



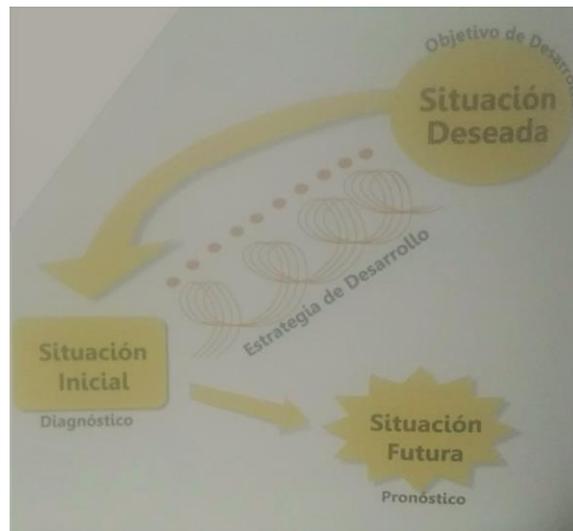
Universidad Nacional de la Plata  
Facultad de Periodismo y Comunicación Social

**Carrera:**  
**Licenciatura en Comunicación Social**

**Nombre de la Materia:**  
**Planificación de Políticas de Comunicación**

**Profesores por Comisión:**  
Comisión 1. Gonzalo Bustos  
Comisión 2. Vanesa Arrúa  
Comisión 3. Jonathan Pender y Catalina Arrién  
Comisión 4. Gisela Sasso  
Comisión 5. Melina Picart  
Comisión 6. Matías Belloni  
Comisión Extensión Áulica - Unidad 9: Juliana Novello

## **Encuentro de la Semana 6: Estrategia de Desarrollo.**



Esta clase fue diseñada por el Equipo de Cátedra y redactada por su titular Mg. Vanesa Arrúa<sup>1</sup>.

**Para citar este escrito por favor seguir las siguientes referencias:**

Mg. Vanesa Arrúa. Estrategia de Desarrollo. Taller de Planificación de Políticas de Comunicación. Licenciatura en Comunicación Social. FPyCS. UNLP. Septiembre, 2020. Disponible en:  
<https://drive.google.com/file/d/1FjbaF9niCA1KwERfZPliExJqxyWs2-2Z/view?usp=sharing>

<sup>1</sup> Mg. Vanesa Arrúa. Licenciada en Trabajo Social. Docente Titular del Taller de Planificación de Políticas de Comunicación. Docente en posgrado, en las Maestrías en Planificación y Gestión de la Comunicación y Comunicación y Derechos Humanos; y de la especialización en Estudios de Juventud. Es Investigadora, actualmente trabaja en temas vinculados a la Comunicación y las Políticas Sociales de Niñez y Juventud.



Bienvenidos a este sexto encuentro. En esta oportunidad vamos a trabajar sobre el eje metodológico. El objetivo de este encuentro es poder compartir con ustedes una metodología muy importante en el proceso de diseño y planificación de las Políticas de Comunicación. Me refiero a la Estrategia de Desarrollo. Esta herramienta la tomamos de una autora que se llama Irene Horejs, que trabaja sobre procesos de Desarrollo en diferentes comunidades y territorios.

En los encuentros anteriores reflexionamos sobre la noción de Desarrollo y vimos que es un concepto polisémico, y según diferentes proyectos políticos adquiere distintos significados. Para nosotros, “los procesos de desarrollo comprenden el movimiento transformador que generan las estrategias destinadas a crear oportunidades que permitan a los sujetos y sus relaciones desplegar su potencial; generando condiciones para la realización plena de los pueblos”<sup>2</sup>.

En general, las organizaciones y los colectivos de trabajo, surgen a partir del reconocimiento de problemas que los afectan. Este reconocimiento de problemas o necesidades, moviliza a los actores sociales en la gestión de soluciones y recursos. Una estrategia de Desarrollo permite identificar y organizar información para definir proyectos que permitan transformar los problemas del presente, para construir la realidad deseada.

### **¿Qué es una Estrategia de Desarrollo?**

Es una herramienta metodológica para organizar información, tomar decisiones y crear estrategias de transformación de la realidad a través de la articulación de diferentes proyectos.

### **¿Porqué es importante la Estrategia de Desarrollo?**

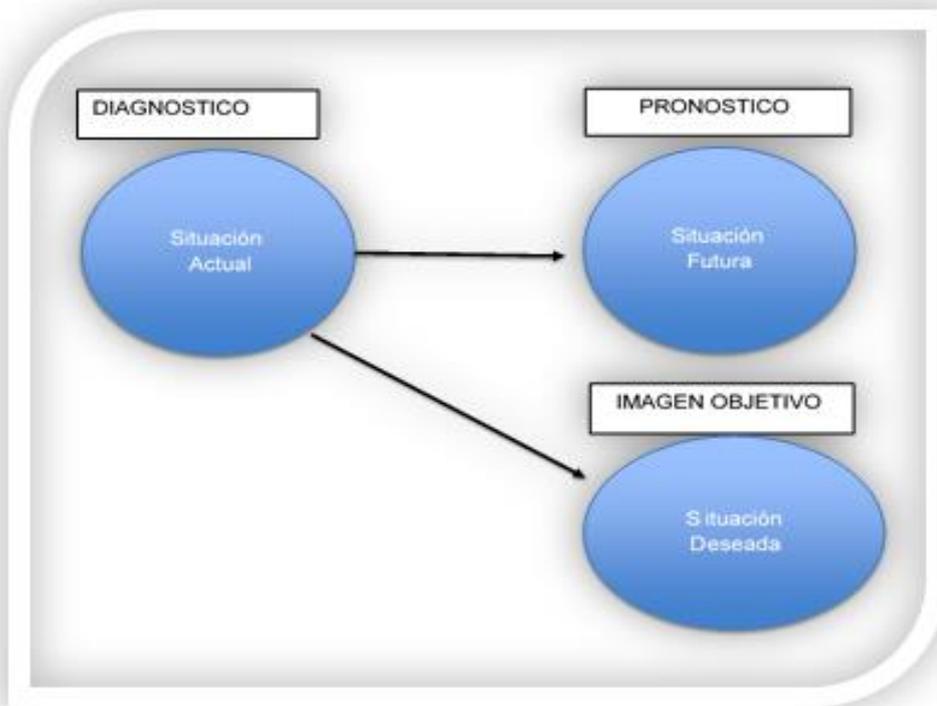
- Nos permite organizar información sobre la realidad de una institución, una comunidad o una Política Pública, y a la vez definir estrategias de acción.
- Porque organiza nuestra mirada sobre el contexto en el que se llevan adelante las Políticas de Comunicación.
- Nos permite identificar los proyectos de transformación de la realidad para los cuales vamos a diseñar procesos y estrategias comunicacionales.
- Los comunicadores utilizamos el contenido de la estrategia de desarrollo en el momento de diseñar las políticas comunicacionales porque nos permite definir cómo vamos a comunicar (desde qué modelo), qué es necesario comunicar (los contenidos) y a quienes (los destinatarios). Esto lo veremos en próximas clases.

---

<sup>2</sup> Arrúa Vanesa. Ficha de Cátedra “Planificación de Políticas de Comunicación. Licenciatura en Comunicación Social. FPyCS - UNLP. 2020



Ahora vamos a detenernos en los elementos de la Estrategia de Desarrollo. Miremos el siguiente cuadro<sup>3</sup>:



**La Situación Inicial:** Es el punto de partida de la planificación

**La Situación Futura:** Es la situación que se alcanzará si las tendencias siguen su curso. Es decir, si nadie interviene para cambiar la situación.

**Situación Deseada:** Es la situación que queremos lograr y para alcanzarla elaboramos una estrategia

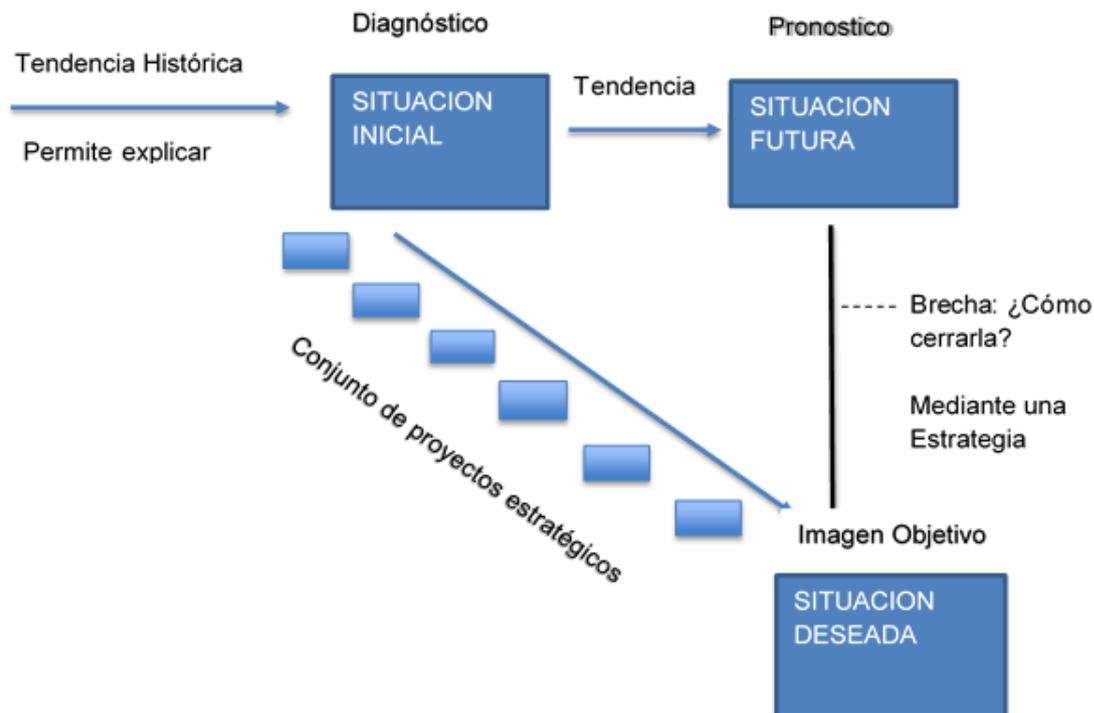
Ahora pensemos más en profundidad la noción de Estrategia de Desarrollo. Vimos que para planificar, es necesario tener en cuenta tres elementos fundamentales que definen cómo es el presente, las tendencias del futuro y la realidad que se desea alcanzar. Estos tres elementos nos permiten identificar los proyectos para llevar adelante... Ahora bien, ¿Por qué la llamamos estrategia?

---

<sup>3</sup> Los cuadros son re creados en base a los gráficos que propone Irene Horejs en "Formulación y gestión de microproyectos de Desarrollo". Manual para la práctica de dirigentes populares, técnicos, cooperativistas, y microempresarios. Humanitas - CEDEPO. 3ed. 1995 - Buenos Aires.



Para contestarnos esta pregunta miremos y analicemos otra gráfica<sup>4</sup>:



Llamamos estrategia a la definición y articulación de todos estos elementos para organizar nuestras acciones, asociando los diferentes proyectos, de modo tal de poder priorizarlos teniendo en cuenta diferentes criterios, por ejemplo, lo urgente, lo importante, los recursos disponibles, los consensos y acuerdos construidos, los que debemos realizar primero para poder llevar adelante otros, etc.

Podemos decir siguiendo a Irene Horejs, que una Estrategia de Desarrollo comprende:

- A. **El Diagnóstico de la Realidad Actual:** (la situación inicial cómo punto de partida)  
El Diagnóstico de la realidad actual, permite también pronosticar la situación futura. Es decir, imaginarnos cómo va a ser la situación del territorio o de la organización dentro de 5, 10 o 15 años, si nadie interviene conscientemente.
- B. **La Formulación de la Situación Deseada,** o sea, la imagen del futuro que queremos lograr. Esta situación deseada se expresa cómo objetivo de Desarrollo.
- C. **Los Proyectos de Desarrollo** que proponemos para acercarnos a la situación deseada. A través de un conjunto estratégico de proyectos, podemos alcanzar nuestros objetivos de Desarrollo.

<sup>4</sup> Irene Horejs. Idem anterior.



Ya conocimos los elementos de la Estrategia de Desarrollo y cómo se relacionan entre sí. Ahora queremos compartir algunas consideraciones y comentarios sobre el Proceso de elaboración de la Estrategia de Desarrollo.

### **¿Quiénes producen la Estrategia de Desarrollo?**

La estrategia se produce colectivamente. El equipo planificador debe pensar cuál es el mejor modo para reunir la información que vaya dando contenido al diseño.

Podemos realizar un taller con los integrantes de la organización o con los vecinos del barrio. También podemos hacer entrevistas e ir complementando la información con diferentes fuentes. Cuánta más información tenemos, más profunda y completa será nuestra estrategia. Siempre es importante generar los espacios de diálogo con la comunidad para ir construyendo acuerdos sobre las propuestas que surjan

### **¿Qué información debemos tener en cuenta?**

Para esta etapa diagnóstica debemos tener en cuenta no sólo la información cuantitativa. Es muy importante que en relación a los problemas y a las potencialidades que identifiquemos podamos encontrar datos y producir información que tenga en cuenta al menos tres dimensiones de la realidad:

**Información en base a datos cuantitativos** que nos permitan dar magnitud a las realidades de las que hablamos. Esta información describe la dimensión material y objetiva de la realidad.

**Información cualitativa** sobre las costumbres, valores y los modos de ser de las organizaciones y los colectivos de trabajo. La dimensión subjetiva es parte de la realidad que queremos transformar. Esta información describe la realidad subjetiva y cultural.

**Información sobre la historia** de los lugares, las organizaciones y los colectivos de trabajo, para identificar experiencias previas que dan potencial de transformación a las comunidades. Esta información describe el potencial de desarrollo.

### **¿Cómo iniciamos el proceso?**

En nuestra concepción de la Planificación es muy importante iniciar el recorrido por la **Identificación de la Situación Deseada. Este es para nosotros el Primer Paso.**

Este punto de partida nos permite alejarnos de las miradas que suelen reproducir concepciones foráneas de Desarrollo en la identificación de los problemas del presente.

Iniciar el camino metodológico partiendo de la identificación de los deseos de la comunidad y de la organización, nos invita a soñar y crear el mundo en el que queremos vivir. De este modo, parados en el deseo colectivo, podemos analizar el presente habiendo construido los acuerdos y producidos los sentidos que definen hacia dónde queremos construir nuestra realidad.

**El segundo paso es la construcción de la Situación Inicial.** La mirada sobre el presente debe contemplar mucho más que los problemas. El criterio es pensar ¿cómo estamos hoy para construir esa realidad que deseamos? Para analizar la situación inicial tenemos que tener muy presente la Situación Deseada, y debemos identificar todos aquellos aspectos que



son “germen” del futuro que deseamos construir y los obstáculos que hoy nos frenan en ese camino. Es decir, vamos a tener en cuenta facilitadores y obstáculos del futuro deseado.

**El tercer paso es analizar las tendencias**, es decir, preguntarnos ¿Qué va a pasar con esta realidad presente, si nadie hace nada? ¿Cómo vamos a estar en unos años si no hacemos algo para transformar la realidad?

Este paso es muy importante para conocer los costos que vamos a pagar si no nos organizamos para actuar. Este análisis también nos da información para justificar nuestros proyectos y líneas de acción.

**El cuarto paso es la Identificación de los proyectos** y su organización según prioridades y recursos. Cada proyecto define un camino posible y necesario para ir construyendo la realidad deseada.

La Estrategia de Desarrollo es la primera etapa del Proceso de Planificación de Políticas de Comunicación. En las próximas clases compartiremos herramientas para pensar y conocer la dimensión comunicacional. Para esta semana les proponemos una lectura complementaria a la clase y una actividad vinculada al trabajo práctico final

#### Trabajo Práctico 6:

Esta semana les proponemos un trabajo grupal para empezar a trabajar el Trabajo Práctico Final. La idea es que se organicen para realizar la primera entrega del Trabajo Final.

Les proponemos completar el siguiente cuadro, que les permitirá organizar un plan de búsqueda para diseñar la Estrategia de Desarrollo.

Dimensión de la realidad	Información que necesitamos sobre la organización / barrio / Política Pública.	Fuentes: documentos, diarios, censos, mapas, archivos, páginas de internet.	Instrumento de Recolección: entrevista, encuesta, guías de registro, etc.
Realidad material y objetiva			
Realidad Subjetiva			
Potencial de Desarrollo.			

#### Lectura Complementaria:

Ceraso y otros. “Sembrando Mi tierra de Futuro. Comunicación Planificación y Gestión para el Desarrollo Local”. Unidad de Prácticas y Producción de Conocimiento. FPyCS. UNLP - 2002.VER



Universidad Nacional de la Plata  
Facultad de Periodismo y Comunicación Social

### **Bibliografía Consultada para la producción de la Clase:**

Irene Horejs en "Formulación y gestión de microproyectos de Desarrollo. Manual para la práctica de dirigentes populares, técnicos, cooperativistas, y microempresarios". Humanitas - CEDEPO. 3ed. 1995 - Buenos Aires.

Ceraso y otros. "Sembrando Mi tierra de Futuro. Comunicación Planificación y Gestión para el Desarrollo Local". Unidad de Prácticas y Producción de Conocimiento. FPyCS. UNLP - 2002.

Arrúa Vanesa. Ficha de Cátedra "Planificación de Políticas de Comunicación. Licenciatura en Comunicación Social. FPyCS - UNLP. 2020

Arrúa Vanesa. "Modalidades de Conocimiento en procesos de planificación y gestión de la Comunicación. Análisis de la experiencia de la Unidad de Prácticas y producción de Conocimiento". Tesis de Maestría - PLANGESCO. FPyCS - UNLP. 2009