su validez desborda el marco de los espacios culturales y de los procesos históricos”

El seminario hizo hincapié en la necesidad de que las investigaciones se realicen como consecuencia de políticas claras y precisas establecidas a niveles nacionales y regionales; que los programas estén coordinados para su mejor realización y utilización, y para un adecuado aprovechamiento de experiencias y resultados. Sostuvieron que era indispensable que las prioridades en la investigación se establezcan atendiendo especialmente al papel que le toca cumplir a la comunicación en los procesos de desarrollo y cambio social, priorizando dos aspectos a ser tenidos en cuenta: el papel de la comunicación en la educación y en la organización y movilización popular.<sup>76</sup>

En este marco surgen los debates acerca de lo alternativo y lo popular. En orden a buscar alguna precisión, es importante mencionar que si bien en algunos casos lo “popular” coincide con “lo alternativo”, lo que conduce a la posibilidad de utilizarlos como sinónimos, no puede afirmarse que esto pueda realizarse con el mismo sentido en todas las situaciones.

No todas las experiencias que pueden denominarse “populares” tienen objetivos de cambios profundos en la sociedad y muchas otras que reclaman para sí el nombre de “alternativas” caen en una suerte de participacionismo que encubre relaciones autoritarias u objetivos velados que son diferentes a los que se muestran a quienes participan.

Se puede afirmar que “lo popular”, estrictamente hablando es lo que viene del pueblo, es decir de lo que la gente, en tanto grupos, organizaciones o sectores sociales, piensa o siente respecto de sí mismos y de su entorno.

---

<sup>75</sup> En 1973, en el campus La Catalina en Costa Rica, se realizó el seminario sobre “La investigación de la Comunicación en América Latina”, con el objeto de analizar el estado de la investigación en A. L. en el área de la comunicación y precisar pautas, aunque fueren tentativas, respecto a una orientación en el futuro.

<sup>76</sup> Fox, Elizabeth: “Las políticas de los *mass-media* en Latinoamérica” en Fox, E. (Ed.) *Medios de Comunicación y Política en América Latina. La lucha por la democracia.* G.G. Ed. España. 1989.

Lo popular no puede definirse por una serie de rasgos internos o un repertorio de contenidos tradicionales, por lo tanto no coincide exactamente ni siempre con lo que se denomina folklore o tradición cultural de una región o grupo social. Lo popular está vinculado con las necesidades de esos grupos, definidas por ellos mismos y en un proceso de reflexión crítica sobre lo vigente, esto significa que *lo popular se construye frente a lo hegemónico*. Es un hecho, no una esencia; es una posición relacional, no una sustancia.

Las culturas populares, así entendidas, aparecen básicamente a raíz de la desigualdad en las formas de reproducción social: hay una desigualdad en la base de las formas de producción económica y por ende una desigual apropiación del producto social, tanto material como ideológico y cultural. Pero además hay una integración conflictiva entre sectores populares o subalternos y sectores dominantes que hace que los dominados consientan activamente y bajo diferentes formas esa dominación: el consumo de marcas es un ejemplo, las democracias representativas son otro.

Puede entonces afirmarse que hay una cultura popular que produce unas formas también populares de comunicación, que serían origen de lo denominado *comunicación popular*, sin embargo lo que muchos de estos sectores populares muestran no parece autorizar un planteo que hable de un carácter “alternativo” de estas manifestaciones culturales y su potencialidad política precisamente por la conflictiva relación con sectores dominantes y la dialéctica hegemonía/ consenso.

La comunicación popular no mediada (interpersonal, intergrupala u organizacional) se concibe con base en parámetros similares a los referidos a Medios de Difusión Populares Masivos. Desde la perspectiva de la intervención en grupos sociales se propone redefinir las prácticas comunicativas tanto en el orden del hacer como del saber. Propone una forma de concebir los fenómenos comunicativos no masivos retomando las dimensiones políticas, culturales y materiales de las organizaciones sociales insertas en una estructura social desigual e inequitativa. Mario Kaplún definirá a la comunicación interpersonal popular como “una comunicación liberadora, transformadora, que tiene el pueblo como generador y protagonista”.<sup>77</sup>

García Canclini afirma que “en la mayor parte de América Latina las prácticas populares son menos de oposición que de participación en el sistema hegemónico. Las experiencias ocasionales de utilización de espacios o recursos alternativos no anula el enorme peso de los hábitos con que reproducimos diariamente el orden establecido. La hegemonía se basa en el control de las estructuras de producción cotidianas de la vida social: este es el fundamento del éxito para lograr el consenso.”<sup>78</sup>

Se propone así un modelo que contiene lineamientos provenientes de la pedagogía dialógica planteada por Freire y las perspectivas participativas (con énfasis en el diálogo grupal) donde se entiende que la comunicación favorece la multiplicidad, la escala pequeña, lo local y la

---

<sup>77</sup> Kaplún, Mario: *El Comunicador Popular*. Ed. Hvmánitas. Bs. As. 1987

<sup>78</sup> García Canclini: “Cultura Transnacional y Culturas Populares” en G. Canclini y Rafael Rongliolo (Ed) *Cultura Transnacional y Culturas Populares*. Ed. IPAL. Perú. 1988

horizontalidad de los vínculos. Nociones como las de *acceso, participación y autogestión* se convertirán en claves comprensivas para orientar la praxis comunicativa desde esta orientación que recupera la dimensión de la identidad cultural como un eje fundamental.

La participación de los sujetos se trabajará en distintos niveles: como forma de compartir no sólo la información sino también el conocimiento, como necesidad de construir la confianza y el compromiso a la hora de tomar decisiones, etc.

Los autores que trabajan dentro de esta perspectiva, son conscientes de que la participación no se resuelve instantáneamente con sólo crear canales sino que también es necesario crear mecanismos que promuevan la concientización de la propia situación, para que los grupos generen mensajes propios respondiendo a sus intereses de clases; que los sectores populares hablen de lo que ellos mismos quieren hablar, y aúnen contenidos.<sup>79</sup>

La transformación de una sociedad dominada a una sociedad participativa, dice Díaz Bordenave, pasa forzosamente por la participación de todos, y esta participación está estrechamente vinculada con la comunicación. Si se busca construir una sociedad donde la participación y el diálogo sean posibles, donde se aproveche el poder de la comunicación para la expresión, la relación y la participación dentro de un proyecto general de transformación social, implica también adoptar una serie de medidas por la sociedad, comenzando por la búsqueda de nuevas formas de propiedad y administración de los medios, hasta mejores formas de capacitación de las personas en el uso de la comunicación.

Aquí se puede citar al autor uruguayo Gabriel Kaplún quien afirmó que “para trabajar en lo organizacional desde una perspectiva crítico- transformadora, una práctica útil es salir a cazar metáforas organizacionales, descubrir las ineficiencias del eficientismo y mostrar las contradicciones entre discursos y práctica”.<sup>80</sup>

Respecto de la comunicación llamada “alternativa” se debe comenzar por afirmar la imposibilidad de ser descrita en sí misma, en términos absolutos o como parte de una esencia sino que debe ser pensada en el sentido de una vinculación: es decir, en relación con qué aspecto de la vida social se denomina de ese modo.

Las experiencias que se denominaron “alternativas” deben analizarse a la luz del cruce históricamente situado en dos procesos: por un lado, la necesidad manifestada por aquellos políticos, funcionarios y teóricos que luchan por un Nuevo Orden Informativo Internacional y en otro nivel, local si se quiere, por los procesos llevados adelante por organizaciones urbanas o campesinas, grupos sociales desfavorecidos y sectores medios con cierto compromiso social que han optado por este tipo de comunicación.

Lo que definió a la comunicación alternativa fueron las prácticas de los sectores populares y no las políticas nacionales referidas a ellas. De hecho las experiencias alternativas no

---

<sup>79</sup> Díaz Bordenave, Juan: *Comunicación y Sociedad* Ed. Búsqueda. Arg. 1985

<sup>80</sup> Kaplún, G.: Las metáforas de la organización. Artículo extraído del trabajo *Comunicación Organizacional: la importancia de los bordes y las ventajas de engancharse*. s/d

surgieron de una imbricación en el debate sobre las políticas nacionales y el nuevo orden informativo, sino que eso ocurrió en tiempos relativamente recientes.

Esto significa que las prácticas de *comunicación alternativa no surgen en América Latina como “oposición” al sistema de comunicación masiva dominante* ni como estrategia para el cambio global de las comunicaciones, sino a partir de la necesidad de contar con instrumentos propios para la gestación y desarrollo de un proceso de transformación social, que incluye a la comunicación social, pero *no es un proyecto comunicativo, sino un proyecto político*.<sup>81</sup>

Ese proyecto político se enraíza en la necesidad de cambiar la situación de dominación que vivían ciertos sectores de la población latinoamericana que van tomando conciencia de que no es posible transformar la realidad sin conocerla profundamente y que además coinciden con otros sectores que buscan ese cambio social en la necesidad de aunar esfuerzos y por lo tanto de organizarse para actuar.

La toma de conciencia se amplió hasta comprender y reconocer que estaban desprovistos de la posesión y libre acceso a los medios para difundir conocimientos (organizaciones educativas, medios de comunicación, etc.). Por lo tanto, para elaborar un conocimiento de lo real acorde a sus intereses, debatir e intercambiar sus propias ideas, llegar a acuerdos y acciones organizadas debían organizar sus propias formas de comunicación.

Lo alternativo se construye en la elaboración ideológica y práctica de una posición de ruptura frente a un modelo de desarrollo que se caracteriza por el individualismo, el consumismo y la atomización. En el plano de la comunicación esto se manifiesta en prácticas verticalistas y autoritarias de relación (con el clásico modelo Emisor- Receptor).

Cuando la comunicación alternativa emerge sólo puede hacerlo con el propósito -que va más allá de la perspectiva comunicacional pero la incluye- de ser expresión de un proyecto histórico de cambio, de resistencia cultural y de construcción solidaria. Va en dirección opuesta a los autoritarismos políticos, económicos y a la racionalidad del capitalismo hoy transnacional.

Aún cuando el concepto de comunicación alternativa no esté perfectamente definido, porque encierra una amplia variedad de experiencias difícilmente catalogables. Díaz Bordenave admite que aunque la idea de comunicación alternativa es un poco ambigua, existen algunos trazos que la distinguen de la Difusión Masiva tradicional.

- I. Surge de organizaciones sociales que proponen una transformación: los mensajes surgen y circulan como la expresión de una organización que tiene un proyecto de cambio en la sociedad
- II. Los medios alternativos no pertenecen a grupos económicos que busquen fines comerciales sino organizaciones sociales o grupos informales.

---

<sup>81</sup> Paiva, A.: “La Comunicación Alternativa: un tema para la acción” Ponencia publicada en el Primer Foro Internacional de la Comunicación Social denominado “Comunicación y Poder”. Lima. 1982. Mimeo.

- III. Se altera la concepción de los SUJETOS: repensando el lugar de los emisores que se erigen en tales por el sólo hecho de poseer los recursos (tecnológicos, económicos y culturales) y el poder político – legal para hacerlo y la idea de que existan receptores – OBJETOS (anónimos y masificados), recipientes de la acción de los primeros.
- IV. Los flujos comunicacionales son horizontales colocando el medio como un puente entre las personas interlocutoras, desde donde puede producirse el intercambio de mensajes, ideas, emociones. Y es esta posibilidad de lograr el diálogo la característica más importante de la comunicación alternativa, dice Díaz Bordenave, haciendo coherente el tipo de relaciones sociales que se propugnan en una sociedad participativa, ya que permite un amplio acceso a sectores sociales postergados. Surge de esto la idea de una intercomunicación que no esté fundada sólo en la posesión de medios para transmitir sino en la construcción de relaciones sociales cualitativamente diferentes, donde los sujetos puedan pensar una lógica en la que la racionalidad no sea la eficacia económica sino la optimización de la vida humana.
- V. Se modifica el proceso de producción de la comunicación, tendiendo a la búsqueda de equivalencia y democracia en la transmisión: horizontalidad y participación real son un objetivo.
- VI. Los mensajes son frecuentemente producidos en forma artesanal, utilizando técnicas simples e instrumentos relativamente baratos como el caso del uso del teatro popular, los títeres, el periódico comunitario mural o impreso, el uso de altoparlantes, folletos ilustrados, carteles, uso de audio y video- cassettes, etc.
- VII. Cambia el modo de uso de la tecnología: se ha reflexionado acerca de la calidad de los medios empleados, concluyendo en algunos casos que no deberían ser sinónimos (necesariamente) “alternativo” y “pobre” o “técnicamente deficiente”. Hay una tendencia a identificar lo alternativo con una suerte de “comunicación menor” y conduce a confundir un rasgo derivado de su naturaleza con la naturaleza misma de la experiencia. Que la comunicación alternativa sea tecnológicamente limitada es producto de la ausencia de recursos económicos de quienes la motorizan, pero no debería significar que necesariamente esté -como si fuera su naturaleza- siempre sujeta a esta limitación. Puede haber oportunidades de mejorarla para hacerla más accesible o mejorar su calidad sin perder su objetivo político. No debe perderse de vista que lo importante es la calidad de la confrontación en sus contenidos y que la tecnología no confronta por sí.

A este tipo de comunicación se la asocia directamente con procesos educativos: “Los medios artesanales de base están desempeñando la función de una gran escuela popular de comunicación”<sup>82</sup> entendida como un proceso de reflexión y toma de conciencia, de organización y acción de las clases subalternas. Por esto que uno de los pilares que la sostienen son los desarrollos de Paulo Freire en Brasil.

---

<sup>82</sup> Kaplún, Mario. Op. Cit.

Uno de los autores que ha detectado insuficiencia en la bibliografía y escasez en la formación de comunicadores para el área de comunicación institucional es Prieto Castillo. “Tal falta de atención a la comunicación se funda en la creencia de que esta última tiene que ver sólo con medios y los mensajes dirigidos a la población. Queda fuera la tarea de resolver la comunicación interna y la comunicación interinstitucional, como también una buena relación con los medios.” Este autor afirma que parte de lo correspondiente a la comunicación interna de las instituciones fue ocupada por relacionistas públicos o por gerentes de empresas.<sup>83</sup>

Prieto Castillo hace una propuesta concreta de Planificación en Comunicación Institucional<sup>84</sup> que toma en consideración diversos aspectos de las organizaciones: situaciones comunicacionales, redes, percepciones de los integrantes, canales y medios, mensajes, imagen institucional, entre otros.

Guillermo Orozco afirmará que el campo es un desafío, al menos para América Latina, porque debería consolidarse una visión crítica integral que asumiera que las relaciones dentro de las instituciones siempre son asimétricas, están mediadas por el poder de los que detentan el control y la propiedad de las instituciones, pero que a la vez permita explorar y ensayar formas alternativas de liderazgo, funcionamientos inteligentes, procesos autogestionarios y mayor democratización en la toma de decisiones.

Como reflexión final se propone retomar la importancia de los desarrollos epistemológicos y teóricos realizados en este campo, para que sirvan de base y condición de los procesos de intervención que se realicen en el ámbito de la Comunicación Institucional.

La experiencia acumulada en años anteriores en el desarrollo de la materia Planificación y Evaluación de Proyectos de Comunicación Social de la Universidad Nacional de Córdoba muestra que sin esta elección previa de las perspectivas conceptuales para el abordaje institucional, la investigación se torna azarosa e inconsistente. El reconocimiento del trabajo del comunicador y una revaloración de sus aportes a los procesos sociales radica precisamente en su capacidad para pensar y transformar la realidad desde la teoría y no sólo a partir de recetas pre- establecidas o de acciones implementadas con base en la intuición.

## **Bibliografía**

- Amado Suárez, Adriana y Castro Zuñeda, Carlos: *Comunicaciones Públicas* Ed Temas. Bs. As 1999
- Avejera, Pedro: *Hacia una Teoría Latinoamericana de Comunicación Social*. Ed. Centro de Reflexión y Acción en Comunicación Popular. Cba. 1984 (mimeo)
- Bártoli, Annie: *Comunicación y Organización. La organización comunicante y la comunicación organizada*. Ed. Paidós. Barcelona. 1992
- Berger, P y Luckmann, T.: *La Construcción Social de la Realidad*. Ed. Amorrortu. Bs. As. 1968

---

<sup>83</sup> Prieto Castillo, Daniel: *Discurso Autoritario y Comunicación Alternativa*. Ed. Coyoacán. Méjico. 1997

<sup>84</sup> Prieto Castillo, D.: “Planificación de la comunicación institucional”. (mimeo) Universidad Centroamericana José simeón Cañas. San Salvador. 1993.

- Berlo, David: *The Process Of Communication*, Holt Rinehart and Winston, 1960
- Bourdieu, P. *Sociología y Cultura*. Ed. Grijalbo. Méjico. 1990.
- Capriotti, Paul: *La Imagen de la Empresa*. España. 1992
- Castoriadis, C. *La Institución Imaginaria de la sociedad*. Ed. Tusquets. Bs. As. 1993
- Díaz Bordenave, J.: *Comunicación y Sociedad*. Ed. Búsqueda. Bs. As. 1985
- Frigerio, G.; Poggi, M.; Tiramonti, G. Aguerro, I.: *Las Instituciones Escolares. Cara y Ceca*. Ed. Torqvel, Serie Flacso Acción. 1993
- García Canclini: “Cultura Transnacional y Culturas Populares” en G. Canclini y Rafael Rongliolo (Ed) *Cultura Transnacional y Culturas Populares*. Ed. IPAL. Perú. 1988
- Forni, F. Gallart, M. y Vasilachis I.: *Métodos cualitativos II. La práctica de la investigación*. Centro Editor de América Latina. Bs. As. 1993
- Fox, Elizabeth: “Las políticas de los mas – media en Latinoamérica” en Fox, E. (Ed.) *Medios de Comunicación y Política en América Latina. La lucha por la democracia*. G.G. Ed. España. 1989.
- Garfinkel, Harold: “Evidence for Locally Produced, Naturally Accountable Phenomena of Order, Logic, Reason, Meaning, Method, etc. in and as of the Essential Quiddity of Immortal Ordinary Society: An Announcement of Studies”. *Sociological Theory*. New York. 1988.
- Goffman, Erving: *La presentación de la persona en la vida cotidiana*. Bs. As. Amorrortu. 1984
- Habermas, J.: *Conocimiento e Interés*. Ed. Taurus. Madrid. 1988
- ----- *Teorías de la Acción Comunicativa I. Racionalidad de la Acción y Racionalización Social*. Ed. Taurus. Madrid. 1984
- ----- *El discurso filosófico de la Modernidad*. Ed. Taurus. Madrid. 1989
- ----- *Teoría de la Acción Comunicativa*. Ed. Taurus. Madrid. 1987
- Kaplún, Mario. La comunicación popular, ¿alternativa válida? *Chasqui* N° 7. 1983. CIESPAL. Quito. Ecuador
- Eisenhardt, Kathleen: *Competing on the Edge: Strategy as Structured Chaos*. Harvard Business School Press.
- Hovland, C.J. *Persuasion and Persuasibility*, Yale University Press, 1959
- Kaplún, G.: Las metáforas de la organización. Artículo extraído del trabajo *Comunicación Organizacional: la importancia de los bordes y las ventajas de engancharse*. s/d
- Kaplún, Mario: *El Comunicador Popular*. Ed. Hvmánitas. Bs. As. 1987
- Marcuse, H. *El Hombre Unidimensional*. Ed. Seix Barral S.A. Barcelona. 1969
- Mead, G.: *Espíritu, persona y sociedad*. Ed. Paidós. Bs. As. 1972
- Paiva, Alfredo: “La Comunicación Alternativa: Un tema para la acción”. Ponencia presentada en el Primer Foro Internacional de Comunicación social: “Comunicación y Poder”. Perú. 1982
- Prieto Castillo, Daniel: *Discurso Autoritario y Comunicación Alternativa*. Ed. Coyoacán. Méjico. 1997
- Prieto Castillo, D.: “Planificación de la comunicación institucional”. (mimeo) Universidad Centroamericana José simeón Cañas. San Salvador. 1993.
- Schütz, A.: *El problema de la realidad social*. Amorrortu. Bs. As. 1974
- Schvarstein, L. *Psicología social de las organizaciones. Nuevos aportes*. Ed. Paidós. Bs. As. 2006

- Varona Madrid, F.: Las Auditorías de la Comunicación Organizacional desde la perspectiva académica estadounidense. *Revista DiaLogos* N° 39. Ciespal. Ecuador. 1994
- Vasilachis, I : "El aporte de la epistemología del sujeto conocido al estudio cualitativo de las situaciones de pobreza, de la identidad y de las representaciones sociales" *Foro de Investigación Social Cualitativa* -Volumen 8, No. 3, Art. 6 en Septiembre 2007

### **Capítulo 3: Núcleos para el debate de la Planificación en Comunicación.**

En este capítulo se procura abrir ejes de debate con base en las reflexiones de diferentes autores, respecto de dos problemas que se consideran claves para los análisis propuestos en este libro: la Comunicación Social en tanto Objeto de Estudio y el Trabajo del profesional que Planifica en Comunicación.

Aunque de ningún modo se pretenden agotar las temáticas planteadas, creemos esencial mantener abierta la reflexión sobre el campo. La idea de dedicar un capítulo específico a las consideraciones que diferentes autores hicieron sobre los temas propuestos, tiene la intención de invitar al lector a deliberar sobre las certezas e interrogantes que cada uno plantea y de ellas derivar conclusiones -siempre parciales- sobre dos aspectos que nos ocupan especialmente en este libro: la comunicación pensada en clave de planificación y los espacios donde el planificador en comunicación puede intervenir.

Sabemos que son temas urticantes y que por muchos años autores de renombre y aún Escuelas de Comunicación han realizado propuestas en estos espacios teóricos. No se pretende aquí ignorar lo aportado a los debates comunicativos, pero creemos necesario direccionar estos análisis, en un sentido específico, a lo que la Planificación requiere.

No siempre los estudiantes y egresados identifican con claridad su objeto ni pueden precisar con claridad su función profesional, sin invadir otros campos de saber y sin limitar su tarea al mero diseño de volantes en las organizaciones o a la tarea de locutores mediáticos.

Aún cuando no creemos que los artículos propuestos en este capítulo resuelvan definitivamente la cuestión, tenemos la convicción que aportamos caminos en los cuales se puede comenzar a transitar para que cada profesional vaya encontrando algunas respuestas a los interrogantes planteados.

Hemos organizado los ejes teóricos en dos ámbitos que denominamos **Núcleos de Debate**. En el primero de ellos proponemos reflexiones sobre las posibilidades en la definición del Objeto de la Comunicación para su planificación e incluimos un primer artículo del Mgter. Miguel A. Haiquel, donde se reflexiona acerca de la posibilidad de considerar la comunicación como relación social de producción. Un segundo artículo de la Lic. Cristina Siragusa en el que se analiza el carácter disciplinario de la comunicación social y un tercer escrito de la compiladora Mgter. Nidia C. Abatedaga donde se indican algunos posibles modos de pensar el objeto de la comunicación social, en tanto campo de saber.

El segundo Núcleo, denominado “Desafíos y Oportunidades del trabajo del Planificador en Comunicación” en el que la Lic. Lorena Brondani propone un análisis acerca de la planificación del comunicador en el ámbito educativo, y un artículo de la Mgter. Nidia Abatedaga referido a algunos posibles ámbitos de desempeño profesional del planificador.

## **Primer Núcleo de Debates: Reflexiones sobre las posibilidades en la definición del objeto de la Comunicación para su planificación.**

### **Una aproximación a la consideración de la Comunicación Social como Relación Social de Producción <sup>(\*)</sup>**

Por Miguel A. Haiquel

#### **Presentación de la Cuestión**

El objeto de estudio de la Economía Política fue delimitado en el siglo XVII a partir de abstraer el movimiento regular de la reproducción social y de encontrar, en ese movimiento recurrente, relaciones sociales que permanecen estables y organizan la producción en sociedad. Poco después se enunciaron y formalizaron leyes que explican las tendencias y movimientos de los procesos de la reproducción económica de la sociedad capitalista. En ese movimiento regular se distinguen momentos como la producción, la distribución, el intercambio y el consumo. El objeto de estudio, entonces, comprendía al conjunto de las relaciones sociales que intervenían en el proceso de producción y reproducción de la vida material, tanto a las que conformaban la sociedad civil como al estado. Recién a finales del siglo XIX la economía se pretende “pura” y propone dejar de lado al estado, es decir a las relaciones jurídicas y políticas, y pretende que el mercado se autorregula plenamente garantizando la armonía de la reproducción económico- social. En esa nueva definición del campo de conocimiento al estado se le reconoce una entidad menos importante que la del mercado, que solamente puede intervenir a través de impuestos, subsidios, transferencias y el dictado de normas legales que buscan regular la actividad, generando “distorciones” en el “equilibrio natural” que el mercado lograría por sí.

Antes que se escindiera la política de la economía, Karl Marx inicia a mediados del siglo XIX una “crítica de la economía política” a la que vez que define de manera más precisa la teoría del valor trabajo, las categorías de *capital variable* y *capital constante*, y desarrolla una serie de leyes que actúan tendencialmente regulando los procesos de acumulación y crisis de la reproducción capitalista. Las relaciones sociales que se establecen como comunicación durante el proceso de producción, o que afectan a la reproducción económica desde la distribución y la circulación de la riqueza, estarían perfectamente comprendidas en el contexto del marco definido como objeto de estudio por la economía política “clásica” (Petty, Smith, Ricardo) o de la “crítica” (Marx).

Los estudios más difundidos que vinculan la Economía Política -clásica y crítica- y la Comunicación Social han estado, por lo general, enfocados hacia el papel de la publicidad en la distribución del excedente. Desde esos estudios sobre la publicidad se abordan la competencia y los mecanismos de formación de las tasas de ganancia de los capitales individuales. Algunos, como Paul Sweezy y Paul Baran, desde la teoría del capital monopólico analizan la formación de tasas diferenciales de ganancias debido a las barreras de entrada al mercado que crea la publicidad. Otros, como Esteinou Madrid, se focalizan en cómo la publicidad acelera la rotación del capital y, en consecuencia, eleva la tasa media de ganancia anual. Patricia Arriaga, más acertadamente y en polémica con el argumento anterior, propone que la publicidad focaliza y amplía la demanda de los productos de un capital

individual a expensas de la de los otros capitales individuales con los que compite, acelerando la rotación del primero a la vez que disminuye las de otros, de modo que el capital en su conjunto rota a la misma velocidad sin que se modifique la tasa media general de ganancia, ni la demanda total. La empresa (capital individual) que hace publicidad, o que hace la más efectiva entre los que compiten por el mismo producto en el mismo segmento del mercado, rota más rápido y eleva su propia porción de excedente apropiado en detrimento del que se apropian sus competidores.

Otros, como Nicholas Garham y Dallas Smythe han incursionado en la búsqueda de la mercancía de los medios de difusión masiva (MDM), para desde allí pasar a analizar el proceso de intercambio económico entre anunciantes y propietarios de los medios, llegando a una polémica conclusión: esa mercancía es el público.

Hay otras vertientes en el campo del estudio de la comunicación y la cultura que contempla la economía como enfoque, pero se ubican en lo que podría denominarse las políticas económicas para el desarrollo nacional de las comunicaciones y la cultura. El trabajo de Octavio Getino, sobre las industrias culturales en la Argentina está claramente enrolado en esta perspectiva, que tiene numerosos seguidores, y sus reflexiones apuntan a elaborar propuestas sobre cómo debe intervenir el estado con políticas públicas para promover y apuntalar valores culturales nacionales y los productos de consumo masivo que los contengan, con el doble objetivo de mejorar la renta y la conciencia nacionales, o regionales cuando se identifican con Latinoamérica.

Cada una de esas reflexiones tiene sus méritos, pero también sus limitaciones. Sweezy y Baran mostraron cómo, con la monopolización de la sociedad capitalista, la publicidad y los MDM forman parte del proceso de redistribución de la riqueza y son parte estructural en la acumulación de capital individual para aquellas empresas monopólicas relacionadas con el consumo masivo doméstico; sin embargo no van más allá de ver en la publicidad uno de las posibles factores que colaboran en crear barrera de entrada al mercado. Esteinou Madrid acierta al definir a los MDM como una necesidad de la acumulación del capital en la fase monopólica; pero yerra, como bien señala Patricia Arriaga, al considerar que la publicidad ayuda a elevar la tasa general de ganancia media. A su vez, Arriaga analiza correctamente cómo la publicidad afecta solamente a la rotación de los productos particulares de una marca focalizando la demanda; pero no ve que la otra función de la publicidad que más que acelerar la rotación apunta a obtener una ganancia extraordinaria a través de lo que podríamos considerar una renta de marca. Y, si bien Garham y Smythe, encaminan correctamente la reflexión hacia la búsqueda de la punta de la madeja en la determinación de cuál es la mercancía que producen los MDM para comenzar a desenredarla, no parece muy acertado considerar que esa mercancía es el público y que los medios venden público a los anunciantes. Además de no asumir que la mercancía de la que habla Marx en el capítulo específico de su obra *El Capital*, no es teórica ni fácticamente la mercancía contemporánea que se comercializa con las campañas masivas de publicidad, que está compuesta de manera más compleja por otras dimensiones y relaciones sociales que se han tramado en el capitalismo del siglo XX.

Por su parte quienes hacen política económica, no cuestionan la naturaleza capitalista de las comunicaciones sociales contemporáneas, sino su carácter extranjero y disputan proyectos con otros sectores dominantes por incluirlos en las agendas ministeriales del estado burgués. Es

decir que este pensamiento no es crítico de la naturaleza profunda de la realidad comunicacional sino apenas de la que está en ese momento en gobierno, por que aspira a sustituirla en la conducción del estado.

Dejando de lado los aspectos particulares de cada uno de estos estudios apenas esbozados aquí, así como los aciertos y errores que puedan tener, todos comparten una limitación común: reducen el análisis de la función económica de la comunicación a los efectos de los mass media en el momento de la distribución del plusvalor entre los capitales individuales o los estados nacionales, limitando el proceso de la reproducción económica al mercado y la competencia. Por eso es que buscan con exclusividad las relaciones sociales y económicas que traman los MDM en las relaciones mercantiles de compraventa. Pero incluso si se acepta que sea válido limitar la mirada al papel de la comunicación social a la difusión masiva como relación social, la que interviene solamente en la distribución del plusvalor y no en su producción, definiendo la disputa entre los diferentes capitales individuales y/o los estados nacionales, es posible descubrir un proceso de mayor complejidad, más próximo al movimiento real si, por ejemplo, se incorpora la categoría de ganancia extraordinaria. Desde esta óptica se entiende la venta de espacios publicitarios, como una especie de arrendamiento de “espacios que carecen de trabajo objetivado” y por medio del cual se apropian de una porción de plusvalor socialmente producido en otras ramas de la producción, cuya magnitud es mayor al valor invertido en la producción de los medios, origen de las ganancias de los MDM.

Sin embargo el mayor error de estos enfoques que puede detectarse que no incorporan al análisis el proceso completo de la reproducción social (producción, distribución, circulación y consumo) y que se deja de lado el momento más trascendente de todos, el de la producción. Autores como Hort Holzer reclaman desde hace años, en su crítica a la escuela de Frankfurt , la necesidad de entender a la comunicación masiva desde el análisis de la reproducción capitalista y no sólo desde la circulación mercantil que se da en el mercado.

La propuesta del presente trabajo es llevar la discusión más allá de lo que hasta aquí se ha señalado, busca avanzar en el análisis de la comunicación social -no solamente la difusión masiva- como una relación social de producción. Se parte de entender en el proceso productivo la relación que la comunicación trama entre los seres humanos para su reproducción material, para luego explorar el análisis de la acumulación del capital en su conjunto. Se comienza por reconocer como válidas las siguientes proposiciones:

1) No hay proceso social de trabajo -apropiación y transformación de la naturaleza para generar objetos útiles- sin comunicación entre los trabajadores. Por extensión, tampoco es posible un proceso de producción de *valor* y *plusvalor*, y por ende de *capital*, sin que haya al menos dos tipos de relaciones de comunicación social, una entre quienes trabajan y producen, y la otra entre quienes dirigen y se apropian del producto, de un lado, y quienes ejecutan las tareas productivas, del otro. Estas proposiciones que resultan obvias no han sido consideradas por las corrientes indicadas más arriba.

2) Es sabido que la Economía Política reconoce como relaciones sociales de producción a la *apropiación* cuya expresión jurídica es la *propiedad*, a la *división social del trabajo*, a la *cooperación del trabajo social*, y a las *relaciones técnicas*. Hay quienes consideran también a

las relaciones de *parentesco* como una relación de producción ya que por medio de ellas se produce y reproduce la fuerza de trabajo. Pero, pareciera que hasta ahora nunca se consideró la posibilidad de que la comunicación sea también una relación de producción. Y es muy probable que esto no haya ocurrido hasta ahora porque el desarrollo de la acumulación capitalista no lo había hecho evidente. Fue necesario que se operara, en las últimas décadas, una profunda revolución en las relaciones técnicas de producción que modificaron principalmente las comunicaciones en el proceso productivo. Sin embargo aún así se ha puesto más énfasis en destacar las modificaciones que ocurrieron con las comunicaciones en relación a la circulación del dinero, a las operaciones comerciales, a las modificaciones en los procesos de gestión y control de las empresas y la administración pública, y a las comunicaciones en el ámbito del consumo doméstico, que en buscar la especificidad de la comunicación social en el ámbito de la producción.

3) Es posible abordar el estudio de la comunicación social como parte constitutiva de la producción social a través de diferentes caminos, pero en este trabajo se propone considerar estas dos vías de análisis, complementarias entre sí:

a) Como un componente imprescindible incluido en las cuatro relaciones sociales de producción descritas por la economía política y por la crítica marxista.

b) Como una relación social de producción en sí misma, que desde su propia especificidad participa en la organización de la producción de riqueza social.

Esta propuesta busca permitir una exploración tendiente a descartar o reforzar la hipótesis de que las relaciones de comunicación que se establecen entre las personas, también forman parte necesaria, sustancial y formalmente, del proceso de producción de mercancías y capitales.

### **a) La comunicación como componente de las relaciones de producción**

Siguiendo el razonamiento por esta primera vía propuesta, veremos que la comunicación social está presente como parte constitutiva de cada relación de producción, aunque en diferentes grados y de diferentes formas. Primero hay que hacerse a la idea que una relación social, como toda relación entre los seres humanos, es compleja. Es decir que no es un hilo que vincula dos elementos de manera biunívoca, sino que es vínculo múltiple, que como un cable coaxil habilita varias conexiones distintas, aunque no todas sean operativas simultáneamente, y en la que siempre una es predominante. Tal vez una figura que aproxime una imagen acerca de como ocurre en los hechos que una relación social predominante y definida tenga otros componentes que la conforman, que son constitutivas de la misma pero que a su vez difieren de ella, sea concebir estas relaciones como los sonidos armónicos de una nota musical.

Revisemos cada una de estas relaciones sociales de producción y veamos cómo estar la comunicación formando parte de la misma.

La *apropiación* de un objeto útil o una porción de la naturaleza puede ser a la vez un acto de posesión y de consumo. En tanto acto de disfrute ese consumo puede ser una acción individual, aunque siempre será también parte del proceso social de reproducción de la

sociedad en que ese individuo vive, al reproducirse a sí mismo como miembro de esa sociedad. Pero también esa apropiación puede suponer un consumo pospuesto o prolongado en el tiempo, y durante el transcurso del tiempo en que ese alguien -sea un sujeto individual o social- posee algo para su posterior consumo, lo hace frente a otros. En ese caso sus posesiones -individuales o grupales- lo son en tanto los otros -individuos o grupos- reconocen que en efecto es así. La posesión es un hecho realizado por el poseedor y es reconocido por los demás, e instituido entre todos; establecida por el propio acto de apropiarse y respaldado por la fuerza y/o las costumbres, constituye una relación social cuya materialidad está en la posesión misma, pero no acaba allí ya que al ser reconocida y aceptada esta siendo materialmente legitimada en el ámbito comunitario en que se realiza. Ese reconocimiento recíproco del acto de apropiación, por parte del poseedor y por los no poseedores, supone necesariamente que existe una comunicación entre ellos mediante algún tipo de lenguaje que lo exprese. Más compleja se vuelve esta relación natural de apropiación cuando además de existir como tal en una relación de hecho, se da una mediación jurídica y política que la garantiza, convirtiéndose así de posesión de hecho en *propiedad* regulada por una norma y garantizada por algún poder socialmente constituido. Al devenir las sociedades en entidades más complejas, tanto la relación de apropiación que deviene propiedad como la comunicación social que la acompaña, adoptan también formas más complejas. Esta evolución ha sido grande a través de la historia: desde acto simple de comunicación implícito en una mirada o explícito en un gesto, al actual sistema de leyes, contratos y tribunales y toda la trama jurídica y policial que se pone en evidencia ante una disputa por discrepancias en la aceptación de la propiedad. Es evidente la mayor complejidad de la comunicación social que acompaña a una cada vez más compleja forma de la propiedad contemporánea. La simple relación establecida e instituida en acto en las sociedades primitivas, se ha desplegado a través de una maraña de relaciones particulares que intervienen con la finalidad de establecer esa misma relación.

Toda forma de *apropiación* y de *propiedad* asegura el libre acceso del o los apropiador/ propietarios al objeto apropiado, pero esa garantía no se establece para con el objeto de propiedad sino frente a todos aquellos no propietarios a quienes excluye o restringe el acceso. La posesión se señala, se indica, se comunica, se hace conocer a los demás que esta apropiación existe. En algunos casos se delimita físicamente el objeto de propiedad y ese límite físico que se establece es también un signo de apropiación; en otros casos mediante señales se advierte sobre las consecuencias que traerá no respetar esa propiedad. El sistema de leyes y códigos que se remontan en su tradición moderna a la Antigua Roma, constituyen una trama compleja de instituciones y funcionarios dedicada a comunicar y sancionar los límites tolerados para el ejercicio y el respeto de la propiedad como relación social. La propiedad capitalista es una relación social que se establece entre quienes son propietarios de los medios de producción y en consecuencia de la riqueza social generada con el uso de esos medios, de una parte, y quienes trabajan a cambio de un salario con esos medios, reponiendo la riqueza consumida en ese acto productivo y generando una nueva riqueza que antes no existía, por otra. El resultado de este proceso continuo que se viene verificando hace ya 350 años, es que los trabajadores se perpetúan como asalariados y un número decreciente de capitalistas se apropia de mayores masas de la riqueza social. Esa relación es sostenida y garantizada por los organismos estatales y también en buena parte por la contribución que realizan los medios de difusión y de producción cultural.

Además de establecer y garantizar la forma de la *propiedad capitalista*, ésta les permite a quienes contratan a trabajadores asalariados disponer durante la jornada de trabajo de sus capacidades psicofísicas y ponerlas a realizar tareas de acuerdo a la organización del proceso productivo en su conjunto. En este proceso de trabajo y producción pueden distinguirse dos tipos diferentes y fundamentales de relaciones comunicacionales: a) las que se desprenden de la necesidad “técnica o natural” de coordinar con otros trabajadores un proceso único y continuo que culmina en un objeto útil realizado por un grupo de personas que se constituyen el sujeto de trabajo; y, b) las que se derivan de la necesidad de garantizar la propiedad capitalista sobre ese proceso de trabajo, particularizado a cada una de las partes que lo componen, la fuerza de trabajo y los medios de producción concurrentes, y sobre el producto que resulta.

La *división social del trabajo*, cuando en las culturas más primitivas deja de ser una división natural pura y determinada sólo por las condiciones geográficas o biológicas, para pasar a estar construida sobre condiciones socialmente creadas en base a la existencia de excedente permanente, se estableció como una costumbre o, en algunos casos, como un ritual. Las primeras formas de especialización que escindieron el trabajo entre manual e intelectual, dieron lugar a estructuras de castas, estratos y clases. La reproducción de estas diferencias sociales fue acompañada de normas que se comunican reiteradamente y de sanciones a quienes no la respeten. A su vez dentro de esas escisiones más generales en las sociedades se establecieron diferentes roles, jerarquías, atributos, etc. en el proceso de producción en correspondencia con la condición social. Durante el paso de la producción artesanal organizada en los gremios feudales, a la producción manufacturera capitalista, se dieron crecientes divisiones en tareas cada vez más específicas, una especialización de las herramientas que se fueron adecuando a las tareas más particulares, y la ampliación de los materiales que podían ser objetos de trabajo. La división del trabajo se profundizó cada vez más a medida que la industria capitalista progresó y promovió nuevos productos y formas de realizarlos. La asignación de tareas específicas en un esquema de división de un proceso único de trabajo, que culmina en un producto final, el uso de herramientas y maquinarias cada vez más sofisticadas y especializadas, el manejo de materias primas más elaboradas, requieren de instrucciones particulares, entrenamiento y capacitación de los trabajadores, así como diálogos permanentes entre cada uno de los sectores en que se fractura el proceso de producción, y dentro de cada sector entre quienes colaboran en la realización de ese proceso parcial de trabajo. Nada de esto, ni la división del trabajo en los lugares específicos o en la sociedad en su conjunto, es posible sin delimitaciones comunicadas y reiteradas con las que se incorporan los diferentes miembros de esa sociedad a la condición social y el rol que les corresponde.

Si es obvio que para separar grupos de personas en una sociedad, o en la sede laboral, tiene que existir una relación comunicacional que forma parte del modo en que esa división se establece; también resulta más que evidente la necesidad de esta relación comunicacional cuando lo que la sociedad organiza son formas de *cooperación del trabajo*. Es imposible que puedan darse las formas más simples de cooperación sin que quienes participen de ella tengan algún tipo de coordinación de sus tareas, coordinación que supone comunicación. Y tampoco pueden darse sin comunicación las formas capitalistas más avanzadas de organizar la cooperación para la producción, donde el trabajo se encuentra subsumido de manera real y no solo de modo formal al capital. En la producción actual se dan muchos casos en que las máquinas para que cooperen entre sí reciben instrucciones, “se comunican”, por medio de

señales digitalizadas a través de computadoras. En parte esa comunicación antes estaba mediada por personas que hacían las veces de asistentes de las máquinas. La cooperación entre máquinas pasó a ser un proceso técnico a cargo de ingenieros, pero en aquellos casos en que la producción no está automatizada de manera completa, y que todavía son la inmensa mayoría de los procesos de producción, la cooperación entre seres humanos requiere de comunicación social, entre los seres humanos que participan del proceso. El paso del modelo *fordista* al *toyotista* para organizar la producción automotriz necesitó de un cambio en las formas en que se establecen las comunicaciones: El toyotismo requiere de un grupo humano que trabaje en equipo de manera diferente al fordismo, en el que están coordinados voluntariamente para realizar entre todos un proceso de trabajo más completo y complejo que que en el fordismo, lo que exige una constante comunicación interpersonal. También en su momento la línea de montaje fordista de la fábrica de automóviles requirió, como toda relación de cooperación, de una comunicación social diferente a la existente en el proceso de manufactura anterior.

Si hay comunicación social en la *propiedad*, en la *división social del trabajo* y en la *cooperación* del trabajo, más aún es necesario que la haya en las *relaciones técnicas de producción*. Pero antes de ver ese aspecto específico es conveniente realizar una digresión respecto a esta relación social que es, como el dinero o el capital, una de las más fetichizadas. Tal vez se deba a que esta relación tiene expresión aparente en el capital constante fijo, y es un recurso primordial de subordinación del trabajo en el capitalismo industrial avanzado. Las técnicas de producción antes de ser atributos incorporados a las máquinas eran un atributo del trabajo y de la subjetividad de los trabajadores. El “saber hacer” y el saber en general (conocimiento, hoy científico) era parte de los atributos subjetivos de la fuerza de trabajo; tanto del trabajador individual como de la organización que se daban para organizar el trabajo grupal. La forma en que mejor se organiza la *división* y la *cooperación del trabajo*, el conocimiento sobre el objeto de trabajo, la destreza en el uso de las herramientas, la precisión de la herramienta, todo esto que hace a una técnica de producir es en primer lugar una relación que se establece entre las personas que trabajan, que son el sujeto social que trabaja.

Como en le devenir histórico la división del trabajo en manual e intelectual separó socialmente la *relación técnica* entre los que hacían y los que dirigían, entre los que sabían pensar la planificación y organización y los que sabían hacer. El conocimiento se desdobló siguiendo la escisión de la sociedad, así también las formas de adquirirlo y comunicarlo. Las distintas formas de propiedad y de explotación del trabajo establecieron una no coincidencia de intereses entre los que además de dirigir el proceso se apropian del excedente y los que trabajan productivamente y quedan excluidos del usufructo del excedente. Esto genera a su vez una valoración diferente entre las relaciones técnicas más favorables para ese modo de explotación y las relaciones técnicas que puedan ser más favorables para los que trabajan bajo ese modo de explotación. El ejemplo de los conocimientos que Arquímedes tenía sobre las máquinas simples -palancas, poleas, etc.- que fueron utilizados en la Grecia Antigua para fabricar máquinas de guerra, actividad de los ciudadanos esclavistas griegos, no se consideró conocimiento necesario para mejorar el trabajo esclavo, es aleccionador sobre cómo el conocimiento y su incorporación a la producción dependen en gran medida de la organización de la misma. El capitalismo como modo de producción regular nacido a mediados del siglo XVII junto al conocimiento científico, al que nutre a la vez que lo reproduce de acuerdo a sus necesidades, promueve el conocimiento y las técnicas que requiere para apropiarse de manera

creciente de la naturaleza que transforma por medio del trabajo asalariado, siempre subordinado a la necesidad de producir plusvalor y apropiarse de ganancias. Pero, aunque hoy resulte complejo reunir lo que el proceso histórico ha ido separando y autonomizando, las relaciones técnicas de producción siguen siendo esa síntesis originaria de conocimiento acerca del objeto de trabajo, habilidad y destreza personal, capacidad de lograr los instrumentos más adecuados para mediar el trabajo sobre el objeto, y organización -disposición espacial, división y coordinación temporal- del proceso de trabajo; es decir una relación entre seres humanos con diferentes atributos personales y roles.

Entendidas de esta manera las relaciones técnicas como una relación social de producción es innegable que las mismas no podrían existir sin comunicación social. El conocimiento y las destrezas se producen y reproducen gracias a que hay un proceso de transmisión de los mismos de generación en generación; ya sea que esa transmisión se haga por medio de rituales o en escuelas, por medio de repetición de conceptos o entrenamientos físicos. La organización más eficaz de acuerdo a las condiciones de esa sociedad también se logra porque hay comunicación entre esas personas, ya sea una organización impuesta por la fuerza o de participación voluntaria.

Hay un aspecto de las relaciones técnicas que surge con la industrialización y que requiere una reflexión particular. La creciente sustitución por las máquinas del control sobre el proceso de producción, que en algún momento tuvieron quienes realizaban personalmente los trabajos, presenta una doble determinación que condiciona a la comunicación social.

Una, se origina en la propiedad capitalista -como expropiación de los medios de producción a los trabajadores- y de las formas de división y cooperación del trabajo que de ella se derivan, al introducir la división y la cooperación del trabajo entre máquinas y de una gradual pero persistente expropiación del saber hacer de los trabajadores incorporado a las máquinas herramientas y a las computadoras. La comunicación para la coordinación de las actividades que pertenecía al *saber hacer* que era intersubjetiva, con la gran industria queda incorporada a la parte objetiva del proceso, está técnicamente incorporada en los circuitos y programas con los que trabajan las computadoras y las máquinas herramientas.

La otra, es la que hace específicamente a una creciente capacidad de incrementar la productividad del trabajo exigida por las necesidades que se desprenden de la competencia mercantil capitalista. La expansión ilimitada de la producción es una necesidad impuesta por la necesidad de la acumulación del capital que no puede detenerse sin sucumbir. La competencia capitalista es el acicate que lleva a los propietarios a invertir recursos en el desarrollo de técnicas que permitan incrementar la producción, siempre y cuando las mismas conlleven la posibilidad de obtener una ganancia extraordinaria. De esta manera la selección de tecnologías y de los modelos comunicacionales que le corresponden se hace bajo la necesidad del capital individual de mejorar su competitividad y no considera las necesidades de los trabajadores ni los de la sociedad en su conjunto. Resulta conveniente reconocer esta diferencia a la hora de profundizar un análisis sobre la comunicación social y las técnicas de producción.

Hasta aquí hemos visto que en las relaciones sociales de producción participa de su constitución la comunicación social. Es más, podríamos decir que todas las relaciones

sociales, incluidas como vimos las más específicas, determinadas y acotadas como son las de producción, pueden imaginarse como las notas musicales con sus sonidos armónicos de mejor manera que si se hace pensando las mismas como si fueran una relación de los que grafican los diagramas de Venn. Las relaciones comunicacionales son algunos de esos armonios que forman parte de las relaciones sociales. Pero, si bien esta imagen sirve para ilustrar cómo es posible incorporar la comunicación social a las relaciones de producción y a otras relaciones sociales, el objetivo de encontrar las determinaciones que vinculan la comunicación social y la producción aún no se ha logrado; la reflexión todavía es incompleta. Haciendo un esfuerzo mayor de abstracción y profundizando el análisis, tal vez sea posible aislar elementos de comunicación social presentes en los procesos productivos y que no estén acompañando subsumidos a las cuatro relaciones de producción enunciadas por la economía política, que sean de por sí parte del proceso de producción, y se pueda encontrar que las formas específicas de la producción social están también determinadas y constituidas por la forma particular en que una sociedad está organizada para comunicarse. Con lo cual es conveniente pasar a las siguientes líneas de reflexión.

## **b) La comunicación como relación de producción específica**

No se pretende aquí hacer una exposición completa del problema presentado, sino apenas ensayar lógicamente una posibilidad, una reflexión hecha en voz alta más que proposiciones definitivas que, sin embargo, resultan lo bastante prometedoras respecto a encontrar un enfoque original como para no exponerlas al público y abrirlas al debate con otras mentes y experiencias; los frutos y aciertos de esta propuesta, o su fracaso, se verán más adelante.

Si se aceptan los razonamientos hasta aquí expuestos, entonces sería conveniente analizar específicamente la producción capitalista y sus determinaciones e interacciones con la comunicación social. Para ello y siguiendo el esquema de *El Capital* de Marx, es pertinente analizar el proceso de trabajo antes de pasar al proceso de producción.

### **El proceso de trabajo y la comunicación.**

En el *proceso de trabajo*, forma natural- elemental de la reproducción social, puede encontrarse también la comunicación social en su forma natural- elemental, como un componente de la misma. Cuando Marx expone el proceso de trabajo en *El Capital* habla de un *sujeto* que por medio de los *instrumentos* modifica al *objeto* tendiente a obtener un *objeto útil* y en ese proceso se modifica a sí mismo. Este *sujeto es un sujeto social*, o sea, un grupo de seres humanos organizados. En las comunidades primitivas por lazos de parentesco o consanguinidad en hordas, clanes, fratrías, tribus, etc.; en las primeras civilizaciones, esclavos subsumidos al yugo del esclavista; o siervos de la gleba dominados por el señor feudal en el medioevo europeo; o modernos proletarios asalariados por el capital en el mundo actual. Marx en su presentación del proceso de trabajo hace abstracción de las formas históricas particulares y concretas de cada modo particular de producción pues expone lo común a todos y cada uno de ellos, aquello que permanece invariable y que denomina como las *formas naturales o elementales*, a las que luego opone las específicamente capitalistas y así poder entender la diferencia entre lo común y lo específico de cada sociedad y *modo de producción*.

Si bien a tan alto nivel de abstracción es posible reducir los diferentes seres humanos a un único sujeto que los contiene, al hacerlo sacrifica las relaciones que entre ellos establecen para actuar en unidad. El sujeto social aparece en la exposición como si fuera un individuo que personalmente se relaciona por medio de los instrumentos que utiliza con el objeto de trabajo sobre el que actúa. No está aquí presentando a un Robinson Crusoe que trabaja aislado en una isla, ya que históricamente las personas recién en el siglo XVII y XVIII en Europa Occidental comienzan a concebirse como individuos autónomos, porque es entonces cuando aparece el individuo socialmente libre y dueño pleno de su fuerza de trabajo (no esclavo, no siervo). Esta situación que se generaliza en algunas regiones de Europa durante el siglo XVIII, se concreta como conciencia de ello en los escritos de los teóricos del derecho natural. Por esto, y por otras razones, es impensable que Marx en este capítulo de la obra cuando presenta una forma social común a todos los modos de producción esté pensando en un individuo aislado. Al reducir los seres humanos diferentes -aunque no sean más que naturalmente diferentes- a una entidad única que llama el *sujeto* que trabaja, hace una simplificación en la presentación, del mismo modo en que habla en singular del capital como si fuera solamente uno. Sin embargo no todos lo entienden así, Jaime Labastida en un texto por demás interesante<sup>85</sup>, hizo una lectura en la que se deja llevar por esta simplificación y pierde de vista que los seres humanos antes de actuar sobre la naturaleza como sujeto social, actúan y se relacionan entre ellos. El trabajo, que se aplica a la naturaleza como objeto general de trabajo, se hace por medio y a través de la sociedad; el individuo no produce solo, aislado. Incluso Robinson Crusoe, solitario en la isla pone en juego los conocimientos que adquirió en su vida en sociedad, la socialización previa le aportó recursos de conocimientos y de técnicas, además de los instrumentos que rescató del naufragio y que eran productos del trabajo de otros, eran trabajo social; entonces él también cuando trabaja en su isla produce por medio de la sociedad, o como rápidamente lo hace por medio de Viernes.

En la presentación del proceso de trabajo Marx, tal vez motivado por la mayor claridad expositiva, deja de lado elementos que no hacían al aspecto central que quería mostrar en este capítulo, entre ellos los que deja de lado está la comunicación entre los diferentes seres humanos que conforman a ese sujeto único. La intención de esta presentación del proceso social de producción, al abstraer en él al fenómeno simple de la acción del trabajo sobre la naturaleza, es con la intención de presentarlo como un fenómeno físico que pueda estudiarse “con el mismo rigor de las ciencias naturales”, separándolo de las otras determinaciones sociales que podían complicar la exposición y enturbiar la observación. En otros capítulos posteriores expone cómo ese sujeto de trabajo resulta de un proceso de conformación en el que interactúan grupos de personas en el marco de las determinaciones de las relaciones de producción. Entonces si se acepta que el sujeto del proceso de trabajo es un sujeto social hay que aceptar también que como parte de la constitución de ese sujeto simple, abstracto, natural, es necesario un proceso de comunicación permanente entre los que constituyen a ese sujeto social.

También es cierto que en toda la obra de Marx la comunicación social no tiene entidad específica y autónoma, y las pocas veces que se ocupa de la misma aparece tratada junto al transporte. Esta “limitación” en Marx en la exposición del proceso de trabajo y de la acumulación del capital, es comprensible para una época en que la comunicación social no

---

<sup>85</sup> Jaime Labastida, *Producción, Ciencia y Sociedad: de Descartes a Marx*, Ed. Siglo XXI, México.

había alcanzado el desarrollo y la autonomía que tiene en la actualidad, no hay que olvidar que en 1870 gran parte de la comunicación a larga distancia -no interpersonal- suponía necesariamente el transporte del papel como soporte físico, por lo que aún ambas actividades no estaban socialmente escindidas entre ellas como actividades específicas. La comunicación social no era todavía un fenómeno socialmente autonomizado de las personas que la realizaban, más allá de la lengua, y no constituía un objeto de investigación; o, al menos, no lo era de la magnitud y con la autonomía en que lo es hoy.

Entonces, y retomando el razonamiento, podría decirse que la constitución del sujeto que realiza el proceso de trabajo está determinado antes de que el mismo se inicie; depende de la organización social en la que está inserto y de la magnitud, la extensión geográfica y demográfica, que ese proceso tenga. Prescindiendo de las formas históricas de las relaciones sociales veamos algunas de los elementos que participan en la determinación del sujeto de todo proceso trabajo, primero en cuanto a la constitución del sujeto y luego respecto a la magnitud del mismo.

Hay varios niveles de análisis del proceso de trabajo que es conveniente poner de relieve:

1) *El de los hechos físicos.* En el que el proceso de trabajo es considerado como un acto natural, y la acción física de la fuerza de trabajo es transformada y potenciada a través de los instrumentos o medios de trabajo, y actúa sobre el objeto que es transformado para lograr una cosa útil.

2) *El de la representación mental.* En la que el sujeto construye en su mente el objeto que se desea obtener previo al acto de trabajo, el fin al que se propone llegar con esas acciones, y que supone también el reconocimiento en la mente de las acciones, los instrumentos y los objetos adecuados a ese proceso. También existe en la mente del sujeto que realiza la acción de trabajar el conocimiento que posee respecto al producto que desea obtener; sobre el objeto al que va a aplicar sus acciones, en relación al uso de los instrumentos; de las destrezas que posee como resultado de una práctica previa para realizar los movimientos manuales y corporales que le dan a la fuerza de trabajo el sentido, la intensidad y el ritmo necesarios de acuerdo al fin.

3) *El de la constitución del sujeto* por medio de la comunicación. La comunicación pareciera cumplir tres funciones en la constitución del sujeto social en el proceso de trabajo, esto es dejando de lado otras funciones que nos son particularmente propias de este proceso:

- La comunicación es parte de la construcción mental previa del producto a lograr y que es común a los individuos que conforman el sujeto colectivo que trabaja.
- Participa en la reproducción del conocimiento adquirido en procesos de trabajos anteriores imprescindible para la elaboración del producto y que necesita ser conocido por todos los que conforman al sujeto
- Es medio de coordinación de acciones durante el proceso de trabajar.

Estas tres funciones de la comunicación en la constitución del sujeto del proceso de trabajo, adquieren diferentes formas sociales de acuerdo a la sociedad en que el sujeto se constituye, y

a los procesos históricos particulares de cada sociedad como las condiciones políticas, las culturales y otras que no se consideran aquí.

Así también la comunicación social que constituye al sujeto es afectada por diferentes determinaciones de la naturaleza de los seres humanos. Toda forma de organización social es una trama de relaciones entre grupos humanos, dentro o desde los cuales se relacionan los individuos entre sí. La comunicación es un vínculo entre grupos humanos y entre individuos en todas las sociedades. La comunicación se realiza por diferentes medios de expresión y recepción. Todos los medios de recepción terminan en alguno de los sentidos naturales de percepción -vista, oído, tacto, olfato y gusto-, por eso a través de su historia la humanidad ha desarrollado más como comunicación social aquellos medios de expresión que se corresponden con formas de recepción que, a su vez, dependen los órganos que permiten una percepción a mayor distancia: el oído y la vista. El olfato como instancias de percepción se realiza a muy corta distancia; mientras que el tacto y el gusto requieren de una proximidad extrema como el contacto físico directo. Podría decirse entonces que existe en el sistema neurofuncional del *homo sapiens* una predisposición natural a favorecer la vista y el oído como instancias de comunicación social. Estas aptitudes del organismo humano fueron reforzadas en un principio por el medio natural, por la existencia de una atmósfera que permite la propagación del sonido y de la energía lumínica que se desplaza a largas distancias. Hoy, en la era de la comunicación electromagnética, tal vez sea posible transmitir a larga distancia sensaciones táctiles, aromáticas y sabores, pero toda la cultura comunicacional se ha desarrollado a partir del oído y la vista, y los desarrollos tecnológicos han privilegiado esa tradición.

A su vez, las alternativas de percepción también están condicionadas por las formas en que la sociedad se organiza, en por lo menos dos niveles:

- La extensión que alcanza el proceso de reproducción social; en pequeñas comunidades recolectoras o en todo el mundo. Es decir, con sistemas de comunicación a corta distancia (expresión y recepción interpersonal), media distancia (expresión y recepción utilizando medios simples que amplían la capacidad corporal del ser humano de comunicarse: fuego, humo, tambores, espejos, banderas) y larga distancia (medios complejos: sistemas de comunicación/ transporte como el correos, medios eléctricos y electromagnéticos).
- El nivel de abstracción del proceso social de representaciones de códigos (signos y símbolos). La palabra hablada, uno de los medios de comunicación más elementales, presupone la existencia de un nivel de sociabilidad que haya desarrollado los sonidos que significan, o simbolizan, objetos y experiencias compartidos por quienes practican ese hablar y, también, las representaciones mentales comunes asociadas a cada sonido significativo que remiten al objeto o experiencia referido.

Las experiencias que constituyeron, seguramente, las primeras referencias comunes en las comunidades humanas naturales tenían que ver con aspectos vitales primarios de la vida: el nacimiento y la muerte; la obtención de alimento y protección ante la agresiones del medio (tormentas, cambio estacional del clima, predadores, etc.); aspectos de la naturaleza relevantes en el hábitat como un gran árbol, o una montaña, un río, un animal, etc.; las relaciones con otros grupos humanos. De estas experiencias primarias algunas ocurrían espontáneamente y

de manera natural (cambios estacionales, tormentas) y lo poco que podía hacerse para alterarlas entraba en el terreno de los rituales y creencias mágicas; otras, como la obtención de alimentos o la defensa frente agresores externos, dependían en gran medida de la actividad coordinada de una parte de la comunidad. El proceso de apropiación del medio natural por parte de un grupo de seres humanos constituyó, muy probablemente, un ámbito de experiencias comunes que debían reproducirse en caso de ser productivas para obtener resultados similares, y también debían reproducirse en caso de terminar en fracasos para evitarse. Por medio de alguna forma de lenguaje y representación estas experiencias podían ser reproducidas para durar en un tiempo y una dimensión diferentes a los que ocurrieron los hechos mismos, ya así podían ser representadas ante otros miembros de la comunidad que no habían participado de la experiencia. Esta necesidad de reproducir las experiencias fueron exigiendo que las representaciones y reproducciones fueran puliéndose y mejorando en sus detalles para ser más precisas y claras.

A medida que las experiencias comunes se reprodujeron por medio de distintas representaciones y del lenguaje, aparecía la posibilidad de construir sujetos más complejos que realizaran procesos de trabajo más complicados y extensos. La posibilidad siempre presente en el trabajo humano, de que el sujeto que se apropia y modifica el objeto de trabajo, pueda tener una representación mental previa del producto que va a obtener, se ve ampliada por el lenguaje al proveer los medios con los que es posible desarrollar la imaginación y la representación, y también permitir que esa representación previa más compleja sea común a un grupo humano más amplio o a varios grupos. El lenguaje facilita además la acumulación de información y conocimientos con lo que se amplía la capacidad de constituir sujetos que trabajan con mayores recursos y alternativas para realizar las tareas particulares y adquirir destrezas necesarias en los procesos de trabajo. También se amplía junto a las posibilidades de comunicación la posibilidad de constituir procesos de trabajos diferentes y coordinados a efectos de realizar una producción social más compleja. Con el tiempo esa complejidad creciente del proceso de trabajo, la comunicación social y la vida en sociedad dio lugar a formas de división y cooperación del trabajo por fuera de los procesos de trabajo en sí, de las que surgieron las separaciones en castas y clases de las civilizaciones antiguas.

Estas características de la comunicación social en el proceso de trabajo son integradas a los diferentes procesos de producción de manera subordinada a la lógica general que el propio modo de producción le impone a la constitución del sujeto. En el capitalismo el proceso de producción y el de trabajo se encuentran subordinados a las necesidades de la acumulación de capital.

### **El Proceso de Producción y la Comunicación en el Capitalismo**

La reproducción capitalista exige la expansión creciente del consumo, de la explotación del trabajo y de la obtención de materias primas. La mercancía es la forma básica de los productos en la sociedad capitalista, aunque tanto las materias primas como de los medios de trabajo son capital y también lo son los objetos de consumo personal antes de ser comprados por el consumidor final. Producción, circulación, cambio y consumo personal son los momentos por los que transcurre el proceso de la reproducción social, en el que se reproducen también las formas capitalistas de esa reproducción. La acumulación de capital, que no es simple reproducción social es -debe ser por necesidad intrínseca del capitalismo- reproducción

ampliada. O sea que junto a la ampliación de la escala de producción y el consumo, y a la profundización del dominio de la propiedad capitalista sobre la riqueza social, también se da la ampliación constante de la escala, las formas y el dominio de la propiedad capitalista de la comunicación social. Esto implica que:

- a) Amplía el campo de acción de la fuerza de trabajo
- b) Flexibiliza y amplía la sede del proceso de trabajo
- c) Extiende el campo de explotación de la fuerza de trabajo y de apropiación de la naturaleza
- d) Amplía, diversifica y estandariza el consumo doméstico
- e) Extiende y complejiza las relaciones mercantiles
- f) Modifica y refuerza los mecanismos de legitimación y dominación

No sólo son cambios de escala en la comunicación, sino que también exige cambios cualitativos que llevan a códigos y lenguajes cada vez más abstractos y universales. La representación icónica de los formatos de las pantallas de las computadoras (Apple, Windows, juegos, etc.) y la digitalización que unifica texto, imagen y sonido en un único código binario, son una muestra de esta tendencia. Es desde estos códigos y lenguajes contemporáneos que, para su comprensión cabal, se vuelve necesario rastrear a través de la historia el desarrollo de la lengua.

La lengua es la relación social de comunicación básica y es también básica en tanto relación de producción. José Stalin sostuvo alguna vez que la lengua, la lógica y la técnica no dependían de manera alguna de los modos de producción, y la prueba que daba a su afirmación era la existencia de la URSS, sociedad en la que habiendo superado al capitalismo hablaba el mismo ruso, tenía la misma lógica y usaban las mismas técnicas de producción que antes, cuando eran capitalistas. La historia mostró que la URSS no superó al capitalismo, en el mejor de los casos fue un esforzado y valioso intento por construir una sociedad industrial regulada más por la política y el estado que por los intereses de capitales privados individuales. Los hechos autorizan entonces a proponer una hipótesis inversa a la de Stalin: ¿No será necesario superar la lengua, la lógica y la técnica capitalistas para superar definitivamente al capitalismo? Esta hipótesis retórica dejará de serlo cuando la reflexión teórica y nuevas prácticas sociales estén en condiciones de mostrar en qué consisten una lengua, una lógica y una técnica no capitalistas y no subordinadas a la explotación y dominación de la mayoría de la sociedad por una minoría.

La especificidad de la producción capitalista está predominantemente definida por la forma de la propiedad y por ser producción de mercancías por medio de mercancías.

La propiedad privada de los medios de producción (materias primas, herramientas y máquinas, edificios y sedes de los procesos de trabajos, territorios donde se obtienen las materias primas, fuentes de energía, etc.) por parte de un sector minoritario de la sociedad frente a un amplia mayoría que carece de esos medios para producir, y también, como consecuencia de lo anterior, de medios de subsistencia obliga a esa mayoría no propietaria a vender a cambio de un salario su capacidad de trabajar y producir. Esta relación es en esencia la propiedad capitalista, que define también a dos clases sociales básicas: la de los propietarios de medios de producción y la de no propietarios que trabajan para ellos por un salario o por cuenta propia, cuando son asalariados ocultos detrás de una ficticia autonomía laboral. La

propiedad capitalista determina en el proceso de producción y, por extensión, en toda la sociedad una relación asimétrica entre las clases sociales; asimetría que se expresa en la conformación de la comunicación social en el capitalismo.

El modelo Emisor -----> Receptor es la expresión gráfica de la comunicación en la producción capitalista. En el ámbito laboral el sujeto emisor activo es el capital, o su vocero el burgués o el empleado fiel de éste. En el ámbito social más general es la gran empresa o los medios masivos a los que les paga para que digan por ella, o los gobiernos que la representan. El receptor pasivo y obediente es el trabajador asalariado o su figura transmutada en consumidor doméstico y ciudadano subsumido al estado burgués.

Los modelos que proponen una comunicación multilateral entre múltiples (no diversos) emisores- receptores están describiendo la relación entre pares, es decir entre los voceros de diferentes capitales individuales y son soporte de la ficción de la igualdad entre propietarios privados que se relacionan en el mercado o ante el estado. Este modelo cuando se generaliza de manera ficcional a todos los “individuos iguales con los mismos derechos” oculta la forma genuina de la comunicación capitalista.

## **Conclusión**

Con este trabajo se propone llamar la atención por medio de una hipótesis: las relaciones de comunicación social son una relación social de producción, para provocar una reorientación en el enfoque de la reflexión teórica hacia el punto ciego (*black point*) de la visión marxista sobre la sociedad que señaló en su momento Dallas Smythe.

En este camino puede concebirse un programa de trabajo que parta de profundizar la comprensión de la naturaleza, la función y la forma de la comunicación en el capitalismo, comenzando por el proceso de trabajo y de producción para que luego y desde allí, se extienda e incorpore el proceso de acumulación en su conjunto. Esto es, contemple la distribución, el intercambio, el consumo doméstico, la dominación y representación política burguesa, y las formas en que se reproduce la conciencia social, cuya forma práctica más simple es el habla cotidiano.

De las reflexiones realizadas en esta ponencia, una vez escritas y revisadas, se desprende que la comunicación social en el proceso de producción está estrechamente vinculada a las relaciones técnicas de producción. Todo parece indicar que la comunicación social es una de las relaciones técnicas de producción, pero esto será motivo de otro trabajo. También se desprende que la comunicación social fuera del ámbito laboral y del acotado proceso de producción, reproduce de manera más amplia y con más mediaciones en la sociedad el mismo modelo de subordinación que se da en la empresa bajo el mando del capital.

Nota: (\*) Este artículo es una reelaboración de la ponencia presentada en el Primer Congreso de la RedCom realizado en la ciudad de Rosario en 1999. Córdoba, Febrero de 2008.

## **Bibliografía**

- Arriaga, Patricia “Una crítica a la Teoría de la Publicidad”, trabajo presentado en la reunión celebrada en Austin, Texas, y organizada por el I.L.E.T. en 1981.

- Dallas Smythe en “Las comunicaciones: ‘Agujero Negro del Marxismo Occidental’”, G. Richieri (compilador) La televisión: Entre servicio público y negocio, Ed. G. Gilli, Barcelona.
- Durkheim E.: Las formas elementales de la vida religiosa. Ed. Akal, Madrid,
- Esteinou Madrid, J. “El Surgimiento de los aparatos de comunicación de masas y su incidencia en el proceso de acumulación de capital” I.L.E.T. México, mayo de 1985.
- Sweezy, P y Baran, P. El capital monopolista, Ed. Siglo XXI
- Foladori, Guillermo: Renta del suelo y acumulación de capital, Tesis Doctoral, DEP-FE.UNAM, México 1985, que sigue la exposición que hace Robin Murray de la renta de suelo en “Value and Theory of rent”, Capital and Class, N° 3 y 4, 1978.
- Garham Nicholas: “Contribución a una economía política de la comunicación de masas”, publicado por Miguel de Moragas (Ed) en Sociología de la comunicación de masas, Ed.G. Gilli, Barcelona
- Getino, Octavio, Industrias culturales en la Argentina, dimensión económica y políticas públicas, Colihue, Buenos Aires, 1995
- Haiquel, Miguel en Globalización y Medios de Comunicación, publicación del Seminario organizado por el Senado de la provincia de Buenos Aires, La Plata 1999.
- Holzer, H.: Sociología de la comunicación, Ed. Akal, Madrid 1978
- Labastida, Jaime: Producción, ciencia y sociedad: de Descartes a Marx. Ed. Siglo XXI, México 1979
- Levi-Strauss, C. El pensamiento salvaje. Ed. FCE, México, 1964
- Marc Shell en Economía de la literatura y en Dinero, Lenguaje y Pensamiento, Ed. F.C.E.
- Marx, C. Introducción Gral. de 1857 en Elementos Fundamentales para la Crítica de la Economía Política (Grundrisse) 1927 -1858 Ed. Siglo XXI. México - España. Decimo séptima edición. 1997
- Stalin, José El marxismo y la lingüística, Ed. en Lenguas Extranjeras, Moscú, 1955.

## **La idea de interdisciplina en el campo de la Comunicación Social**

Por Lic. Cristina Siragusa

Al abordar los fenómenos sociales a partir de una “mirada comunicacional” aparece la dificultad de establecer claramente los contornos específicos a partir de la disciplina. Esta situación lleva a la reflexión acerca del objeto “propio”, del corpus teórico, y de las relaciones que surgen entre la comunicación y el resto de las ciencias sociales y humanas, que se presentan como las más cercanas y problemáticas para la demarcación. Es por ello que una de las cuestiones sustanciales a la práctica (académica y profesional) se refiere a la necesidad de revisar las discusiones en el ámbito de la comunicología para clarificar las posiciones.

Se parte de la discusión de la situación de este campo específico, para llegar a la reflexión acerca de las “posibilidades” y los “problemas” de encarar la idea de interdisciplina, tema recurrente cuando se define la cuestión de lo comunicacional.

### **La Comunicación Social como Disciplina**

En su discurso de apertura de la Primera Jornada de Investigadores en Comunicación, María Cristina Mata (1999) planteaba que “la comunicación es un amplio sobreentendido donde caben las tecnologías, los medios, los discursos, los sujetos, las identidades, los imaginarios, las políticas, los géneros, los espacios institucionales, el Estado, la sociedad civil, la globalización, el mundo entero. Esto creo constituye el primer problema del que nos tenemos que hacer cargo” En forma coincidente Jorge Rivera (1997) señala que existe una “multiplicidad de objetos posibles para la comunicología” siendo ésta una característica no exclusiva del campo.

Desde una óptica que refuerza lo anterior, Héctor Schmucler (1997) comenta: “Venimos de un obstinado fracaso: definir la comunicación. En consecuencia, siempre resulta problemático establecer el campo específico en donde se incluyen los hechos que nos proponemos analizar. Por supuesto que existen definiciones. Pero normalmente deben acudir a generalidades tan vastas que abarcan el universo de lo posible: todo es comunicación”.

Heterogeneidad y dispersión parecieran los aspectos que caracterizarían la situación actual de una disciplina relativamente joven, las primeras investigaciones en comunicación se inician con los estudios realizados en Norte América a principios de este siglo y que estuvieron como objeto de estudio los medios masivos de difusión. De esta manera, desde un principio, emerge de tres campos disciplinarios: la ciencia política, la sociología y la psicología social y psicología general.

Posteriormente se fueron “construyendo nuevos objetos” que permitían abordar problemáticas alejadas de lo estrictamente masivo, incursionando en cuestiones vinculadas a comunicación y educación, comunicación y cultura, comunicación popular, comunicación institucional, etc. De esta manera el campo amplió sus perspectivas enriqueciéndose desde el punto de vista epistemológico y metodológico, y generando nuevos “préstamos” a otras disciplinas.

Miguel de Moragas Spa (1981) considera que “existe una tarea concreta para la fundamentación epistemológica de la investigación de la comunicación de masas: la delimitación de los distintos aspectos que determinan el fenómeno y que pueden ser objeto de disciplinas distintas o de sus tareas interdisciplinarias. Los fenómenos comunicativos, es bien sabido, hacen referencia a una gran pluralidad de hechos: problemas de conocimiento individual, problemas de orden semántico y expresivo, organización y equilibrio social, función económica de desarrollo, etc., pero es muy difícil el progreso si no se sistematizan estos fenómenos dispares de acuerdo a un paradigma”

En esta última cita se plantean dos cuestiones a rescatar: la “pluralidad” de los fenómenos abordables desde la comunicación y la necesidad de “ordenar” los avances y estudios alrededor de un paradigma. Se reconoce que a pesar de la fuerte impronta, se diría hegemónica, que inicialmente tuvo el paradigma “positivista”, esta situación cambió dando lugar a la presencia de otros, Orozco Gómez habla de la “descomposición paradigmática” e identifica al realista, el hermenéutico y el asociacionista.

En este marco, y desde un punto de vista epistemológico, actualmente en comunicación se cuestiona la misma existencia de paradigmas prefiriéndose en su lugar el término de fermentación. Con este concepto se “pretende describir la permanente descomposición provocada de todo lo que se consigue, se tiene, se ha alcanzado, por la introducción permanente de nuevos gérmenes, ideas, métodos, visiones, cuestionamientos. No se trata, entonces, de la idea sistemáticamente desarrollada por Kuhn sobre las revoluciones científicas como etapas o procesos a través de los cuales se realizaban los cambios paradigmáticos”

Kuhn abordó el problema del progreso de la ciencia, entendido como cambio científico, en una crítica a la tesis acumulativa. Es en este marco en el que aparece su concepto de paradigma. En su análisis establece que la transición de un paradigma en crisis a uno nuevo “se trata de una reconstrucción del campo desde nuevas bases, una reconstrucción que cambia algunas de sus generalizaciones teóricas más elementales del campo, así como muchas de sus aplicaciones y métodos de su paradigma. (...) las revoluciones científicas se consideran aquí como aquellos episodios de desarrollo no cumulativo en los que un viejo paradigma es reemplazado en todo o en parte por uno nuevo incompatible con el anterior”

Con respecto a esto último, Miguel Beltrán (1979) manifiesta que la propuesta de Kuhn presenta limitaciones cuando se analiza la situación de las ciencias sociales: “piénsese, sin necesidad de ir más lejos, en cómo el campo de las ciencias sociales está fragmentado en teorías y paradigmas mutuamente incompatibles, y ello simplemente por los diferentes supuestos filosóficos que fundamentan las distintas teorías, por las distintas opciones ideológicas que están en la base de las diferentes posiciones y escuelas; no se trata, por tanto, de que de una situación de “ciencia normal” se haya pasado a una de “crisis científica” por indigestión paradigmática de “anomalías” debiendo esperarse para el futuro una “revolución científica” que dé paso a un nuevo paradigma y a una nueva situación de “ciencia normal”; y tampoco parece que pueda calificarse la situación de las ciencias sociales como pre – paradigmática, en el sentido de que no hubieran llegado las ciencias sociales todavía al estadio de “ciencia normal”, y éste hubiera de ser su próximo paso”.

Es así como se presentan los ejes claves que permiten comprender el panorama vivido por la disciplina de la comunicación donde también una de sus características tiene que ver con la convivencia de teorías y modelos dispares. María del Carmen Avendaño establece que “a pesar de que comúnmente se habla de Teoría de la Comunicación, sólo nos encontramos con múltiples perspectivas teóricas que estudian los fenómenos de comunicación en sus diferentes aspectos y niveles”. En la crítica de Beltrán se rescata además el rechazo a pensar este proceso a través de una idea “evolucionista” de desarrollo científico.

Como un dato que permite entender este contexto, se reconoce que en el campo de la comunicación se vivió la “crisis de los paradigmas”, que se produjo aproximadamente hace dos décadas, en un momento en el que aún no se había logrado la consolidación del mismo.

Esto trajo aparejado, para Orozco Gómez (1997), los siguientes efectos:

- “ha provocado que la comunicación en tanto campo multi – disciplinario se encuentre un tanto a la deriva, en la medida que la crisis paradigmática fue múltiple, tanto en las disciplinas sociales como humanísticas, ambas vinculadas significativamente a la comunicación. El estudio y enseñanza de la comunicación abandonó sus raíces humanísticas que le dieron origen, para situarse cada vez más en las ciencias sociales (Jansen, 1994), lo cual ha contribuido también a su indefinición como una disciplina distinguible, substituyendo quizás como la intersección efervescente de varias, con los concomitantes problemas que una situación así trae consigo”
- “la crisis de paradigmas ha provocado que en la incipiente ubicación de la comunicación como campo disciplinario predominantemente en las ciencias sociales, aunque con fuertes resabios humanísticos y tecnológicos, se haya realizado una bifurcación entre lo disciplinario y la profesión comunicativa (Fuentes, 1996)”

También es importante recuperar los temas que actualmente se debaten en el campo de la comunicación, entre los que podemos destacar: la relación investigador – investigados, el grado pertinente de subjetividad e intersubjetividad en el abordaje de los objetos de estudio, la validez del conocimiento micro para explicar lo macro y la ausencia de teorizaciones que vinculen las acciones individuales y colectivas sin diluir sus interpretaciones.

### **Tareas desde la Epistemología**

Si se retomara el planteo de Klimovsky (1992) en relación a las “tareas” a emprender desde una perspectiva epistemológica aparece en primer lugar una necesidad de “construir/reconstruir el cuerpo teórico de una disciplina o campo para formularlo / reformularlo en términos de una estructura rigurosa” y “analizar hasta qué punto la experiencia corrobora o no la teoría”.

Con respecto a la primera tarea es interesante rescatar el planteo de Raúl Fuentes, en el marco del Seminario Internacional organizado por la FELAFACS en Lima dedicado a examinar las tendencias y retos de la investigación en comunicación en América Latina. Este investigador mexicano ya había planteado en su libro *Un campo cargado de futuro* (1992) que era un requisito fundamental la construcción de mapas orientadores ante la creciente complejidad del campo, para poder desarrollar el pensamiento comunicacional.

Ya en su libro había establecido para los años 60 y 70 los ejes problemáticos que articulaban los estudios: un eje teórico- metodológico, un eje de tensión entre las nociones de desarrollo y dependencia para la década del 60; un eje epistemológico político, la tensión entre criterios de científicidad y cambio social para la década del 70.

Para los '80 la dificultad, expresó en Lima, radicó en hallar un principio central para la comprensión. Entonces Martín Barbero había planteado que “esos tiempos no eran tiempos para la síntesis sino para la apertura de problemáticas” y proponía elaborar un “mapa nocturno” orientador que permitiera establecer los diferentes componentes, procesos y temáticas específicas.

Para los '90 el eje estaría pasando, para Fuentes, en que la “tensión predominante pareció establecerse sobre el eje del abandono de las premisas críticas, sea ante la adopción de la inevitable vigencia las leyes de mercado también en el ámbito de la investigación sea ante la dispersión de enfoques sobre las múltiples mediaciones culturales de las prácticas sociales, sea en otras direcciones”.

De todas maneras pareciera que en el ámbito de la comunicación surge un malestar y una insatisfacción profundos por las constricciones de un encuadre epistemológico excesivamente riguroso o cuya pertinencia no se ha debatido a fondo.

Como dice Rivera (1997) “hoy parece ciertamente difícil pensar en ciertos objetos y fenómenos mediáticos y genéricos sin abrirse a las sugerencias que pueden provenir de campos estéticos y artísticos antes desdeñados o solo integrados lateral e incidentalmente. Allí cabría la observación de Klimovsky sobre la insuficiencia de los esquemas ingenuos y los modelos simplistas que provienen de epistemologías excesivamente duras”.

También en Schmucler (1997) se descubre una posición crítica: “El concepto de comunicación, así, carga la culpa del racionalismo que intenta formular leyes únicas para explicar el funcionamiento de fenómenos plurales”. Pareciera que en lo relativo al campo la idea “moderna” que pretende generar y aplicar estructuras de pensamiento “duras” al interior de las diferentes disciplinas aparece como un obstáculo.

### **¿Cómo pensar la Interdisciplina en Comunicación Social?**

Si bien existen múltiples planteos que refieren a lo interdisciplinario en el ámbito de la Comunicación se entiende la necesidad de definir exactamente en qué consiste esta proposición para posteriormente aplicarla al campo.

En primer lugar Piaget establece que “reservaremos el término interdisciplinariedad para designar el nivel donde la cooperación entre varias disciplinas o sectores heterogéneos de una misma ciencia llevan a interacciones reales, es decir, hacia una cierta reciprocidad de intercambios que dan como resultado un enriquecimiento mutuo”. Reconociendo que dicha tarea exige analizar y clasificar los varios tipos posibles de interacción, y que esto no aparece como algo fácil.

Piaget entiende el sistema científico, dentro del marco de clarificación de lo interdisciplinar, “como no lineal, sino giratorio sobre sí mismo en un espiral sin fin, para no decir nada de las numerosas interconexiones entre los términos”. Es importante, en sus apreciaciones, entender que para él “ninguna ciencia se desarrolla en un solo nivel; cada una comprende varios niveles de conceptualización o estructuralización. Por ello tarde o temprano, cada disciplina tiene que elaborar su propia epistemología”.

Roberto Follari aclara “la interdisciplina sería una relación orgánica entre disciplinas diferentes, de manera de producir modelos, leyes, categorías, etc., que no estaban previamente dadas en las disciplinas componentes”.

Para Follari aparecen dos formas de darse lo interdisciplinar:

- a) fundación de un nuevo objeto entre ciencias previas
- b) como emergencia de un espacio conceptual en torno a la resolución de problemas técnico- operativos

De todas maneras es claro que la perspectiva interdisciplinaria no debe entenderse como negación o reemplazo de lo disciplinario, es decir que si se piensa desde el interior del campo de la comunicación se debería diferenciar claramente “otros modos de relación entre ciencias: el uso de ciencias auxiliares, la situación de límites no definidos entre disciplinas, la apelación por una disciplina -para su propio objeto- de categorías o modelos de otra” (Follari). Más referido a estos últimos tipos de relaciones se enmarcan apreciaciones como: “la comunicación tiene que abordarse en forma multidisciplinaria debido a que se sitúa en la frontera de todas las disciplinas” (Ramiro Ortiz), “en lo relativo a la Comunicación se presenta, además, un problema: no se trata de una disciplina con límites precisos, sino más bien de un campo en el que confluyen, de un modo en absoluto claro, distintas disciplinas” (Avendaño).

Pareciera que este reclamo permanente desde el espacio de la comunicación de la necesidad de la interdisciplina puede también leerse como la salida a otra discusión o aclaración epistemológica acerca de lo específico o propio.

Una de las críticas que se elevaron en relación a la fundamentación de Piaget de lo interdisciplinario se refirió a que la ciencia, a partir de esta propuesta de lo interdisciplinario, volvía a ocupar un “nuevo” lugar después de la “crisis de la razón” convirtiéndose en una “promesa de superación histórica”. “La interdisciplina aparece como un discurso que re – invierte a la ciencia de algunos rasgos que ya venían en caída: solvencia para la resolución de problemas sociales, bases conceptuales sólidas e indiscutibles, plenitud del espacio de la explicación” (Follari).

Gusdorf admite: “Entre nuestros contemporáneos, la reivindicación interdisciplinaria no es más que la reafirmación de la integridad perdida; el proyecto de un futuro de la ciencia mejor que el presente disimula la nostalgia de un pasado olvidado”. Quizás la interdisciplina aparece como el intento de recuperación del espacio de la modernidad frente a la crisis.

Cuando Dufrenne, en el campo del arte, se pregunta acerca de las posibilidades de plantear una “ciencia abierta”, en realidad ¿no estaría proponiendo una revisión más profunda de la idea y noción de lo “científico” que, de alguna manera, estaría apoyando lo expuesto anteriormente?

En referencia al tema de la paz, también Boulding señala que “es en lo que tiene de aplicado, en lo que hay que buscar la interdisciplinariedad de la investigación sobre la paz”. Aquí también se refuerza, tal como señala Follari, la conciencia de la dispersión de la ciencia “recogida a fines de trabajar un tema de aplicación determinado”.

Otro punto importante a rescatar en la crítica es que se “desplaza lo social y lo político” en virtud de privilegiar “un optimismo teleologista acerca del avance de la ciencia y la tecnología”. En este sentido esta postura se aleja indefectiblemente de la posición adoptada por un importante número de comunicólogos (muchos de ellos latinoamericanos). Las palabras de Schmucler (1997) sintetizan el planteo: “pretender autonomizar su función social al margen del proceso de una sociedad es tan defectuosa como despreciar su papel específico. El lugar de la comunicación masiva (y por lo tanto de la investigación que la toma como objeto) queda correctamente definido desde el interior de un proyecto global de sociedad”.

Como se advierte, y retomando lo descrito anteriormente en lo referido a la cuestión de lo comunicativo, este *aggiornamento* de “lo científico” impide pensar en una situación de avance frente a la situación que atraviesa el campo.

Como bien señala Schmucler (1997) “lo que está en cuestión es el qué y no sólo el cómo. No se trata de describir apartándonos, sino de construir un saber que nos incluya, que no podría dejar de incluirnos. La relación comunicación / cultura es un salto teórico que presupone el peligro de desplazar las fronteras. Pero, justamente, de eso se trata: de establecer nuevos límites, de definir nuevos espacios de contacto, nuevas síntesis. En vez de insistir en una especialización reductora, se propone una complejidad que enriquezca. Nada tiene que ver esto con la llamada interdisciplinariedad que, aun con las mejores intenciones, sólo consagra saberes puntuales. Se pretende lo contrario: hacer estallar los frágiles contornos de las disciplinas para que las jerarquías se disuelvan”

Desde una mirada que pretende recuperar el aporte de la idea de interdisciplina Leff propone: “La interdisciplina no es pues una epistemología, una conciencia teórica sobre el desarrollo de las ciencias, ni un método para la articulación de sus objetos de conocimiento. Es un proceso intersubjetivo que produce una serie de efectos sobre la aplicación de conocimientos, sobre la integración de saberes y cuya eficiencia proviene de la especificidad de los conocimientos disciplinarios”. La idea de “articulaciones” pareciera ser un punto interesante a rescatar ya que permite establecer un nivel de producción del conocimiento que no está ligado a la idea de “totalidad”.

Posiblemente esta búsqueda de lo interdisciplinario en el terreno de la comunicación se acerque más a un pensamiento que pretende superar “los compartimentos estancos”, más relacionado a una ruptura con un pensamiento vinculado a la epistemología empirista cuando se “concibe las relaciones entre ciencias vecinas como conflictos de límites, porque se imagina la división científica del trabajo como división real de lo real” (Bourdieu).

Frente a este estado de la cuestión se considera que pensar lo “interdisciplinario” en un sentido “puro” aparece como un gran riesgo debido a la contradicción que aparecería entre la misma noción, que encierra un sentido de recuperación de la idea de progreso en el sentido de la modernidad, y la situación del campo de la comunicología que se halla justamente en una posición caracterizada por la dispersión y la búsqueda de caminos y síntesis lejos de la propuesta de un pensamiento “estrictamente” moderno.

De la lectura de los planteos de los autores rescatados a los fines de este trabajo se percibe una idea mucho más superadora del estado de la disciplina pero en una búsqueda de nuevos horizontes.

### **Bibliografía**

- Barbero, Jesús Martín “De los medios a las prácticas”, en Orozco G. (Coordinador): *La Comunicación desde las Prácticas Sociales. Reflexiones en torno a su Investigación*. Cuadernos de Comunicación y Prácticas Sociales N° 1. PROIICOM, Universidad Iberoamericana, México, 1990
- Beltrán, Miguel *Ciencia y Sociología*, Centro de Investigaciones Sociológicas, Madrid, 1979
- Bourdieu, Pierre *El oficio del sociólogo*, Edit. Siglo XXI, 1976
- De Moragas Spá, Miguel *Teorías de la Comunicación*, Edit. Gustavo Gilli, Barcelona, 1981
- Follari, Roberto *Modernidad y posmodernidad: una óptica desde América Latina*, Rei Argentina S.A. – Instituto de Estudios y Acción Social – Aique Grupo Editor S.A.
- Kuhn, T. *La estructura de las revoluciones científicas*, 1970
- Mata, María Cristina “Discurso de apertura 1° Jornada de Investigadores en Comunicación”, Escuela de Ciencias de la Información, Universidad Nacional de Córdoba, Argentina, 1999
- Rivera, Jorge *Comunicación, Medios y Cultura. Líneas de investigación en la Argentina. 1986 – 1996*, Ediciones de Periodismo y Comunicación, La Plata, 1997
- Schmucler, Héctor *Memoria de la Comunicación*, Edit. Biblos, Buenos Aires, 1997
- Orozco Gómez, Guillermo *La Investigación de la Comunicación Dentro y Fuera de América Latina. Tendencias, perspectivas y desafíos del estudio de los medios*, Ediciones de Periodismo y Comunicación, La Plata, 1997

## **El objeto de estudio de la Comunicación Social: acerca de su especificación.**

Por Mgter. Nidia C. Abatedaga

### **¿Es Posible Definir el Campo de la Comunicación?**

Parece en principio posible aceptar que la comunicación es una formación disciplinaria que está en camino de autonomizarse. Ésta puede ser entendida como un campo donde se encuentra una conformación multifocalizada (por estar presentes dimensiones de otras áreas de conocimientos). Las relaciones allí no son pacíficas y la intersección de conceptos y esquemas cognitivos provenientes de campos como la física, psicología, sociología, la antropología y la lingüística, por mencionar sólo algunos, se encuentran en una disputa permanente por hegemonizar lo que se considera su saber específico.

Los inconvenientes referidos a la definición misma del objeto comunicacional sobre el cual el profesional debe pensar, en tanto constituye su objeto -como el médico tiene en claro que su objeto es el proceso de salud- enfermedad, o el psicólogo que trabaja con los procesos socio-psíquicos del sujeto, es motivo de profundos debates conceptuales, metodológicos y profesionales.

De modo indicativo, se comenzará por recorrer brevemente algunos de los debates epistemológicos referidos a las formaciones disciplinarias.

### **Confluencias de Disciplinas: Interdisciplinariedad, Multidisciplinariedad y Transdisciplinariedad.**

Durante muchos años se postuló la importancia de la medición y la cuantificación para que un conocimiento llegara al estatus de “ciencia”. Esto obstaculizó especialmente a las llamadas Ciencias Sociales, que por las características particulares de sus objetos de estudio no podían reunir algunos o todos esos requisitos.

Con el transcurso del tiempo aparecieron teóricos que cuestionaron fuertemente las condiciones que se imponían a las ciencias de lo social para que fueran consideradas “científicas”, de modo que en la actualidad se acepta que numerosos ámbitos del conocimiento -la Psicología, Sociología, Política y la Comunicación, entre otras- sean aceptados como una parte del conocimiento científico.

Sin embargo, cuando la preocupación actual de la comunidad epistémica no está centrada en la consideración o no de lo social como ciencia, aún existen debates en torno a cuestiones relativas a la rigurosidad de aplicación del método científico, que conduce a la división entre, por ejemplo Ciencias Duras o Naturales -aquellas que son muy severas en su aplicación -y “ciencias blandas” o sociales- incluye aquellos conocimientos que aplican el método científico con mayor flexibilidad.

Antes de comenzar a plantear el debate acerca de si la Comunicación Social tiene el estatuto científico- disciplinario es necesario comenzar por estudiar los análisis que algunos autores

han realizado respecto a la propia formación de lo que se denomina actualmente disciplina científica. Para ello se ha comenzado por tratar de definir las nociones de interdisciplinariedad, multidisciplinariedad y transdisciplinariedad. Es entonces necesario comenzar realizando algunas precisiones referidas a qué es una disciplina en el contexto actual.

De las variadas definiciones que propone el diccionario de la Real Academia Española algunos de los autores que se han dedicado a la temática, como la Dra. María Inmacolatta Vasallo de Lòpes, rescatan una noción “antitética a doctrina” basados en la idea de que la palabra “disciplina está vinculada a “discípulo” o estudiante”, derivando de esto una distinción entre la doctrina como la propiedad del doctor o profesor, concerniente a la teoría abstracta y la disciplina como relativa a la práctica y al ejercicio.

Además de forzada, esta distinción no se corresponde con lo que pareciera aceptado por la Real Academia Española, que incluye tanto los aspectos prácticos reflejados en las leyes y reglamentos que rigen una profesión, un hacer práctico dentro de un campo, como el cuerpo de conocimiento teórico que avala, sostiene y permite el desarrollo de un área determinada del saber.

Edgar Morín, en cambio, rescata la idea de “chicote, usado para autoflagelarse y que permitía a la vez la autocrítica”, haciendo evidentes -en un sentido degradado- los problemas que puede acarrearle a alguien aventurarse en el dominio de ideas que un especialista considera de su propiedad.

A pesar de la antinomia planteada arriba, la mayoría de los teóricos coinciden en aceptar que *disciplina* es una categoría organizadora del quehacer científico. También es razonable pensar que esta idea encierra un doble sentido: propiciar la diversidad de áreas o ámbitos a la vez que tender a la autonomía e individuación, con fronteras cuya claridad eviten la contaminación con otras áreas del saber. “Las disciplinas circunscriben un área de competencia y construyen un objeto no trivial para el estudio científico... el lenguaje que ella se construye, las técnicas que va a elaborar y utilizar y las teorías que le son propias”.

Sin embargo lo que Morín considera como tendencia “natural” de las disciplinas a la autonomía por la delimitación de saberes no debiera entenderse en el sentido de procesos inevitables y necesarios, sobre todo si se considera la historia de su nacimiento y su vinculación a la Sociología de las Ciencias y a la Sociología del Conocimiento.

La falta de inocencia en este proceso aparece descubierto cuando se analiza que el origen de las divisiones en la historia de la ciencias sociales está ligado a la ideología liberal dominante del siglo XIX, que argumentaba que el estado y el mercado, la política y la economía eran sectores analíticamente separados, cada uno con sus reglas o ‘lógicas particulares’. Y tal vez se puede ir más allá, si se piensa que es la propia necesidad de la evolución del capital económico y las divisiones del trabajo impuestas por la producción en serie, lo que condujo a la progresiva especialización de trabajadores y de profesionales para la atención de los inconvenientes surgidos en la línea de montaje.

Esta dirección tomada por los saberes que fue conduciéndolos a diferentes grados de autonomía y especialización, parece el meollo de la compartimentación de las ciencias. A lo anterior debe agregarse el origen más institucional que epistemológico de la división interna de las ciencias sociales en múltiples disciplinas, que además estuvo asentada en las líneas divisorias establecidas por el paradigma de la ciencia del siglo XIX.

El Informe de la Comisión Gulbenkian para la reestructuración de las ciencias sociales, titulado *Abrir las Ciencias Sociales* que fuera presidido por Immanuel Wallerstein y desarrollado en 1996 afirma que las decisiones separatistas parecieron ir modificándose a partir de 1945, durante la guerra fría, cuando comienzan a producirse fuertes inversiones en desarrollo científico así como una concentración de los polos donde se hacía ciencia en algunos países (con la hegemonía de Estados Unidos). Surgen allí innovaciones académicas importantes: la creación de estudios por áreas o regiones (URSS, China, A. Latina, Africa, Europa Central, etc.) y una nueva categoría institucional (la geográfica). “Estos nuevos estudios por áreas eran, por definición “multidisciplinarios” y las motivaciones políticas subyacentes a su origen eran bastante explícitas”<sup>86</sup>

Con la actividad orientada por el encuentro de científicos sociales de orígenes e inclinaciones diferentes comenzó a hacerse evidente la artificialidad de las divisiones rígidas entre saberes sostenidos institucionalmente. “Se cuestionó la coherencia de las disciplinas y la legitimidad de las premisas intelectuales que cada una de ellas había utilizado para defender su derecho a una existencia separada. Una manera de manejar esto fue el intento de crear nuevos nombres “interdisciplinarios” como, por ejemplo, estudios de comunicación...”

Lo primero a considerar aquí es que tanto la conformación de rigurosas separaciones en áreas científicas inconexas como los intentos de acercamiento interdisciplinario son siempre “decisiones”, por lo tanto elecciones con una carga e intereses políticos no siempre claramente explicitados.

Un segundo aspecto a considerar es que estos movimientos en el campo de la ciencia han traído consecuencias gestadoras de áreas de conocimiento nuevas, aún imprecisas en su definición y con poca claridad respecto de los aportes que en sus orígenes hicieron otras áreas de conocimiento. La comunicación es un caso paradigmático.

### **Diferentes nombres Dados al Cruce, Penetración y Fusión de Saberes Científicos**

La interdisciplinariedad no puede ser tomada como una estructura que condiciona y aún produce el desarrollo de un conocimiento, así como tampoco puede ser vista como una función que facilita el fluir de determinado tipo de relaciones, en este caso, científico – políticas. La interdisciplinariedad es un estado de situación, caracterizado por un devenir contradictorio de luchas por el poder y producido por quienes sostienen posiciones e intereses dentro de ese campo.

Ya en 1991 Wallerstein develaba que “...sabemos políticamente que existen diferentes disciplinas, que tienen una organización delimitada, estructura y personal para defender sus

---

<sup>86</sup> Wallerstein, I: *Abrir las Ciencias Sociales*. Siglo XXI. México. 1996.

intereses colectivos y asegurar su reproducción. Pero esto no nos dice nada acerca de la validez de las exigencias intelectuales de la separación, exigencias que presumiblemente justifican sólo la red organizativa”.

Wallerstein niega la existencia de un criterio intelectual que permita defender las fronteras entre las ciencias, y aún más: parece haber signos claros de que las diferencias al interior de una disciplina son mayores que las que pueda haber entre ellas (citando el caso de las divisiones entre antropología, economía, ciencia política y sociología).

Este razonamiento parece conducir a que se tomen como inevitables las sobreposiciones, porque en la práctica ésta es sustancial y parece ser la tendencia predominante. Vasallo de Lopes afirmará que “los campos de estudio aparecen como un nuevo padrón emergente que se puede llamar transdisciplinarización o postdisciplinarización, es decir, un movimiento hacia la superación de los límites entre especialidades cerradas y jerarquizadas y el establecimiento de un campo de discurso y prácticas sociales cuya legitimidad académica y social depende cada vez más de la profundidad, extensión, pertinencia y solidez de las explicaciones que produzca y no del prestigio institucional acumulado”.

Parece aquí necesario realizar algunas precisiones conceptuales respecto de los diferentes modos en que pueden concebirse los cruces disciplinarios, para evitar que nociones en apariencia sinónimas sean puestas ligeramente en lugar de otras.

Edgar Morín,<sup>87</sup> previniendo anticipadamente la dificultad en la precisión terminológica de algunas nociones por su polisemia, propone distinguir:

a) **Interdisciplina**: que puede significar que diferentes disciplinas son colocadas alrededor de una mesa (como diferentes naciones se posicionan en la ONU) y no hacen nada más afirmar, cada cual, sus propios derechos o sus propias soberanías en relación a las invasiones de sus vecinos. O puede suceder, (y en esto coincide con Wallerstein) que se localice un objeto en las fronteras de dos o más disciplinas que terminen por producir un tipo de cooperación que pase a ser orgánica y permita el nacimiento de una nueva disciplina autónoma.

b) **Multidisciplina**, en cambio constituye una asociación de disciplinas sobre un proyecto que les es común. Las disciplinas son convocadas como técnicos especializados para resolver tal o cual problema, o están en completa interacción para desarrollar ese proyecto. No se preservan las divisiones tan rigurosas en las ciencias particulares.

c) **Transdisciplina** pareciera tratar de esquemas cognitivos que pueden atravesar las disciplinas particulares, a veces con una virulencia tal que las deja en trance. Suele constituirse en el inicio de una nueva forma disciplinaria, con lo que saca de las formas disciplinarias convencionales o con lo que queda de ellas una vez que se han cuestionado algunos principios básicos de las viejas disciplinas.

---

<sup>87</sup> Morín, E. “Inter – poli – transdisciplinariedad” publicado en primera versión en Carrefour des Sciences. Actes du colloque du CNRS “Interdisciplinarité”. CNRS. París. 1990

La metadisciplinariedad propuesta por Morín parece tener una significación parecida a la postdisciplinariedad promovida por Fuentes Navarro ya que ambas implican la superación de límites entre especialidades cerradas. El primer autor sostiene que esta noción superadora tiende a proclamar el “sobrepaso” (proveniente del término “meta”) a la vez que la conservación de lo creado hasta aquí: es necesario que las disciplinas sean a la vez abiertas y cerradas.

Si además agregamos una complejidad más al campo comunicacional, arriesgaríamos que puede considerarse un tipo de conocimiento confirmado como un saber transdisciplinario, surgido del atravesamiento que ha ido realizando en los desarrollos de otras disciplinas como la Sociología, la Antropología, la Psicología, el Economía.

Sin dudas, muchas de ellas han realizado y continúan proporcionando valiosos aportes al campo comunicacional, por esto es que también es aceptable lo que algunos afirman: aún no está acabadamente definido un objeto y un método estrictamente comunicativo.

También cabría preguntarse si esto es estrictamente necesario: definir un objeto y un método es un requerimiento impuesto por el Paradigma Positivista y a la luz de lo propuesto por Wallerstein, las divisiones disciplinarias obedecen más a imperativos políticos que epistémicos. ¿Acaso no debería considerarse científico un campo conformado por múltiples perspectivas analítica, objetos diversos y métodos de estudio variados? ¿Por qué desestimaríamos como científico un ámbito de saber en el que coexisten y disputan una multiplicidad de corrientes de pensamiento que proponen pensar lo Comunicacional desde miradas originales?

### **La Comunicación como Ámbito de trabajo específico**

Cuando se quiere trabajar con procesos de comunicación sobre terreno, es indispensable tener claridad respecto a cómo se conciben lo específico de la comunicación y su relación con la dinámica del grupo social, sector o institución y con qué objetivos es factible y deseable trabajar lo comunicacional en determinadas circunstancias. Se torna necesario intentar establecer ámbito de competencia y dar cuenta de su especificidad.

Pareciera importante -en principio- establecer un punto de partida distinguiendo dos niveles de abstracción desde los que se puede abordar y analizar a la comunicación social en tanto objeto de estudio. Esto es debido a que la Comunicación va inevitablemente pegada -como una estampilla- a otros procesos sociales a los que vehiculiza; los mismos que a la vez le otorgan sentido como ámbito concreto de actuación.

Para comenzar estableciendo un punto de partida se puede decir que la comunicación es una relación social, pero no cualquier relación social, sino aquella que en principio registra dos niveles de abstracción a la vez opuestos y complementarios.

#### **a. La comunicación como instancia de constitución del sujeto social**

Un primer nivel, de mayor abstracción implicaría tomarla como la matriz donde se articula y produce la propia socialidad del hombre, espacio donde se gesta el ser social. Refiere a los

aspectos de la sociedad humana en los que se filtra la comunicación a través de los intersticios psicológicos y sociológicos de su constitución como tal sociedad.

Pensada desde este nivel de abstracción, la comunicación llega a constituir “la propia urdiembre de la cultura y el vehículo más poderoso de la manutención o la modificación de la estructura social”<sup>88</sup> y por tanto puede pensarse en una relación de constitución, a la vez de identidad y alteridad del sujeto. Un sujeto que tiene como condición de posibilidad la capacidad de significar y significarse como tal sujeto y como diferente a otros. Desde esta perspectiva constitutiva la comunicación es, dentro de ciertas condiciones históricas, sociales y políticas, la relación que permite constituir una determinada subjetividad.

La Comunicación Social es, ante todo una condición necesaria aunque no suficiente, para el desarrollo de la socialidad del hombre. Este sujeto es social por definición, porque se realiza como tal en su vinculación con otros, se construye como tal “hombre” en un espacio social. Así es que resulta tan redundante hablar del “hombre social” como es una contradicción en los términos hablar de un “hombre no social”, si esto no fuera así, no estaríamos hablando del hombre que hoy conocemos como acepción de ese concepto...sería otro. Un primer nivel, entonces, implicaría tomarla como la matriz donde se articula y produce la propia socialidad del hombre.

Este espacio comunicacional abstracto constitutivo de la socialidad, de conformación de lo social es el correlato de las formas de producción y reproducción material de la vida social, y por lo tanto van pegados a los formas sociales en que los hombres producen su vida cotidiana. Esto es: las maneras en que los hombres se proveen sus formas de existencia material, tienen como condición de su desarrollo formas de comunicación que construyen, junto con aquellas, las formas de producción de lo social...la sociedad misma y su conciencia de ella.

#### **b. La comunicación como instancia de mediación de las actividades humanas**

Pero también es posible pensar la comunicación de una manera que nos sitúa en otro nivel de abstracción, y que sin negar esta perspectiva de instancia co-estructurante de la socialidad humana, es su opuesto necesario: una perspectiva instrumental de esa relación social. Esta perspectiva nos sitúa frente a las interacciones que los sujetos institucionalizan, desde sus posiciones, y a la vez reproducen o modifican en forma cotidiana.

Aquí la comunicación puede ser tomada como instancia relacional concreta entre los sujetos de una determinada construcción social. Se puede pensar la comunicación signada por la regularidad de las interacciones de los sujetos, en tanto proceso claramente identificable en sus componentes intersubjetivos y relacionales de una determinada condición social propia de un momento histórico particular.

Es aquí donde el hombre interactúa concreta y objetivamente con otros, imprimiendo su propia subjetividad en este acto social, y por tanto, se vuelven separables los elementos que constituyen el proceso, con el objetivo de realizar análisis pormenorizados de las interacciones.

---

<sup>88</sup> Bordenave y Carvalho: *Planificación y Comunicación*. Ed. Don Bosco. Quito. Ecuador. 1978

Se podrían mencionar aquí los procesos comunicativos que encontramos en la familia, los procesos educativos no formales, las relaciones sociales formalizadas a través de ciertas posiciones ocupadas por agentes institucionalizados en ciertas posiciones, los Medios Masivos y todo otro fenómeno de relacionamiento social en el que sea posible identificar instancias instrumentales de relación. Esto significa, que la comunicación aquí “sirve” para otros fines, en principio ajenos a la constitución misma del sujeto, y que media la relación de éste con objetivos diferentes de los meramente constitutivos.

### **La Comunicación con Fines de Planificación**

El segundo nivel de abstracción permite pensar en planificar la comunicación con mayor facilidad, analizando cómo se constituyen de sujetos de comunicación y de información, estudiando y organizando los canales interpersonales o mediatizados utilizan estos sujetos, así como los contenidos que se transmiten; visualizando y proyectando flujos y nodos comunicacionales capaces de producir mejoras en el relacionamiento de estos sujetos, entre otros asuntos.

Sin embargo no debe perderse de vista que a la vez que se trabaja sobre los elementos componentes de la comunicación, se está operando en interacciones comunicativas que pueden favorecer o perjudicar el intercambio de intereses comunes, disidencias y acuerdos y que por tanto también pueden producirse modificaciones en el propio ser de los sujetos individuales o en un colectivo. Y estas modificaciones pueden conducir a la vez a reproducir o modificar su situación de sujeto en el ámbito social que se trabaja.

No son, por tanto sólo cambios cosméticos los que se piensan cuando se planifica en comunicación, porque ambas instancias señaladas son imposibles de pensar por separado. No hay modificaciones en los modos de relacionamiento que dejar inerte al sujeto.

Por esta razón se afirma que el nivel constitutivo y el nivel instrumental son opuestos pero necesarios uno al otro. Hay un grado mutuo de implicación por el que si se activan determinadas relaciones tendientes al logro de determinados objetivos, a la vez se está operando en la formación/ deformación de las estructuras cognoscitivas de los sujetos.

M. Bajtin permite comprender la complementariedad de ambas perspectivas -la constitutiva de la socialidad y la subjetividad; y la relacional-. Este autor propone que los fenómenos ideológicos están relacionados con las condiciones y formas de la comunicación social, es en ésta comunicación social de un colectivo organizado donde se crea el material sónico que a su vez construye la conciencia. "La lógica de la conciencia es la de la comunicación ideológica, la de la interacción sónica en una colectividad". Los signos que integran la cadena ideológica que se tiende entre las conciencias individuales y las une, "surgen en el proceso de interacción entre conciencias individuales... La conciencia sólo deviene conciencia al llenarse de un contenido ideológico, es decir sónico y, por ende, sólo en el proceso de interacción social..."<sup>89</sup>

---

<sup>89</sup> Voloshinov, *El marxismo y la filosofía del lenguaje. Principales problemas del método sociológico de la ciencia del lenguaje*. Ed. Alianza. Madrid. 1992

Con esto se afirma que la trama social no es simplemente discursiva, no es un concepto totalmente autónomo, sino un aspecto emergente y a la vez decisivo de las relaciones sociales y de poder. De este modo, estaríamos arribando a una síntesis en la que lo comunicacional emerge tanto constituyendo la subjetividad -en sus aspectos materiales e ideológicos- a la vez que opera como vínculo de relacionamiento social, que permite también el desarrollo de otros aspectos de la socialidad de los sujetos.

A lo aportado por Bajtin podría recuperar la noción de proceso de trabajo que desarrolla C. Marx en *El Capital*,<sup>90</sup> y afirmar que así como el hombre en el trabajo imprime parte de su corporeidad en la agregación (añadidura) del trabajo personal a la creación de un producto, de la misma forma plasma su personalidad, construida socialmente, en los procesos concretos de comunicación que la interacción social para la producción del mismo producto requiere.

Los intercambios comunicacionales -dentro y fuera de los proceso de trabajo- hacen a la constitución del sujeto social y a la finalidad colectiva que persigue en tanto ser social. Esto significa que los sujetos, por encima de los estrictos requerimientos técnicos del trabajo en cualquier organización, interactúan y se constituyen en sujetos sociales a través de los procesos de interacción comunicativa.

Podemos entonces pensar la comunicación en clave de planificación tomando en consideración las modalidades concretas que adquiere, los significados que se transmiten y adquieren, la percepción que vehiculizan los sujetos de la institución y la autopercepción que de ellos mismos se van construyendo como parte de ese conjunto social. Su adhesión o rechazo a los fines de la institución de la que son parte -que es muestra de los valores que sostienen- la coincidencia o disonancia entre las expectativas individuales y aquellas sostenidas por el grupo al que pertenecen, etc., son todos ellos aspectos diversos de un proceso comunicativo.

De esta manera la comunicación se manifiesta como parte de las dinámicas concretas de vinculación que los hombres se dan dentro de situaciones sociales particulares, así como en de las estructuras ampliadas en las que son partes integrantes -a la vez activos y pasivos- de esa sociedad. Activos porque con cada modo de interacción los hombres construyen a la sociedad y se construyen a sí mismos como seres sociales, y pasivo porque en el mismo proceso está dejándose producir y reproducir como tal sujeto social, ya sea de un modo individual o colectivo.

Los procesos comunicacionales pueden adquirir formas planificadas en aquello que es parte de su campo específico: códigos, canales, contenidos, significaciones, situaciones, mediante la generación de planes pensados y previstos, particularmente adaptables a cierta necesidad social, y que suponen procesos de pensamiento centrados en la producción para el logro de fines.

En este nivel de procesos estaríamos frente a los modos de interacción que aunque están pautados socialmente y el sujeto produce de acuerdo a dichas condiciones sociales objetivas -

---

<sup>90</sup> Marx, K. *El Capital* Tomo I. Cap. V. FCE. México. 1986

que están por fuera de él- también él vuelve a generarlas, de un modo espontáneo y a la vez intencionado, al interrelacionarse en variadas direcciones, con otros sujetos en situaciones determinadas.

Pero también puede pensarse en trabajar comunicacionalmente para ejercer una crítica consensuada sobre lo establecido, promoviendo espacios en los que la comunicación constitutiva de la socialidad humana sea parte de un proceso educativo en los que los sujetos puedan ejercer la autodeterminación y direccionen sus esfuerzos en el sentido de mejorar su calidad de vida, su ser de sujetos.

### **Bibliografía**

- Bajtin, M.: *Estética de la Creación Verbal*. Ed. Siglo XXI. Méjico. 1982
- Bordenave, J. y Carvalho, H.: *Planificación y Comunicación*. Ed. Don Bosco. Quito. Ecuador. 1978. Capítulo 2.
- Pasquali, A.: *Comunicación y Cultura de masas*. Ed. Universidad Central de Venezuela. Venezuela. 1963
- Prieto Castillo, Daniel: *Discurso Autoritario y Comunicación Alternativa*. Ed. Coyoacán. Méjico. 1997
- Morin, E. “Inter – poli – transdicplinariedad” publicado en primera versión en Carrefour des sciences. Actes du colloque du CNRS “Interdisciplinarité”. CNRS. París. 1990.
- Voloshinov, V. *El marxismo y la filosofía del lenguaje. Principales problemas del método sociológico de la ciencia del lenguaje*. Ed. Alianza. Madrid. 1992
- Marx, C. *El Capital*, Tomo I. Cap. V FCE. México. Vigésima tercera impresión. 1986
- Wallerstein, I.: *Abrir las Ciencias Sociales*. Siglo XXI. México. 1996.
- Wallerstein, I.: *Impensar las ciencias sociales* Ed. Siglo XXI. México. 1991 citado por Vasallo de Lopes, I.
- Vassallo de Lopes, Ma. I. y Fuentes Navarro, R (comps): *Comunicación. Campo y Objeto de Estudio. Perspectivas reflexivas latinoamericanas*. Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente, Universidad Autónoma de Aguascalientes, Universidad de Colima y Universidad de Guadalajara. México. 2001

## **Segundo Núcleo de Debates: Desafíos y perspectivas del trabajo del Planificador en Comunicación**

### **Planificación en Comunicación Para la Educación (Superior)**

Por Lic. Lorena Brondani

#### **Introducción**

Uno de los propósitos de este ensayo es vincular teórica y metodológicamente dos áreas epistemológicas como lo son la Comunicación y la Educación con al menos un proceso particular como lo es la planificación, que en algunos niveles específicos -y reconocibles- atraviesa aquellas áreas, mixturándose con ellas.

Es necesaria la aclaración de que los supuestos en cuanto al diagnóstico comunicacional como proceso anterior a la planificación (y también a la evaluación) no se tomarán en cuenta para la vinculación que aquí se propone, sin embargo se reconoce su necesaria y pertinente realización, previa y como parte de dichos procesos.

En relación a la Evaluación como otro proceso particular que también atraviesa y se mixtura con las mencionadas áreas epistemológicas es conveniente mencionar las interesantes relaciones, cruces y articulaciones que se pueden pensar y proponer, por ejemplo con lo que Contreras denomina “investigación evaluativa”,<sup>91</sup> pero que quedan pendientes si se quiere y a formularse en otro trabajo que tenga alguna continuidad con el que aquí se presenta.

Partiendo de y retomando algunos insumos teóricos provistos principalmente por la Cátedra de “Planificación y Evaluación de Proyectos de Comunicación Social” de la ECI- UNC y de su vinculación y entrecruzamiento con materiales teóricos estudiados entre otros en el Seminario de “Gestión Académica Universitaria” de la “Maestría en Docencia Universitaria” de la FRC- UTN, se plantean a continuación aportes para la discusión del rol del planificador en Comunicación específicamente en el área de la educación en general y de la educación superior en particular.

A partir de allí, se proponen aquellas problemáticas como posibles áreas temáticas sobre las cuales los estudiantes de la orientación en la especialidad Investigación y Planeamiento en Comunicación Social puedan realizar sus tesinas de grado, unificando sus intereses y sus esfuerzos desde el inicio del ciclo profesional. Por ello se sistematizan de manera exploratoria y a modo de antecedentes, las temáticas abordadas en las tesinas de la mencionada orientación según su registro en la Biblioteca de la ECI.

Se abre aquí el debate con la formulación de algunos interrogantes que se consideran heurísticos para pensar en una planificación en comunicación para la educación (Superior). Valga la especificación de este último paréntesis, puesto que a modo de ejemplo se piensa desde el marco de la Educación Superior y universitaria en particular pero cuyas discusiones y

---

<sup>91</sup> Contreras, Eduardo B. (1993). Evaluación de proyectos de comunicación. Manuales didácticos CIESPAL. Quito. Ecuador. Cap. 5

relaciones podrían -se cree- trasladarse con pocas diferencias quizá a los otros niveles educativos, prescriptivos por definición.

### **Planificación en Comunicación y Planificación en Educación.**

La planificación en Comunicación, como se la explicita en el primer capítulo de este texto, se reconoce como una conjugación particular de los campos de la planificación y de la comunicación y por lo tanto, obliga a que se explicita el sentido de la comunicación que se está pensando.

Se concibe a la comunicación en un sentido amplio, no meramente instrumental ni exclusivamente mediático cuyo estudio en palabras de Dan Schiller “consiste, más bien, en elaborar argumentos sobre las formas y determinaciones del desarrollo sociocultural como tal. El potencial del estudio de la Comunicación, en suma, converge directamente, y en muchos puntos, con los análisis y la crítica de la sociedad existente en todas sus modalidades.” (Dan Schiller: 1996)

La planificación se piensa como un proceso de transformación profunda de las relaciones sociales vigentes en el cual los valores, los aspectos culturales, el modo de producción y las relaciones de poder, etc., son parte del mismo. Más aún, la propuesta del este libro plantea la planificación por búsqueda de consenso como un concepto superador de la llamada “planificación estratégica” como aquella que tiende a la “conformación de sujetos sociales cualitativamente diferentes, capaces de pensarse y legitimar su condición desde lugares sociales distintos de los anteriores y de ser percibidos por otros sujetos que constituyen su entorno en ese nuevo lugar.

En cuanto a lo que podría denominarse “Planificación en Educación” hay dos posibles niveles: micro o de las prácticas pedagógicas y macro o de las prácticas político-institucionales. En el nivel micro en términos de Rinaudo (1998: 94) la planificación se referiría a lo que la autora denomina las “tareas académicas”: “las tareas de la clase parecen constituir el punto crítico de la empresa educativa; demandas de la sociedad, metas institucionales, objetivos curriculares, intencionalidad de docentes y estudiantes, convergen y se definen, en gran medida, a partir de las tareas que se presentan durante la clase.”

Desde esta perspectiva la citada autora estableció tres dimensiones que aunque no es el objetivo de este trabajo detallarlas, su conocimiento permite dar cuenta de qué es lo que se planifica en este nivel: I. “Condiciones de presentación y ejecución de tareas.” II. “Productos y Planes Cognitivos” y III “Control de Desempeño.

Dicha presentación implica entonces “planificar la clase”, lo cual no es menos complejo puesto que significa que el docente concibe de alguna manera, más o menos explícita, tanto su propia práctica de enseñanza (teorías de la enseñanza o didáctica) como al sujeto que aprende (teorías del aprendizaje) en un marco institucional (teorías curriculares) y cuyo noción misma de educación (teorías pedagógicas) se pone en juego en ese diseño concreto.

Ahora bien, en lo que refiere al nivel macro la planificación en educación implicaría pensar la gestión académica en el nivel correspondiente (Inicial, Medio o Superior). Dado la

complejidad del tema se dedica a continuación un apartado y a modo de ejemplo el caso de la gestión universitaria en particular.

### La Gestión Universitaria como Objeto de Investigación

Sergio F. Obeide (2004) al contextualizar el inicio en los noventa en Argentina de un proceso de reforma de los sistemas de educación superior, explica “el peligro potencial” y acríptico de que la gestión universitaria constituya “un objeto de estudio, evaluación y praxis relativamente nuevo: la importación del herramental conceptual y metodológico ampliamente desarrollado en otros ámbitos ajenos a la realidad universitaria”. Es decir, el trasplante de las herramientas y metodologías propias del sector privado y de la administración pública en los que la rentabilidad es el criterio ineludible, al sistema universitario, cuyas formas de trabajo (docencia, investigación y extensión) tienen como “sustancia básica” el conocimiento; pero además un sistema que tiene una estructura de gobierno y de toma de decisiones particulares, una complejidad de aspectos y una gran heterogeneidad de intereses (estudiantes, docentes, no docentes, egresados pero también disciplinas científicas, profesiones, establecimientos, etc.)

Ahora bien, el análisis de dicho peligro no significa ni niega la posibilidad de investigar científicamente la gestión y evaluación universitarias, de lo contrario, justifica su pertinencia y necesidad. Podría resultar interesante retomar en este sentido la propuesta de Miguel A. Zabalza (2004) sobre las funciones básicas y las nuevas actuaciones del profesorado universitario y los dilemas en los que aquellas se están desarrollando.

Por otro lado el citado autor explica además que es frecuente recurrir a tres tipos de reduccionismos conceptuales y metodológicos de concepción de la Universidad:

TECNOCRÁTICO	POLÍTICO	COLEGIAL
<b>LA UNIVERSIDAD es una</b>		
<b>“maquinaria perfectamente aceitada”</b>	<b>“arena política”</b>	<b>“unidad”</b>
Un conjunto de unidades que trabajan coordinadamente para la consecución de los objetivos organizacionales. Se reduce la complejidad al orden.	Las decisiones de gobierno se toman por imposición de la fuerza del voto o la negociación. La discusión, el debate y la búsqueda racional de las soluciones viables para el conjunto no son convenientes.	Una totalidad de actores que deciden participativamente. Se subestima o se desconoce el conflicto de intereses.
Estos razonamientos comparten el <b>MITO RACIONALISTA</b> de que una <i>gestión activa y creativa</i> supuestamente implica un “gerente heroico, planificador y transformador...”		

Entonces para el desarrollo de una teoría de la gestión universitaria o de tecnologías específicas para la gestión no debería concebirse:

- a la “máxima autoridad universitaria” como un “apéndice en el cenit de la organización, sino como parte de una compleja red de intersecciones institucionales”

- a “las distintas instancias prescriptas para un proceso racional de gestión de gobierno” (planificación, presupuestación, ejecución, evaluación de impactos, etc.) como “un proceso rígido y burocrático”
- ni tampoco primar el escepticismo<sup>92</sup>

### **Planificación Estratégica y Administración Estratégica para la Gestión Universitaria**

La idea de una planificación estratégica ingresó con fuerza en el ámbito de la educación superior en los últimos años, en especial en las universidades norteamericanas. Chandler (1962) citado por García de Fanelli (1998) quien la define como: “... un procedimiento formal para adoptar decisiones que involucran objetivos generales de la organización y que afectan su futuro. Este procedimiento parte de la fijación de tales objetivos para preguntarse sobre la posición actual de la organización y se desarrolla alrededor de elementos claves como insumos, orientación de la dirección, entorno, evaluación y selección de estrategias, planificación, implementación y control.

El concepto de estrategia por su parte es tomado del contexto militar y requiere de la existencia de un plan previo, de recursos necesarios para su implementación y de cierta habilidad a fin de permanecer alerta a los cambios.

El concepto de administración estratégica ha reemplazado al de planificación estratégica ya que este ha evolucionado, con la incorporación de variables de contexto y otro tipo de factores (por ejemplo los psicológicos y políticos) a los procedimientos utilizados para la toma de decisiones. Su utilización implica que “la estrategia guía todos los pasos de la organización y en función de ella se adecuan todos los procesos administrativos e incluso la estructura de la organización”

Tres modelos de estrategias

<b>Lineal</b> <i>Planeamiento Estratégico</i>	<b>Adaptativa</b> <i>Administración estratégica</i>	<b>Interpretativa</b> <i>Se basa en un contrato de tipo social.</i>
<p>Cuando una organización genera alternativas para alcanzar los objetivos que ha identificado y toma decisiones necesarias para implementarlos.</p> <p>El entorno, ambiente o contexto (macrosistema organizacional complejo) es un elemento necesario pero molesto para la institución.</p> <p>No es capaz de captar toda la complejidad del problema</p>	<p>La organización y cada una de sus partes se encuentran en un proceso de cambio y puede actuar adelantándose a los sucesos (<i>proactivamente</i>) o reaccionando frente a los mismos (<i>reactivamente</i>).</p> <p>El contexto es importante ya que indica riesgos y oportunidades.</p>	<p>Está orientada hacia situaciones de conflictos y de consenso, donde el <i>lenguaje y la comunicación (símbolos y significados)</i> son elementos fundamentales dentro de la institución.</p> <p>Los elementos fundamentales para ello son el manejo de significados, la construcción de símbolos y el énfasis en la legitimidad (Chaffee, 1985).</p>

<sup>92</sup> Obeide, Sergio: Ponencia “Gestión Universitaria”. IV Encuentro Nacional y I Latinoamericano: La Universidad como objeto de investigación. Universidad Nacional de Tucumán. Octubre 2004

estratégico.	Es de tipo estructural.	Es de tipo actitudinal.
--------------	-------------------------	-------------------------

El uso de las ideas de administración estratégica en la educación superior se encuentra bastante atrasado en comparación con su evolución en la esfera de los negocios; sin embargo según García de Fanelli (1998) para autores como Chaffee (1985) y Van Vught y Massen el modelo llevado a la práctica en este tipo de instituciones es el de estrategia adaptativa, por más que no estén representadas todas las variables y que tales instituciones no sean tan “abiertas” como lo presupone el modelo.

### **Planificación en las tesinas de la Orientación en “Investigación y Planeamiento en Comunicación Social”**

De un total de 54 tesinas (2004-2007) pertenecientes a la Orientación en “Investigación y Planeamiento en Comunicación Social” de la licenciatura en Comunicación Social de la ECI-UNC, 23 de ellas tienen o implican un abordaje institucional, distinguiéndose el tipo de Instituciones que abordan en por los menos cuatro grandes áreas epistemológicas:

- Educación: 3 tesinas
- Salud: 4 tesinas
- Mediáticas: 5 tesinas
- Otros (ONGS, organismos públicos y privados, etc.): 11 tesinas.

Estos datos arrojan algunos ejes de análisis y discusión. En primer lugar que un porcentaje importante 42,59% (en base a la muestra mencionada de 54 tesinas de grado de la orientación en “Investigación y Planeamiento...”) abordan un trabajo con instituciones, de carácter intervencionista aunque necesariamente vinculados con la investigación.

Se piensa desde allí no solo en el cumplimiento tanto de los objetivos de la carrera como de la Cátedra, sino también se justifica de alguna manera la importancia que la planificación en Comunicación está adquiriendo en los estudios de Comunicación. Sería otro estudio, pero bien interesante para profundizar este tipo de análisis, comparar el tipo de instituciones y los marcos teóricos que se trabajan específicamente en la Orientación en Comunicación Institucional de la misma Licenciatura.

A modo de cierre, y para poder hacer referencia a lo que se denominará planificación en comunicación para la educación es importante explicar que la “Planificación en Comunicación” y la “Planificación en Educación” difieren claramente de lo que podría denominarse “Planificación en Comunicación y Educación”, definiendo el denominado campo de estudios de la Comunicación y la Educación como aquel que “reconoce la pertinencia de una mirada que orada las fronteras disciplinares y trabaja en el abordaje transdisciplinar de problemas a partir del intercambio crítico de punto de vistas teóricos y metodológicos entre ambas disciplinas”.<sup>93</sup>

El marco conceptual desde el cual la citada autora aborda la investigación en Comunicación y Educación “más que vincular aspectos equivalentes, u homologables define un vínculo inclusivo, donde un elemento definiría el horizonte de posibilidades y significación del otro.

<sup>93</sup> Da Porta, Eva: “Investigación en Comunicación y Educación”. *Tram(p)as de la Comunicación* N° 29 2004

Inclusión que no implica complementariedad y ausencia de conflicto, sino justamente campo de identificación y nominación de problemas (...) en otros marcos teóricos la relación comunicación- educación es considerada como complementaria, por ejemplo en la “comunicación educativa” o en la “educación comunicativa” o como antitética en la “pedagogía crítica” o como dominante en la “tecnología educativa”.”

Habiendo marcado estas diferencias y desde los supuestos teóricos expresados surgen algunos interrogantes:

- ¿Qué aspectos pueden ser innovadores formularse y aplicarse desde la Planificación en Comunicación por búsqueda de Consenso en la educación (superior), tanto a nivel macro (de la gestión) como a nivel micro (de las prácticas pedagógicas)?
- ¿Qué diferencias/semajanzas teóricas y metodológicas se plantearían desde esta perspectiva con la administración y planificación estratégica?

En relación a esa primera sistematización de las tesis de la orientación se propone una etapa que contemple la lectura en profundidad de las mismas para intentar responder cuestiones como las siguientes: ¿qué tipo de intervención proponen? ¿Qué metodologías utilizan? ¿Desde qué supuestos parten? Etc. Y en relación al área educativa específicamente ¿qué categorías analíticas se utilizan, desde qué supuestos teóricos? Es decir cuestiones que sirvan para pensar y transformar desde la Planificación en Comunicación las problemáticas Educativas.

## **Bibliografía**

- Cantini, J. L. (1997). En García De Fanelli, A.M. (1998).
- Clark, B. R. (1983). Ref: García De Fanelli, A.M. (1998).
- Contreras, Eduardo B. (1993). Evaluación de proyectos de comunicación. Manuales didácticos CIESPAL. Quito. Ecuador. Cap. 5
- Da Porta, Eva (2004). En AAVV, Rev. *Tram(p)as de la Comunicación y la Cultura*, N° 29, Investigación en comunicación y educación. Límites y perspectivas Año 3, Septiembre. Ediciones de la Facultad de Periodismo y Comunicación Social, UNLP.
- Schiller, Dan (1996). *Theorizing communication: a history*. Oxford University Press. Ref: Fuentes Navarro, Raúl (2001) *Educación y Telemática. Enciclopedia Latinoamericana de Sociocultura y Educación*. Grupo Editorial Norma.
- García De Fanelli, A.M. (1998). *Gestión de las Universidades Públicas. La experiencia internacional*. Ministerio de Cultura y Educación. Secretaría de Políticas Universitarias, Bs. As. (Cap. 1, 5 y Apéndice 1).
- Obeide, S. (2004). Ponencia “Gestión Universitaria”. IV Encuentro Nacional y I Latinoamericano: La Universidad como objeto de investigación. Universidad Nacional de Tucumán. Octubre.
- Zabalza, Miguel Ángel. (2004). *La enseñanza universitaria*. Narcea. S. A. Ediciones.

## Algunos desafíos que enfrenta el Planificador en Comunicación Social

Por Mgter. Nidia C. Abatedaga

Para comenzar el camino de esta reflexión que se orienta a señalar sucintamente algunos interrogantes que el profesional de la comunicación puede encontrar para su desempeño en ámbitos sociales no comerciales, creo necesario realizar una precisión conceptual previa. Se trata aquí de pensar en planificar “procesos” de comunicación y por lo tanto, hechos y situaciones en constante devenir, ni estáticos ni abstraídos del funcionamiento social, sino parte constitutiva e inseparable de él.

Considerada así, deberemos retomar una primera la distinción entre formas de “naturales” o “espontáneas” de comunicación y aquellas modos comunicativos que se desenvuelven con algún proceso conciente que obedezca a algún principio de racionalización. Si bien la distinción puede resultar sutil, y aún puede argumentarse que un mismo proceso puede ser espontáneo en un momento y dejar de serlo al siguiente, creo pertinente la diferenciación a los solos efectos de lograr claridad conceptual y de ningún modo desconocer que en la realidad social efectivamente a veces es imposible diferenciar ambas tipos de relacionamiento.

Si pensamos en los modos espontáneos de comunicación inmediatamente surgen interrogantes que plantean ¿Hasta qué punto es posible planificar o elaborar un proyecto de comunicación que incluya plazos, medios, estrategias y objetivos racionalmente definidos de interacción social?

Las formas de comunicación irreflexivas que se dan en el ámbito familiar, las interacciones comunicativas que se producen en los comercios de un barrio, los intercambios que se dan en una plaza o la manera en que los sujetos se vinculan cuando están paseando en un centro comercial, plantean un ámbito no deliberado de intercambios comunicativos que aunque no se presten tan fácilmente a ser planificados, pueden ser concientemente abordados y organizados en parte. Por ejemplo, la circulación de visitantes en numerosas galerías de arte suele ser planificada, aunque esto no impida que alguien pueda realizar otro recorrido. Un debate en un seminario puede estar orientado por determinado plan de discusión previo, aunque no pueda fijarse con exactitud la totalidad de las intervenciones ni el curso que tomarán las discusiones.

Hay situaciones, sin embargo, en las cuales el proceso comunicacional tiene una estructura un tanto más definida, y fue pensado en términos de un objetivo más o menos delimitado, por ejemplo una campaña educativa o una reunión evaluativa organizada por áreas en una institución. En estos casos existe un proceso que se lleva a cabo según determinadas pautas, códigos y regularidades que los hace más fácilmente “pensables” en relación a la introducción de pautas que organizan la comunicación entre los sujetos y fijan objetivos que deberán cumplirse en el proceso, en tanto resultados esperados. Se planifica comunicativamente la puesta en escena de una obra teatral, se organiza con precisión la comunicación anterior y posterior de un espectáculo deportivo o una conferencia.

En estas últimas situaciones resulta más sencillo desagregar partes del proceso de comunicación para poder operacionalizarlo y de esta manera lograr una mejor comprensión y visualización de cómo se puede planificar la comunicación.

A esta altura sólo mencionaremos la importancia de tomar en cuenta que en el camino que se recorre para desmenuzar los componentes del proceso y realizar el análisis, se deben considerar aquellos ámbitos o situaciones que pueden ser tomados como objeto de estudio para la realización de un diagnóstico adecuado. A la vez este objeto deberá poder ser definido con la claridad suficiente como para permitir la visualización adecuada del problema comunicacional al cual nos enfrentamos y que deberá ser resuelto a través de un proceso planificador.

### **¿Dónde y Cómo puede trabajar un Comunicador que Planifica?**

Hecha las aclaraciones, y sin ánimo de desestimar procesos comunicativos espontáneos, nos centraremos en aquellas situaciones que encontramos en organizaciones y grupos sociales que puedan ser planificadas con mayor sencillez.

Hay además otra distinción necesaria, que se refiere a que la comunicación en las organizaciones será tomada aquí como parte de un proceso con dos ámbitos inextricablemente unidos pero diferentes: un ámbito material de producción y un ámbito simbólico de relación.

Para precisar la idea tomaré a Castoriadis cuando afirma que “Los actos reales, individuales o colectivos - el trabajo, el consumo, la guerra, el amor, el parto -, los innumerables productos materiales sin los cuales ninguna sociedad podría vivir un instante, no son siempre (ni siempre ni directamente) símbolos. Pero unos y otros son incomprensibles fuera de una red simbólica. ...Las instituciones no se reducen a lo simbólico, pero no pueden existir más que en lo simbólico... Una organización dada de la economía, un sistema de derecho, un poder instituido, una religión, existen socialmente como sistemas simbólicos sancionados”<sup>94</sup>

Es en este ámbito de institucionalización múltiple y variada donde la sociedad existe y se produce como tal, el campo donde se realizan los intercambios comunicacionales. Estos procesos tienen, como las instituciones, una doble existencia material y simbólica, por lo que su organización y planificación no puede dejar de contemplar ambos aspectos.

Esto significa que así como no se puede pensar en planificar sistemas simbólicos prescindiendo de los aspectos materiales que van a vehicularlos, resulta igualmente limitado un plan de comunicación que tome en cuenta sólo los componentes definibles del proceso comunicacional material para ser implementado. También deberá contemplarse, de acuerdo al ámbito institucionalizado que se esté abordando, la compleja red de interacciones simbólicas que se tejen alrededor de ese plan de comunicación: qué ideología se está desestimando, y cuál se está reproduciendo, qué valores se contemplan, y de qué manera se los refuerza, cuáles son los intereses de las relaciones de poder que se encuentren en el diagnóstico, etc.

---

<sup>94</sup> Castoriadis, Castoriadis, Cornelius: *La institución imaginaria de la sociedad* Vol. I. Ed. Tusquets. Bs. As. 1993

Con estas aclaraciones previas estamos en condiciones de avanzar sobre lo que nos ocupa en este apartado: ¿dónde y cómo trabaja un comunicador que planifica? Respecto de su formación Prieto Castillo sostiene que “la comunicación institucional constituye un área en general descuidada por las escuelas y facultades de comunicación, orientadas más hacia los medios de difusión colectiva y hacia la publicidad. Cuando se la practica, la responsabilidad está casi siempre en manos de personas que no han recibido una adecuada formación para enfrentar su complejidad, tanto en lo que se refiere a lo interno como a lo externo de las instituciones.”<sup>95</sup>

En coherencia con la perspectiva general adoptada en el libro, la pregunta se refiere a pensar el trabajo del planificador en espacios o ámbitos de trabajo no lucrativos. En esta dirección retomaré un listado que J. D. Bordenave y H. M. de Carvalho<sup>96</sup> proponen como campos posibles de desempeño profesional de comunicadores:

- a) Situado en una empresa gubernamental, como responsable o participante de un equipo profesional para elaborar e implementar proyectos o programas específicos, ya sean de radio, TV, periódicos, etc.
- b) Encargado de la docencia o de la investigación para elaborar proyectos de enseñanza o de investigación en comunicación.
- c) Desarrollando actividades profesionales relacionadas con aquello que varias agencias internacionales de desarrollo denominan “componentes de comunicación en los proyectos de desarrollo”.
- d) Participando de equipos profesionales de elaboración y control de políticas nacionales o regionales de comunicación.
- e) Inserto en una comunidad, poniendo su saber tecnológico a disposición de la población para que ésta practique una comunicación mediatizada por medios masivos o de alcance comunitario.

A esta enumeración puede agregarse la situación en la que el comunicador se inserta en una organización cuyo objeto no es prioritariamente el lucro, formas cooperativa de asociación, organizaciones educativas, centros de salud, fundaciones, barrios, grupos de vecinos, etc. con el objetivo de diseñar e implementar un plan de comunicación, hacia el interior de ésta o dirigida hacia los diversos públicos externos.

### **Algunas reflexiones y desafíos que puede enfrentar un Comunicador**

---

<sup>95</sup> Prieto Castillo, D.: *Planificación de la Comunicación institucional*. Ed. Quipus. CIESPAL. Quito. Ecuador. 1990

<sup>96</sup> Bordenave J. y Carvalho, M.: *Planificación y comunicación*. Ed. Don Bosco. Quito. Ecuador. 1978

Cualquiera sea el ámbito en que el comunicador se desempeñe, inmediatamente pueden comenzar a plantearse asuntos que ameritan una reflexión. En primer lugar, el planificador deberá intentar responder a la pregunta respecto al “para qué se planifica en comunicación”.

Esta pregunta encierra un dilema axiológico y requiere de decisiones previas por parte del planificador. No es lo mismo elaborar planes para mejorar la imagen de marca de una empresa que diseñar un proyecto de comunicación para contener adolescentes en situación de libertad asistida. Ni los procesos son los mismos ni los métodos pueden asimilarse y por lo tanto la finalidad última es cualitativamente diferente.

En segundo lugar debemos referirnos a los dilemas que surgen respecto del modo de relación que el comunicador puede y debe establecer con la organización o grupo social con que va a trabajar. Está claro que cuando éste posee una relación de dependencia laboral y cumple funciones de comunicador en la organización, los problemas son de otra índole, dado que puede incorporar a sus tareas el proceso mismo de diagnóstico y planificación que se proponga desde su espacio profesional.

No resulta igualmente clara la situación que enfrentan los profesionales que no están incorporados como parte de la planta de trabajadores en relación de dependencia de una institución y reconocidos como comunicadores. Surgen en esta situación algunos interrogantes referidos al carácter de la relación y que el comunicador con los miembros de la institución deberá resolver.

Es útil en esta instancia, volver a la distinción que se planteó en el núcleo de debate anterior, y que refiere a la diferencia entre la comunicación como instrumento de las actividades que se desarrollan en el seno de una institución, es decir como parte del proceso de trabajo y la comunicación en tanto instancia constitutiva de la socialidad del hombre.

Respecto de la comunicación instrumentalmente concebida, entre los desafíos que deben enfrentar los comunicadores que planifican procesos en organizaciones o grupos se pueden mencionar:

- Tener claridad a la hora de distinguir lo específicamente comunicativo de lo que constituye el objeto de trabajo propio de la institución (la salud, la educación, el trabajo del grupo etc.).
- Identificar su trabajo del que corresponde a otros ámbitos disciplinarios que está presentes en el organización: el trabajo de un psicólogo organizacional, el de un administrador, el trabajo del educador.
- Diseñar el mapa de actores y su poder relativo dentro de la institución. Las estrategias oficiales y de oposición, si las hubiera, y los rechazos o adhesiones de los miembros involucrados.
- El dimensionamiento de la extensión y profundidad de los procesos que lleva a cabo la institución.

- Las situaciones de burocratización de los procesos administrativos en las que se encuentran inmersos muchas de las instituciones.
- Definir, a partir de un diagnóstico, un problema comunicacional a resolver con un proceso de planificación que sea pertinente al objeto de estudio, relevante en relación a otros problemas, y percibido por los actores sociales involucrados en la institución como una situación que merece ser resuelta.
- Tratar de evitar la mera resolución de problemas coyunturales que hacen perder de vista problemas estructurales detectados por los investigadores, pero que no son posibles de resolver por la institución por situaciones económicas, administrativas o financieras.
- Las influencias que ejercen los marcos jurídico- normativos y / o administrativos desde el exterior de la institución para llevar adelante propuestas de modificación de situaciones existentes.

En relación a la segunda perspectiva, vinculada a la capacidad de la comunicación social para constituirse en instancia de conformación del sujeto colectivo, es necesario reflexionar sobre los aspectos vinculados a la ubicación relativa del comunicador respecto de los miembros del grupo con el que se está trabajando, y a la necesaria definición política que debe realizar el comunicador, respecto al para qué se está llevando a cabo el proceso de planificación.

Surgen entonces algunas circunstancias que deben valorarse en toda su dimensión, sobre todo cuando la situación se plantea con profesionales que trabajan desde afuera de la institución. La ubicación relativa que el planificador adquiera respecto a los sujetos que pertenecen al grupo con el que se trabaja, va a depender en parte de la capacidad del comunicador para mostrar la importancia real de la investigación que se está realizando. Pero también inciden aspectos que escapan a él y que están relacionados con la valoración que los propios sujetos posean de la comunicación institucional. En ocasiones será posible plantear alguna instancia de reflexión sobre el tema comunicativo, pero en otras esa posibilidad está bastante lejos de ser real.

Se pudo observar, en la experiencia de proyectos aplicados a diversas instituciones, que una vez que el proyecto ha sido propuesto, su viabilización merece una atención especial, más aún cuando no posea una orientación idéntica a la política comunicacional que la institución plantea, o que requiera de cambios estructurales para la superación real de un problema detectado suele constituir una de las coyunturas más difíciles de resolver.

Por otro lado, el comunicador deberá poder adaptarse a los planes y programas vigentes en la institución, y no se ha mostrado como un proceso fácil el hecho de proponer en un proyecto el redimensionamiento de las prácticas comunicacionales vigentes y arraigadas fuertemente en la institución. En muchas ocasiones esta situación conduce a que el profesional se convierta meramente en un técnico cuya actividad sólo está orientada a mejorar los procesos de información ya vigentes.

La planificación de la comunicación en organizaciones cuyo principal objeto no es el lucro suele no ser sencilla, y esta complejidad no siempre es asumida por las instituciones y por comunicadores. En la práctica las acciones de comunicación suelen limitarse a tratar de resolver aquellos aspectos comunicacionales superficiales, que no implican cambios profundos en las estructuras o en los modos de conducirse y de reproducir valores sociales fuertemente arraigados.

Según la perspectiva planteada en el texto, todo comunicador que planifique debería reflexionar acerca de la posibilidad real de contribuir con ese proyecto a mejorar, en algún sentido, la vida de los sujetos y su vinculación con los otros y con la naturaleza, aún cuando no haya una completa coincidencia con los objetivos institucionales.

Por momentos parece que la lógica de beneficios individuales ha impregnado de tal modo todas las relaciones sociales entre los sujetos, que resulta sumamente difícil proponer soluciones tendientes a constituir colectivamente y a pensar las personas como verdaderos “sujetos” de una institución y no sólo en “objetos” de los intereses de quienes están en el poder.

### **Bibliografía**

- Bordenave J. y Carvalho, M.: *Planificación y comunicación*. Ed. Don Bosco. Quito. Ecuador. 1978
- Castoriadis, Cornelius: *La institución imaginaria de la sociedad* Vol. I. Ed. Tusquets. Bs. As. 1993
- Prieto Castillo, D.: *Planificación de la Comunicación institucional*. Ed. Quipus. CIESPAL. Quito. Ecuador. 1990

## PARTE 2

### Perspectivas Teórico – Metodológicas de la Planificación en Comunicación

#### Capítulo 4: Metodologías para el análisis de situación comunicacional

Por Mgter. Nidia C. Abatedaga

Se propone aquí realizar un desarrollo conceptual indicativo<sup>97</sup> acerca de los aspectos metodológicos necesarios para desarrollar la primera etapa de un proceso de Planificación en Comunicación, que denominamos Análisis de Situación Comunicacional. Esto debería permitir comprender y posteriormente seleccionar algunos de las herramientas válidas, pertinentes y apropiadas para este primer momento de Análisis de Situación.

Debemos en primer lugar dejar aclarado que desde nuestra perspectiva la planificación por sí sola no logrará modificar determinados estados de situación social, en tanto no se considere indispensable que los sujetos que planifican e implementan proyectos para modificar algunos de los aspectos de la vida social, comprendan previamente la realidad como una totalidad en la que las personas se desenvuelven y desarrollan a través de relaciones sociales.

Las numerosas y variadas relaciones sociales que los hombres establecen entre sí se caracterizan, por lo general, por ser formas de interacción inestables y el modo como fluyen las muestra en procesos de construcción y reconstrucción: están “haciéndose” permanentemente.

Sin embargo algunas de ellas adoptan formas “rigidizadas” que aparecen con características de mayor estabilidad dentro de la sociedad. Este es el caso del Estado y de otras formas institucionales que median su interacción con la sociedad: partidos políticos, organizaciones sindicales, escuelas y centros vecinales son algunas de las formas más evidentes que adopta esta mediación. Algunas tienen como finalidad explícita la de arbitrar ideológicamente el espacio abierto entre el Estado y la sociedad – como en el caso de los partidos políticos o los Medios Masivos – otras en cambio tienen en primera instancia finalidades educativas, culturales, sanitarias entre otras.

Al interior y alrededor de estas organizaciones la planificación de algunos procedimientos que permitan mejorar la situación de sectores sociales pueden constituirse en valiosos aportes para la comprensión y mejoramiento de los procesos a los que asistimos, sobre todo para lograr modificaciones relativas a estados de cosas que aunque aparezcan dados de hecho, pueden ser modificados en alguna dirección.

---

<sup>97</sup> “Indicativo” significa aquí que este texto no reemplaza la lectura de los autores que se citan, porque no se realiza un desarrollo exhaustivo de sus propuestas. En este sentido, sólo se indican claves de lectura -de ningún modo excluyentes, ya que pueden realizarse muchas otras- para el estudio de los textos.

La planificación como proceso general supone considerar en un primer momento el Diagnóstico Situacional o Análisis de Situación y este primer momento conlleva una serie de herramientas metodológicas que facilitan su realización.

En la perspectiva que se plantea en este libro, resistimos la idea de pensar la planificación meramente como un conjunto de instrumentos que puedan aplicarse irreflexivamente en cualquier situación como si fueran asépticos. Por el contrario creemos que están sometidos a la planificación en tanto proceso político direccionado a futuro, y por lo tanto, el debate acerca de la orientación que deberá tener el proceso, desde el mismo momento en que se plantea un Análisis de Situación es temporalmente anterior, analítica y políticamente prioritario.

Tomada desde esta perspectiva, el análisis de situación deberá estar precedido por una discusión teórico-axiológica acerca del tipo de planificación que será la adecuada según el tipo de organización con la que se está trabajando y las características de los procesos (en este caso comunicativos) que se están diagnosticando, para posteriormente definir la elección de las herramientas metodológicas más adecuadas.

### **Pensar teóricamente el Análisis de Situación o Diagnóstico**

El diagnóstico en comunicación social debe ser entendido como un instrumento para el conocimiento clínico de una realidad.

La palabra “diagnóstico” proviene del griego y significa “distinguir”, “discernir”, “conocer”. Pero para llegar a conocer, es preciso primero distinguir y discernir, ya que suponen diferenciar con claridad una cosa de otra. El diagnóstico es, en primer lugar, un ejercicio de diferenciación de los elementos de una determinada situación.<sup>98</sup>

Un ejemplo claro puede resultar de apelar a una situación médica: el profesional que atiende a un paciente con una dolencia determinada busca distinguir entre los síntomas que le son narrados, mediante un cuidadoso reconocimiento, una lectura minuciosa de lo que inicialmente aparece como manifestación. Posteriormente, y a través de numerosos análisis, se busca conocer aquello que motiva los síntomas, es decir, conocer el origen del problema.

En las relaciones interpersonales sucede lo mismo. Si una madre no sabe discernir los síntomas de una grave enfermedad infantil es probable que su niño muera. Y si un grupo social carece de los más elementales recursos de interpretación de la propia situación, es posible que busque soluciones por caminos erróneos, que resulte manipulado por personas con alguna capacidad de oratoria, o con algún abanico de pseudo soluciones.<sup>99</sup>

Pero además el diagnóstico debe contemplar la complejidad social dada por un desarrollo histórico. Es imposible diagnosticar sin tomar en consideración el tiempo de la situación analizada. Las relaciones sociales son siempre el resultado de una historia. Así como resulta imposible comprender la actual confrontación entre las mayores superpotencias del planeta sin

---

<sup>98</sup> PRIETO CASTILLO, Daniel: *Alcances del diagnóstico de comunicación* Ed. Quipus/CIESPAL. Quito. Ecuador. 1990.

<sup>99</sup> Ibid.

considerar, por ejemplo, la Segunda Guerra Mundial, así también es imposible analizar el modo de vida de una población sin reconstruir críticamente su pasado.<sup>100</sup>

El diagnóstico es, en última instancia, una lectura esencial de determinada situación social, una lectura de sus conexiones esenciales, desde una perspectiva histórica, para comprender lo que sucede actualmente a partir de reconstruir lo sucedido antes.

Dentro del lenguaje de las ciencias sociales el término *diagnóstico* tiene un sentido similar al que de ordinario se le da en medicina: averiguación del estado de salud de una persona y, en caso de enfermedad, determinación de los factores de ésta y de las necesidades más urgentes de curación. Todo esto está referido, en nuestro caso, a una comunidad en su conjunto o a un sector de intervención para modificar situaciones de comunicación.

La misma etimología del término nos permite una primera aproximación a su significado: *Día* (a través de) *Gnosis* (conocer). Se trata de un “conocer a través de”, de “conocer por medio de”. De ahí que puede decirse que el diagnóstico es la conclusión del estudio o investigación de una realidad, expresada en un juicio comparativo sobre una situación dada.<sup>101</sup>

Sus finalidades fundamentales están orientadas a servir como base concreta de un plan, programa o proyecto, y fundamentar las estrategias que se han de expresar en una práctica concreta, conforme a las necesidades y aspiraciones evaluadas como existentes.

En términos operativos, el diagnóstico comprende tareas tales como:

- Sistematización de información y datos sobre la situación – problema de una determinada realidad social, de cómo se ha llegado a ella y cuáles son sus tendencias.
- Establecer la naturaleza y magnitud de las necesidades y problemas, y la jerarquización de los mismos en función de ciertos criterios ideológicos, políticos y técnicos.
- Ahondar en el conocimiento de los factores más relevantes dentro de la actividad o aspecto que interesa considerar, de las diferentes fuerzas en conflicto y de los factores que actúan de manera favorable, neutra o desfavorable, para alcanzar los objetivos o la finalidad que se va a proponer.
- La determinación de recursos e instrumentos disponibles, en función de la resolución de los problemas y / o la satisfacción de necesidades o carencias detectadas.

Esto que aparece enunciado en forma aparentemente sencilla suele traer algunos malos entendidos cuando se piensa en planificar o realizar planes comunicacionales a partir de la definición de un problema. Lo que el proceso general de planificación indica que debe relacionarse es la existencia de un problema comunicacional al que se deberá intentar resolver y por lo tanto se tratará de aportar una solución..

### **¿Problemas, Necesidades o Prioridades?**

---

<sup>100</sup> Ibid.

<sup>101</sup> ANDER –EGG, Ezequiel: *Introducción a la planificación* Ed. HVMANITAS. Bs. As. Novena edición p 92

Prieto Castillo<sup>102</sup> afirma que “todo el mundo sabe que entre esas dos palabras, problema y solución, hay una serie de relaciones que a menudo no son muy felices” De las muchas posibles relaciones existen básicamente cuatro que deberían considerarse para evitar caer en errores que son muy frecuentes en el ámbito de la investigación y planificación en comunicación.

1. Se plantea la solución antes de tener en claro el problema. El autor ejemplifica este desacierto en la concepción de un proceso de planificación con una situación hipotética, que se plantea como producto de experiencias reales: “A través de una campaña de alfabetización se intenta alcanzar un tercio del total de tres millones de analfabetos existentes en uno de nuestros países latinoamericanos. A pesar del despliegue de gente y recursos para tocar a un millón de seres, se llega a trabajar apenas con trescientos mil. El resto, setecientos mil, no aparece. La solución estuvo mal planteada porque no se conoció a fondo el problema.”<sup>103</sup>

En comunicación también hay ejemplos de este tipo, como por ejemplo crear especializaciones en las carreras sin haber estudiado antes el campo laboral de inserción de los profesionales, dejarse llevar por las modas e incorporar materias o contenidos en áreas de conocimiento que podrían aprovecharse para realizar otro tipo de reflexiones, o mal capacitar a estudiantes en la creencia de que serán directores de emporios periodísticos en los que nunca se pondrá el sol, o capacitarlos en áreas de conocimiento para las cuales no hay mercado más que para unos pocos, etc.

2. Hay que improvisar la solución porque el problema se viene encima. Esto es lo que sucede y sucedió históricamente en nuestros países latinoamericanos: lanzar “campañas de prevención” cuando ya hay vastos sectores de la población que están afectados por una epidemia, o peor aún, mostrar cuán efectivos son los métodos de higiene basados en el uso de lavandina en las letrinas a poblaciones que carecen de ellas...y del dinero para comprar el “líquido que salva la enfermedad”.
3. Se crea la solución y no hay problemas, lo que obliga a inventarlo. Prieto Castillo narra una situación vivida por él para ejemplificar: “Un día, hace unos años, me llamó una amiga por teléfono y me dijo “Vente a trabajar con nosotros. Te pagaremos muy bien y tendrás un hermoso cubículo con máquinas de escribir eléctrica”. Como acostumbro a preguntar por mi futuro indagué sobre mi posible trabajo. “No se sabe muy bien, por lo pronto tenemos un edificio nuevo de cuatro pisos y hay que llenarlo de comunicólogos”.<sup>104</sup> Esta situación que aparece con un grado importante de comicidad se repite bastante asiduamente en muchas organizaciones, por lo que no es una excepción.
4. Solución y problema se ajustan perfectamente, en una coincidencia feliz bastante poco común.

---

<sup>102</sup> PRIETO CASTILLO, Daniel: *Educación y Comunicación, Periodismo Científico y Cultura y Vida Cotidiana*. Ed. Belén. Quito. Ecuador. 1983. P. 64

<sup>103</sup> Ibid.

<sup>104</sup> Ibid. P. 66

Básicamente creemos que puede y debe trabajarse pensando en una solución que sirva para resolver un problema definido en un proceso de investigación anterior. De esta manera se estará proporcionando una solución válida a un problema real, tratando de no caer en ninguno de los tres vicios arriba mencionados, o en otros, que aquí no se describen.

Esto lleva al asunto referido a las necesidades sociales, ya que alrededor de ellas surge lo que se podrá definir como “problema”.

Las necesidades, desde una perspectiva general, pueden ser definidas, según Agnes Heller como “deseo consciente, aspiración, intención dirigida hacia cierto objeto, que es motivo de la acción”. Las necesidades son a la vez individuales y sociales. Son individuales porque sólo las personas, en tanto sujetos, desean algo conscientemente. Son a la vez sociales, dado que por una parte, en el deseo operan tanto los aspectos relacionados con las personalidades individuales, como aquel aspecto dado por lo social, por la necesidad de pertenencia al grupo de pares que expresa el sujeto al consumir lo “aceptado por todos” así como lo que se incorpora como parte de su imagen ante los demás.

La faceta "social" de esas necesidades subjetivamente percibidas y expresadas está dada por el carácter socialmente determinado de la objetivación que satisface esa necesidad, tanto como el carácter social que posee el deseo, puesto que está percibido como tal desde una estructura de la personalidad construida en base a lo adquirido e interactuado en las relaciones sociales que hacen al individuo parte de una determinada sociedad.

Si se reflexiona, por ejemplo, sobre la sed en tanto manifestación visible, deseo que hace evidente la necesidad existencial de hidratación que posee el hombre, se puede afirmar casi con seguridad que a ningún hombre se le ocurriría calmarla con la primera fuente de agua que encuentre a mano: un charco, el agua que corre por el cordón de una vereda o la que se podría obtener de las hojas carnosas de cualquier árbol. Este sujeto que tiene sed "piensa" el deseo desde los hábitos culturales socialmente creados que lo llevan a buscar la satisfacción en objetivaciones tales como el agua de una canilla, envasada en una botella o algún otro líquido socialmente producido. El pensamiento "admite" y "produce" esa necesidad que posee un sustrato biológico con códigos socialmente aceptados en tanto estándares válidos de satisfactores.

Debe considerarse además, que el objeto que se desea cuando se siente una necesidad, viene proporcionado por una objetivación social. Por lo tanto, el objeto que se desea cuando se siente una necesidad, viene proporcionado por una satisfacción socialmente construida.

El objeto al que se dirige la necesidad es un producto social, que se encuentra correlacionado con la necesidad. Dicha objetivación fija el ámbito, delimita la extensión de las necesidades de los hombres y las rotula, antes de satisfacerlas.

Desde el punto de vista antropológico Bronislaw Malinowsky definió el concepto de "necesidades básicas" como las condiciones ambientales y biológicas que deben cumplirse para la supervivencia del individuo y del grupo.

El concepto de necesidad es la primera aproximación al conocimiento de la conducta humana organizada. Más de una vez se ha sugerido que ni la necesidad más simple, ni la función fisiológica más independiente de las influencias del medio pueden ser consideradas como totalmente inalterables ante la acción de la cultura. Entre ellas, Malinowsky cita la respiración, el hambre, la sed, el apetito sexual, la fatiga, la vigilia, la somnolencia, las presiones vejigales e intestinales, el temor y el dolor.

Estas necesidades básicas, constituidas junto a los mecanismos de satisfacción en series vitales, están relacionadas con la cultura, primordialmente a través de la "re - definición" de los impulsos, y también por el hecho de que la satisfacción de un impulso es un factor psicológico y fisiológico constante, que controla la conducta humana a lo largo de la vasta serie de actividades tradicionalmente determinadas. Los impulsos, las actividades y las satisfacciones ocurren de hecho dentro de un determinado marco cultural.

El motivo, es entendido como un impulso, tal como se lo encuentra en la realidad, actuando dentro de una cultura dada. La necesidad, es el sistema de condiciones que se manifiestan en el organismo humano, en el marco cultural y en la relación de ambos con el ambiente físico y que es suficiente y necesario para la supervivencia del grupo y del organismo.<sup>105</sup>

Más allá de las necesidades básicas, existen necesidades derivadas, impuestas por el hombre por su propia tendencia a extender las primeras. Agnes Heller afirma que no existen las *necesidades naturales*, sino que hay:

- **Necesidades existenciales:** son ontológicamente primarias, basadas en el instinto de autoconservación. Dentro de ellas podemos encontrar la alimentación, la sexualidad, el contacto social, la cooperación, etc. Se afirma que no son naturales porque se deben interpretar como necesidades concretas, en el seno de un contexto social determinado. Ni aún la necesidad de alimentarse puede ser definida con exactitud biológica, si pudiera hacerse, existiría un concepto compartido por todas las sociedades, cualquiera sea su alimentación, de lo que se considera un "sujeto alimentado". En general, la satisfacción de las necesidades existenciales están garantizadas por estructuras primitivas, también sociales, y el límite de su satisfacción está dado por la naturaleza, por ejemplo la muerte por hambre.
- **Necesidades propiamente humanas:** se distinguen porque en los deseos, en las intenciones dirigidas a los objetos, el impulso natural no juega ningún papel. Las objetivaciones que ejemplifican este tipo de necesidades son: el descanso superior a lo necesitado para reponerse como sujeto en tanto fuerza de trabajo, las actividades culturales, la reflexión, la amistad, el amor, la comunicación entre sujetos, etc. También pueden llamarse, en algunos casos *necesidades humanas no alienadas*, dado que poseen un carácter cualitativo, y su desarrollo no se caracteriza por la acumulación infinita de objetos útiles, sino por la evolución de la multilateralidad social.
- **Necesidades humanas alienadas:** Tienen una naturaleza principalmente cuantitativa, y se caracterizan por llevar a procesos de acumulación de objetivaciones casi ilimitado.

---

<sup>105</sup> MALINOWSKI, Bronislaw: *Una Teoría Científica de la Cultura*. Ed. Sudamericana.

Difícilmente se alcanza, con este tipo de necesidades, un nivel claro de saturación. Son ejemplo de ellas las necesidades de dinero, de poder, la posesión de bienes de determinado tipo, de fama o popularidad, etc.

Desde esta perspectiva parece posible situar lo comunicacional, en primera instancia, dentro de las necesidades existenciales, si se piensa que el sujeto es tal sujeto en tanto se constituye con los otros, dentro de grupos con los cuales ha podido constituir lo social.

Pero además, puede pensarse en ella como una necesidad propiamente humana, de carácter cualitativo, posibilitadora del hacer cultural, social, laboral, de reflexión y emotiva de los sujetos. Parece apropiado afirmar que es una necesidad cualitativa, sin límite de satisfacción ni necesitada de la infinita acumulación de objetos útiles, cuya evolución facilita la multilateralidad social. (Relaciones de vecindad, de interacción familiar y entre amigos, de intercambios educativos y necesarios para la organización y desarrollo de instituciones y grupos)

Sin embargo en el capitalismo la comunicación aparece como una necesidad alienada, cuantitativamente medida y fomentada como proceso tendiente al favorecimiento de la acumulación del capital. (Publicidad, Nuevas Tecnologías, Microelectrónica, Telefonía celular, etc.)

### **Problemas - Necesidades - Prioridades de Comunicación**

El concepto de necesidad, según las categorías definidas, supone lo que denominaremos una *necesidad social*. Ella a su vez nos remite a los sujetos, dado que no podemos hablar de necesidades en abstracto, sino de sujetos que necesitan, y objetivaciones sociales que se constituyen en “lo necesitado”.

Las necesidades sociales de comunicación, por lo tanto, deberían ser el objetivo que se proponga un comunicador que intente realizar un plan dentro de su ámbito de estudio. Sin embargo, también se torna necesario ahondar en precisiones, dado que no debería intentarse, desde la comunicación, solucionar todo tipo de problemas o al menos no cualquier tipo de problemas, sino aquellos que se deberían definir como “problemas comunicacionales”.

Los problemas comunicacionales, así como las necesidades, no son todos del mismo tipo. Son diferentes -aunque algunos teóricos digan lo contrario- las necesidades de liderazgo en el mercado de la ropa deportiva que tiene una marca líder que la lleva a invadir de publicidad los espacios públicos, son comunicacionalmente diferentes a las necesidades de congregarse a los vecinos que puede tener un Centro Comunitario que llena de afiches las calles.

Afirmamos entonces que hay *grupos* que se considerarán *prioritarios*, según criterios no mercantiles y se afirmará, por tanto, que poseen *necesidades prioritarias*<sup>106</sup> ¿Cuáles son los grupos prioritarios y cuáles son las necesidades prioritarias en comunicación que tienen esos grupos? Estas deberían ser las preguntas que se haga un comunicador que se proponga planificar en comunicación social en ámbitos no comerciales.

---

<sup>106</sup> Esta categoría fue utilizada por Prieto Castillo en el texto ya citado.

Prieto Castillo afirma que “Sólo después de descubierto el ámbito de las necesidades sociales, los estudios se volcaron hacia ellas sin tomar en cuenta la **necesidad comunicacional**.”<sup>107</sup>

Existe -y debería ser tenida especialmente en cuenta- una gran diferencia entre realizar un diagnóstico general, para detectar necesidades sociales, y orientar el trabajo de investigación para detectar una necesidad comunicacional, que aunque también es una necesidad social, tiene particularidades especialmente relacionadas con su objeto específico de análisis.

Estos aspectos especiales están vinculados a las modalidades que adopta la comunicación en el capitalismo, ya que, además de satisfacer una necesidad vinculada con la interacción, presupone la actualización y reproducción de aquellas estructuras y relaciones sociales dentro de las cuales se vive y están incorporadas como normas que rigen nuestra conducta. Los modos en que la comunicación se produce en el capitalismo es, por lo tanto, esencialmente alienada, ya sea por el uso de instrumentos y mediaciones propias de este modo de producción, como por las prácticas comunicacionales que los interlocutores realizan para comunicarse.

### **Como conceptualizar un problema en términos de necesidad Comunicacional**

Para abordar una definición de lo que va a considerarse en Planificación comunicacional como un *problema que remita a una necesidad*, comenzaremos por tomar a Mario Rovere<sup>108</sup> para quien un problema se define como una brecha o distancia entre una realidad o un aspecto de la realidad observada y un valor o deseo de cómo debe ser esa realidad, para un determinado observador, sea individual o colectivo.

Para Pineault y Daveluy<sup>109</sup> la idea de *problema* está en íntima vinculación con la de *necesidad*, concibiéndolas como nociones conexas. Esta última es la traducción del problema en términos operacionales: la necesidad es lo que hace falta para que la situación problemática (el estado actual) se convierta en la situación deseada (estado objetivo al que se aspira a llegar como superación del actual). Para estos autores ambos conceptos, sin embargo tienen significados distintos: los “problemas” permiten definir condiciones de aparición y consecuencias mientras las necesidades se ubicarían en una etapa posterior.

Para los autores de este libro ambos conceptos tienen una conexión orgánica para la planificación y no debería posponerse la definición de necesidades como etapa posterior a la definición de problemas. Ambos constituyen caras diferentes de una única moneda: la necesidad es la vinculación del problema con el sujeto que lo percibe y la conceptualización de la necesidad como problema permite identificar sus antecedentes y consecuentes.

Retomamos, sin embargo los tipos de necesidades desagregados por estos autores y trataremos de pensarlas en el campo comunicacional:

---

<sup>107</sup> Ibid P. 68

<sup>108</sup> Rovere, M. : *Planificación Estratégica de Recursos Humanos en Salud*. OPS. OMS Washington, DC 1993

<sup>109</sup> Pineault, R. y Daveluy, C. *La Planificación Sanitaria. Conceptos, Métodos y Estrategias*. Ed. masson. España

- a) **Necesidad Normativa:** para estos autores es una necesidad que define el experto o profesional en relación a una determinada norma deseable y óptima. En lo que refiere a la comunicación, una necesidad definida normativamente -por lo que “debe” ser un estado de información- se podría definir con indicadores tales como el desconocimiento de los servicios que presta una organización por parte de los socios y se considera que debería saberlos o la confusión sobre los espacios de comunicación interna por parte de un integrante activo de ésta.
- b) **Necesidad Sentida:** los autores la definen como la percepción que tiene la gente sobre sus problemas. En términos comunicacionales, una necesidad sentida es lo que un sujeto colectivo, por ejemplo “siente” como carencias de procesos de comunicación o de información requeridos para funcionar.
- c) **Necesidad Expresada:** para los autores equivale a la demanda de cuidados y servicios. En lo que atañe a la comunicación podemos decir que la necesidad expresada es la manifestación externa de lo que se siente o cuando un sujeto dice qué problema de comunicación posee o al menos hace una manifestación respecto de la percepción que tiene sobre un proceso, y de este modo pide su modificación.
- d) **Necesidad Comparativa:** los autores la definen como aquella necesidad que un individuo o grupo debería tener puesto que presenta las mismas características que otro al que se ha identificado la necesidad. En este caso y remitiéndonos a lo comunicacional una necesidad comparativa suele hacerse evidente cuando el sujeto -individual o colectivo- tuvo oportunidad de comparar su situación de comunicación con otra que considera mejor que la propia, en un grupo similar al suyo. Por ejemplo si el grupo tuvo oportunidad de presenciar el desarrollo de una asamblea con características diferentes a las propias en otra institución y advierte que esa situación de comunicación es superadora de la propia. Este tipo de necesidades también suelen ser definidas por los planificadores externos, con base en la comparación de organizaciones o grupos sociales de similares características.

Se puede afirmar entonces que un comunicador debería poder detectar las *demandas comunicacionales*, que dan cuenta de las necesidades que quienes demandan poseen. Y estos van a ser aquellos grupos prioritarios de la sociedad, en un sentido amplio, que son quienes sufren los mayores problemas económicos, sociales y por tanto comunicacionales.

Afirmamos esto porque la comunicación, entendida desde la perspectiva de la construcción de planes, deberá conceptualizarse como un proceso que posee una lógica propia, constituida por elementos que son intrínsecos a su funcionamiento, pero que también posee una relación con otros procesos igualmente sociales a los que acompaña, define, vehiculiza y promueve. De un modo paralelo estos procesos educativos, de salud, de trabajo, etc., fijan el ámbito de actuación dentro del cual se realiza la comunicación y orientan en determinado sentido los flujos de interacción, en tanto patrones de funcionamiento de códigos, canales, contenidos y significaciones intercambiados.

Aclarar este punto supone pensar la comunicación en dos sentidos: en relación a los componentes propios a su funcionamiento y vinculada a estos otros procesos sobre los cuales se está trabajando conjuntamente. Las preguntas que deberían surgir en este sentido, deberían

estarían orientadas a plantear por ejemplo: ¿para qué se pretende mejorar los procesos comunicacionales? ¿en relación a qué objetivos y/o estructuras de funcionamiento interno o externo de la institución se pretende introducir racionalidad en la comunicación?.

Una reflexión en sentido contrario supone la planificación de la comunicación por y para el mejoramiento de la comunicación misma, que si bien posee una importancia destacable, no constituye, en la dirección que aquí se propone pensar, un proceso válido para el aporte a la construcción de una planificación por consensos comunicativamente generados.

Antes de adentrarnos en la especificación de metodologías para los diferentes momentos de la planificación, creemos importante rescatar las posibles perspectivas globales que pueden adoptar los Análisis de situación, a los que Scarón Quinteros denomina “Diagnóstico”. Iniciamos por lo tanto este apartado con la propuesta de este autor.

### **Teoría y Práctica en el Diagnóstico**

Scarón Quinteros destaca, entre las dificultades que plantea la realización de un diagnóstico, la referida a la vinculación entre la teoría y la práctica. Afirmará que para algunos autores la separación entre estas dos esferas se presenta en forma de una "disociación progresiva", entre otras cosas debido a que desde que un investigador inicia su tarea frente a una situación problemática hasta que ésta se termina, hay un evidente decrecimiento de la relación entre el quehacer práctico y su correspondiente basamento teórico. "Teoría y práctica que deberían estar unidas en un proceso constante de realimentación mutua, aparecen identificadas sólo al comienzo de la tarea profesional; a medida que ésta avanza, el fundamento teórico va diluyéndose para dar paso al empirismo, a la práctica en la que se cae sin atenuantes al terminar el proceso."<sup>110</sup>

Pareciera que la etapa del proceso de planificación en que el profesional que planifica tiene presente en mayor medida la teoría es, sin dudas la investigación, aunque también hay casos en los que este proceso, aún cuando se parta de un modelo empirista, suele llevarse adelante suponiendo el desconocimiento absoluto del sujeto de acción, reuniendo indiscriminadamente el mayor número posible de datos no regidos por una orientación teórica que organice selectivamente la búsqueda de los mismos ni relaciona la situación del sujeto con la particular coyuntura histórica en que está inserto.

Sin embargo, en la etapa del diagnóstico es donde en apariencia se instala más fuertemente la disociación señalada, al carecer de una base teórica que permita utilizar adecuadamente la información recogida en la etapa anterior, con el riesgo de producir una pérdida de validez de la misma.

M. Bunge afirma que “ningún dato es por sí mismo una evidencia, sino que debe convertirse en tal con la ayuda de alguna teoría.”<sup>111</sup> Al carecer de un marco de referencia teórico y al desconocer la naturaleza de la operación que debe realizarse en esta etapa, la interpretación

---

<sup>110</sup> SCARON DE QUINTERO, T.: "El diagnóstico en Servicio Social" en *La Teoría del Trabajo Social* Ed. Hymánitas. Bs. As. 1977.

<sup>111</sup> BUNGE, M.: *La investigación científica* Ed. Ariel. Barcelona. 1978

diagnóstica corre por cuenta de la intuición del profesional, de su experiencia anterior (por analogía con situaciones similares) o de su comprensión efectiva de la situación (por comparación con sus propias vivencias personales).

De hecho el diagnóstico suele ser una etapa pasada por alto o formulada apenas implícitamente. En algunos casos el compromiso de llenar una ficha o elaborar un informe obliga al pronunciamiento explícito; entonces el diagnóstico no pasa de ser, generalmente, una mera enunciación de problemas o una apreciación subjetiva de la situación, pero rara vez es el resultado de un procedimiento sistemático de valoración, comparación e interpretación de datos realmente significativos.

La ausencia real de diagnóstico conlleva una ausencia real de planificación. Si se planifica, es sobre la base de una relación inmediateista “problema- solución”. Si esa solución es eficaz, por lo menos a breve plazo, la gratificación consiguiente exime del cuestionamiento teórico. Y lo que reviste más gravedad está relacionado con la falta del plan que contenga un enfoque globalizador que oriente la tarea en función de unas estrategias adecuadas a la coyuntura.<sup>112</sup>

Los diagnósticos más usuales tienden a ser, más que un proceso complejo de comparación y valoración, de real análisis de la situación conflictiva dentro del contexto global de la problemática social, una mera clasificación del problema dentro de categorías muy simplificadas. Aún cuando exista un relevamiento de los distintos factores sociales implicados en la situación, o un estudio de las variables independiente o antecedentes (causales posibles del problema), no hay por lo general una integración lógica y coherente de los diversos elementos en un todo significativo y relevante para implementar una proposición de cambio. Se suele extender -en sentido literal- la elaboración del diagnóstico incluyendo consideraciones de diversa naturaleza, pero rara vez se llega a la síntesis. Hay, por lo general, una yuxtaposición de datos, una inferencia causal, a menudo azarosa e inmediateista, pero difícilmente una integración real de los diversos factores implicados que incluya una proyección activa hacia la acción futura.

Por otro lado, en muchos trabajos en comunidad donde se incluye la referencia al diagnóstico, éste no es realmente tal, sino que se le sustituye por el listado de los problemas frente al cual se establece un orden de prioridades, no se realiza el análisis de situación en sí misma ni se compara ésta con otras situaciones similares a efectos de establecer un patrón mínimo de valoración objetiva. Suele proponerse estimar sólo subjetivamente el área y comparar solamente la importancia o urgencia de los diversos problemas entre sí; no examinando la posible conexión de causa- efecto entre los mismos, a fin de elaborar una estrategia global consecuente, ni se establece la potencialidad de cambio de la comunidad tratada.

### **Procedimientos Utilizados en el Análisis de Situación**

Para tratar de llegar a la verdadera esencia de su naturaleza y basándonos en el análisis de los procedimientos más empleados para elaborarlo, se puede afirmar que un diagnóstico es un juicio comparativo de una situación dada con otra situación dada.

---

<sup>112</sup> S. QUINTERO, Op.cit.

Cuando formulamos un diagnóstico lo que se intenta hacer es llegar a una definición de la situación actual (la que queremos transformar), a la cual comparamos -valorativamente- con otra situación que nos sirve de norma o pauta. Todo juicio supone la existencia de puntos de referencia que nos indiquen la proximidad o distancia del elemento actualmente considerado con otro elemento similar, pero de valor diferente. Por lo tanto un diagnóstico es en esencia, una comparación entre dos situaciones: la presente, que hemos llegado a conocer mediante la investigación, y otra, ya definida y supuestamente conocida que nos sirve de pauta o modelo.

Sin embargo el diagnóstico está compuesto por una serie de elementos que hacen de él una operación compleja y requiere de procedimientos para su formulación, es decir que el “juicio valorativo” que constituye el diagnóstico se formula, principalmente en base a tres tipos o sistemas de comparación:

#### **d) Procedimiento por analogía**

Son aquellos que se basan en la experiencia profesional. La acumulación de imágenes situacionales de distinta naturaleza, pero similares entre sí y agrupables empíricamente, permiten al profesional relacionar una situación conflictiva presente con otras similares a las que se ha enfrentado anteriormente.

Según afirma Copi<sup>113</sup> “El primer criterio importante para la apreciación de un razonamiento analógico es el número de entidades entre las cuales se afirman las analogías.” Esto supone, al menos, partir de una casuística eficazmente documentada cuyo volumen y rigurosidad de registro permitiera, en principio, el establecimiento de analogías. Pero en la práctica, el procedimiento analógico está basado exclusivamente en la experiencia de cada investigador y en su capacidad para recordar los factores significativamente válidos relacionables en la conclusión. Por ello, el razonamiento analógico suele comenzar y agotarse con cada profesional.”

Por otra parte, para que este procedimiento tuviera valor a los efectos de su uso profesional, sería necesario tener en cuenta, no sólo la cantidad de elementos considerados sino también la relación significativa entre las premisas observadas en las distintas situaciones y la conclusión a que se llega. Es decir, se requiere demostrar la atingencia o conexión de las premisas con lo afirmado por la conclusión. Un razonamiento basado en una sola analogía atingente a la conclusión y referida a un único ejemplo tendrá más fuerza que otro que señale una docena de puntos de semejanza no atingentes entre el ejemplo de la conclusión y una veintena de ejemplos enumerados en las premisas.

Se plantea aquí la cuestión acerca de cómo establece cada profesional la atingencia o no de sus analogías, sobre todo si carece de una teoría en la que pueda basar este tipo de razonamientos inductivos para que ello no sea únicamente producto de su sentido común.

Si bien es cierto que el razonamiento analógico no pretende ser matemáticamente seguro, también es cierto que su uso en entidades complejas (sociales), en las que los factores constitutivos de cada situación son múltiples y están intrincadamente relacionados, es

---

<sup>113</sup> COPI, L. *Introducción a la lógica*, Eudeba, Bs. As.

extremadamente riesgoso. En cada situación concreta se debería plantear cuáles son los aspectos realmente atingentes a las conclusiones a que se llega; y si, dada la complejidad de los factores, no se están estableciendo semejanzas entre puntos que carecen de relación con el punto a que se refiere la solución.

Desde el punto de vista esbozado, el riesgo es mayor cuando el procedimiento por analogía aplicado al diagnóstico es usado para establecer relaciones causales. Una propiedad o circunstancia tiene atingencia con respecto a otra, a los fines del razonamiento analógico si tiene un efecto causal o determinante sobre ésta. La atingencia debe explicarse en función de la causalidad. En un razonamiento por analogía, las analogías que importan son aquellas que se refieren a propiedades o circunstancias relacionadas causalmente.

Frente a un adolescente psicótico, a manera de ejemplo, cuya familia presenta una serie de rasgos conflictivos que configuran un ambiente familiar patógeno, podemos inferir que la causa de la psicosis del paciente reside en el propio grupo a que pertenece ya que, por analogía, la psiquiatría presume que determinadas conductas parentales son generadoras de conflictos en los hijos. Y podemos predecir con alguna probabilidad que muchachos criados en familias que reúnan *esas mismas condiciones determinadas* habrán de presentar, por lo menos, rasgos psicóticos. Aún así, esta presunción no pasa de ser una hipótesis no verificada e incluso, no compartida por algunos profesionales. De allí que el procedimiento analógico, si bien puede plantearse hipótesis frente a cada situación concreta, no permite la contrastación de esas hipótesis con la realidad.

Cuando se trata de problemas sociales, en que las conductas están indeterminadas, y cuando no se posee una teoría que permita establecer nexos de causalidad entre las circunstancias en que se produce la situación o las propiedades que ésta presenta, el procedimiento por analogía no sólo carece de utilidad científica, sino que se presta a la improvisación operacional, en que se sustituye el fundamento teórico por el sentido común.

En el caso de diagnósticos de comunicación, se podrán establecer relaciones de atingencia, por ejemplo, si se advierte que ciertas percepciones y conductas de un grupo o población están vinculadas a la ausencia de información completa sobre asuntos que debieran conocer. Por citar un caso, si se encuentran muchos niños sin vacunar en un barrio en el que paralelamente nunca se hicieron campañas preventivas, se podría especular con la idea de que proveyendo información adecuada en calidad y oportuna, podría revertir la conducta de las madres, yendo a los centros de salud a vacunar a sus hijos. La relación entre información y conductas será atingente sólo si se demuestra una modificación en estas últimas proveniente de la información proporcionada.

#### **e) Procedimiento por comprensión**

Este tipo de procedimientos es uno de los más valorados cuando se trabaja en situaciones sociales concretas porque, por un lado, lo exime de la ubicación precisa en un marco referencial teórico y por otro porque reafirma el tan manejado principio de la "individualidad" del sujeto, de su característica de fenómeno único e irrepetible que escapa a todo procedimiento de observación y análisis científico y objetivo.

Este procedimiento, también llamado “Verstehen” es usado en las ciencias sociales, y consiste en el acto de traer a primer plano la sucesión orgánica interna que media entre un estímulo y una respuesta”<sup>114</sup> En otras palabras, tiende a ubicar como significativa una relación observada o sugerida. En todo el proceso que la Verstehen supone, se muestra claramente cómo ésta “se basa en la aplicación de la experiencia personal a la conducta observada o supuesta, si podemos hacer un paralelo entre cualquiera de ellas y algo que por auto observación sabemos cómo sucede. Por esta razón, la Verstehen no tendría valor como medio de descubrimiento, sino sólo en tanto puede confirmar algo que ya se conoce previamente.

Una noción clave de la Verstehen es que, aunque en principio se requeriría de un conocimiento definitivo acerca de la conducta humana, y dado que esto es muy difícil de lograr, se pueden usar comportamientos que encajan en una serie de conductas generalmente admitidas, como última instancia del procedimiento.

Una de las críticas más importantes a este procedimiento es que subordina el conocimiento a la experiencia personal y a la capacidad empática del intérprete. Otra limitación importante radica en el hecho de que la Verstehen no es un método de verificación.

#### **f) Procedimiento por modelo**

Este es un procedimiento basado en la elaboración de “modelos de cambio”. Aquí la situación que se analiza no se compara con otra similar, tratada anteriormente, ni con una ya vivenciada, sino que la comparación se establece entre la situación presente y una situación ideal definida y delineada expresamente, es decir, con un “modelo” de situación que nos sirve de parámetro a efectos de llegar a un juicio objetivo acerca de la situación actual.

Mediante este procedimiento es posible advertir con mayor precisión y objetividad las carencias, dificultades, potencialidades y recursos del sujeto o situación con que se está trabajando, ya que este sujeto o situación es medido o valorado de acuerdo a una pauta, a una construcción teórica que disminuye los riesgos de los dos sistemas anteriores.

Inevitablemente, toda vez que nos planteamos la modificación de una situación dada es porque tenemos delante -in mente o *in scripto*- una imagen real o ideal de lo que “debería ser” esa situación. Los cambios que nos proponemos están en función de esa imagen. Lo que se propone es la sistematización de este procedimiento.

Para ello es necesario distinguir dos instancias en la secuencia investigación- diagnóstico: una que supone el conocimiento de la situación a efectos de definirla tan claramente como sea posible; otra que establece la comparación de esa situación así definida con su correspondiente modelo. A esas dos instancias corresponden dos proposiciones: una de tipo categórico que indica “cómo es” la situación; otra de tipo valorativo que señala “cómo debe ser”. Hacia ese “deber ser” se proyecta la acción. El modelo, entonces, plantea una imagen estructurada del “deber ser”.

---

<sup>114</sup> ABEL, T. *La operación llamada Verstehen* Fundación de Cultura Universitaria. Montevideo. Uruguay.

De esto se desprende la importancia del diagnóstico para el desarrollo de una teoría profesional, no porque aquel sea esencial para la existencia de ésta, sino porque el diagnóstico no puede formularse fuera de un marco de referencia técnico preciso.

Esa imagen estructurada del “deber ser” -modelo- podría concretarse por diferentes caminos:

- Uno podría ser el integrarlo de acuerdo a un esquema ideológico con el conjunto de valores dominantes en la sociedad en un momento dado, entendiendo como “valores dominantes” aquellos que el sistema procura imponer y promociona por todos los medios a su alcance.
- Otro consistiría en adoptar como modelo la conducta de la mayoría, erigiendo este concepto en patrón de “normalidad”. Ambos procedimientos han sido típicos del modelo de adaptación y ajuste.
- Otro podría forjarse de acuerdo a los conceptos desarrollistas, tomando como modelo una imagen real extrapolada de un contexto social diferente que se visualiza como perfecto. A esto se podría llamar un “modelo reflejo”.
- Finalmente la propuesta que parece más coherente con el desempeño profesional, deberían considerar el desarrollo científico de la profesión y adecuarlo a determinado contexto temporo- espacial. Esta propuesta no está librada al criterio del investigador, sino al ajuste que el profesional realice de la elaboración teórica generada en su propio campo.

### **¿Cómo hacer un Análisis de Situación o Diagnóstico?**

Aquí se va a considerar que ya desde el Análisis de Situación el proceso planificador es parte de una transformación política, que involucra la propia reflexión de los sujetos al momento de recolectar información sobre prácticas comunicativas y dar una significación determinada para definir problemas. Ya desde la primera etapa que es el Análisis de Situación, suponemos una particular manera de asumir la Planificación en tanto proceso de transformación.

Si se adopta la definición de Carlos Matus<sup>115</sup> de Planificación, que indica que son *procesos sistemáticos de discusión que realizan actores para tomar decisiones fundadas que precedan y presiden la acción*, se puede advertir la importancia de esta primera etapa de Análisis de Situación.

Y esto debe considerarse en dos direcciones: en primer lugar en relación al propio proceso que supone considerar oponentes activos y un tratamiento político endógeno de las diferencias entre ellos. La idea de Planificar en situaciones propone asumir la realidad como procesos de lucha entre fuerzas sociales u organizacionales que poseen determinadas cuotas de poder, para poder realizar cambios situacionales significativos.

En segundo lugar, se destaca que el Análisis de Situación se orienta a identificar problemas transformados en necesidades de los actores, en virtud de los cuales este actor podrá alterar las

---

<sup>115</sup> Matus, C: “Planificación en Situaciones de Poder Compartido” en *Planificación de Situaciones*. FCE. México

tendencias situacionales que enfrenta. La identificación de un área de problemas conforma la *Situación Inicial* y no podrá definirse en tanto no se consideren dos aspectos centrales para C. Matus: la *conexión de causal* y la *conexión de sentido*.

Para definir la conexión causal Matus toma a Max Weber refiriendo a que dos o más hechos van a constituirse en causas de lo que los actores definen como problemas en tanto exista una sucesión de hechos dados según reglas de la experiencia siempre de la misma manera. La conexión de sentido muestra si la acción se desarrolla como un todo coherente a tenor de los hábitos mentales y afectivos medios. Esto último refiere a la perspectiva del actor o del grupo que planifica y por tanto supone un reconocimiento de sus hábitos mentales, sus formas de razonar y explicar la realidad así como de sus motivaciones internas del actor.

Para nosotros el momento definido como *Análisis de Situación* es un complejo de comparación y valoración de situaciones que debe integrar elementos diversos en forma lógica y coherente para que a través del conocimiento los sujetos de la acción lleguen a un consenso para definir qué va a considerarse un ámbito problemático bajo el supuesto de la existencia de relaciones de poder y de la necesidad de cuestionarlas.

Este concepto propone abordar la realidad como una totalidad en la que se desenvuelven personas y se desarrollan relaciones sociales de variados tipos. Por lo tanto “desarrollo” aquí no supone terminar en una mera enunciación de problemas, sino que es un *continuum*, en el cual el proceso va construyéndose, haciéndose tanto como la realidad social.

Por otro lado, desglosando la idea encontramos aspectos centrales que muestran la posición epistemológica adoptada en el concepto:

- En primer lugar se enfatiza en la *apreciación* de lo que está sucediendo en un determinado recorte (en este caso comunicacional) de la realidad, desmontando la aspiración de objetividad propuesta por la investigación positivista y por la planificación normativa. Por el contrario se enfatiza en la importancia de la significación y el juicio de quienes se encuentran trabajando en el proceso. “Juicio” en el sentido de **dictamen**, que recupera lo que el sujeto colectivo piensa y crea respecto de la situación y también en el sentido de definición en tanto es ese sujeto el que conscientemente orienta con cierto sentido lo definido y puede explicarlo, tanto como responsabilizarse de las decisiones que tome en adelante.
- En segundo lugar se recupera la idea de Matus de que el proceso supone **procesos sistemáticos de discusión**, y por ende reconocimientos mutuos de la diversidad de posiciones y opiniones, puestas en evidencia a través del debate público y asumido como parte del proceso de construcción de la situación problemática a partir de la multiplicidad de miradas.
- En tercer lugar este concepto enfatiza en el **desarrollo del conocimiento** que la población tiene sobre el tema, para que ese conocimiento sirva de insumo a la transformación del sujeto. Los grupos sociales no acceden a la verdad con la adquisición de un conocimiento que los invade, sino que el propio proceso de conocimiento produce ya transformaciones

deseables en el proceso de definición del área problemática. Se parte aquí de sostener que los actos de conocimiento de los sujetos están ligados a las modificaciones del sujeto y por lo tanto no son externos ni ajenos a él. La comunicación y el conocimiento debieran ser concebidos como relaciones sociales de poder que remitan a la transformación de los sujetos en el proceso, para que éstos puedan acceder a la verdad por ellos definida.

- Finalmente la noción refiere a la necesidad de vincular la definición de problemas con una estimación de *necesidades* y de *prioridades* percibidas por los actores sociales como tales, definida por ellos mismos a través de un proceso consensuado.

Una mirada global del Análisis de Situación que aquí recuperamos deberá ser realizada desde la perspectiva del *ser* de los sujetos involucrados. Mario Rovere<sup>116</sup> propone comenzar pensando en responder preguntas como:

¿Qué nos está pasando? ¿Por qué nos está pasando? ¿A quiénes nos pasa?

Esta mirada del Diagnóstico deberá considerar los siguientes aspectos que por su relevancia estarán atravesando los ejes conceptuales de los instrumentos de recolección de datos:

- 1) *Las Representaciones de los sujetos involucrados*: en tanto la imagen mental que no es función directa de la realidad que los sujetos viven sino que es el resultado de la intersección entre la percepción interna y los datos externos.
- 2) *El Posicionamiento* de los sujetos, que considera la perspectiva desde la cual se analiza la situación. El análisis posicional está vinculado a las relaciones de poder y se construye a partir de 4 factores que conforman lo que Matus denomina *código operativo*. El posicionamiento muestra el sistema de autorreferencialidad de cada sujeto involucrado e incluye:
  - la posición del sujeto
  - el sistema de valores que sostiene
  - la experiencia con la que cuenta y
  - la intencionalidad que expresa respecto de la organización.
- 3) *El Espacio de transformación* como espacio de interés, dominio e influencia definido autorreferencialmente por los sujetos. Este espacio puede equipararse a la noción de *campo* de Bourdieu y supone poder delimitar el ámbito donde se produciría el proceso de cambio.
- 4) *Un análisis intersubjetivo* que implica ponerse en lugar del otro, reconstruyendo el posicionamiento y los códigos operativos de todos los sujetos y fuerzas sociales involucrados.
- 5) *Un análisis objetivo* mostrando todo lo que los sujetos involucrados aceptan como verdadero (aún cuando no lo sea)

---

<sup>116</sup> Rovere, M. *Planificación Estratégica de Recursos Humanos en Salud* OPS – OMS Washington DC 1993

- 6) *Un análisis histórico* orientado a buscar la articulación y relaciones sociales antecedentes que produjeron el actual estado de cosas. Este análisis debería incluir los sujetos que conformaron esa historia, los hechos relevantes y el contexto que rodeó la situación.

Precisando más aún la idea, y dado que estamos proponiendo un *Análisis de Situación Comunicacional*, a la enunciación anterior deberían agregarse los siguientes temas, que a juicio de Prieto Castillo<sup>117</sup> no deberían estar ausentes:

- 1) La *identificación de los actores* más vinculados a la situación de comunicación definida como objeto del análisis comunicacional en la organización.
- 2) El análisis de la *percepción de las tareas comunicativas* que desarrolla el sujeto, de su imagen de la institución, de la percepción de los otros miembros en tanto sus interlocutores.
- 3) Identificación y *análisis de las relaciones comunicacionales* entre los distintos grupos que conforman la institución y que se encuentran más directamente vinculados al área problemática.
- 4) *Análisis y evaluación de las situaciones de comunicación* existentes, ausentes y previstas: espacios y momentos comunicacionales.
- 5) *Análisis de los mensajes* producidos por la institución, tanto en relación con el tratamiento del contenido como de los códigos utilizados, su frecuencia, regularidad, cantidad, calidad y oportunidad, entre otros. También deberán considerarse los canales o espacios utilizados para su vehiculación.
- 6) *Evaluación de los flujos y recursos comunicacionales* de la institución: el tratamiento diferenciado de la información según los destinatarios, la dirección de los patrones de circulación, etc.

Una vez que se ha recolectado la información necesaria como para que se pueda analizar la situación social u organización como una totalidad, el proceso de diagnóstico concluye con la definición de situaciones problemáticas, aquellas “brechas” -definidas como situaciones problemáticas que no son acordes a lo esperado por los integrantes del grupo social u organización como deseables- que fueron percibidas por los investigadores como problemas, tanto como aquellos que los públicos internos indagados definieron como tales.

Después de identificados aquellos *problemas comunicacionales*, deberán analizarse por separados aquellos problemas que la comunidad u organización que se estudia no percibe como una situación problema. Puede ocurrir que, desde la perspectiva de los actores involucrados este hecho puntual no constituya en sí una situación que deba ser revertida. Por ejemplo, si los socios de una cooperativa no perciben como problema la unidireccionalidad de

---

<sup>117</sup> Prieto Castillo, Daniel. “Planificación de la comunicación institucional”. (mimeo) Universidad Centroamericana “José Luis Cañas” El Salvador. 1993

las asambleas a las que regularmente asisten sólo como receptores, en las que por definición deberían darse situaciones de interacción comunicativa.

En estos casos el equipo de investigación deberá evaluar la inclusión de una etapa de concientización -si considera que es indispensable que el grupo o institución identifique esta situación como un problema- o si se lo descarta, dado que no se observa como posible que sea revertido a través de un plan de comunicación, dado que existen factores coyunturales o estructurales que van a impedirlo.

Además en esta etapa se deberán separar los problemas comunicacionales de aquellos que no lo son por razones de índole investigativa: se torna necesario delimitar lo más claramente posible el alcance del objeto de análisis diagnóstico para evitar confusiones relacionadas con otros problemas de la institución. A estos problemas ajenos a nuestro objeto, la comunicación acompaña y co-determina -pudiendo mejorar su funcionamiento- pero estrictamente hablando, no podrían ser resueltos sólo con un plan de comunicación.

Por ejemplo si en el diagnóstico se ponen de manifiesto problemas edilicios o en el método administrativo – contable de la organización, aunque se puedan pensar comunicacionalmente las características el uso de los espacios físicos, así como la funcionalidad de los soportes comunicativos de la administración, no sería posible sólo desde esta disciplina resolverlos.

### **Metodologías para el Análisis de Situación: Criterios para la Selección**

El aspecto metodológico del Análisis de Situación debe ser pensado como la relación entre tres ámbitos diferenciados pero en íntima vinculación: La teoría, la metodología y la práctica. Tanto Rovere como Scaron Quintero coinciden en afirmar que una teoría determina todo un espacio de posibles metodologías y éstas un espacio de posibles prácticas.

Por lo tanto, cualquier dato se convierte en evidencia y puede incidir en el campo de la transformación en una determinada dirección cuando es analizado desde una teoría. Además subyace a esta propuesta la idea que el Análisis de Situación implica un proceso de construcción colectiva que debe incluir la relación *reflexión / acción*.

Para la elección del método más apropiado, los *criterios* se conformarán de acuerdo a los siguientes factores:

#### **A. El tipo y calidad de datos que se pretende obtener o procesar**

Debe aclararse que no existe *el dato* como hecho dado por sí mismo en la realidad, sino que éste se construye en función de los parámetros que orientan la investigación, de los intereses de los planificadores y de las particulares relaciones que los sujetos de la organización sostienen. En este apartado deberá considerarse un primera distinción entre *datos objetivos* dentro de los que pueden incluirse acontecimientos observables, series estadísticas, documentos, etc. y *datos subjetivos* que incluyen fundamentalmente las percepciones individuales o colectivas expresadas por los sujetos. Ambos tipos de datos deben complementarse en el análisis.

También pueden distinguirse *datos cuantitativos* de *datos cualitativos*. Los primeros proporcionan información preferentemente numérica – aunque no excluyentemente - absoluta (cantidades absolutas) o relativa (relaciones porcentuales, tasas, índices) de las situaciones en análisis. También aquí deben preverse articulaciones entre ambos tipos de datos, si se los tiene, porque proporcionan información diferente y complementaria.

Así mismo puede distinguirse entre *datos primarios*, aquellos que se relevan de primera mano bajo los supuestos de la investigación en curso, y *datos secundarios*, la información que fue relevada con otros propósitos pero que puede ser útil a los fines del Análisis de Situación. Generalmente ambos tipos de datos mejoran la calidad de la información en el procesamiento.

## **B. Las características del proceso que se está siguiendo en la organización**

En este apartado nos referimos a dos lineamientos que es necesario precisar. En primer lugar a la particular conformación económico - social, cultural e ideológico – política que caracteriza a la organización con la que se trabaja. Por ejemplo si es un centro educativo, su carácter público o privado, el nivel social, económico y cultural de su población, las particularidades de su proyecto educativo, etc.

En segundo lugar hacemos referencia a la distinción entre un proceso académico con objetivos descriptivos o explicativos de investigación y un proceso de investigación diagnóstica a los fines de planificación. Esta última supone propósitos de transformación en la línea del hacer que no necesariamente se encuentra en el otro tipo de investigaciones.

## **C. La disponibilidad de tiempo y recursos con los que se cuenta**

Cuando se habla de recursos hacemos referencia a lo material, los recursos simbólicos, el factor temporal y todo otro recurso que pueda incidir en la realización del análisis de situación comunicacional.

## **D. La experiencia del sujeto que planifica**

La experiencia refiere a la trayectoria del profesional que planifica, tanto como a las experiencias anteriores que ha tenido la organización en esta esfera. Ambos condicionan el tipo y características de datos a recoger.

## **E. Criterios vinculados a la precisión de los métodos**

Cualquier técnica que se seleccione para realizar un análisis de situación deberá cumplir con los requerimientos de *sensibilidad*, (considerada aquí como la capacidad de la herramienta para identificar la presencia de la característica que se busca, *especificidad* (la capacidad para diferenciar la población que presenta la característica de aquella que no la tiene), *validez* (la capacidad para medir la característica de la población o grupo social que se pretende medir) y *fiabilidad* (la capacidad del método para dar los mismos resultados si se repitieran las mediciones).

## **Técnicas y métodos para la Etapa de Recolección de Información**

A los efectos de ordenar, identificar diferencias y coincidencias e integrar estos tres campos mencionados al inicio (Teoría, Metodología y Práctica), proponemos pensar algunas líneas metodológicas que aunque de ninguna manera agotan el espectro de los posibles abordajes y del uso de técnicas, pretenden organizar la mirada sobre algunas utilidades aconsejables para el caso del Análisis de Situación Comunicacional. Cabe advertir que en muchos casos no son excluyentes, por lo que pueden ser utilizadas para varios propósitos al mismo tiempo.

Pineault, R y Daveluy, M.<sup>118</sup> realizan un ordenamiento valioso para dar cuenta de un abanico de posibilidades que el relevamiento de datos presenta. Aquí sólo se los mencionarán, dado que el texto completo puede ser consultado por los lectores interesados. Se recomienda la lectura minuciosa de los procedimientos que cada técnica requiere en el texto citado.

- a) **Métodos por Indicadores:** que implica compilar datos ya existentes y los autores dividen en *Indicadores Descriptores* e *Indicadores Predictores*. Desde el punto de vista comunicacional, los Indicadores Descriptores pueden ser construidos para dar una medida directa o indirecta del estado de comunicación de una organización o comunidad. Los Indicadores Predictores en cambio pueden servir para mostrar el contexto socio-político de los procesos comunicacionales de la organización y de su relación con el entorno, porque enfatizan sobre todo en las variables socio-demográficas. El Método por Indicadores además de proporcionar datos agregados puede utilizarse para determinar la importancia de un problema, su dimensionamiento y organizar las prioridades, cuando se está frente a un área problemática.
- b) **Métodos por Encuestas:** estos autores recuperan su importancia en cuanto a la obtención de datos agregados de primera mano, que se recojan en función de los objetivos del diagnóstico. Los procedimientos sugeridos son los de cualquier encuesta poblacional.
- c) **Métodos por búsqueda de consensos:** En términos generales se aspira a lograr un consenso entre personas que conocen la organización o grupo social y que tienen diferentes perspectivas, en función de la naturaleza de su relación. Los autores recomiendan considerar las características del contacto que poseen, su regularidad, la duración, si es un contacto directo o indirecto, si los sujetos poseen una capacitación específica vinculada a la organización, etc. Dentro de estos métodos los autores sugieren: Técnicas que utilizan cuestionarios (Entrevista a Informantes Clave y Técnica Delphi), Técnicas que utilizan la reflexión individual (Técnica de Grupo Nominal y Técnica Brainwriting), Técnicas que utilizan la interacción (Técnica *Brainstorming* y Foro Comunitario) y Técnicas combinadas (Impresiones de la Comunidad)

Prieto Castillo por su parte sugiere algunas técnicas de recolección de datos para cada uno de los aspectos que debería incluir el diagnóstico:

1. Para la **identificación de los actores** las técnicas necesarias incluyen la lectura y análisis de documentos, la observación, las entrevistas, sesiones grupales, talleres de reflexión.

---

<sup>118</sup> Pineault y Daveluy: *La Planificación Sanitaria. Conceptos, Métodos y Estrategias*. Ed. masson, S.A. Barcelona.

2. El **análisis de la percepción** de las tareas comunicativas que desarrolla el sujeto, su imagen, etc. requiere técnicas tales como la lectura y análisis de documentos, la observación, las prácticas de simulación, las entrevistas, las encuestas, los grupos focales, Técnica de grupo nominal y talleres de reflexión.

3. A los efectos de la **identificación y análisis de las relaciones comunicacionales** entre grupos de la institución las técnicas recomendadas para su abordaje deberán prever la observación, el seguimiento de grupos por sectores de la institución a lo largo de una jornada de trabajo, el análisis de redes, las sesiones grupales y los talleres de reflexión.

4. El **Análisis y evaluación de las situaciones de comunicación** requiere la lectura de documentos, la observación, el seguimiento de itinerarios de información y el análisis de redes.

5. Para realizar el **análisis de los mensajes** producidos por la institución las técnicas más apropiadas incluyen la selección de muestras de mensajes, recursos semiológicos para lectura de formatos, lectura de tratamiento de contenidos, lectura de tratamiento del lenguaje (verbal impreso, por imágenes y audiovisual), formas de interlocución y de involucramiento de los destinatarios, tratamiento de los temas y percepciones difundidas en torno a los mismos.

6. La **Evaluación de los flujos y recursos comunicacionales** de la institución requiere realizar análisis de redes, análisis de percepción de los destinatarios.<sup>119</sup> Si los miembros de la institución o grupo social no perciben una situación como “problema”, los investigadores deberán enfrentar esta situación como un problema más, dado que el modo que adopte su resolución planteará diferencias en las etapas del posterior plan de comunicación.

Gabriel Kaplún<sup>120</sup> propone seis enfoques teóricos sobre imagen organizacional y sugiere metodologías de recolección de información que pueden, en algunos casos, ser útiles para procesar y ordenar datos. Aquí sólo se hará mención de ellos y de las técnicas sugeridas ya que puede consultarse -y se recomienda la lectura- del material completo:

**1. Enfoque Interaccionista:** basado fundamentalmente en la propuesta dramaturgica de E. Goffman, puede ser una perspectiva propicia para utilizar la observación de actuaciones reales, la recreación de actuaciones con los propios miembros de la organización (dramatizaciones, sociodramas, juegos de roles etc.), la fachada (o las fachadas) pueden ser analizadas a partir de fotografías o dibujos.

---

<sup>119</sup> Las técnicas utilizadas para cada tema propuesto pertenecen textualmente a PRIETO CASTILLO, Daniel: “Planificación de la comunicación institucional”. (mimeo) Universidad Centroamericana José Simeón Cañas. San Salvador. 1993. El temario fue ampliado y adaptado a la metodología de investigación en gestión comunicacional planificada, propuesta por este libro que considera una etapa previa de diagnóstico.

<sup>120</sup> Kaplún, G.: “Seis Maneras de Pensar la Imagen Organizacional” Ponencia presentada en el VI Congreso de ALAIC - Asociación Latinoamericana de Investigadores de la Comunicación. Santa Cruz de la Sierra, Bolivia, junio 2002 -

2. **Enfoque Institucionalista**, basado en la propuesta de autores como R. Loureau, G. Lapassade, E. Enriquez, G. Barembliit y L. Schvarstein, que puede trabajarse para el Diagnóstico con Análisis sistemáticos de la identidad de las organizaciones (las instituciones que las atraviesan y las tensiones instituido-instituyente), juegos de rol, Reconstrucción de la historia organizacional a través de relatos y testimonios.
3. **Enfoque Semiótico** que Kaplún desarrolla a partir de la propuesta de L. Schvarstein, puede ser abordado a través del análisis sistemático de elementos significativos del discurso organizacional (publicidad, circulares internas, reuniones de alta gerencia o la atención de los telefonistas), buscando en ellos las tensiones propias y con otros discursos (interno-externo, etc.), las referencialidades (quién habla de quién y a quién), los portavoces y portadores, los cambios que se han producido en el tiempo, los mitos, estereotipos y metáforas dominantes. Además propone la recreación de discursos con los propios miembros de la organización en un autoanálisis.
4. **Enfoque Socio-clínico**, que sigue básicamente los trabajos de V. de Gaulejac, J. Rhéaume y E. Enriquez, y para el cual propone técnicas de tipo biográfico- social: “cartas de identidad”, árboles genealógicos, historias de vida, el análisis de la autoimagen personal con la organizacional y la construcción de una biografía organizacional. Se sugiere constituir grupos de investigación-implicación para aplicar estas metodologías.
5. **Enfoque Estratégico-cultural**, basado en los aportes de Michel Crozier y sus colaboradores, situado a medio camino entre el interaccionismo y los enfoques sistémicos, se puede llevar a la práctica a través de métodos de identificación de *estrategias* y las *culturas* de los distintos *actores* dentro de la organización y las imágenes de la organización que cada uno de ellos transmite. Esto puede hacerse a partir de sociogramas, estudios etnográficos, etc. El trabajo grupal puede ser conveniente Incorporar las cuestiones de imagen e identidad dentro de los análisis, en los esquemas de tipo FODA o similares. También se deberán incorporar los análisis de necesidades y satisfactores. Entrevistas y grupos parecen técnicas adecuadas para esto, complementados con encuestas cuando resulta necesario.
6. **Enfoque Socio-político**, centrado en el análisis de la participación y compromiso de los integrantes de la organización, puede ser trabajado a partir de caso las metodologías participativas de variadas orientaciones.

Aunque de orígenes diversos, los seis enfoques pueden resultar complementarios y mutuamente enriquecedores para el trabajo académico y profesional, según aclara el propio autor.

### **Técnicas y métodos para el procesamiento de datos con fines diagnóstico**

Mario Rovere<sup>121</sup> propone realizar el Análisis Situacional, que incluye los siguientes ítems que aquí sólo se enumerarán para evitar redundar en materiales que se encuentran bien desarrollados y disponibles para la consulta:

---

<sup>121</sup> Rovere, M. Op. Cit.

1. Definir el campo
2. Identificar espacios en ese campo
3. Caracterización de las problemáticas encontradas
4. Identificar actores y grupos que concurren a la situación problemática
5. Analizar el campo problemático con el código operacional
6. Realizar el recorrido histórico que permita identificar las razones por las cuales la situación llegó hasta allí.
7. Relacionar *intenciones y relaciones de poder*

Pineault y Daveluy<sup>122</sup> proponen realizar un *Análisis Convergente de Datos*, que consiste fundamentalmente en analizar, combinar, preparar y presentar los datos, no reduciendo la información sino *estructurándola*. Para ello se requiere que del total de datos recogidos se seleccionan los importantes en primer lugar, luego se los explicita conservando su coherencia (podrían complementarse con los planos y espacios de comunicación provistos por Rovere)

Robirosa<sup>123</sup> propone, a los fines de elaborar la información obtenida sobre las relaciones de poder, una Grilla de Alianzas y Conflictos. A partir de un cuadro de doble entrada, en el eje vertical se colocan los actores afectados o potencialmente involucrados y en los espacios horizontales se colocan sucesivamente las *fuentes de ataques* o las *fuentes de apoyo* para el proyecto.

Annie Bártoli<sup>124</sup> realiza una propuesta descriptiva de los modos diversos en que se puede organizar los datos “formales e informales” de la estructura del grupo social u organismo con el que se trabaja. Para ello propone varios tipos de organigramas, los cuales pueden ser utilizados tanto para el análisis de las relaciones jerárquicas establecidas para el funcionamiento como las que se dan en la realidad, a nivel informal o no formal. Así mismo estos esquemas se pueden replicar para analizar las direcciones que adoptan los flujos de comunicación de diversos tipos que se identifiquen. En tal caso los esquemas estarían referidos a relaciones comunicacionales y deberían cotejarse con las relaciones laborales que la organización desarrolla para cumplir con sus objetivos.

### **Técnicas y métodos útiles para organizar áreas problemáticas**

Los criterios para seleccionar problemas pueden ser amplios y variados, pero en cualquier elección que se realicen se deberá tener presente que el análisis del amplio campo de problemas encontrados y definidos en un sector social siempre deberá estar orientado a permitir adecuarnos a lo que los sujetos involucrados perciben como necesario y prioritario.

La determinación de prioridades se dirige a seleccionar dos tipos de prioridades: las de acción y las de investigación. Las primeras están conformadas por aquellos problemas que serán

---

<sup>122</sup> Pineault y Daveluy. Op. Cit.

<sup>123</sup> Robirosa, Mario, Cardarelli, Graciela y La Palma, Antonio: *Turbulencia y Planificación Social. Lineamientos metodológicos de gestión de proyectos sociales desde el Estado*. Unicef y Siglo XXI Ed. de España. 1990

<sup>124</sup> Bartoli, A. Op. Cit.

objeto de intervención y las segundas por aquellos problemas que requieren de una profundización en la investigación para conocer mejor los condicionantes de su emergencia.

Además se deberán considerar las prioridades en relación a la significación que los propios actores le otorgan, esto es, la mayor o menor importancia que le asignan a una cuestión debido a su magnitud, trascendencia, urgencia, etc. A esto se llamará valor político.

Finalmente la priorización está íntimamente vinculada con “lo posible”, es decir con la posibilidad real de resolución que un determinado problema pudiese tener, y que se encuentra atado a la capacidad de disponer de los recursos existentes en la organización o grupo social. A esto se llamará aquí Análisis de Prefactibilidad.

En orden a definir las prioridades de acción se pueden sugerir<sup>125</sup> algunos de los criterios de clasificación de problemas que señala Mario Rovere:

a) De acuerdo de la *ubicación del problema*: Problemas terminales (problemas que se perciben en el *afuera* del grupo social u organización) y Problemas Intermedios (del *adentro* del grupo, son cruciales y hacen referencia a las acumulaciones realizadas por los sujetos para producir bienes o servicios en la organización o grupo social. Los primeros suelen ser los problemas que no se seleccionan en primera instancia por parecer más alejados y requerir de mayores inversiones en recursos para su resolución. Sin embargo el descuido de este aspecto es tanto o más importante que la resolución de problemas internos de la organización ya que en términos comunicacionales la pérdida o degradación de la imagen de la organización o los procesos de deslegitimación pública pueden incidir -aunque no siempre en forma visible- en procesos de lenta desintegración de la organización porque deja paulatinamente de tener la presencia pública requerida en función de los objetivos que se había propuesto. Por ejemplo, la deslegitimación de la función sindical de los gremios puede incidir en la lenta desafiliación.

b) Según la *vigencia* los problemas pueden agruparse en *actuales* (con manifestaciones contemporáneas al análisis de situación) o *potenciales* (manifiestos actualmente sólo en posibilidades de tendencias a futuro). En lo que refiere a lo comunicacional, un problema actual como la ausencia de una política de comunicación externa, puede también estar vinculada a un problema potencial: el actual desconocimiento de los servicios o del trabajo que se desarrolla en la organización por parte de los sujetos externos que debieran conocerlo puede conducir a que no se desarrolle el sentido de pertenencia a la organización.

c) En relación a la *estructura explicativa* los problemas pueden agruparse en *estructurados* cuando la explicación de su ocurrencia es evidente o existen hechos que claramente pueden identificarse como las condiciones de aparición. Es claro que muchos de los socios de una organización van a desconocer la ampliación de servicios que ésta propone si los folletos elaborados se dejan librados a que los que visitan el edificio durante una semana puedan leerlos. Los problemas son *semi estructurados* cuando la relación con su posible determinante sea sólo probable. Si nos aseguramos que los folletos lleguen al domicilio de los socios y éstos se muestran desinformados, sólo probablemente exista un problema en la distribución o en el diseño del folleto. En cambio los problemas *inestructurados* son aquellos que tienen una

---

<sup>125</sup> Aquí sólo se hace una reseña sucinta, que deberá ser ampliada con el texto del autor.

estructura explicativa laxa, poco clara o tal vez demasiado amplia como para que se ciña a una sola causa. El descreimiento de un socio en el funcionamiento de una organización puede deberse a múltiples factores, no siempre claramente definidos.

### **Cómo Ordenar Problemas de Comunicación según Planos y Espacios**

A partir de las clasificaciones anteriores y a los efectos de permitir un ordenamiento conceptual de los ámbitos problemáticos, Mario Rovere<sup>126</sup> propone una “cartografía” de planos y espacios que permita identificar los nudos explicativos de los problemas antes clasificados según algún criterio en particular. Aquí se hará una breve referencia a la cartografía, porque como en los otros casos se considera indispensable la lectura del autor, pero se utilizarán las categorías propuestas para focalizar el análisis al campo de los problemas comunicacionales.

Dentro de los planos Rovere propone trabajar con tres niveles: un *plano de los flujos* donde se encuentra el movimiento de circulación, acción y producción de hechos sociales, que es inmediatamente percibido por la experiencia sensible y el ámbito dentro del cual se producen las explicaciones fenoménicas.

Un segundo plano es el de las acumulaciones, de los actores sociales o *plano estructural*. En él se encuentran los recursos capaces de definir hechos sociales, que son controlados o apropiados por sujetos que hacen con ellos determinados usos para producir los hechos sociales. (Por ejemplo: la música ejecutada corresponde al plano fenoménico, mientras que Instrumento y el músico al plano estructural).

Finalmente el autor señala el de las Reglas básicas o plano Genoestructural, en tanto las normas que rigen para la producción de hechos sociales.

Si trasladamos estas categorías al análisis de procesos comunicacionales, podremos tomar el *Plano de los Flujos* como aquel donde se pueden identificar los componentes de los procesos de comunicación e información en la organización que son visibles a la primera experiencia sensible. Se deberían caracterizar aquí:

- los sujetos que intervienen
- la direccionalidad de las relaciones que va a permitir identificar el carácter general del proceso (si es unidireccional o multidireccional)
- los canales, medios y/o espacios de comunicación que permiten su desarrollo
- los aspectos denotativos de los contenidos que se transmiten
- la regularidad, frecuencia y situaciones en que se desenvuelve
- los límites entre diferentes procesos de comunicación (internos, externos, permanentes o limitados temporalmente)

Al plano de las acumulaciones o de los Actores Sociales vamos a denominarlo *Plano de las Estructuras* en el que se deberían ubicar las condiciones estructurales que condicionan el

---

<sup>126</sup> Rovere, M. Op. Cit.

desenvolvimiento del proceso en el Plano de los Flujos. La relación entre ambos planos es similar a la que existe entre la pantalla del cine y la película que en ella se proyecta: para que esta última pueda ser transmitida la pantalla desaparece a la vista, a la percepción inmediata de los órganos de sensibles, pero a la vez es condición necesaria de su proyección. Dentro de este plano deberían identificarse:

- las *posiciones relativas* -formales y reales- que los sujetos de comunicación poseen en al interior del campo de fuerzas de la organización y en su relación con el afuera. Estas posiciones suponen principios de diferenciación y distribución de recursos y posibilidades de comunicación.<sup>127</sup>
- La naturaleza y característica de la *legitimidad* que el sujeto de comunicación posee en tanto emisor, receptor o interlocutor. Esta legitimidad se debe ubicar en el ámbito de la lucha por la producción simbólica del sentido dominante y que se encuentra en relación directa con la posición particular del agente y de la validez que éste posea en tanto actor *autorizado* y por tanto legitimado tanto a título personal (*autoristas*) o institucional (*delegación*).
- Los *códigos* que el proceso de comunicación supone, en tanto son *estructuras* en las que los valores particulares se establecen mediante posiciones y diferencias y a la vez son *sistemas* que se revelan sólo cuando se comparan entre sí fenómenos diferentes mediante la referencia al mismo sistema de relaciones.<sup>128</sup>
- Los *aspectos connotativos* de los contenidos transmitidos
- Las *relaciones de poder* que están presentes en los procesos de comunicación y que suponen una relación en la que un sujeto intenta dirigir la conducta del otro.<sup>129</sup>

Finalmente el plano Genoestructural o de las Reglas, que deberá incluir el análisis de las normas que rigen los procesos de comunicación en la organización. Aquí deberían considerarse:

- Las *reglas que asocian los sistemas de códigos comunicativos* utilizados con ciertas significaciones, cuya relación rige para ese grupo social u organización. Pueden encontrarse en la asociación entre el sistema sintáctico y semántico que la organización adopta y manifestarse en códigos lingüísticos (nombres- rangos) cromáticos (colores- posiciones)
- *Los juegos de verdad* en tanto conjunto de reglas o procedimientos de producción de la verdad en los contenidos transmitidos, que conducen a un determinado resultado que puede ser considerado como válido o no. En un juego de verdad dado existe la posibilidad

---

<sup>127</sup> La idea que aquí se propone está fundada en la noción de “espacio o campo social” de Bourdieu. P.: *Sociología y Cultura*. Grijalbo. México. DF. 1985

<sup>128</sup> Eco, U. *Tratado de Semiótica General*. Ed. Lumen España 1977. Pág. 82

<sup>129</sup> Foucault, M.: *Hermenéutica del Sujeto*. Ed. Altamira. La Plata. 1996

de descubrir algo distinto y de cambiar más o menos una determinada regla, íntimamente vinculada a las relaciones de poder.<sup>130</sup>

- *Reglas o normas de funcionamiento organizacional* vinculado a recorridos comunicacionales preestablecidos para lograr los objetivos de la organización. Este ítem remite al aspecto comunicativo de los procedimientos establecidos, en tanto caminos que deben seguirse entre las áreas institucionales para producir lo que el grupo social se propone, tanto a nivel interno como externo.

El segundo aspecto de la cartografía propuesta por Rovere es la que refiere a los **Espacios** de explicación de problemas a través de los cuales se puede identificar el alcance que estos tienen. Brevemente el *Espacio Singular* es aquel que se define por el alcance de las decisiones del actor que planifica. El *Espacio Particular* hace referencia al ámbito que excede el nivel de decisión del actor y el *Espacio General* es aún mayor que el particular y supone dimensiones inalcanzables para el actor.

Estos espacios, abordados desde la perspectiva comunicacional podrían ser reconceptualizados como:

- Un **Espacio Singular de Comunicación** dentro del cual el sujeto puede definir qué y cómo emitir un mensaje. Incluye los ámbitos intrapersonales de reflexión y la capacidad de tomar decisiones respecto de procesos informativos futuros. Podríamos ejemplificar aquí con las decisiones autónomas que toma un sujeto cuando está definiendo el contenido de una notificación o de un volante.
- El **Espacio Particular de Comunicación** se diferencia del anterior porque es más amplio, por lo que concurren varios sujetos de intercambio comunicativo o informativo y sobre el cual el actor individual puede no poseer total soberanía en cuanto a los contenidos, códigos, canales y modos de relación que se establezcan. Este espacio remite estrictamente a los componentes del proceso de comunicación e información que pueden incluir el contexto, sólo en la medida en que pueda ser parcialmente manejados por los sujetos. Se incluyen aquí los intercambios interpersonales, los espacios de debate, las reuniones informativas, los procesos informativos presenciales o a distancia.
- El **Espacio General de Comunicación** que incluye las condiciones generales que inciden en los procesos de comunicación y que están por fuera del alcance de los sujetos. A esto Prieto Castillo<sup>131</sup> denomina Formación Social y remite a las condiciones ambientales externas a los componentes internos del proceso que están presentes en un momento histórico determinado. Ejemplos de esto pueden ser la predisposición de un sector de la población a pensar en algunos temas que están por fuera de la agenda que imponen los medios o que exceden sus necesidades inmediatas. También se incluyen aquí las características educativas promedio de un grupo social, por ejemplo.

---

<sup>130</sup> Foucault. Ibid.

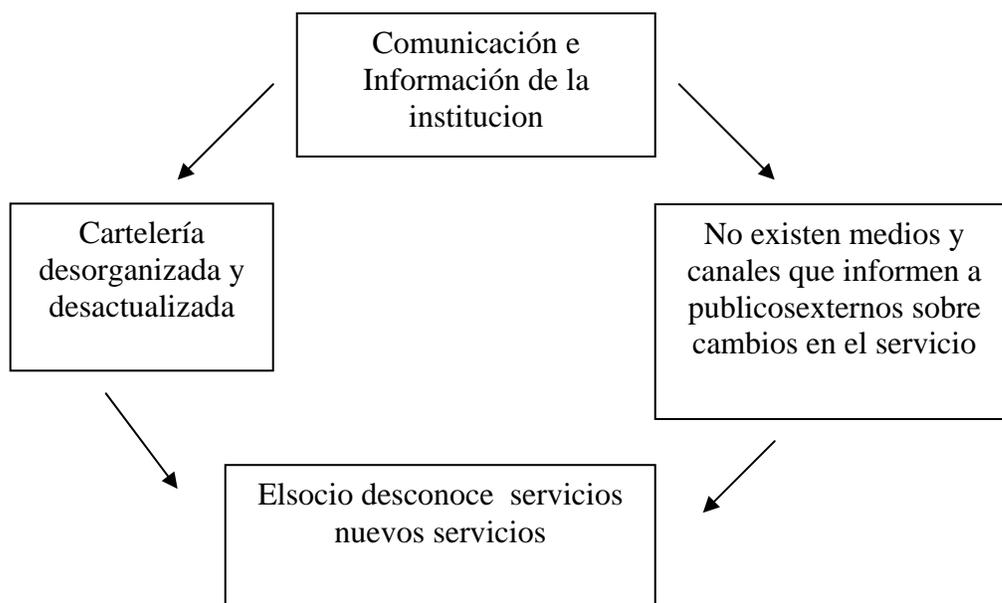
<sup>131</sup> Prieto Castillo, Daniel: "Planificación de la comunicación institucional". (mimeo) Universidad Centroamericana José Simeón Cañas. San Salvador. 1993.

Otro aporte útil para organizar problemas -que aquí sólo se relatará brevemente- es la propuesta de Mario Robirosa y que denomina *Modelo Problemático Integrado*.<sup>132</sup> Esta propuesta técnica consiste en trabajar con los problemas una vez listados, y mapearlos “hacia atrás”, es decir establecer cadenas de procesos que relacionen unos con otros. Se recomienda utilizar un apoyo gráfico para su realización de modo que el cuadro sinóptico pueda ser visualizado por todos los participantes.

Si las relaciones que establecen los sujetos involucrados entre los problemas identificados es de causalidad, es mucho mejor, pero no es indispensable. También pueden encontrarse relaciones de concomitancia o de vinculación parcial y tentativa.

Los autores sugieren, si la complejidad de la organización o de los sectores problemáticos es muy amplia, realizar esquemas parciales que luego se unificarán. El modelo se denomina “Integrado” porque se busca graficar la imbricación e interrelación de todos los procesos, que tratarán de relacionarse por sus elementos comunes.

Una vez concluido, se intenta que el Mapa de Problemas haya sido sistematizado de tal forma que sintetice esquemáticamente un análisis integrado de los problemas.



El esquema anterior es un gráfico muy sencillo y acotado que muestra un ejemplo. Pese a su sencillez resulta útil a los fines de ejemplificar cómo pueden establecerse algunas relaciones causales entre los problemas encontrados en una organización.

En este capítulo se han señalado sólo algunos métodos para aplicar a diferentes momentos del Análisis de Situación o Diagnóstico. Por su carácter indicativo y producto de una selección previa, no se pretende exhaustividad y por el contrario se recomienda que en la aplicación a situaciones de investigación diagnóstica se incorporen otros autores, siempre que guarden la

<sup>132</sup> Robirosa, M., Cardarelli, G. LaPalma, A. y Caleti, S. *Turbulencia y Planificación social. Lineamientos metodológicos de gestión de proyectos sociales desde el Estado*. Ed. Unicef y Siglo XXI de España. Bs. As. 1990.

coherencia teórico- epistemológica. Sí estamos convencidos que esta síntesis puede ser útil a fin de organizar la investigación diagnóstica de quienes se inicien en el camino de la Planificación.

### **Bibliografía:**

- Abel, T. *La operación llamada Verstehen* Fundación de Cultura Universitaria. Montevideo. Uruguay
- Ander Egg, Ezequiel: *Introducción a la planificación* Ed. HVMANITAS. Bs. As. Novena edición.
- Bourdieu. P.: *Sociología y Cultura*. Grijalbo. México. DF. 1985
- Copi, L. *Introducción a la lógica*, Eudeba, Bs. As.
- Bunge, M. : *La investigación científica* Ed. Ariel. Barcelona. 1978
- Eco, U. *Tratado de Semiótica General*. Ed. Lumen España 1977.
- Foulcault, M.: *Hermenéutica del Sujeto*. Ed. Altamira. La Plata. 1996
- Kaplún, G.: “Seis Maneras de Pensar la Imagen Organizacional” Ponencia presentada en el VI Congreso de ALAIC - Asociación Latinoamericana de Investigadores de la Comunicación. Santa Cruz de la Sierra, Bolivia. Junio 2002
- Malinowski, Bronislaw: *Una Teoría Científica de la Cultura*. Ed. Sudamericana
- Matus, C: “Planificación en Situaciones de Poder Compartido” en *Planificación de Situaciones*. FCE. México
- Pinealut y Daveluy: *La Planificación Sanitaria. Conceptos, Métodos y Estrategias*. Ed. masson, S.A. Barcelona.
- Prieto Castillo, Daniel: “Planificación de la comunicación institucional”. (mimeo) Universidad Centroamericana José Simeón Cañas. San Salvador. 1993.
- ----- Educación y Comunicación, Periodismo Científico y Cultura y Vida Cotidiana. Ed. Belén. Quito. Ecuador. 1983.
- ----- *Alcances del diagnóstico de comunicación* Ed. Quipus/CIESPAL. Quito. Ecuador. 1990
- Robirosa, M., Cardarelli, G. LaPalma, A. y Caleti, S. *Turbulencia y Planificación social. Lineamientos metodológicos de gestión de proyectos sociales desde el Estado*. Ed. Unicef y Siglo XXI de España. Bs. As. 1990.
- Rovere, M. *Planificación Estratégica de Recursos Humanos en Salud OPS – OMS* Washington DC 1993
- Scaron de Quintero, T.: "El diagnóstico en Servicio Social" en *La Teoría del Trabajo Social* Ed. Hvmanitas. Bs. As. 1977

## Capítulo 5: El Proceso de Planificación en Comunicación

Por Mgter. Abatedaga, Nidia  
y Lic. Verónica A. González

### Introducción

Lo que vamos a denominar aquí *segunda parte* del proceso planificador consiste en continuar el camino iniciado en el diagnóstico de situación, a través de la elaboración de un plan tentativo de acción que permita visualizar la resolución a uno o varios problemas definidos.

Aunque mucha de la literatura sobre el tema se limita a entender que la planificación se agota en la elaboración de planes, programas o proyectos, nosotros proponemos considerar a la planificación como una actividad, un hacer en movimiento, más que como una fotografía o imagen congelada plasmada en una receta que contiene “la solución”.

Esta mirada conlleva la propuesta de necesaria vinculación del plan con la realidad y la adaptación a ella en el devenir que esta última imponga. También supone el involucramiento de los diferentes actores que son protagonistas -en distintas escalas- del proceso iniciado, y sobre todo un compromiso político con la propia actividad y en la comunidad con la cual se está trabajando.

Como todo procedimiento, la planificación puede ser concebida de diferentes maneras, según quién la interprete y con qué objetivos. Para algunos técnicos consiste básicamente en una “caja de herramientas” que en sí misma no es buena ni mala, y que puede ser utilizada con diferentes intencionalidades y circunstancias. De este modo se considera que puede emplearse en el mantenimiento del status quo tanto como para impulsar reformas o cambios estructurales, o aplicarse en diferentes países con distintos niveles de desarrollo o gobernados por regímenes políticos socialistas o capitalistas de modo indistinto.

Este carácter instrumental de la planificación ha llevado a algunos técnicos a plantear el procedimiento como de carácter aséptico, y por ende a creer que pueden elaborarse planes aptos para todo tipo de gobiernos, circunstancias o grupos sociales con la pretensión de ser doctrinariamente neutros o apolíticos.

Si bien existe un aspecto de la planificación que efectivamente está sustentada en herramientas, técnicas y metodologías, no es menos ciertos que a ellas sólo deba agregarse las diferencias sustanciales que el estilo, la idiosincrasia y la cultura que los sujetos sociales involucrados en el proceso poseen, como así también el marco o proyecto político en el que el plan está encuadrado.<sup>133</sup> Los parámetros ideológico- políticos determinan el “hacia dónde” está orientado el plan, “para quiénes” está pensado, en función de lograr “qué modificaciones” y el “cómo” se piensa arribar a ellas.

No debe perderse de vista que la sola formulación del problema, es decir, cómo definimos aquello que se siente como una situación inicial no deseada, inserta el proceso de planificación en las cuestiones más generales de la política, de los modelos de sociedad que ésta supone y

---

<sup>133</sup> ANDER EGG, Ezequiel: *Introducción a la Planificación* Ed. Hvmánitas. Bs. As. 2000.

en los esquemas de referencia ideológicos que están sosteniendo ciertas miradas sobre esa realidad.

En este último sentido es que debe pensarse que un plan es un medio y no un fin, lo que conduce directamente a concluir que la perspectiva que aquí se plantea no confunde el plan, es decir, el producto del proceso con el proceso mismo, que por ende conduce a asumir la direccionalidad política que esta actividad posee.

### **Una Evaluación para comenzar a Planificar**

Cuando se afirma que planificar no es un proceso diferente y anterior al de evaluación, se entiende que ambos se remiten mutuamente ya que no puede elaborarse un plan y luego sólo agregar una evaluación al mismo. Mientras estamos elaborando el plan debemos pensar simultáneamente cómo nos daremos cuenta que fue efectivo una vez que se implemente. Y esto es la evaluación.

Por otro lado y considerando la perspectiva de la planificación por consensos, que supone una transformación en el estatuto cualitativo del sujeto, es necesario pensar en la organización de un plan que incluya valoraciones permanentes sobre lo que se está pensando transformar. No sería apropiado afirmar que los planes normativos o propios de la planificación estratégica puedan prescindir de la evaluación, pero dado el carácter y forma que adopta cada uno de los procesos, sí se puede aseverar que en el caso de la planificación por generación de consensos la evaluación le es propia, parte constitutiva de ir haciendo la realidad.

Pensar la evaluación de esta manera conlleva un supuesto doblemente valioso, porque neutraliza la soberbia de quien cree que en el campo de lo social a una acción determinada corresponde una reacción preestablecida. Nada en el mundo de lo social es absolutamente previsible y por tanto organizar acciones tiene consecuencias o reacciones que pueden predecirse pero tiene muchas otras no previstas, tan importantes como las otras, y que deberán ser observadas, analizadas e incorporadas al proceso.

Si la perspectiva que se aborda expone claramente la intención política del plan de producir transformaciones que impliquen desestabilizar las relaciones de poder vigentes, no es apropiado pensar que se puede elaborar e implementar un plan sin que se produzcan movimientos en esas relaciones de poder que deban ser valorados oportunamente.

De lo que se trata es procurar a través de un plan de comunicación el trabajo sobre los juegos de verdad concebidos como conjunto de reglas de producción de la verdad, que conllevan procedimientos para conducir a resultados válidos y aceptables. Entonces, ¿cómo saber la aceptabilidad de las acciones entre los sujetos directamente involucrados? ¿qué es lo válido y qué no lo es para un grupo social o comunidad y para el planificador? Sólo pensando la planificación *con* y *desde* la evaluación constante es posible.

Si se parte de concebir a la evaluación como el procedimiento para  *fijar el valor de una cosa* o lo que es lo mismo  *valorar* una situación, se torna central comenzar la planificación con un proceso evaluativo. Se asume aquí que durante el proceso de diagnóstico el grupo planificador y el grupo social con el que se trabaja han arribado a un momento de definición de un área o

sector de problemas, aunque lo deseable sea que habiendo analizado las prioridades se hayan definido uno o dos problemas centrales a partir de los cuales se puede pensar un plan resolutivo.

Esa que denominaremos *situación inicial* (“inicial” desde el punto de vista del proceso planificador, ya que desde la perspectiva del diagnóstico aparece como la situación “final”) se debería valorar en función de las variables que se hayan modificado a partir del propio proceso de diagnóstico. Entre el momento en que se realizaron las entrevistas, observaciones, encuestas, se solicitaron los documentos institucionales y el momento actual, en el que se han realizado lecturas y análisis de esa información para arribar a la *situación inicial* transcurrió un lapso de tiempo.

Ese transcurrir, además de la distancia temporal -que en sí mismo y vinculado a lo social supone reacomodamientos de sujetos, posiciones y acontecimientos- produce modificaciones en el propio proceso de intervención de los planificadores en la realidad social. Aún en aquellos casos en que se hayan ido devolviendo a la comunidad los análisis parciales y aún cuando se haya definido el área problemática conjuntamente planificadores y sujeto social, la situación actual debe ser valorada en términos no ya de “dónde arribamos” sino más bien pensando en “cómo se define esta situación actual para su solución”.

Como se verá se está hablando del mismo hecho (un sector de la realidad que se considera problemático) que opera como bisagra entre el proceso que condujo a él y el futuro de transformación deseado. Es oportuno, dada su trascendencia proponer en esta instancia, una evaluación *ex- ante*.

En la literatura convencional los procesos evaluativos pueden ser clasificados según varios criterios que no se desarrollarán aquí porque hay una unidad específica sobre el tema. Uno de ellos señala que de acuerdo al momento en que se realice la evaluación ésta puede ser *ex- ante* o *ex- post*. En el primer caso se habla de una evaluación que se realiza una vez que ya se elaboró el plan pero antes de su implementación. Retomamos aquí esa idea para evaluar antes de diseñar un plan.

En este caso la evaluación *ex- ante* que realiza el grupo de investigadores y el colectivo social con el que trabaje deberá pensar en el área problemática (o en los problemas priorizados) en términos de actualizar la situación que hizo que esos hechos sociales fueran un problema, preguntándose si lo son en los mismos términos en que están definidos. Por tanto, las preguntas que deberán responderse serán del tenor de:

- ¿Hubo acontecimientos internos o exteriores al grupo que pudieron producir alguna modificación sustancial en el problema elegido o en su definición?
- ¿Las relaciones sociales habituales que fueron diagnosticadas conservaron las mismas características que antes de iniciar el análisis de situación? ¿qué modificaciones hubo?
- ¿El contexto amplio y específico que rodea a la organización o grupo social se ha modificado en qué aspectos y en qué dimensión?
- Dentro del sector o área problemática ¿pueden reconsiderarse problemas que por razones diversas fueron desechados como prioritarios en primera instancia?.

- ¿Hoy el grupo social y planificadores continúan creyendo que los definidos son los problemas prioritarios? ¿Por qué?
- ¿Existe alguna situación que hasta hoy no haya sido tomada en consideración y sin embargo aparezca ahora como un problema?

A partir que el grupo pueda responderse estas preguntas estará en el punto de inflexión que permita la elaboración del plan, con la certeza de haber realizado una primera evaluación que le permita redefinir situaciones y actualizarlas.

La OMS (Organización Mundial de la Salud) ha definido la evaluación como “un medio sistemático de aprender empíricamente y de analizar las lecciones aprendidas para el mejoramiento de las actividades en curso y para el fomento de una planificación más satisfactoria mediante una selección rigurosa entre las distintas posibilidades de acción futura”.<sup>134</sup> Creemos que esta es la mejor forma de situarnos como planificadores en comunicación para pensar en realizar transformaciones oportunas, pertinentes y adecuadas a las necesidades sociales.

### **Conceptos sobre el Proceso de Planificación**

Para comenzar a pensar en la planificación deberíamos iniciar un camino que conduzca a su desmitificación y de ese modo acercarnos a un concepto que no es patrimonio de expertos ni de técnicos especialistas. Si reflexionamos un poco y analizamos desde las prácticas de la vida cotidiana personal, hasta las actividades colectivas (barriales, grupales, Institucionales) más complejas, nos encontraremos con procesos de planificación que se realizan espontáneamente.

De este modo, el hecho más sencillo de preparar un almuerzo tanto como la organización de un evento grupal (por ejemplo una fiesta), requieren de un proceso por el cual se deben administrar medios y recursos para lograr aquello que nos hemos propuesto alcanzar.

Para resolver situaciones de diversas índoles, que se dan en todos los campos y dominios del quehacer humano se hace necesario introducir organización y racionalidad en determinada acción. A este procedimiento se lo denomina “Planificación”, y ha sido definido de diversas maneras.

En una publicación de Naciones Unidas, se afirma que la planificación es “el proceso de elección y selección entre cursos alternativos de acción, con vistas a la asignación de recursos escasos, con el fin de obtener objetivos específicos sobre la base de un diagnóstico preliminar que cubre todos los factores relevantes que pueden ser identificados”.<sup>135</sup>

---

<sup>134</sup> Citado por Rovere, M: Planificación Estratégica de Recursos Humanos en Salud OPS – OMS Washington DC 1993

<sup>135</sup> NACIONES UNIDAS, International Social Development, en Review N° 3, Highlights of The Symposium on social Policy and Planning. E.H. IV. New York, 1971.

Desde una mirada más didáctica, Yehezkel Dror<sup>136</sup> propone: “Planificar es el proceso de preparar un conjunto de decisiones para la acción futura, dirigida al logro de objetivos por medios preferibles.” Y el mismo autor desagrega siete componentes que contiene esta definición:

- a) Planificar es un *proceso*, es decir, una actividad continua y unitaria, que no termina con la formulación de un plan determinado sino que implica un reajuste permanente entre medios y fines.
- b) Tiene el carácter de *preparatorio* porque conlleva un conjunto de decisiones que deben ser aprobadas y ejecutadas por diversos organismos. La planificación y la ejecución del plan, si bien son procesos interrelacionados, son distintos y deben considerarse analíticamente por separado.
- c) Se considera que la planificación es una forma de tomar decisiones y de formular políticas, cuyo carácter específico es el de tratar con *conjuntos* de decisiones, es decir, con una matriz de series sucesivas interdependientes de decisiones sistemáticamente relacionadas.
- d) La planificación es una actividad netamente *práctica* debido a que está dirigida a la acción y no a otros fines como la adquisición de conocimiento teórico, por ejemplo.
- e) Es una actividad pensada a **futuro** cuyo interés consiste más en predecir y pronosticar que en explicar el pasado.
- f) Lo que se busca con la planificación es el *logro de objetivos* que supone el tránsito de una situación inicial inconveniente a una situación deseada o resolutive.
- g) La naturaleza misma de la planificación, en cuanto proceso de ir formando racionalmente el futuro de acuerdo a nuestros deseos, depende de la relación entre *medios y fin*. Desde un punto de vista metodológico se trata de identificar los medios más adecuados a la disponibilidad de recursos para la consecución de los fines propuestos.

Se debe agregar a esto que planificar es prever el futuro deseado, la sociedad que se aspira alcanzar. Un plan no es algo a lo que se llega en un momento determinado simplemente porque se decidió llegar, sino que es un “estar llegando”. Un plan introduce racionalidad en la acción, pero esto no significa ni asegura acciones que sean las más racionales y coherentes. Un plan es un reductor de incertidumbre, es el “anti azar” pero no más que eso. Esperar que por la sola existencia de un plan, siempre se encaucen las acciones más coherentes, lógicas y racionales posibles, es una de las tantas reducciones que se hacen a la complejidad de la existencia humana y de la realidad social en que nos movemos.<sup>137</sup>

---

<sup>136</sup> Dror, Yehezkel: "The Planning Process: A Facet Design", en Al Faludi (ed). *A Reader in planning Theory*. Pergamon Press. Oxford. 1973

<sup>137</sup> Ander Egg, E. Op. Cit. p. 20

Existe la creencia errónea de que la planificación se puede limitar a la pura racionalidad para alcanzar el futuro. Y esto está apoyado en una creencia, igualmente errónea de que los sujetos se mueven socialmente sólo con conductas racionales.

Si bien un tipo particular de racionalidad y de capacidad de simbolización son características netamente humanas, los sujetos se mueven con un cúmulo importante de acciones que podrían considerarse “irracionales”, y esto es la norma -y no la excepción- dentro del desarrollo social. Cotidianamente llevamos a cabo acciones no racionales que a veces intentamos justificar desde la racionalidad, no siempre con éxito.

Los planificadores operan dentro de un modelo racionalista, que si bien permite introducir alguna cuota de lógica en las acciones programadas, no deben perder de vista que éstas serán aplicadas en un devenir histórico y social que posee un número muy importante de comportamientos que no son acordes a la racionalidad científica.

Dicho de otro modo: toda técnica social de organización de acciones a futuro tiene la posibilidad de racionalidad limitada, porque frente a la magnitud y complejidad de los problemas sociales, la capacidad humana de plantearlos y resolverlos tiene evidentes limitaciones y debe permanentemente ir adaptándose al devenir social.

Por otra parte, dirigir y ordenar el pensamiento presenta menos dificultades que dirigir la acción, en donde entran otros factores diferentes de la racionalidad. Planear es más fácil que ejecutar por tanto, en vistas de esa dificultad, es a todas luces aconsejable que el plan sea pensado con la flexibilidad necesaria para que pueda ir adaptándose a las circunstancias, y pueda continuar su ejecución sin que pierda su esencia y permanezca exento del riesgo de ser desechado por inoperante.

Debe, entonces considerarse el realismo con que se diseña un plan, y esto pone de relieve la importancia de considerar los aspectos psicosociales e ideológicos implicados en los procesos de cambio. Los comportamientos y actitudes individuales no son algo dado a nivel personal sino que dependen en buena medida del contexto socio - cultural en donde desarrollan su vida determinados individuos. La cultura, entendida como el sistema de valores, creencias, símbolos y concepciones del mundo que están en la base de las maneras de ser de actuar y de pensar de los miembros de una sociedad, es el parámetro dentro del cual se configuran los comportamientos y actitudes individuales.

Cada cultura constituye un determinado “modelo” conforme al cual reaccionan los individuos; ese modelo puede convertirse en mayor o menor medida un obstáculo o por el contrario favorecer el proceso por el cual se proponen realizar modificaciones en el grupo social o institución. Pero además lo cultural se cimienta o sostiene en condiciones de existencia muy concretas que generalmente se denominan “infraestructura” y que hacen referencia a los aspectos económicos de una sociedad en particular. Hay una interacción dinámica, compleja, en síntesis, dialéctica, entre estas dos esferas (la cultural y la económica) que no deben desconocerse.

Como todo plan comporta de alguna manera la modificación de conductas de los seres humanos, estos cambios deberán considerar tanto lo relativo a los hábitos culturales como los

condicionantes propios de la estructura económica. Por tanto, se debe asumir la complejidad y lentitud con que estos suelen ser llevados adelante y que además muchas veces implican marchas y contramarchas.

Lo importante es aceptar los condicionantes del mundo social, tanto psicológicos, ideológicos como económicas porque esto permitirá elaborar planes realizables y ejecutar acciones posibles, que tengan en cuenta lo que la gente hace y piensa y no sólo lo que piensan los programadores enredados en modelos y ecuaciones.<sup>138</sup>

### **Algunas distinciones necesarias: Plan, Programa, Proyecto**

Las diferencias entre estos tres conceptos varían de un autor a otro. Depende de quién tomemos, tendremos una definición que variará en algún grado cualitativo. Sin embargo la mayoría de ellas coincide en que la diferencia más importante que hay entre estos conceptos es de grado, escala o si se quiere, abarcabilidad. Las definiciones que tomaremos como referentes aquí remiten a estos conceptos en grado decreciente de generalidad.

De este modo un **Plan** corresponde a un nivel superior de generalidad que engloba varios Programas. Por ejemplo podría elaborarse desde el gobierno un Plan Nacional de Alfabetización que englobe:

1. Un Programa de Integración Educativa para la tercera edad
2. Un Programa de Recuperación de adolescentes que abandonaron la escuela
3. Un Programa de Educación no formal para adultos, etc.

Los **Programas** suelen definir aquel ámbito que agrupa a varios Proyectos específicos, cuya interrelación está dada por la relación que las partes tienen con el todo que es el tema eje del Programa. Y éste a su vez será el ámbito que contendrá Proyectos. Los **Proyectos**, en este esquema, son una parte pequeña que pertenece a una totalidad mayor y en el caso con que se ejemplifica, estaríamos en presencia de los Proyectos educativos que cada institución escolar implemente, dentro de los límites de ese Plan Nacional.

Entre las condiciones básicas que debe reunir todo proyecto se pueden mencionar:

1. *Tiene límites*, y por ende “encierra cosas”, en este caso objetivos concretos a lograrse, y no otros o todos lo posibles, sino sólo aquellos propuestos en él.
2. *Implica tomar opciones* lo que implica que hay sujetos -encargados del proyecto- que son quienes ponen los límites. Un proyecto es una intervención deliberada en la realidad e implica tomar opciones: elegir que se hará “A” y no “B”.
3. *Encierra la idea de algo que se quiere hacer*. Concretar la idea general y precisar procedimientos que articulen medios para lograr un fin que es hacer un proyecto.

---

<sup>138</sup> ANDER EGG, E. Op. Cit. p. 21, 22

## Propuesta Metodológica para organizar un Plan

### a) Contextualización y definición precisa del Problema:

Este procedimiento inicial de la elaboración de un proyecto plantea la necesidad de separar el núcleo del asunto (el problema propiamente dicho) de los factores relacionados. Esto permite generar una mayor comprensión del trasfondo oculto, es decir, aquellos aspectos que hacen a la “constitución” de un problema en tanto tal. Esto es indispensable para diferenciar entre el problema tal cual existe objetivamente, y el modo en que vamos a apropiarnos de él para que sea origen de un proyecto de intervención transformadora.<sup>139</sup>

Por ejemplo, nadie cuestionará que muchos de nuestros niños y adolescentes están en el centro de muchos problemas en relación a las adicciones. Hay numerosos estudios que describen esta situación objetiva, además de estadísticas, cuadros y porcentajes. Sin embargo no hay acuerdo en las causas más profundas que originan estos problemas, por lo tanto existen diversas interpretaciones sobre el mismo y pueden sugerirse también soluciones diferentes.

Si lo leyéramos desde la comunicación, podría interpretarse, por ejemplo como problemas en la interacción familiar que se manifiestan en algunos grupos sociales (padres ausentes, falta de contención y diálogo, etc.) Con el problema así definido, el proyecto debería orientarse a los tratamientos de los problemas comunicativos de las familias afectadas. Para otros puede que las causas del problema se centren en los grupos de pares y en las organizaciones sociales con las que el adolescente toma contacto (la escuela, el club, etc.) Aquí el proyecto debía centrarse en las redes de comunicación social que permita el trabajo conjunto de las diversas organizaciones involucradas.

Para evitar lecturas superficiales o equívocas del problema, se cree necesario en esta etapa proceder *identificando a otros actores sociales ya involucrados o involucrables* con intereses en las áreas y procesos que el proyecto pretende abarcar y que podrían movilizarse a favor o en contra de éste. Eso implica analizar sus intereses, posiciones, actitudes, y consultarlos respecto de su mirada de la cuestión, porque seguramente podrán aportarnos otras perspectivas pertinentes a nuestro problema. Se deberá tomar en cuenta sus capacidades específicas de acción y de control que pueden ejercer efectiva o potencialmente sobre insumos o procesos críticos donde el proyecto pretende intervenir.

Así mismo, es sumamente importante en esta etapa analizar también los *grados de apoyo o conflictividad* de los diversos frentes de ataque y las bases de conflictos y de concertación posibles con los diversos actores sociales, de modo de establecer estrategias de acción adecuadas.

Por último es necesario incluir en esta etapa la tarea *de reconocer los canales formales e informales de comunicación* e influencia que son accesibles al grupo de gestión del proyecto

---

<sup>139</sup> Contrera, Eduardo: "Los pasos de la Planificación". En Manuales Didácticos CIESPAL (Centro Internacional de Estudios superiores de Comunicación para América Latina). Ed. Quipus. Quito. Ecuador. 1990.

respecto de cada uno de los actores involucrados, y de las organizaciones que puedan involucrarse en la resolución en el futuro.<sup>140</sup>

## **b) Definición de Meta- Objetivos**

Un proyecto no puede desarrollarse sin que previamente se haya definido su objeto, la razón de ser, sin que se haya precisado la intención o bien la función que deberá cumplir. Aquí la definición de metas persigue la finalidad de direccionar todo el conjunto de lo que se planifique.

Esta definición está íntimamente vinculada con la descripción más amplia que se dio al problema que origina el proyecto e implica una definición política. La meta, en su formulación, debe responder a lo que se desea en relación al problema, pero no informa de manera explícita la propuesta en términos de objetivos a cumplir, sino que proporciona la perspectiva más amplia que deberá tener el proyecto. Responde al *Para Qué* del proyecto.

Si la problemática a tratar es la de las adicciones en los adolescentes, puede haber diferentes metas que direccionen políticamente el proyecto. Todas ellas estarán orientadas a plantear la perspectiva general dentro de la cual se encuadrará la solución más concreta que propongan los objetivos.

Por ejemplo, la problemática mencionada puede tener una direccionalidad orientada a informar sobre las adicciones y proponer que la meta sea:

### **Ejemplo 1**

*“Que las familias de la comunidad XX estén informadas y tomen conciencia de la magnitud del problema de sus hijos, en el lapso de un año”.*

Otra meta diferente, para el mismo problema podría direccionar el proyecto de comunicación-educación hacia la comunidad y proponer como meta

### **Ejemplo 2**

*“Que la comunidad XX cambie de actitud y genere de acciones colectivas para contener a los adolescentes en riesgo de adicción, al finalizar los próximos dos años”*

Las metas, desde esta perspectiva, constituyen la mirada más general que va a tener el proyecto, y que condiciona la propuesta relativa a los objetivos, estrategias y acciones futuras.

## **c) Determinación de Objetivos Generales y Específicos**

Como paso inmediatamente posterior a la definición del problema y de las metas, comienza una tarea de prognosis o pronóstico. No basta con saber que las cosas son así, sino que deseamos que sean diferentes. Esto implica imaginar cómo sería un futuro parcialmente

---

<sup>140</sup> Robirosa, M., Cardarelli, G. La Palma, A.: *Turbulencia y Planificación Social. Lineamientos metodológicos de gestión de proyectos sociales desde el Estado*. Siglo XXI de España Editores s.a. Unicef. 1990. P. 75

alcanzable. Desde esta perspectiva llamaremos al problema “*situación actual*” y a los objetivos “*situación deseada*”.

Los objetivos responden a las preguntas: ¿**Qué** queremos hacer? o ¿**Qué** cambios deseamos lograr frente a la situación actual (o problema). Es decir que traducen lo que es un problema existente a los logros deseados y posibles frente al problema. Son un intento de responder a él.

Los objetivos deben tener raíces en la *realidad- problema* concreta para poder ser “posibles”, pero a la vez deben apuntar hacia algo distinto. La parte de futuro de los objetivos es ayudada por esta tarea de pronóstico que fuera señalada anteriormente.

Sirven de guías y dan sentido a cada una de las actividades que se realicen dentro del proyecto. También son útiles para contrastar las cosas concretas que se hacen con la dirección a donde apuntan: son necesarios para retomar el rumbo que a veces parece perderse entre tantas y diversas acciones específicas. Finalmente su utilidad también radica en que permiten evaluar lo realizado, una vez que se ha finalizado la implementación.

Detrás de los objetivos hay dos tipos de supuestos: los *supuestos de valor* y los *supuestos de realidad*. Los primeros (supuestos valorativos) tienen que ver con nuestras preferencias, con nuestra visión sobre el futuro, y estarían marcando el “¿a dónde conducen estos objetivos?”. Por esta razón es que se afirma que este tipo de supuestos están apoyados en los valores que se definieron en las metas, y deben ser coherentes con ellas.<sup>141</sup>

Si retomamos el caso y las metas frente al problema de adicciones en adolescentes fuera la del Ejemplo 1, (“*Que las familias de la comunidad XX estén informadas y tomen conciencia de la magnitud del problema de sus hijos, en el lapso de un año*”), un objetivo general para el mismo proyecto no podría ser “Que los miembros e instituciones del sector social XX implementen una política comunitaria de comunicación- educación para disminuir el riesgo de adicción en adolescentes”. Evidentemente este objetivo se corresponde con los supuestos de valor que sostiene la meta enunciada en el Ejemplo 2: “*Que la comunidad XX cambie de actitud y genere de acciones colectivas para contener a los adolescentes en riesgo de adicción, al finalizar los próximos dos años*”

Los otros tipos de supuestos son los de realidad, y tienen que ver con un análisis del contexto en el que se desenvuelve el proyecto, con la viabilidad de los objetivos. Esta última (también denominada factibilidad) refiere a la posibilidad real de que los objetivos puedan efectivamente lograrse. Esta viabilidad deberá considerar factores como los económicos, políticos, técnicos, etc.

Metodológicamente hablando se sugiere comenzar definiendo un **Objetivo General**, de nivel superior, y luego definir los **Objetivos Específicos**, que deberán ser coherentes y formar parte del primero. Puede aplicarse la técnica que se denomina “Árbol de objetivos” que consiste en poner el Objetivo General como tronco común y de él desprender los diferentes Objetivos Específicos.

---

<sup>141</sup> Contrera, E. Op. Cit.

Estos últimos pueden articularse con el Objetivo General de dos maneras diferentes. Pueden organizarse Objetivos Específicos en una secuencia sucesiva. Esto significa que para lograr el primero deberá haber alcanzado uno anterior, y a la vez éste dependerá de otro. Así por ejemplo, si mi Objetivo General es:

*“Que los miembros e instituciones del sector social XX implementen una política comunitaria de comunicación – educación para disminuir el riesgo de adicción en adolescentes”*

Mis Objetivos Específicos ordenados secuencialmente deberán formularse de la siguiente manera, a modo de ejemplo:

1º Objetivo Específico: *“Que los encargados del proyecto (equipo planificador y comunidad XX) instalen en el ámbito público e institucional de la zona el problema de adicciones en adolescentes para lograr una convocatoria amplia y el involucramiento comprometido, durante los primeros seis meses.”*

2º Objetivo Específico: *“Que los sujetos involucrados establezcan flujos y canales regulares de comunicación entre las Escuelas, las Organizaciones comunitarias, las familias, la Iglesia, el Club y la Radio barrial para elaborar soluciones colectivas a la problemática de las adicciones en adolescentes en riesgo, en el segundo semestre”*

3º Objetivo Específico: *“Que las redes locales de comunicación inter institucionales permitan establecer regularmente mecanismos de contención de los adolescente en riesgo de adicción, durante el segundo año.”*

Otra posibilidad consiste en desagregar el Objetivo General en partes no consecutivas sino complementarias, que permitan arribar al mismo, pero que no necesariamente se produzcan dependencias entre los Objetivos Específicos, sino sólo series paralelas.

Considerando el mismo Objetivo General, algunos Objetivos Específicos no secuenciados podrían ser:

Objetivo Específico 1: *“Que el Estado y la comunidad establezcan conjuntamente una política de comunicación para la toma de conciencia sobre los riesgos de adicciones que enfrentan adolescentes de la comunidad XX”*

Objetivo Específico 2: *“Que la comunidad organice redes locales de comunicación inter-institucionales para evaluar las políticas que se implementen”*

Ambos tipos de Objetivos (Generales y Específicos) tienen características comunes, que deben ser respetadas en la formulación para lograr coherencia y claridad:

1) Deben ser **socialmente válidos**. De nada sirve una prolija formulación que beneficie sólo a algunas personas o que la propuesta que realice sea altamente costosa para la comunidad.

- 2) Deben ser **viabiles**, debe existir la posibilidad cierta de ser logrados desde el punto de vista económico, humano, político, técnico y cultural.
- 3) Deben ser **relevantes**: refiere a la importancia que tenga para el grupo social directamente involucrado o involucrable.
- 4) Deben ser **flexibles**: esto implica que aún cuando señalen un norte no deben poner límites tan estrechos de modo que cualquier cambio o circunstancia social los torne inoperantes.
- 5) Deben ser **claros y precisos**: de manera que cualquiera pueda entender sin confusiones ni ambigüedades cuál es la situación deseada a la que se propone arribar.
- 6) Deben ser **alcanzables** lo que hace que deban proponerse objetivos no utópicos, que puedan conducir al desánimo de quienes quieran participar.
- 7) Deben ser **evaluables**: el proceso de evaluación que se realice debe poder mostrar claramente si se ha arribado o se ha fracasado -y en qué medida- a lo propuesto, de la manera en que fue planteado, y sin dejar lugar a dudar respecto de si se alcanzaron o no. Para esto suele ser aconsejable -pero no indispensable- colocar alguna unidad de medida (en tiempo, número de casos o algún índice) que permita valorar la mejora alcanzada.

Por otro lado, se aconseja que en su formulación los objetivos puedan tener al menos algunos de estos elementos:

- I. **Un Sujeto** (La comunidad, El equipo de trabajo, Las madres, etc.) que sea el responsable de monitorear su logro.
- II. **Una Conducta** que generalmente se traduce en un verbo (“realizará”, “implementará”, “logrará”, etc.)
- III. **Un Tema** acerca del cual se trabajará la solución del problema
- IV. **Un Patrón De Rendimiento Mínimo Aceptable**, por medio del cual se juzgará si se logró.
- V. **Una Condición** bajo la cual se realizará la conducta (Si se realiza “ZZ”... entonces se obtendrá “YY”)

El proceso de formular objetivos suele ser trabajoso y en muchas ocasiones se deberá rehacer lo definido. Pero su redefinición tiene la ventaja que los participantes se interiorizan de la lógica que guiará el proyecto, de por qué se priorizan algunos objetivos y no otros, de cómo un objetivo menor es medio para otro mayor, etc. Para evitar malentendidos, se recomienda en esta etapa trabajar en equipo y si es posible, con la participación de los sectores (o algunos representantes de ellos) más involucrados.

#### **d) Elaboración de Estrategias**

Las estrategias en los proyectos, en general –no sólo los específicamente de comunicación- deben ser elaboradas sólo después de que fueran definidos los objetivos, es decir, aquello se desea lograr. En general las estrategias son los “**Cómo**” vamos a llegar a la situación deseada, en otras palabras, cuáles son los caminos posibles para cumplir los objetivos, las vías o

trayectorias que se plantean para llegar. Hay quienes las definen como un conjunto de acciones. Nosotros preferimos pensar que no es un mero agregado de ellas, sino que tienen el carácter de conjunto y por lo tanto las acciones que componen las estrategias poseen un hilo conductor que las organiza y da sentido.

En principio es aconsejable tener sobre la mesa de trabajo una amplia variedad de caminos o medios que nos permitirían llegar a los objetivos. Suele aplicarse aquí la técnica de “lluvia de ideas” que consiste en permitir que en un primer momento todos los miembros del equipo dejen fluir su imaginación y manifiesten todo aquello que se les ocurra como posibilidad para las estrategias. No debe censurarse ni siquiera la idea que parezca más descabellada, porque puede suceder que de ella surja otra que sea más atinada y factible, y que de otro modo no se hubiera planteado.

En un segundo momento, a través de un trabajo colectivo, se van eliminando del listado original aquellas alternativas que parezcan poco apropiadas. Lo “apropiado” aquí se refiere a una valoración relativa a varios aspectos: una idea puede ser muy interesante pero excesivamente costosa, o puede haber otra que sea demasiado simple y por lo tanto insuficiente para aproximarse al logro deseado. Quizás otra involucre un grado de participación que se estima absolutamente imposible de lograr en la comunidad. Todas estas decisiones deben ser el producto de una discusión democrática y despojada de intereses personales.

Suele ser aconsejable documentar todo lo trabajado, de modo que se registre cada una de las alternativas de estrategias pensadas, y las razones por las cuales fueron desechadas o aceptadas. De este proceso deberán quedar entre 3 y 5 posibilidades que se expondrán a un estudio más profundo consistente en valorar de cada opción:

- a) Los problemas prácticos que acarrearía
- b) Las ventajas y desventajas que tendrían
- c) Los valores que respetaría o desestimaría
- d) Si se ajusta a los objetivos planteados con mayor o menor precisión

Hay ocasiones en que existen elementos objetivos para plantear las ventajas comparativas de una y de otra, en otras situaciones habrá, por el contrario, apreciaciones subjetivas sobre dificultades y bondades que pueden y deben ser valoradas de la misma manera que las condiciones objetivas. Puede haber, por ejemplo una situación en que la estrategia que parece más adecuada es sumamente costosa y se valore la ausencia de recursos, aún cuando presente ventajas claras. Estamos frente al caso de razones objetivas que impiden su elección.

En otros casos suele suceder que una alternativa proponga la participación de un número mayor de personas aunque se sepa de antemano que será más lenta y trabajosa y que su implementación demandará más energía y tiempo. En este caso podrán intervenir juicios de valor subjetivo en cuanto a qué aspecto de la estrategia va a priorizarse.

Cada uno de los objetivos específicos deberá tener una estrategia, un camino o un “cómo” va a lograrse. Puede suceder que una misma estrategia permita arribar a más de un objetivo

específico, sobre todo cuando están organizados en forma paralela y no consecutiva. Esto también es perfectamente aceptable.

Si continuamos con los ejemplos propuestos, y tomamos uno de los objetivos específicos, por caso el que se propone *"Que los sujetos involucrados establezcan flujos y canales regulares de comunicación entre las Escuelas, las Organizaciones comunitarias, las familias, la Iglesia, el Club y la Radio barrial para elaborar soluciones colectivas a la problemática de las adicciones en adolescentes en riesgo"*.

Ejemplos de algunas acciones adecuadas a él serían:

- 1) Organizar foros comunitarios con representantes de diversas organizaciones vinculadas con adolescentes para analizar el tema.
- 2) Formar una comisión de comunicación barrial inter institucional encargada de mantener informada a la comunidad y realizar las convocatorias a los distintos eventos.
- 3) Realizar video – debates con grupos de padres y adolescentes a las escuelas de nivel medio

La primera alternativa parece tener la ventaja -entre muchas otras- de ser adecuada al objetivo, aunque como desventaja puede pensarse en la dificultad para reunir colectivos sociales tan diversos.

La segunda tiene la ventaja de trabajar con una amplia gama de miembros de la comunidad, pero a primera vista parece una propuesta que demandará que haya personas dedicadas regularmente a esa actividad.

La tercera parece tener la ventaja de llegar a la comunidad con contenidos que permitan debatir sobre la problemática y la principal desventaja puede ser el riesgo de que los adolescentes no participen más que como oyentes y por lo tanto no se involucren con la problemática.

Estos son sólo algunos ejemplos y se ha realizado aquí con el único interés de conservar una coherencia metodológica entre los diferentes casos hipotéticos tomados. Lo importante es que las estrategias deben ser cuidadosamente trabajadas para seleccionar la que se crea la mejor alternativa para la situación concreta que se trabaja. De todas maneras siempre se puede volver atrás, revisar y reformular: este es el verdadero sentido de la planificación como proceso y no como estado.

#### **e) Lo Específico de las Estrategias de Comunicación**

El propósito del presente apartado es brindar las herramientas metodológicas para diseñar las estrategias de comunicación que guiarán la planificación, reflexionando, principalmente, sobre sus alcances en relación a los espacios y lugares de comunicación existentes en la organización tomada como objeto de estudio. Asimismo, proponemos problematizar la viabilidad de la implementación de ciertos medios y soportes de comunicación a la luz de sus principales características, ventajas y desventajas.

La determinación de las estrategias comunicacionales implica conocer los recursos y medios disponibles para el diseño de una planificación adecuada. Desde esta mirada, las estrategias no se constituyen en un fin en sí mismas, más bien, funcionan como “un conjunto de acciones deliberadas para construir escenarios posibles”.<sup>142</sup>

Dichos escenarios comunicativos resultan el lugar propicio de llegada, ya que, aquella situación definida como problemática tras el diagnóstico de comunicación realizado en la organización se constituye, en esta nueva etapa, en el punto de partida. Así pues, la investigación en curso exige el planteo de una meta que direccionará, de aquí en adelante, todo el proceso de planificación y, por tanto, la definición de los objetivos, estrategias y acciones de comunicación.

Los objetivos, en el apartado anterior, quedaron definidos en tanto traducción del problema en logros deseados. Ahora bien, dichos logros se materializarán en actividades y tareas concretas en el plan de comunicación, por este motivo, será necesario establecer previamente cuáles serán los ejes comunicacionales que le proporcionarán estructura.

En este sentido, a la hora de determinar las estrategias necesitamos hacer una distinción en tres niveles, por cuanto es preciso recordar que en este libro la comunicación no se entiende sólo en su faz instrumental, sino fundamentalmente como un proceso de constitución de sujetos y un proceso de transformación de subjetividades.

En primer lugar aludimos entonces, a una estrategia de comunicación *instrumental* en tanto medio para la consecución de otros fines. Pensada en su carácter unidireccional, esta estrategia de comunicación no da lugar a la participación de otros sujetos en la producción y recepción de los mensajes. Estamos pensando, por tanto, en una comunicación que sirva sólo a los fines de informar, prescribir, impactar y persuadir a los miembros de una organización sin la pretensión, entonces, de generar interacción alguna entre ellos. Esto no es una consecuencia desestimable, porque tener información es parte de poder ser sujeto de comunicación.

La implementación de este tipo de estrategia debe adecuarse a aquellos espacios o lugares de comunicación de la organización por donde los sujetos transiten apresuradamente -como por ejemplo las puertas, los pasillos y las escaleras- o bien, donde puedan detenerse por algunos minutos -tales como los baños, la cocina y los ascensores-.<sup>143</sup>

---

<sup>142</sup> Balderrama, C. y otros: “*Comunicación y Planificación*”. Ed. Centro Nueva Tierra. Buenos Aires, Argentina, 2003.

<sup>143</sup> Para hacer referencia a los espacios y lugares de comunicación nos apropiamos de la clasificación que el Manual de Comunicación Comunitaria propone dentro de los elementos que conforman y se distinguen en el análisis de los barrios. “Los tres circuitos de comunicación se nutren de palabras, carteles, canciones, símbolos, imágenes, entonaciones, pinceladas y redoblantes”, en este sentido, todo proceso comunicacional “se da en lugares que, aunque parezca artificioso, son clasificables según un criterio bastante práctico”. Desde esta perspectiva, hablaremos de espacios o lugares de *circulación*, *concentración* y *reunión* donde, a su vez, el empleo de los medios y soportes adecuados deberá responder a la intención de comunicación que se pondere en cada caso particular. (E. Balán y otros, 2002)

Para estos circuitos que denominaremos de *circulación y concentración*, respectivamente, será útil el empleo de medios de comunicación de carácter masivo o limitado, por cuanto, el contacto con los sujetos se realiza de manera diferida sea a través de soportes mediatizados - que pueden además requerir el uso de la tecnología- o de aquellos con un carácter grupal limitado -como es el caso de los micro medios-.

En cambio, la determinación de una estrategia que conciba a la comunicación como *proceso*, a diferencia de la anterior, favorecerá -al menos- a la bidireccionalidad de los flujos establecidos. Y decimos *al menos* porque entender a la comunicación en tanto que tal, más allá de generar la retroalimentación -sobre la base de sujetos activos en todo el proceso-, permite pensar en prácticas de autosubjetivación. Prácticas que contribuyan, en este sentido, a la constitución de sujetos sociales *cualitativamente diferentes* y, por tanto, que posibiliten la constitución de un *nosotros* como colectivo en permanente transformación.

Atendiendo a lo anterior distinguimos, de un lado, aquellas estrategias que privilegian un **proceso horizontal de comunicación**, y de otro, aquellas que además de generar la participación entre sus miembros, se constituyan en un **proceso de comunicación- educación**.

Un proceso horizontal de comunicación conduce a pensar, en primera medida, en su carácter relacional donde los miembros de la organización se constituyen, al mismo tiempo, en emisores y receptores de los mensajes que se producen. Por tanto, el sentido de los flujos no sigue una sola dirección, más sino, se desarrollan en un permanente ida y vuelta entre *sujetos* activos de comunicación.

Pero un proceso de comunicación- educación, en segunda medida, implica darle a los sujetos la posibilidad de pensar la posición que ocupan en el mundo, es decir, de ser sujetos históricos, agentes de sus propias prácticas y experiencias. Es darles la posibilidad, en definitiva, de ser sujetos de palabra pero, además, ser sujetos de cambio y transformación.<sup>144</sup>

Por lo tanto, la implementación de estos tipos de estrategias deberá adecuarse a los espacios y lugares de comunicación donde el grupo investigador tenga la posibilidad de reunir a los sujetos bajo el presupuesto de cierto objetivo común. Hacemos referencia a circuitos de *reunión* de la propia organización -entre otros, lugares de trabajo y de descanso, asambleas, comisiones, reuniones y talleres de capacitación- ya que nos abren la posibilidad de llevar a

---

<sup>144</sup> La educación fundada en el diálogo o una <comunicación educativa> es una de las premisas fundamentales de la perspectiva de autores como Mario Kaplún, entre tantos otros, quién influenciado por el pensamiento de Paulo Freire originado en los años sesenta -bajo los presupuestos de una educación popular para América Latina- considera que “educarse es involucrarse en un proceso de múltiples flujos comunicativos. Así, un sistema será tanto o más educativo cuanto más rica sea la trama de interacciones comunicacionales que sepa abrir y poner a disposición de los educandos (Kaplún, 1992).

Es a partir de un proceso dialógico que puede pensarse a la comunicación como praxis para la transformación de la realidad. En este sentido, es “sólo en la relación intersubjetiva que se establece entre los hombres mediante la palabra donde ellos pueden alcanzar la concientización, explicar el mundo y su existencia”. (E. Safar, 2001)

estos sujetos a entablar diálogo y, por tanto, a generar el debate entre ellos en base a dinámicas grupales de reflexión y acción.<sup>145</sup>

Aquí, los medios y soportes que recomendamos viables a la hora de pensar en actividades y tareas concretas, son aquellos que denominaremos *directos* o inmediatos ponderando en este caso, principalmente, la participación y el contacto cara a cara entre los sujetos de la organización.

Recapitulando lo hasta aquí expuesto, decimos pues, que para cada objetivo específico delimitado -en orden a poner en palabras lo que se espera del proceso de planificación-, se tornó necesario determinar cuáles serán los ejes de comunicación que atravesarán cada una de las estrategias diseñadas para cada etapa. Para ello distinguimos, en primer lugar, aquellas que definen una idea de comunicación *instrumental* de aquellas que, en segundo lugar, lo hacen en función de su carácter relacional. En este último sentido, al mismo tiempo, podemos diseñar estrategias de comunicación *horizontal* o de comunicación- *educación* en la medida en que ésta se conciba en tanto proceso.

Llegada esta instancia, será necesario comenzar a diseñar las actividades y tareas concretas que nos permitan darle una estructura coherente a nuestros objetivos y, por tanto, dar respuesta a la situación ideal que imaginamos para la organización objeto de estudio. Así pues, debemos pensar para cada una de las estrategias de comunicación definidas hasta aquí, a *quiénes* estarán dirigidas, a través de qué *medios* o *soportes* se viabilizará su implementación, al tiempo de definir *qué* y *cómo* se dice en cada caso.

Hablamos entonces de un conjunto de aspectos que debemos contemplar a la hora de diseñar el plan de comunicación en tanto *sub- estrategias*: de *públicos*, de *medios- soportes* y de *contenido- creativa*.

### **Sub- estrategia de públicos:**

En este momento del proceso de planificación será necesario establecer una serie de características que distingan a los sujetos que se definieron como el público al que se dirigirán todas las acciones de comunicación. En este sentido, deberemos atender no sólo a las clasificaciones del tipo *género*, *edad*, *nivel educativo* y *nivel socioeconómico*, entre otros, sino que además deberemos contemplar algunas consideraciones de orden culturales. Para ser más precisos, debemos tener en cuenta el conjunto de *creencias*, *hábitos*, *valores* y *costumbres* de los sujetos involucrados a los fines de acercarnos a las percepciones y representaciones que ellos hacen de la realidad en la que están inmersos.

Otros criterios útiles a la hora de clasificar los públicos es definir aquéllos que pertenecen al adentro o al afuera de la organización, es decir, diferenciar a los sujetos que serán parte inmediata del proceso de planificación de aquellos externos que podrían influenciar el curso deseado.

---

<sup>145</sup> Balán, Eduardo; Jaimes, Diego; Alegría, Hernán y Borri, Néstor. “*Barrio Galaxia. Manual de comunicación comunitaria*”. Ed. Centro Nueva Tierra. Buenos Aires, Argentina. 2002.

Asimismo, podemos interrogarnos acerca de cómo se produce la comunicación entre ellos y en relación a la organización, en qué espacios participan, qué tipos de lazos establecen, cuáles son los mensajes que ellos comunican y de qué modos lo hacen, entre otras cosas.<sup>146</sup>

Finalmente, la clasificación de los públicos podría atender a los criterios propios de la publicidad y el marketing, considerando en cada caso, si los sujetos se mantienen en una relación de *adhesión o indecisa, de indiferencia u oposición* con el plan de comunicación que se desea implementar. Razón por la cual, con cada uno de estos públicos, será necesario diseñar acciones de comunicación concretas y diferenciadas, es decir, tendientes a generar interés, participación y compromiso con cada uno de ellos atendiendo a sus expectativas particulares.

### **Sub- estrategia de medios- soportes:**

Una primera clasificación de los medios que podrían utilizarse para la implementación de las actividades y tareas concretas que se planificaron, tiene en cuenta básicamente, la intención de comunicación que se tenga con ellos. Como pudo observarse anteriormente, existe gran variedad de recursos tecnológicos y no tecnológicos útiles al momento de decidir cuál será el medio más idóneo a nuestro plan. En este sentido, nos apropiamos de la clasificación de Ma. Luisa Muriel y Gilda Rotta<sup>147</sup> para diferenciar:

- *Medios Mediatizados*: aquellos que requieren algún tipo de tecnología para la producción y difusión de los mensajes, razón por la cual, el contacto que establecen con los sujetos es de carácter externo.
- *Medios Directos*: aquellos que dependen de la capacidad y habilidad individual para establecer una comunicación cara a cara entre los sujetos.

Asimismo, la clasificación puede responder a criterios definidos según el alcance que con ellos se pretenda, en este sentido, distinguimos los *medios masivos*, los *micro- medios* de alcance grupal limitado y los *medios con acciones de comunicación inmediata* o de alcance grupal definido.

Finalmente, la delimitación de los medios adecuados puede hacerse a partir de, por un lado y como ya hemos visto, el espacio o lugar de comunicación en dónde se llevará a cabo la implementación de la actividad, recordemos entonces, distinguiendo los circuitos de *circulación, concentración o reunión*.

---

<sup>146</sup> La clasificación aquí presentada es parte de los ejes propuestos por Jorge Huergo para definir los sujetos involucrados en el proceso de planificación. Estos consisten en *la identidad o las identidades socioculturales de los interlocutores, las ideas que tenemos de ellos y que ellos tienen de nosotros, los lazos sociales y las prácticas de los interlocutores*, y finalmente, *los modos de participación de nuestros interlocutores en nuestras organizaciones*. Para una mayor profundización de cada uno de estos aspectos, recomendamos la lectura específica de la cartilla de capacitación. (J. Huergo, 2001)

<sup>147</sup> Muriel, María Luisa y Rotta, Gilda. “Comunicación Institucional: enfoque social de las relaciones públicas”. CIESPAL- FES. Colección Intillán. Quito, Ecuador. 1980.

Y por otro lado, a partir del tipo de lenguaje que seleccionemos para la difusión de nuestros mensajes, es decir, *oral, escrito, icónico, audiovisual o virtual*. En este sentido, deberán tenerse en cuenta para cada uno, respectivamente, recursos tales como el tono y la intensidad de la voz, la selección tipográfica, el diseño de las imágenes, el uso del tiempo y del espacio, de los sonidos y colores, entre otros.

En cada caso particular, la delimitación de los medios según el criterio pertinente a cada proceso de planificación, implica además, la selección de los soportes de comunicación que mejor se adecue a las actividades y tareas concretas.<sup>148</sup>

### **Sub- estrategia de contenido- creativa:**

Para delimitar el contenido y las exigencias creativas que tendrán cada uno de los mensajes diseñados, es preciso, como primera medida, entre otros elementos definir cuál es la dimensión que adquiere -en términos de formato y duración-, cuáles son sus principales características -por ejemplo, cromáticas, de tamaño y posición- y con qué frecuencia se emitirá. En segundo lugar, será necesario orientar cuál será la función relativa que se tenga con el mensaje. En este sentido, variará el *qué* y el *cómo*, en función de la naturaleza expresiva o explicativa, apelativa, referencial o poética que del mensaje se espere.<sup>149</sup>

A la hora de diseñar el contenido de los mensajes propiamente dicho, un criterio a establecer será en función de lo que se decida poner en el plano de lo denotado y qué en lo estrictamente connotado. Pensando más a nivel semántico, entonces, deberemos distinguir aquellos elementos gramaticales que indicarán o significarán algo literalmente de aquellos que tendrán un valor simbólico sugerido implícitamente.

Además, podemos mencionar, algunos de los criterios que la publicidad y el marketing proporcionan al respecto, pensamos por ejemplo, en los elementos que deberán tenerse en cuenta a la hora de provocar o incitar *algo* con lo que queremos transmitir. Es por tanto, el *cómo* se lo dice, el que nos habla a las claras de las exigencias creativas que deberán tenerse en cuenta, siendo directamente proporcional la relación entre lo que se “*debe decir*” a los sujetos con lo que ellos “*desean oír*”. Y esto, por cuanto, en primera y última instancia, con dichos mensajes se querrá tender al menos a suscitar la *atención*, el *interés*, el *deseo*, la *participación*, la *reflexión* y la *acción* de los miembros de la organización.

Finalmente, retomamos la propuesta de Gabriel Kaplún para la construcción de materiales, en este caso, educativos. Según el autor, deberán determinarse tres ejes bien definidos para la elaboración de los mensajes: el *conceptual* -a partir de la selección y organización de las ideas centrales que se deberán abordar-, el *pedagógico* -estableciendo las ideas constructoras (previas) de los sujetos *sobre* las cuales, *con* las cuales y frecuentemente *contra* las cuales se

---

<sup>148</sup> A tales fines, tras el desarrollo del apartado referido a la sub- estrategia de *contenido- creativas* serán presentados y analizados algunos soportes de comunicación atendiendo, fundamentalmente, a sus principales características, ventajas y desventajas para la implementación.

<sup>149</sup> Al respecto, sugerimos la lectura de bibliografía específica a las funciones del lenguaje para complementar las ideas sucintamente aquí expuestas.

trabajaré en el plan- y finalmente el *comunicacional* -en tanto modo de proporcionar o transmitir las ideas y de producir algo nuevo con ellas-. (Kaplún, 2002)

## **Soportes de Comunicación**

A continuación, se presentan algunos soportes de comunicación a partir de sus principales características, ventajas y desventajas para que el grupo investigador desarrolle argumentos precisos que justifiquen la elección y viabilidad de la implementación de unos o de otros, en pos de dirigir las acciones de comunicación planificadas para las organizaciones tomadas como objeto de estudio.

**1) Buzón de Comunicaciones:** Permiten que todos los integrantes de la organización se expresen con libertad y puedan dar a conocer sus opiniones con la ventaja del anonimato. Puede utilizarse para recabar información a partir de preguntas o consignas disparadoras de opinión sobre algún aspecto vinculado al funcionamiento operativo o relativo a la gestión de la organización.

**2) Cartas:** Se utilizan para difundir información importante tales como cambios en la organización. Su ventaja radica en la rapidez de su llegada y el impacto que provoca el remitente, por ellos no deberá perderse de vista que la redacción tendrá que ser claras y concisas. Sin embargo, una desventaja puede estar en realizarlas en forma múltiple y no de modo personalizado, por tanto, una estrategia de nominación es necesaria para establecer una relación personal, fundada en la empatía entre dos personas que se reconocen mutuamente.

**3) Carteleros:** Las carteleros pueden contener información general, normativas institucionales, sociales y eventos de los miembros de una organización. Es necesario que su contenido tenga una estructura ordenada para que visualmente sean atractivas, de rápida lectura y de interés para los sujetos de la organización. La desventaja radica en, por un lado, la actualización y mantenimiento periódico que exige, y por otro, a la tendencia a generar un espacio de comunicación descendente. En este sentido, resulta útil generar una estrategia de ritualización entre los miembros de la organización al visualizar y transmitir información por este medio y, al mismo tiempo, generando en ellos mismos la posibilidad de comunicarse con sus pares a partir de sectores específicos que motiven su participación.

**4) Carteles:** Se trata de elementos gráficos de gran impacto visual que informan sobre alguna cuestión concreta como, por ejemplo, la realización de algún taller, precauciones en higiene y aseo personal, qué hacer en caso de incendios o accidentes de trabajo, etc. La ventaja consiste en la información rápida e inmediata de la persona que lo lee, pero para ello es necesario atender a la diagramación correcta, la ubicación estratégica de los mismos y la posibilidad de rotación o movilidad.

**5) Cartillas:** A diferencia de otras herramientas, la cartilla tiene una finalidad pedagógica. Permite introducir un tema, abordar sus aspectos principales e incluso generar el debate. El lenguaje debe ser claro y concreto, debe manejarse la información correcta, ir de lo más simple a lo más complejo y atender a las demandas de los sujetos.

**6) Casetes- foros:** Esta idea surge en base a la intención de generar un intercambio de mensajes grabados en casetes entre diferentes grupos de la misma organización. Permite establecer una comunicación de ida y vuelta, ya que, bajo una misma consigna de trabajo los grupos no solamente escuchan un mensaje sino que pueden construir los suyos, devolver el casete y generar así debate sucesivamente.

**7) Cronogramas e Informes de Avance de la Planificación:** Es necesario contar con herramientas claras que identifiquen el quehacer de la planificación en la organización. De esta manera, debe consignarse por escrito para todos los miembros que la integran cuáles serán los objetivos, las acciones y actividades previstas de implementar, así como, la estimación de los tiempos y recursos necesarios para su ejecución. Asimismo, resulta imprescindible la presentación de documentos o informes de avance que sinteticen el estado de ejecución del plan y una evaluación del mismo.

**8) Cuadernillo de Bienvenida:** Algunas organizaciones diseñan este material para dar cuenta de la reseña histórica de la organización, las normas y valores internos, el organigrama formal de relaciones, los miembros que integran la organización, entre otras cosas. Estos cuadernillos son útiles a la hora de incorporar un miembro nuevo a la organización, pero al mismo tiempo puede generar resistencia o apatía por parte del mismo.

**9) Folletos:** Es una herramienta útil para presentar un tema y desarrollarlo con un poco más de profundidad: una propuesta, un problema, una sugerencia, etc. La ventaja radica en la posibilidad de generar una reflexión por parte del lector. Para ello, será necesario seleccionar correctamente la información que desea publicarse, redactarla de modo sencillo, privilegiar el impacto a través de colores y fotografías, etc. La desventaja consiste en la imposibilidad de generar un diálogo con la persona que lo lee, aunque puede contemplarse dicha posibilidad y, de este modo, evitar malos entendidos en la información desarrollada.

**10) Línea de teléfono:** Es una línea telefónica donde los miembros de la organización pueden comunicarse con el propósito de hacer preguntas, sugerencias y comentarios. La ventaja radica en la posibilidad de poder satisfacer las demandas individuales de los miembros de la organización, pero esto mismo puede constituirse en desventaja cuando no se le da la importancia suficiente a este tipo de herramientas. Por lo tanto, es necesario contestar esos llamados, sea mediante algún otro medio que ofrezca la información pertinente o invitando a la persona que realizó la demanda a una reunión personalizada.

**11) Manuales de estilo:** Estos manuales sistematizan los procedimientos de trabajo de la organización reuniendo información técnica, organizativa y operativa. Pueden ser útiles para ayudar a organizar y coordinar las actividades, aprender el funcionamiento de la organización, entre otras cosas. Deberá atenderse en la confección de estos manuales a la especificidad y simplicidad en la presentación de la información.

**12) Medios electrónicos:**

- *E-mail:* es un medio bastante útil a la hora de pensar en la inmediatez de su llegada, la posibilidad de que sea masivo y, al mismo tiempo, permitir el retorno o la devolución de los mensajes. Sin embargo, puede presentar falta de garantías respecto a su lectura y conformidad. Es necesario, por tanto, que se utilice una estrategia de nominación de los

destinatarios -evitando así los mail con copia, escasamente personalizados- como así también que se tenga en cuenta la posibilidad de algún mecanismo que garantice su lectura.

- *Intranet*: esta red interna suele ser muy útil para fomentar la generación de foros o espacios de discusión entre los miembros de la organización. Sin embargo, puede resultar un medio para la dispersión o entretenimiento desmesurado para los mismos.
- *Página web institucional*: son muy ventajosas a la hora de informarse de actividades, reuniones, talleres, funcionamientos y servicios de la organización. Permite la comunicación tanto interna como externa con otros sujetos ajenos a la misma. La desventaja consiste en la necesidad de actualización y mantenimiento constante, con lo cual, los costos pueden ser muy elevados.

**13) Mobiliario y entorno físico:** Es necesario adecuar en la organización el espacio físico de trabajo cotidiano y considerar que el modo en que está ubicado el mobiliario y el entorno físico del lugar de trabajo, puede generar mala predisposición al trabajo y dificultades para la comunicación interpersonal. En este sentido, será necesario privilegiar el contacto cara- cara entre los miembros de la organización para fomentar el diálogo y la interacción entre ellos.

**14) Publicación Institucional:** La importancia de una publicación de este tipo es hacer confluir en ella información de las diferentes áreas de la organización. De esta manera, evitamos recaer en algo tedioso para el personal y, proporcionalmente, favorecer un grado de identificación de los integrantes con su contenido. Puede pensarse, además, en la posibilidad de generar espacios de participación para que los miembros de la organización puedan plantear sus dudas, disconformidades, comentarios o sugerencias. De este modo, los sujetos sienten algún grado de identificación con la organización que valora sus aportes individuales.

**15) Retiros/ eventos:** La idea consiste en salirse por un momento del trabajo rutinario de todos los días y fomentar la recreación, entretenimiento y esparcimiento de los miembros de la organización. Con ello, se busca generar otro modo de relacionamiento interpersonal entre los sujetos al margen del funcionamiento de la organización, fomentar la comunicación y el diálogo y, entre otras cosas, generar lazos de identidad a un colectivo de pertenencia. Pueden ser muy útiles para anunciar cambios positivos en la organización, dar premios de reconocimiento a los miembros que hayan logrado algún objetivo personal o laboral, anunciar eventos o sociales, regalar objetos promocionales (agendas, CD interactivos, remeras, etc.).

**16) Radio/ altoparlante:** Este tipo de soporte tiene la ventaja de la inmediatez y la escasa necesidad de habilidades para su interpretación. Debe transmitir información clara y sencilla, permite incluir variedad de géneros (música, entrevistas al personal, humor, información general, etc.) Sin embargo, puede generar dispersión en el trabajo cotidiano a pesar de no necesitar que el sujeto deje de realizar sus actividades por la necesidad de informarse.

**17) Reuniones:** Las reuniones de trabajo suelen ser un espacio que privilegia la información por sobre todas las cosas. Sin embargo, esta dinámica puede pensarse para organizar jornadas de capacitación, reflexión, participación en la toma de decisiones, entre otras, bajo la dinámica de taller. Lo importante es organizarse con el tiempo suficiente, buscar un lugar acorde e informar por otros medios a los sujetos para que participen al tiempo de darles a conocer el

orden del día previsto, evitando así, la falta de compromiso y para adelantarse, entre otras cosas, al malentendido o rumor.

**18) Sondeos o encuestas de opinión:** Permite recabar la opinión de los miembros de la organización sobre algún aspecto o gestión de la misma así como también para realizar estudios de actitud. En este sentido resulta útil para la medición del clima laboral y las percepciones de los sujetos para de este modo saber qué caminos optar para el futuro. Sin embargo, hay que tener en cuenta la cantidad de personas que trabajan en la organización ya que, de ser elevado, es conveniente realizar una muestra representativa porque de lo contrario puede dilatarse el logro de resultados. Los sondeos o encuestas deben ser breves y precisos para poder recabar la información adecuada sin afectar el ritmo de trabajo de la organización.

**19) Video- conferencias:** Su principal ventaja radica en la posibilidad de comunicar a personas en distintas ubicaciones espaciales con la misma inmediatez de una conversación cara- cara. Las desventajas pueden presentarse a la hora de medir los costos tecnológicos y económicos de este recurso.

**20) Volantes:** Es también una herramienta que privilegia el impacto y la información rápida de los miembros de la organización. La ventaja radica en la posibilidad de, a diferencia de los carteles o murales, que un sujeto lo lleve consigo para una posterior relectura. Por lo tanto, debe ser claro y conciso para que el mensaje se entienda tal y cómo se desea transmitir.

## **f) Estructura Operacional. Propuestas para Organizar Actividades**

### **Método de Programación por Camino Crítico (Pert)**

Existen varias posibilidades para organizar las actividades previstas en las estrategias, brindadas fundamentalmente por técnicas que nos permiten ordenar en un esquema lo que tenemos elaborado como plan. Las posibilidades que proporcionan estos esquemas son variadas: visualizar tiempos, descubrir coordinación entre tareas, etc. De hecho algunos esquemas permiten organizar ciertos aspectos del plan, pero carecen de la posibilidad de observar otros.

Una de estas técnicas -que aquí vamos a desarrollar no porque sea más importante sino porque ha demostrado ser útil el planificador en comunicación- consiste en armar una Red de Actividades.<sup>150</sup>

Se llama red a la representación gráfica de las actividades que muestran sus eventos, secuencias, interrelaciones y el camino crítico. No solamente se llama camino crítico al método sino también a la serie de actividades contadas desde la iniciación del proyecto hasta su terminación, que no tienen flexibilidad en su tiempo de ejecución, por lo que cualquier retraso que sufriera alguna de las actividades de la serie provocaría un retraso en todo el proyecto.

---

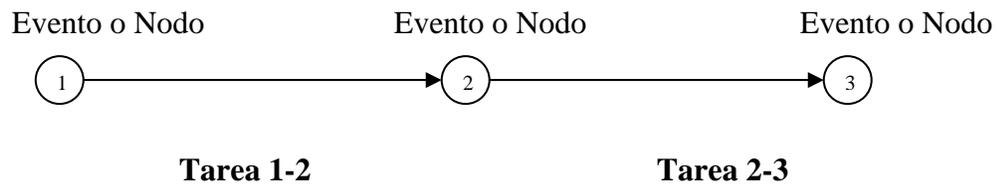
<sup>150</sup> Munier, N.: *Pert y Técnicas relacionadas*. Vol 1. Fundamentos. Ed. Prolam. Bs. As. 1971

Desde otro punto de vista, **camino crítico** es la serie de actividades que indica la duración total del proyecto. Cada una de las actividades se representa por una flecha que empieza en un evento y termina en otro.

Se llama **evento** al momento de iniciación o terminación de una actividad. Se determina en un tiempo variable entre el más temprano y el más tardío posible, de iniciación o de terminación.

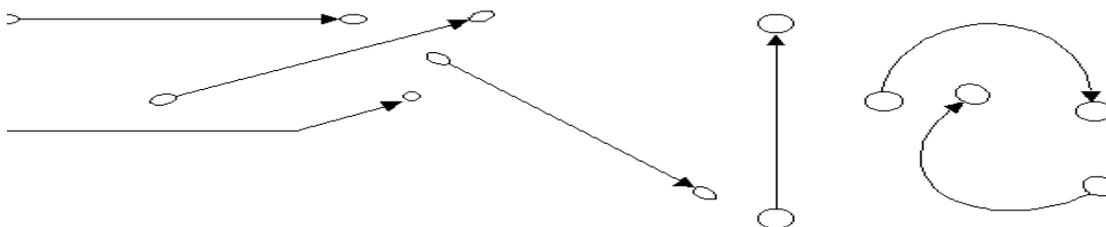
A los eventos se les conoce también con los nombres de **nodos**. Estos se representan con la forma de círculos y representan los instantes de tiempo en que comienza o termina una tarea. El gráfico siguiente muestra un evento inicial que aquí se llama **1**, un evento intermedio que aquí se denomina **2** y un evento final denominado **3**. El evento final de una actividad (en este caso 2), será el evento inicial de la actividad siguiente (en este caso nodo 3). Las **actividades** o **tareas** suelen indicarse según el par de números de sus respectivos nodos. Así, la tarea 1-2 precede a la tarea 2-3 (Gráfico 1)

**GRÁFICO 1**



Las flechas no son vectores, escalares ni representan medida alguna. No interesa la forma de las flechas, ya que se dibujarán de acuerdo con las necesidades y comodidad de presentación de la red. Pueden ser horizontales, verticales, ascendentes, descendentes curvas, rectas, quebradas, etc. (Gráfico 2)

**GRÁFICO 2**

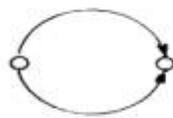
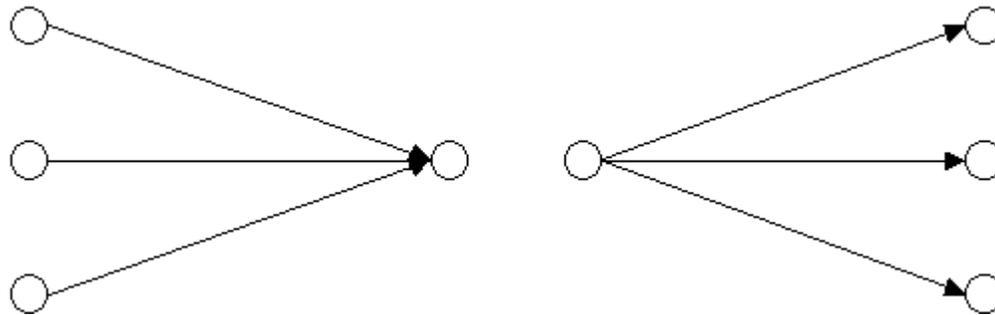


En los casos en que haya necesidad de indicar que una actividad tiene una interrelación o continuación con otra se dibujará entre ambas una línea punteada, llamada *liga* o *dummy*, que tiene una duración de cero.



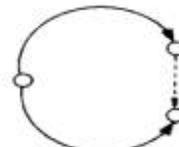
La liga puede representar en algunas ocasiones un tiempo de espera para poder iniciar la actividad siguiente. Varias actividades pueden terminar en un evento o partir de un mismo evento.

**GRÁFICO 3**



(a)

(a) Incorrecto



(b)

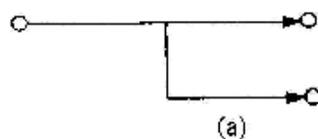
(b) Correcto.

Al construir la red debe evitarse lo siguiente:

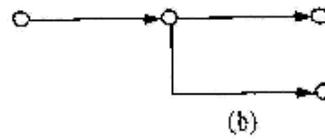
1. Dos actividades que parten de un mismo evento y llegan a un mismo evento. Esto produce confusión de tiempo y de continuidad. Debe abrirse el evento inicial o el evento final en dos eventos y unirlos con una liga.

2. Partir una actividad de una parte intermedia de otra actividad. Toda actividad debe empezar invariablemente en un evento y terminar en otro. Cuando se presenta este caso, a la actividad base o inicial se le divide en eventos basándose en porcentajes y se derivan de ellos las actividades secundadas.

**GRÁFICO 4**



(a)



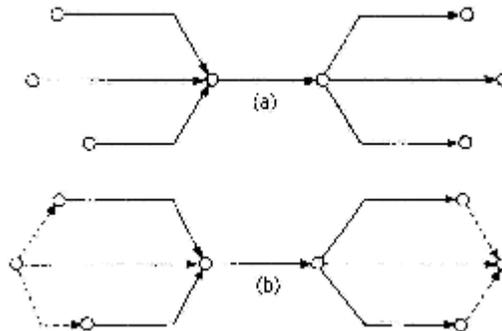
(b)

(a) Incorrecto

(b) Correcto

3. Dejar eventos sueltos al terminar la red. Todos ellos deben relacionarse con el evento inicial o con el evento final.

### GRÁFICO 5

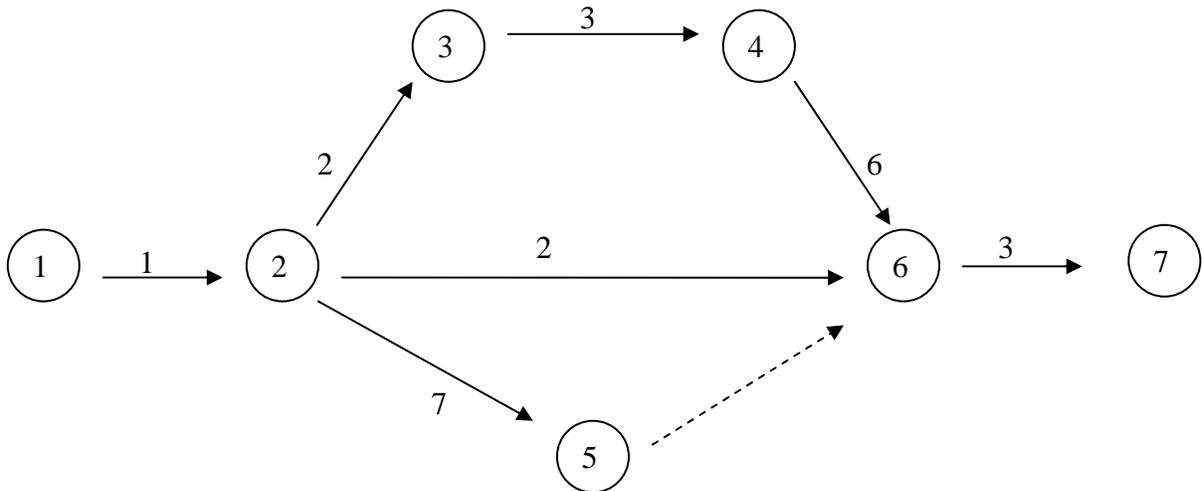


Cada tarea tiene un tiempo estimado de ejecución, el que se indica colocando sobre la flecha distintiva de la misma un número que representa este tiempo, medido en horas, días, semanas, etc. Para el desarrollo de toda la red deben utilizarse idénticas unidades temporales. No se debe empezar señalando una tarea medida en días y las últimas en semanas.

Analíticamente los tiempos se indican  $T_{1-2} = X$ , significando de este modo el tiempo que transcurre para la realización de la tarea acotada entre los nodos 1 y 2 por ejemplo.

La norma que generalmente se sigue para numerar los nodos consiste en colocar números correlativos de izquierda a derecha y en el caso en que haya varias tareas simultáneas, adoptar el criterio para numerarlos en orden creciente de arriba hacia abajo, como figura en el siguiente gráfico (N° 6)

**GRÁFICO 6:**



Para confeccionar un diagrama con base en un grupo de tareas establecidas es importante responder previamente tres preguntas:

- 1) ¿Qué tarea/s debe/n preceder inmediatamente a ésta?
- 2) ¿Qué tarea/s pueden efectuarse en forma paralela o simultáneamente?
- 3) ¿Qué tarea/s deben seguir inmediatamente a ésta?

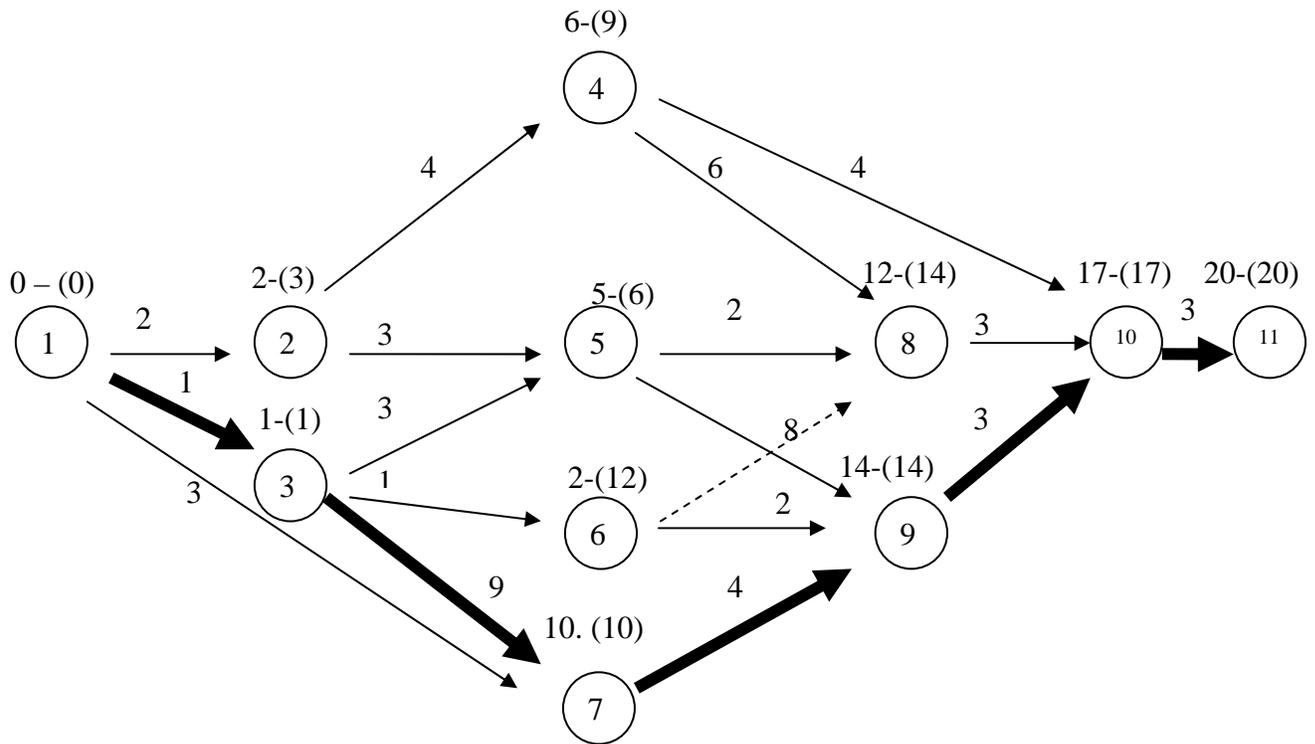
### **Camino Crítico**

El diagrama de flechas o de precedencias representa las operaciones necesarias para llevar a cabo una estrategia o un proyecto determinado. Este diagrama también suele llamarse “graphe”. El camino crítico es el recorrido que debe realizar el proyecto en tiempos no flexibles, es decir, una demora en esos tiempos implicaría una demora en el total del proyecto.

Para elaborar el camino crítico se deben realizar dos barridos al diagrama: uno de izquierda a derecha y otro de derecha a izquierda.

El barrido de Izquierda a derecha va a responder a la pregunta sobre ¿cuál es el mínimo tiempo en que puede llevarse a cabo el objetivo? Para responderla se deberá primero dejar en claro cuál es la fecha aproximada en que debe cumplirse el objetivo específico (o el objetivo general, en caso que se elabore un PERT para todo el proyecto) y luego en qué fecha puede comenzarse el primer trabajo (evento o nodo 1).

**GRÁFICO 7**



Para comenzar se hace un barrido de izquierda a derecha. Al evento señalado por el nodo 2 se llega sumando el tiempo del nodo 1 (cero en este caso) al tiempo que llevará la tarea (en este caso  $T= 0 + 2= 2$ ) El resultado (en este caso, el valor 2) se recuadra o se coloca sobre el nodo 2. El valor así obtenido representa el mínimo tiempo en que puede alcanzarse el evento y por lo tanto constituye el instante o fecha más temprana en que pueden comenzarse las tareas del nodo analizado.

En el caso en que a un mismo nodo llegue dos flechas o más se sumará el número mayor, es decir, se considera que el tiempo mínimo para llevar adelante ambas tareas es el que corresponde a la tarea que más demorará (si tomáramos el otro valor nos quedaría la tarea que más tiempo demanda sin completar). Una vez que se seleccionó el valor mayor, éste se recuadra sobre el nodo al que ambas flechas llegan. Un ejemplo es el nodo 5.

El paso siguiente es realizar el barrido de derecha a izquierda y para eso se parte del tiempo que resultó de la sumatoria total y se colocó sobre el último nodo (valor del evento final). A partir de este valor (por ej. 20) se coloca sobre los nodos que anteceden el valor que resulta de restar el tiempo que figura sobre la flecha (3) el valor del evento final (20). De esto resultará que sobre el nodo N° 10 habrá dos valores 17 - (17). El primero producto de la sumatoria del primer barrido, el segundo producto de la resta que realicé en el barrido de derecha a izquierda.

En el caso de nodos o eventos de donde parten varias flechas, se elige de entre todos los valores, el menor. Este representa la fecha más tardía en que puede tener lugar el evento

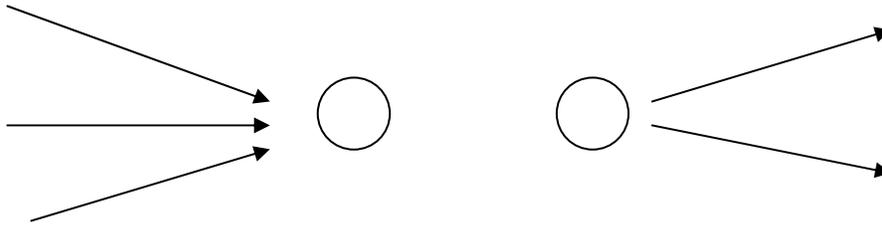
### **Barrido de Izquierda a Derecha**

Se analizan todas las flechas que convergen y se elige el Mayor valor

### **Barrido de Derecha a Izq**

Se analizan todas las flechas que parten del nodo y se elige el Menor valor

### **GRÁFICO 8**



Aquellas tareas que no admiten demora alguna en sus tiempos de ejecución se las llama **Tareas Críticas**. En cambio hay otras tareas que admiten un cierto retraso, tienen una determinada elasticidad que les permite absorber alteraciones en sus tiempos de ejecución, a las que se denomina **Tareas No Críticas**.

La sucesión ordenada de tareas críticas determina un camino desde el evento o nodo inicial hasta el evento o nodo final. Tal camino es el de mayor duración que existe entre ambos: el primero y último nodos y recibe el nombre de **Camino Crítico**. El Camino Crítico enlaza todas aquellas tareas que no poseen elasticidad, es decir que no tienen margen para variar el tiempo de su realización. Esto significa que si no se realizan en el tiempo indicado por ambos valores (que siempre coinciden, por ejemplo los valores 10 – (10) sobre el nodo N° 7 (como figura en el gráfico N° 7) todo el proyecto se retrasa.

La diferencia entre las fechas más tempranas de realización de un evento y la fecha más tardía se denomina **Intervalo de Flotamiento** y mide la demora o tolerancia que puede admitirse en la iniciación de las tareas que parten del evento considerado a fin de no afectar la fecha final de la estrategia o proyecto diagramado.

### **Diagrama de Gantt**

El formato inicial del gráfico fue desarrollado por Henry L. Gantt (1861-1919) en 1910. Actualmente está considerado como una práctica habitual, aunque la introducción de la técnica fue considerada como algo bastante revolucionario. En reconocimiento a sus contribuciones se creó el galardón Henry Laurence Gantt para premiar los logros en el mundo de la gestión y el servicio a la comunidad. Esta herramienta permite gestionar y planificar proyectos de Inversión

### **Ventajas y Limitaciones**

Los diagramas de Gantt se han convertido en una técnica común para representar las fases y actividades de la estructura analítica de un proyecto, por lo que están al alcance de una amplia cantidad de profesionales y planificadores que lo utilizan.

Un error frecuente que cometen aquellos que equiparan el diseño de diagramas de Gantt con el diseño de un proyecto, es que intentan definir la *estructura analítica del proyecto (EAP)* a la vez que definen las actividades programadas. Esta práctica hace muy difícil que ambas queden explicitadas con claridad. En lugar de ello, la EAP debería definirse completamente para después diseñar la programación del proyecto.

Aunque un diagrama de Gantt es fácilmente comprensible para proyectos pequeños en los que el diagrama cabe en un único pliego de papel o en un monitor de PC, puede ser bastante engorroso para proyectos con más de unas 30 actividades. Los diagramas de Gantt más grandes pueden no ser apropiados para mostrarlos en el monitor de una computadora. Una crítica habitual es que los diagramas de Gantt comunican relativamente poca información en el área que ocupan. Es decir, los proyectos a menudo son considerablemente más complejos de lo que se puede comunicar de forma efectiva con un diagrama de Gantt.

Estos diagramas sólo representan parte de las tres restricciones tradicionales de un proyecto, porque se centran principalmente en la gestión de la programación. Además no representan el tamaño de un proyecto, por lo que la magnitud de una actividad se malinterpreta fácilmente. Si a dos proyectos se les dedica el mismo número de días en la programación, el proyecto mayor tiene un impacto mayor en la utilización de recursos, pero el diagrama de Gantt no representa esta diferencia.

Aunque el software de gestión de proyectos puede mostrar las dependencias en la programación mediante líneas entre actividades, mostrar un gran número de dependencias puede resultar en un diagrama confuso o ilegible.

En el caso de proyectos de Comunicación, este tipo de diagramas son muy útiles en la elaboración de un modo gráfico de observar si hay solapamientos o vacíos en la asignación de los Medios seleccionados para la Estrategia de Medios. Efectivamente no indican nada respecto de la Estrategia de Contenidos. Sin embargo son valiosos para dar cuenta con sencillez de los Medios o Espacios pensados para el proyecto, en una secuencia temporal determinada. Es conocida entre los publicitarios, por ejemplo el “Plan de Medios”, donde grafican la frecuencia de los mensajes y los coordinan entre sí para evitar solapamientos y vacíos. Si se le suma un grado de complejidad, se puede agregar la estrategia de públicos.

Ambos requerimientos pueden ser presentados en un gráfico de doble entrada (aunque hay otro tipo de esquemas posibles para esta etapa, se considera que éste posee la complejidad indicada y permite mostrar las actividades más importantes en un solo esquema). Este gráfico puede diseñarse de la siguiente manera:

### GRÁFICO 9

Tiempo Actividad Medios o Espacios	Mes 1		Mes 2	Mes 3	Públicos
	1º Quincena	2º Quincena			
Altavoz Barrial	3 veces por día	3 veces por día			Vecinos del Barrio XX y Bº aledaños

<b>Entrega de Volantes Avisando la reunión en el Centro Vecinal</b>			Todas las mañanas		Vecinos del barrio XX
<b>Convocatoria para realizar talleres en el Centro Vecinal</b>			Visitas a Escuelas		Docentes y alumnos
<b>Puesta en marcha de los talleres</b>				Apertura y dictado en los días de semana	Población de la zona en general

### g) Análisis De Factibilidad

Se entiende que este tipo de análisis deben indicar el grado de aplicabilidad de un plan, y deberá tener en cuenta tanto los elementos endógenos (desde dentro del plan propuesto y de la institución sobre la que se piensa aplicar) como la previsión de situaciones exógenas, que no están planteadas materialmente en ese momento, pero que podrían aparecer y torcer el rumbo del plan. La noción de “factibilidad” remite a *la posibilidad real de que un plan pueda ser efectivamente implementado*. Deberá considerarse el concepto de viabilidad no como un proceso dado, porque la factibilidad *no “es”*, sino que *se construye*, y esta construcción depende tanto de las condiciones y posibilidades de un determinado momento como de las necesidades del grupo social. La factibilidad no es una construcción monotemática sino que abarca numerosos aspectos o campos que deberán ser considerados en forma separada pero que operan sinérgicamente, potenciando o neutralizando las posibilidades de implementación. Esto implica que su elaboración al finalizar el diseño del plan deberá hacerse con los ítems por separado, pero sin dejar de considerar su incidencia y relación con los demás. Se puede pensar que es posible construir la factibilidad técnica, económica, financiera y de recursos humanos, sin embargo si se tiene la certeza de no lograr la factibilidad política el resto de los logros se neutralizarán, imposibilitando de todas maneras la implementación del plan.

- 1) Análisis de **factibilidad económica**: está referida a la inversión económica que puede vislumbrarse como necesaria para la implementación de un plan. Poseyendo ya las definiciones relativas a las acciones y actividades previstas en el plan, será necesario ahondar en cuáles son las posibilidades económicas reales que tiene la institución de implementarlo, en función de lo requerido. Este aspecto incluye la disponibilidad de recursos edilicios, infraestructurales, de mobiliario, espaciales, etc.
- 2) Análisis de **factibilidad técnica**: está referida a la posibilidad que algo pueda materializarse desde el punto de vista técnico de la implementación. Responde básicamente a la pregunta sobre si es técnicamente posible implementar un plan en las condiciones que la institución ofrece. Los casos que se excluyen de este tipo de análisis de pre- factibilidad son realmente excepcionales. Aportando la suficiente cantidad de apoyo económico, es posible lograr una concreción técnica; sólo aquello aún no descubierto o con tecnología no desarrollada está fuera del alcance propiamente técnico. Sin embargo, en una interpretación más amplia, se la puede entender como la factibilidad técnica dada con los recursos económicos habitual y razonablemente disponibles.

- 3) Análisis de **factibilidad financiera**: se refiere usualmente a la posibilidad de obtener fondos en dinero necesarios para materializar un proyecto y devolverlos según un cronograma aceptable. También debe considerarse la posibilidad de la autofinanciación, y para ello deberá tenerse en cuenta no sólo la capacidad de obtención de dinero de la institución, sino también de otras instituciones de la cual depende o con las que interactúa en el espacio geográfico. Por ejemplo, si es posible obtener fondos de algún Ministerio, o de otras instituciones comerciales o de servicios interesadas en financiar el proyecto. Tampoco debe dejar de considerarse la posibilidad de que el público beneficiario intervenga de un modo directo o indirecto en la financiación. Es importante realizar un detalle de los costos de implementación, organizados por cada una de las acciones propuestas, y los valores agregados para la obtención del costo total del plan.
- 4) Análisis de **factibilidad política**: ¿Está políticamente avalado el trabajo? ¿Existen los apoyos políticos necesarios, mediante relaciones de poder intra o extra institucionales que permitan la posibilidad real de solucionar tal o cual problema? Significa pensar si el plan está políticamente avalado por las personas que tienen poder de decisión. En otras palabras, si existen los apoyos políticos necesarios, mediante relaciones de poder intra o extra institucionales que permitan la posibilidad real de solucionar tal o cual problema.
- 5) Factibilidad **cultural**: está relacionada con el análisis referido a si las condiciones sociales, educativas, de hábitos culturales y la forma de vida de los sujetos (tanto de sujetos internos como externos) permitirían la implementación del plan o por el contrario la obstaculizarían. Se encuentra emparentado con la perspectiva axiológica que permite o impide pensar como posibles el cumplimiento de los objetivos pensados. El análisis no debe quedarse en el análisis exhaustivo de la disparidad de valores que se encuentran en la población sobre la que se trabaja, la propuesta debe enfatizar en considerar y construir la red de supuestos valorativos predominantes y regulares que maneja una institución o el sujeto colectivo con el que se está trabajando.
- 6) Factibilidad de **sujetos**: remite a pensar si se cuenta (dentro de la institución o por otros medios) con las personas necesarias para realizar cada una de las actividades propuestas. Aquí "contar con las personas" implica considerar desde la disponibilidad horaria, hasta la capacitación profesional, pasando por lo que se llama "llegada" al grupo. Por caso, no es lo mismo contar con el trabajo de un sujeto bien conceptualizado o que está operando como líder del grupo que con sujetos que son mal vistos o no tienen poder de decisión. Además es de suma importancia pensar en los "saberes" -no necesariamente académicos- que los sujetos poseen y son capaces de poner en juego en la implementación del plan pensado

#### **h) Elaboración del Presupuesto**

El presupuesto de un proyecto debe ser detallado, de modo que cada actividad diseñada en el apartado anterior deberá tener una estimación de los costos financieros para ser llevada a cabo. Así mismo se deberán calcular los totales -aunque sea aproximado- para que quede en evidencia el costo total de la implementación del proyecto.

Este punto es de vital importancia, debido a que se centra en la factibilidad económica y política del proyecto. Con el presupuesto elaborado se puede comenzar a pensar en cuántos

recursos se posee para afrontarlo o en su defecto en las posibilidades reales de su financiamiento a través de la búsqueda de otras fuentes.

## **Bibliografía**

- Ander Egg, Ezequiel: *Introducción a la Planificación* Ed. Hvmantas. Bs. As. 2000.
- Balán, Eduardo; Jaimes, Diego; Alegría, Hernán y Borri, Néstor. “*Barrio Galaxia. Manual de comunicación comunitaria*”. Ed. Centro Nueva Tierra. Buenos Aires, Argentina. 2002.
- Balderrama, Carolina; Bustamante, Fernando y Jaimes, Diego. “*Comunicación y Planificación*”. Ed. Centro Nueva Tierra. Buenos Aires, Argentina, 2003.
- Cirigliano, Carla. “*Gestión de la comunicación interna en las organizaciones*”. Disponible en: [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com)
- Contrera, Eduardo: "Los pasos de la Planificación". En Manuales Didácticos CIESPAL (Centro Internacional de Estudios superiores de Comunicación para América Latina). Ed. Quipus. Quito. Ecuador. 1990.
- Dror, Yehezkel: "The Planning Process: A Facet Design", en Al Faludi (ed). *A Reader in planning Theory*. Pergamon Press. Oxford. 1973
- Elías, Joan y Mascaray, José. “*Intracomunicación. Más allá de la comunicación interna*”. Ed. Cúspide. 2000.
- Huergo, Jorge. “*Comunicación y Formación. Cartilla de capacitación en comunicación*”. Ed. Centro Nueva Tierra. Buenos Aires, Argentina. 2001.
- Kaplún, Gabriel. “*Contenidos, Itinerarios y Juegos. Tres ejes para el análisis y la construcción de materiales educativos*”. Memorias del VI Congreso de ALAIC. Bolivia. 2002
- Kaplún, Mario: “*Hacia nuevas estrategias de comunicación en la educación de adultos*”. OREALC. Santiago de Chile, Chile. 1983.
- -----“*A la Educación por la Comunicación*”. UNESCO-OREALC, Santiago de Chile, Chile. 1992.
- Matus, Carlos: *Planificación en situaciones de poder compartido*. FCE. México
- Merhy, Emerson: *La planificación como tecnología de gestión: tendencias y debates sobre la planificación en salud en Brasil*. Cuadernos de Posgrado. Serie Cursos y Conferencias. Coedición Secretaría de Posgrado Fac. de Cs. sociales y Oficina de Publicaciones Universidad de Buenos Aires. 1995.
- Muriel, María Luisa y Rotta, Gilda. “*Comunicación Institucional: enfoque social de las relaciones públicas*”. CIESPAL- FES. Colección Intillán. Quito, Ecuador. 1980.
- NACIONES UNIDAS, International Social Development, en Review N° 3, Highlights of The Symposium on social Policy and Planning. E.H. IV. New York, 1971.
- Pineault, R., Daveluy, C.: *La planificación sanitaria. Conceptos, métodos, estrategias*. Ed. masson, s.a. España. 1995.
- Robirosa, M., Cardarelli, G., La Palma, A.: *Turbulencia y Planificación Social*. Lineamientos metodológicos de gestión de proyectos sociales desde el Estado. Siglo XXI de España Editores s.a. Unicef. 1990
- Rovere, M.: *Planificación Estratégica de Recursos Humanos en Salud*. OPS OMS Washington, DC. EEUU 1993

- Ruiz Balza, Alejandro y Aphal, Karina. “*Desarrollos en la Comunicación Interna*”. Documento 4. Disponible en [www.comunicologos.com](http://www.comunicologos.com)
- Ruiz Balza, Alejandro y Aphal, Karina. “*Planificación en la Comunicación*”. Documento 7. Disponible en [www.comunicologos.com](http://www.comunicologos.com)
- Safar, Elizabeth. “*La Comunicación en el pensamiento de Paulo Freire*”. Anuario ININCO/ Investigaciones de la Comunicación N° 13, vol. 1. Caracas, Venezuela, 2001.
- Solanet, M., Cozzetti, A., Rapetti, E.: *Evaluación Económica de proyectos de inversión* Ed. El Ateneo. Arg. 1991.

## Capítulo 6: Algunas aproximaciones sobre la Evaluación de Planes de Comunicación

Por Mgter. Abatedaga, Nidia Cristina

### Recomendaciones de UNESCO para Evaluar Planes Sociales en América Latina

Esta tercera parte está orientada a complementar el plan, diseñando aquella fase del proceso de planificación que consiste en prever formas de evaluación, es decir cómo se piensa que es el mejor modo de evaluar el proyecto diseñado.

La situación de la evaluación en la planificación permite cerrar el círculo, ya que aquí se concibe como un proceso en el que tanto la durante la realización del diagnóstico como en momentos de la elaboración del plan se están prefigurando las maneras, momentos y métodos que se deberán tener en cuenta para obtener información que permita valorar las acciones pensadas.

El desarrollo de la actividad evaluativa en los países latinoamericanos no es abundante. El recurso a la evaluación en nuestros países es casi una práctica excepcional en el contexto de planes y proyectos elaborados.

Durante el Simposio Regional sobre Técnicas de Evaluación de Proyectos de Acción Social en América Latina, que se llevara a cabo del 22 al 26 de noviembre de 1982 en la República de Venezuela, organizado por la División de Análisis Socioeconómico, Sector Ciencias Sociales y sus Aplicaciones de UNESCO,<sup>151</sup> se produjeron intercambios teóricos y de experiencias relativas a las prácticas de evaluación.

Entre los análisis que intentaban desentrañar las causas por las cuales son tan excepcionales las evaluaciones en nuestros países latinos, se encontró que las actividades de evaluación son rechazadas por los responsables de proyectos por miedo a que se juzgue su desempeño o por temor a afectar la continuidad de los proyectos.

Por otro lado se asegura que existe una importante falta de conocimiento y capacitación acerca de su verdadero cometido y de su utilidad para mejorar la propia gestión, debido, en parte a que suelen tener un alto costo y una baja valoración de la aplicabilidad de las conclusiones extraídas de las evaluaciones en proyectos futuros, amparados en la creencia de que esos otros proyectos, al estar insertos en contextos diferentes no requerirán de conclusiones anteriores.

Aún cuando es aceptada la validez de sus objetivos, la evaluación es cuestionada en términos de sus prácticas, por llevarse a cabo con métodos escasamente apropiados, mecanismos

---

<sup>151</sup> La Publicación fue financiada por CLAD (Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo), AECI – INAP (Agencia Española de Cooperación Internacional – Instituto Nacional de Administración Pública) y PNUD (Proyecto Regional de las Naciones Unidas de Modernización de la Organización y gestión del Estado). Su autor UNESCO. Título: *Conclusiones y Recomendaciones del Simposio Regional sobre técnicas de Evaluación de Proyectos de Acción Social en América Latina y el Caribe. Evaluación en A. Latina y el Caribe.* Venezuela. 1986

institucionales inexistentes o demasiado complejos que impiden detectar tendencias y resultados no esperados con suficiente sensibilidad y rapidez.

Frente a esta crítica situación de los procesos evaluatorios los integrantes del Simposio propusieron algunas conclusiones y recomendaciones que podrían tender a resolver los problemas planteados.

### **1) Sobre las condiciones de aplicación de métodos y técnicas de evaluación de proyectos**

En primer lugar se reconoce que todo proyecto que implique alguna intervención efectiva en una realidad concreta, introduce en ella modificaciones que afectan a la sociedad de alguna manera. Esto incluye aquellos denominados "proyectos sociales", cuyos objetivos directos son los de introducir modificaciones en aspectos específicos de la vida social.

Por otro lado se tuvo en cuenta que el concepto de evaluación ha sufrido modificaciones a lo largo del tiempo y que a una concepción inicial formulada puramente en términos económicos y financieros, se deberían incorporar otras técnicas que permitan incluir en toda su amplitud y especificidad las dimensiones sociales significativas.

Se reconoció que un proyecto es socialmente legítimo en la medida que responda a objetivos políticos definidos de transformación social, entendida ésta en términos de mejoramiento conjunto de la calidad de vida y de las condiciones sociales de la población afectada. Por lo tanto la actividad de evaluación de tales proyectos no debe ser restringida a organismos públicos, sino que puede y debe ser efectuada por todo tipo de actores sociales involucrados.

Para lograr esta modificación en las condiciones de la evaluación, se destacó la necesidad de capacitación de funcionarios y demás actores involucrados en el diseño de evaluaciones, a los fines de elaborar métodos y técnicas adecuados a las necesidades de la región, en vistas de que los disponibles fueron creados en países con otras condiciones de información y de recursos, y por lo tanto en su aplicación no se muestran apropiados.

Otra de las propuestas que se realizaron en el sentido de mejorar los métodos y técnicas de evaluación estuvo direccionada a centrar la discusión en el concepto de "pertinencia", como condición de utilidad de la evaluación a los fines de que ésta incluya no sólo los criterios de quienes tomen las decisiones políticas, sino también los criterios de pertinencia de los beneficiarios del proyecto. Es decir, la evaluación debería tomar en cuenta las necesidades y aspiraciones de los beneficiarios con respecto al proyecto y su opinión en el desarrollo del mismo, de manera que los resultados de la evaluación sirvan a los propósitos y actores del programa, y de esta manera, los incorpore.

Se consideró, por ende que una evaluación es operativamente legítima en la medida que realmente con información pertinente las decisiones, acciones y estrategias de los actores involucrados en el proyecto, tendiente, además a lograr crecientes grados de racionalidad.

### **2) En relación a los métodos y técnicas**

Las conclusiones del Simposio enfatizaron que la sola medición de desviaciones y logros hallados en la comparación de resultados obtenidos de las acciones con los esperados de ellas, no constituyen una evaluación adecuada, si no está acompañada de alguna identificación de las causas de dichas desviaciones y logros, para que puedan ser útiles en el rediseño de las acciones programadas a futuro.

La evaluación y sus técnicas deben ser entendidas como una contribución para el mejoramiento de la ejecución y no como cuestionadora de las acciones de quienes toman las decisiones y además debe ser considerada en todas las etapas de un proyecto, desde su formulación hasta la ejecución.

Por otro lado, el acervo de técnicas disponibles, aún las generadas en contextos sociales y culturales diferentes constituyen una importante fuente de alternativas que puede dar lugar a adaptaciones y revisiones de tales técnicas para adecuarlas a los diversos contextos y arreglos organizacionales de aplicación.

Las técnicas de evaluación deben tener al menos las características referidas a la factibilidad, la pertinencia, la comunicabilidad y la oportunidad. Por otro lado, además de las técnicas a utilizar, la evaluación deberá explicitar los objetivos (generales y específicos), y quiénes la llevarán adelante considerando a todos los involucrados en el proceso, sobre todo a los beneficiarios.

### **3) Sobre los usos corrientes de los resultados de los estudios de evaluación.**

En virtud de la evidente situación de desarticulación entre la evaluación, sus resultados y los procesos de gestión de programas y proyectos, se recomendó que las evaluaciones no se realicen para cumplir con una petición formal de alguna institución (muchas veces organismos internacionales), ni que sean concebidas como “inspecciones” o “juicios” burocráticos que son los que provocan las mayores suspicacias y resistencias.

Debería, en cambio, utilizarse la evaluación para permitir a los encargados de la ejecución y gestión del proyecto, como instrumento de afinamiento de lo actuado.

### **4) Respeto de la necesidad en materia de formación y capacitación**

Las recomendaciones en este campo se orientaron a mejorar las oportunidades de formación en el campo de la evaluación para aquellos agentes estatales o miembros de la sociedad civil que estuvieran afectados a la tarea de evaluar. El tipo de capacitación debería adecuarse a las necesidades de los técnicos, planificadores, promotores sociales y cuadros del sector público.

Esto podría estar apoyado por acciones tendientes a intensificar el intercambio de documentos, libros y experiencias e innovaciones en el campo.

### **Qué es “Evaluar”**

Existen innumerables definiciones de **evaluación** y similares cantidades de modelos evaluativos. La constante en todos ellos es, por un lado, la pretensión de comparar un patrón

de deseabilidad (imagen- objetivo hacia la cual está orientada la acción) con la realidad, lo que realmente sucedió como consecuencia de la actividad que se desplegó y por otro lado, la preocupación por alcanzar los objetivos planteados con eficacia, es decir la adecuación medios / fines.

Evaluar es *fijar el valor de una cosa*; para hacerlo se requiere efectuar un procedimiento mediante el cual se compara aquello a evaluar respecto de un criterio o patrón determinado <sup>152</sup> y esto da cuenta del otro aspecto que considera el proceso de planificación y que es el vinculado con la eficiencia.

Es importante considerar, como parte del concepto, que la evaluación no debe implicar sólo una apreciación del grado en que se alcanzaron los objetivos. Esta idea proviene de una traslación acrítica al campo social de las técnicas de evaluación de proyectos industriales y no responde a la lógica de los proyectos sociales.

Por esta razón es que la ONU considera que la evaluación es también un proceso organizativo para mejorar las actividades todavía en marcha y ayudar a la administración en la planificación, programación y toma de decisiones futuras. <sup>153</sup>

El énfasis en el carácter procesal de la evaluación quiere destacar que no se trata de un hecho ajeno y separado del proyecto en cuestión, sino que es una dimensión del mismo. Por ello es que también ha sido concebida como "un medio sistemático de aprender empíricamente y de analizar las lecciones aprendidas para el mejoramiento de las actividades en curso y para el fomento de una planificación más satisfactoria mediante una selección rigurosa entre las distintas posibilidades de acción futura." <sup>154</sup>

### **Criterios para seleccionar Tipos de Evaluación Posibles**

No todas las evaluaciones son iguales. Pueden establecerse entre ellas diferencias basadas en criterios también distintos.

#### **En función del momento en que se realiza y los objetivos perseguidos con la evaluación**

1) **Evaluación *ex- ante***: Se realiza antes que el proyecto comience, tomando en cuenta los factores anticipados en el proceso decisorio. Tiene por finalidad proporcionar criterios racionales para una decisión cualitativa, referida a si el proyecto debe o no implementarse. También permite ordenar los proyectos en función de sus grados de eficiencia y eficacia en la consecución de los objetivos perseguidos.

2) **Evaluación *ex- post***: Se lleva a cabo cuando el proyecto ya está en ejecución o ha concluido y las decisiones se adoptan en base a los resultados efectivamente alcanzados. Es indispensable distinguir la situación de los proyectos que están en curso de aquellos que ya han concluido. En ambos casos se persigue proporcionar elementos de juicio para la adopción

---

<sup>152</sup> COHEN E. y FRANCO R.: Evaluación de Proyectos. Bs. As. 1971.

<sup>153</sup> ONU, 1984, 18

<sup>154</sup> OMS, 1981, 11

de dos tipos de decisiones interrelacionadas entre sí: una cualitativa y otra cuantitativa. En los proyectos que se están ejecutando lo cualitativo está relacionado con la posibilidad de escoger si se continúa o no con el proyecto, sobre la base de los resultados obtenidos hasta el momento. En el caso que se justifique su prosecución, entonces se evaluará la dimensión cuantitativa, que presenta a su vez dos opciones: 1) mantener la formulación original y 2) introducir modificaciones para mejorarla.

En los proyectos terminados esta últimas dos opciones aparecen como: 1) si debe seguir implementándose este tipo de proyectos, en función de que los beneficios generados superan los costos y 2) en casos futuros los proyectos deberán ser reformulados.

También la evaluación *ex- post* puede analizarse considerando la dimensión temporal, que propone distinguir entre una *Evaluación de procesos* (o "durante la implementación") que permite determinar la medida en que los componentes de un proyecto contribuyen o son disfuncionales a los fines perseguidos. Se hace efectiva mientras el plan se está implementando y por lo tanto afecta la organización y las operaciones en curso. Cuando está adecuadamente realizada genera información que permita corregir y revisar oportunamente la implementación. No se trata de un balance final, sino de una evaluación periódica que busca una mirada "hacia atrás" descubriendo las causas por las que el proyecto está funcionando o no y afectando las decisiones cotidianas operativas.

El otro tipo de evaluación *ex- post* es la *Evaluación de impacto* (o "después de concluida la implementación"), a través de la cual se busca determinar en qué medida el proyecto alcanzó sus objetivos y cuáles han sido sus efectos secundarios previstos y no previstos. Este tipo de evaluación mira "hacia fuera" más allá del proyecto, para tomar decisiones políticas referidas al impacto y a la eventual diseño de otros proyectos posteriores. Este tipo de evaluaciones puede realizarse durante la implementación o una vez que ella ha finalizado.

### **En función de quién realiza la evaluación**

1) **Evaluación Externa:** Este tipo de evaluaciones son las que realizan personas ajenas a la organización. La principal ventaja es que supone que el evaluador externo posee mayor experiencia y por lo mismo, puede comparar los resultados obtenidos con otros similares con los que haya tenido contacto, pudiendo realizar contrastaciones.

Las desventajas de este tipo de evaluación suelen ser que muchos evaluadores externos privilegian el método al conocimiento sustantivo del área en que se desarrolla el proyecto. Por otro lado se tiene dudas respecto a que la objetividad de este evaluador esté garantizada. Desde el comienzo, la sola selección de quien realizará la evaluación puede tener sesgos.

2) **Evaluación Interna:** Se lleva a cabo dentro del marco de la organización. Sus ventajas son que elimina las fricciones propias de la evaluación externa, habría mayor participación en el proyecto, ya que los sujetos involucrados no la sentirían como un examen de su actuación personal, sino como una instancia de reflexión sobre lo realizado y de aprendizaje. Además se trataría de garantizar que los evaluadores conozcan lo sustantivo del campo que se pretende evaluar, lo que podría ser más útil que el énfasis en lo metodológico. Incluso el mismo proceso de evaluar puede llevar a una mejor comprensión de lo que se está realizando.

Las desventajas que plantea este tipo de evaluación serían que puede dar menores garantías de objetividad, porque el evaluador es "juez y parte", y por lo tanto puede tener ideas preconcebidas o intereses que llevarían a no mostrar algunos fracasos o sobreestimar aquellos aspectos negativos con los que no esté personalmente de acuerdo. Esto conduciría a una ausencia de imparcialidad e independencia del proyecto.

Por otro lado, se afirma que este tipo de evaluaciones no elimina el choque de intereses entre los diferentes actores. Además suele hacerse evidente la resistencia al cambio, lo cual conduce a la conservación de los objetivos, a veces, con altos costos.

3) **Evaluación Mixta:** Es una combinación de las dos anteriores, por medio de la cual los evaluadores externos realizan su trabajo en estrecho contacto y con la participación de los miembros del proyecto a evaluar. Este tipo de evaluación facilita la eliminación de los riesgos que corren los tipos anteriormente nombrados.

4) **Evaluación Participativa:** Este tipo de evaluación se propone minimizar la distancia existente entre el evaluador y los beneficiarios, buscando una respuesta endógena del grupo. Suele aplicarse a proyectos de dimensiones acotadas. Entre las ventajas se encuentran que usualmente se logra más un incremento de la acción política del grupo que perseguir el éxito del proyecto. Por otro lado, pueden existir discrepancias entre este nivel micro de evaluación y las transformaciones macro sociales que se propugnan en los objetivos de un proyecto.

### **En función de la naturaleza de la evaluación**

1) **Evaluación Descriptiva:** Este tipo de evaluaciones produce taxonomías, tanto el fenómeno que se trata de modificar y su situación en distintos estadios (antes, durante y después) como la población objetivo y el proyecto mismo. Este ordenamiento permite determinar, con mediciones cuantitativas, la magnitud del cambio producido.

2) **Evaluación Explicativa:** Esta evaluación construye un modelo causal que da cuenta de la contribución del proyecto al proceso de transformación deseado. Destaca especialmente los factores que facilitan u obstaculizan la implementación, y se realiza con mediciones cualitativas y cuantitativas.

### **Modelos Evaluativos**

Los modelos son estructuras conceptuales que condensan rasgos comunes y característicos de un tipo particular de fenómenos o hechos sociales. Aún cuando su uso indiscriminado es criticado por algunos que afirman que sólo su autor conoce el proceso reflexionado de experiencias que permitieron su construcción, el uso de modelos posee un alto valor en cuanto a proporcionar pistas útiles para la tarea evaluativa, tanto a nivel conceptual, metodológico como de los procesos que se investigan.

Se propondrán en este apartado sólo algunos modelos propuestos por Eduardo Contrera<sup>155</sup> útiles para pensar la valoración de los procesos que se planificaron. La selección se realizó en base a criterios metodológicos y considerando que pudieran tener una fácil aplicación. Como en los otros casos, se recomienda la lectura del texto del autor.

### **Modelo “Juicio de Expertos”**

Este modelo supone el análisis y selección de las áreas que componen el proyecto, y en base a ellas se buscarán aquellos especialistas en evaluación de cada una de las áreas pensadas. Estos expertos deberán tener reuniones permanentes para conformarse en un equipo interdisciplinario si fuera posible. La ventaja del modelo es que estos especialistas poseen capacidades profesionales probadas, y pueden comparar la experiencia actual con otras que hayan tenido con anterioridad. Además, como conocen los procedimientos, suele ser una evaluación rápida y suelen dar resultados tendientes a abonar las tomas de decisiones. Una de las mayores desventajas suelen ser los costos (sobre todo por los honorarios de estos expertos) y el riesgo de que al ser una evaluación externa, se generen resistencias y se tergiverse la información que el experto solicita.

### **Modelo “Juicio Criminal”**

Este modelo de evaluación procede poniendo el proyecto en el banquillo de los acusados, como en un juicio legal, sin considerar que es culpable a priori. Se requiere designar un jurado de sujetos involucrados en la implementación del proyecto (beneficiarios, operadores, etc.) que conforma el equipo al cual se deberá convencer de las bondades y deficiencias del proyecto, un juez que es el evaluador y organizador del procedimiento. Este juez asigna a un abogado acusador que trabajará con un equipo de personas a cargo de la tarea de buscar evidencia de cualquier tipo para demostrar la culpabilidad del proyecto. Por otro lado se designará un abogado defensor con otro equipo de personas asignadas para buscar evidencias favorables.

La idea es que de la confrontación racional de evidencias positivas y negativas, presentadas de un modo ni emotivo ni mal intencionado, puedan realizarse interpretaciones y apreciaciones equilibradas sobre el desempeño del proyecto.

Los problemas que suele presentar este modelo es que se convierta en una discusión acalorada y no se saquen conclusiones certeras. Además debe cuidarse que ambos grupos (acusador y defensor) estén conformados de un modo homogéneo en capacidades y conocimiento sobre el proyecto, para que las evidencias sean equiparables.

### **Modelo “MELP” o “DOPI”**

Este modelo que puede denominarse Matriz de Estructuras Lógicas del Proyecto (en una lectura horizontal), o puede tener una lectura vertical (Directriz, Objetivos, Productos, Insumos), sirve tanto para describir sucintamente el proyecto como para evaluarlo. Tiene su origen en análisis y propuestas operacionales de la Agencia Internacional para el Desarrollo (USAID).

---

<sup>155</sup> Contrera, E.: *Evaluación de proyectos de comunicación*. Manuales didácticos CIESPAL. Quito. Ecuador. 1993.

En esencia es un cuadro de 4 X 4 con dos lógicas precisas: una vertical referida al por qué del proyecto y una horizontal referida al cómo saber si se logra o no lo previsto. Un ejemplo (vacío) de matriz es el siguiente:

MARCO LÓGICO DEL PROYECTO: .....(Detalles técnicos y financieros)		
Resumen Narrativo	Indicadores Objetivamente Verificables	Supuestos Críticos
Directriz o Meta: .....	Mediciones del logro de metas: .....	..... .....
Objetivos del Proyecto: .....	Condiciones esperadas al final: .....	..... .....
Productos: .....	Especificación de los productos: .....	..... .....
Insumos: .....	Presupuestos, Recursos, Cronograma de Implementac. .....	..... .....

Considerando la lógica vertical (de la que viene la sigla DOPI), se deberán tener en cuenta:

D - **Directriz o Meta:** Es lo que justifica el proyecto, lo que le da sentido. Aquello a lo que debe contribuir el proyecto

O - **Objetivos:** Es lo que el proyecto pretende, su propósito esencial, su finalidad

P - **Productos:** Resultados concretos, tangibles del proyecto

I - **Insumos:** Aquello que hay que proveer para el proyecto: recursos humanos, materiales, financieros, etc.

Los cuatro niveles están encadenados y en una relación de medio a fin. Tal lógica es hipotética: si se proveen los insumos (necesarios y suficientes) entonces se lograrán los productos especificados, y así sucesivamente. Puede verse, además en doble vía: de arriba hacia abajo, para ver cómo una idea de algo deseable (pero bien especificado) se va concretando en ciertos objetivos a lograr, los cuales logrados, contribuyen a la meta o directriz.

La lógica horizontal incluye, para cada nivel columnas que designan:

- a) El **resumen narrativo** del proyecto: unas pocas proposiciones que son las ya desarrolladas en la lógica vertical, pero que ahora se contrastan horizontalmente con estos dos o tres criterios.

- b) **Indicadores objetivamente verificables:** mediciones referidas al logro de Metas (¿cómo se sabe que en efecto se ha logrado?, o condiciones esperadas al fin del proyecto como indicadores del logro de los objetivos. Pueden usarse indicadores cuantitativos o cualitativos.
- c) **Medios de Verificación:** Métodos o mecanismos por los cuales se verificará a cada indicador. (Estructuras de medición escalares, o de otro tipo).
- d) **Supuestos:** Se refiere a condiciones o eventos críticos fuera del control del proyecto y que de darse o de no cumplirse (según cada caso) pueden vulnerar seriamente los logros del proyecto en uno o varios niveles.

A partir de la brevedad de lo expuesto en este capítulo se pretende proporcionar indicios sobre algunos tipos y modelos de evaluación, que muestren el panorama a partir del cual seleccionar el mejor modo posible de evaluar el proyecto diseñado. Dichas evaluaciones deberán incluirse en el plan, estableciendo con claridad los cortes evaluativos, tipo y modelo seleccionado en cada caso.

### **Bibliografía:**

- Ander Egg, E.: *Introducción a la Planificación* Ed. Hvmánitas. Bs. As. 2000.
- Contrera, E.: "Los pasos de la Planificación". En *Manuales Didácticos CIESPAL* (Centro Internacional de Estudios superiores de Comunicación para América Latina). Ed. Quipus. Quito. Ecuador. 1990.
- -----*Evaluación de proyectos de comunicación*. Manuales didácticos CIESPAL. Quito. Ecuador. 1993.
- Dror, Yehezkel: "The Planning Process: A Facet Design", en Al Faludi (ed). *A Reader in planning Theory*. Pergamon Press. Oxford. 1973
- Matus, Carlos: *Planificación en situaciones de poder compartido*. FCE. México
- Naciones Unidas, International Social Development, en *Review N° 3*, Highlights of The Symposium on social Policy and Planning. E.H. IV. New York, 1971.
- UNESCO. Título: *Conclusiones y Recomendaciones del Simposio Regional sobre técnicas de Evaluación de Proyectos de Acción Social en América Latina y el Caribe*. *Evaluación en A. Latina y el Caribe*. Venezuela. 1986
- Pineault, R., Daveluy, C.: *La planificación sanitaria. Conceptos, métodos, estrategias*. Ed. Masson, S.A. España. 1995.
- Rovere, M. : *Planificación Estratégica de Recursos Humanos en Salud*. OPS OMS Washington, DC. EE.UU. 1993.
- Solanet, M., Cozzetti, A., Rapetti, E.: *Evaluación Económica de proyectos de inversión* Ed. El Ateneo. Arg. 1991.

---

Estamos pensando y en el pensar nos vamos haciendo, y al hacernos tratamos de ser mejores personas. Este libro propone un modo de pensar y hacer colectivamente, planificar la comunicación con la idea de promover interacciones entre sujetos autodeterminados. A esta propuesta la llamamos *Planificación por consensos* porque tratamos que el pensar y el hacer comunicativo faciliten la construcción de sujetos políticamente comprometidos con procesos de transformación social.

*“Los de la palabra que camina, nosotros queremos no el deber, no la gloria, no la fama. Nosotros queremos ser simplemente la antesala de mundo nuevo. Un mundo nuevo con una nueva forma de hacer política, un nuevo tipo de política de gente del gobierno, de hombres y mujeres que mandan obedeciendo”*

*Sub Comandante Marcos  
Fragmento del discurso  
pronunciado el 17 de mayo de 1994*