



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 Arrien
Comisión 4. Gisela Sasso
Comisión 5. Melina Picart
Comisión 6. Matías Belloni
Comisión Extensión Áulica - Unidad 9: Juliana Novello

Encuentro de la Semana 8: El proceso de Planificación y Gestión.



Esta clase fue diseñada por el Equipo de Cátedra y redactada por su titular Mg. Vanesa Arrúa¹.

Para citar este escrito por favor seguir las siguientes referencias:

Mg. Vanesa Arrúa. "El Proceso de Planificación y Gestión". Taller de Planificación de Políticas de Comunicación. Licenciatura en Comunicación Social. FPyCS. UNLP. Septiembre, 2020. Disponible en:

<https://drive.google.com/file/d/1VErb084YyQ6GhQ-IhIamdJIH0ZiZFmyd/view?usp=sharing>

¹ 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.



El Proceso de Planificación y Gestión.

Bienvenidos a este encuentro del Taller de Planificación de Políticas de Comunicación. En esta oportunidad vamos a trabajar sobre el Proceso de Planificación y Gestión, para conocer sus diferentes momentos, y las relaciones que existen entre ellos.

En el Encuentro anterior vimos tres modelos para pensar y producir procesos de Planificación. En este encuentro vamos a conocer nuevos enfoques que también han producido críticas al modelo clásico/normativo de la Planificación y la Gestión. Además, vamos a caracterizar los diferentes momentos del Proceso de Planificación y Gestión y vamos a compartir una lectura, que de algún modo sintetiza las reflexiones que hemos compartido hasta aquí en los ejes conceptuales de Comunicación/Desarrollo y Planificación y además nos introduce en la definición de Políticas de Comunicación.

Este encuentro se organiza en tres momentos:

1. Conocer nuevos enfoques de Planificación: Planificación Prospectiva y Compleja
2. Conocer y Caracterizar los momentos del Proceso de la Planificación y Gestión
3. Presentamos una consigna de lectura y reflexión

1. Conocer nuevos enfoques de Planificación:

La Planificación pensada desde la Prospectiva:

Si bien este modelo no ha tenido gran incidencia en los procesos de Planificación Social en la región, es interesante rescatar algunas dimensiones que organizan la mirada de la planificación prospectiva.

Los aspectos que dan singularidad a este modelo se vinculan con la concepción sobre el tiempo y sobre los recursos.

La concepción del tiempo, desde la mirada prospectiva abandona la linealidad. Es decir que la secuencia pasado, presente y futuro, ya no es lineal en el tiempo. El pensamiento prospectivo opera básicamente en el presente, pero instala el pensamiento en el futuro. Es desde el futuro deseado que se analiza el presente para construir el futuro posible.

Es decir que el pensamiento prospectivo va a recrear la mirada sobre la temporalidad en relación con la creación de un presente que genere condiciones de posibilidad al futuro en función de lo deseable. Deseo y Posibilidad se conjugan para definir acciones que en el presente crean el futuro².

Otro aspecto importante del pensamiento prospectivo es la actitud frente al devenir y los modos de operar en el presente. En este aspecto las acciones pueden adquirir diferentes modalidades: el accionar reactivo, es decir, optar por una reacción paliativa frente a los sucesos; otra actitud posible es ser pre-activo, es decir conocer los riesgos, trabajar en

² Godet Michele. La Caja de Herramientas de la planificación Prospectiva Estratégica. Cuaderno publicado por Gerpa con la colaboración de Electricité de France, Mission Prospective. Cuaderno N°5. España, 2000.



disminuirlos y estar preparados para la emergencia; el conspirador pro-activo que trata de generar los cambios que construyen el escenario óptimo para su proyecto.

Por último, otro aspecto que entiendo le da singularidad al pensamiento prospectivo, es la visión sobre los recursos. La prospectiva entiende como recurso al conocimiento y la creatividad. En este sentido los recursos son ilimitados y fácilmente multiplicables. Esta concepción del conocimiento, le da a la planificación prospectiva un gran potencial para la acción continua en la construcción de los escenarios futuros. La creatividad y el conocimiento se ponen en juego para encontrar soluciones y crear nuevas oportunidades.

La Planificación pensada desde la complejidad

El pensamiento de la complejidad, concibe a la realidad como un proceso dinámico, producto de las relaciones entre múltiples dimensiones y en construcción permanente. En este sentido el conocimiento que asume la complejidad se reconoce como inacabado, y provisional. Dejando a la incertidumbre como uno de los factores centrales con el que lidiar en el proceso de la planificación/gestión.

Juan Carlos Moreno, en un texto en el que trabaja las corrientes de pensamiento y las fuentes teóricas que dan origen al pensamiento de la complejidad sostiene que, “La complejidad también es sinónimo de riqueza de pensamiento. Un pensamiento que asume, a la vez, principios antagónicos, concurrentes y complementarios. E incorpora tanto el orden como la incertidumbre, lo aleatorio y lo eventual... Lo complejo asume los aspectos del desorden y del devenir como categorías que juegan un papel constructivo y generativo en la realidad y en el conocimiento. Estos aspectos aparecen en el conocimiento no sólo como explicaciones sino también como principios explicativos. O no simplemente como algo que se explica, sino como algo a partir de lo cual se explica o que sirve para explicar otras cosas...”³

Para Moreno, el concepto de organización es clave para el pensamiento complejo, en tanto lo incierto y lo nuevo cobran sentido para pensar las dinámicas de aprendizaje y transformación que en las organizaciones vivas.



Estas nociones van a incidir en la concepción de la planificación en tanto ponen de relieve la necesidad de incorporar múltiples miradas y actores al proceso. La realidad ya no es factible de ser controlada de modo lineal y absoluto. El conocimiento se expande hacia el reconocimiento de multiplicidad de saberes; que puestos en diálogos pueden generar criterios sobre los cuales construir consensos y acuerdos, que permitan trazar horizontes de desarrollo.

³ Moreno, Juan Carlos. “Fuentes, autores y corrientes que trabajan la complejidad”. En “Manual de Iniciación pedagógica al pensamiento complejo”. Marco Antonio Velilla Compilador. Instituto Colombiano de Fomento de la Educación Superior – UNESCO - Corporación Para El Desarrollo Complexus. Bogotá - 2002



La Planificación / gestión, concebida como producción de conocimiento⁴, se vincula más con una idea de construcción de equilibrios en procesos en los que los distintos actores se desplazan ocupando diferentes posiciones y roles. Los actores de la planificación / gestión se transforman a partir de los aprendizajes que estos movimientos les generan; a la vez que haciendo uso de los recursos de los que disponen, van creando nuevas condiciones y nuevos sentidos que favorecen el surgimiento de nuevas realidades.

En la visión de la Ecología Profunda⁵, encontramos una clara caracterización del modo de pensar y comprender la realidad y de los valores que sostienen la toma de decisiones en la acción, fundados en enfoques de complejidad. Moreno nos ofrece el siguiente cuadro comparativo:

Edgar Morén⁶ trabaja sobre la metáfora del navegante para describir su concepción del

Pensamiento		Valores	
Asertivo	Integrativo	Asertivo	Integrativo
Racional	Intuitivo	Expansión	conservación
Análítico	sintético	competición	cooperación
Reduccionista	holístico	cantidad	calidad
Lineal	no-lineal	dominación	asociación

proceso de planificación / gestión. Para el autor se trata de timonear en un mar de incertidumbres, en el que el proyecto se convierte en un “faro” que orienta nuestras decisiones.

2. Los momentos del Proceso de Planificación y Gestión

El Diagnóstico:

Produce conocimiento sobre la realidad para la toma de decisiones. Su finalidad es identificar las idea - proyecto.

Reconoce los problemas del territorio, las potencialidades de la realidad, para poder explicar cómo se producen y los problemas que generan; es decir, identificar sus causas y consecuencias.

⁴ Arrúa Vanesa. Modalidades de Conocimiento en Procesos de Planificación y Gestión de la Comunicación. Tesis de Maestría PLANGESCO. FPyCS. UNLP. La Plata, 2009.

⁵ Moreno, Juan Carlos. Idem anterior.

⁶ Edgar Morin. “Epistemología de la Complejidad”. En “Nuevos Paradigmas, Cultura y Subjetividad”. Dora Fried Schnitman compiladora. Paidós Buenos Aires. 2005.



El Diagnóstico se organiza en tres momentos:

- Identificación de problemas y fortalezas: Identificamos los problemas de nuestra realidad. También es importante identificar nuestras realidades positivas para saber con qué contamos. En esta instancia es importante identificar las prioridades y abocarnos a un problema focalizado para analizarlo.
- Análisis de los problemas: podemos identificar los “trayectos causales” es decir, cuáles problemas causan otros problemas en unas relaciones de causas y consecuencias. Es importante saber que en general un problema tiene múltiples causas y genera múltiples consecuencias. A estos problemas los llamamos “problemas complejos”.
- Identificación de posibles soluciones: Es importante tener en cuenta que a problemas complejos no podemos ofrecer soluciones lineales. Si un Problema tiene múltiples causas, no puede solucionarse con una sola línea de acción; más bien es necesario ofrecer distintas líneas de acción que se articulan estratégicamente. Entonces decimos que para superar problemas complejos ofrecemos propuestas estratégicas. Una vez creadas las líneas de acción, identificamos los recursos que se tienen y los que se necesitan para cada idea proyecto

El Proyecto

El Diseño del Proyecto nos permite sintetizar una de las líneas de acción de la propuesta de Desarrollo en un documento que en general se utiliza para contar la propuesta en la gestión de recursos.



El Proyecto debe definir claramente los que se quiere hacer, cómo se va a hacer, quiénes y para quienes se va a hacer y con qué recursos.

Cómo veremos hay diferentes modelos de para la formulación de los proyectos, pero su lógica interna responde en general a la siguiente secuencia:

Problema - objetivos - actividades - recursos- resultados

En la clase 11 vamos a explicar en detalle la formulación de los proyectos.

La Gestión

Es el desarrollo del Proyecto. En este momento se realizan las actividades que permiten alcanzar los objetivos. En la gestión es importante tener en cuenta:

- ¿Quiénes toman las decisiones? La toma de decisiones en la acción se refiere a las personas que tienen responsabilidades sobre cada actividad que se lleva adelante, es decir el esquema de organización que daremos al proceso. Esta organización define quiénes deciden sobre qué cuestiones.



- ¿Cómo administramos los recursos? Para cada actividad se ponen en juego recursos que hacen posible su desarrollo. El control sobre los recursos, y su uso racional, es importante para poder optimizarlos. Es muy importante definir los criterios de uso y cuidado de los recursos de los que se dispone.
- ¿Cómo nos comunicamos en el proceso? La comunicación entre los equipos de trabajo es importante para mantenernos al tanto del desarrollo de las diversas actividades del proyecto. También es importante la comunicación de las actividades que se van realizando para convocar a la participación y para que los destinatarios del proyecto conozcan los logros que se van alcanzando. La comunicación del proyecto tiene muchas aristas diferentes. Este eje lo vamos a trabajar específicamente como “Política de Comunicación”
- ¿Cómo aprendemos de nuestra práctica? Las experiencias de gestión producen muchos aprendizajes entre sus integrantes. Es muy importante pensar los modos que vamos a registrar el proceso. El registro de la experiencia produce insumos para la reflexión y la producción de conocimiento y también para producir materiales de comunicación. Como vimos en el tercer encuentro, en nuestra concepción la comunicación y la producción de conocimiento se retroalimentan en los procesos de diálogo y reflexión sobre el hacer.

La Evaluación

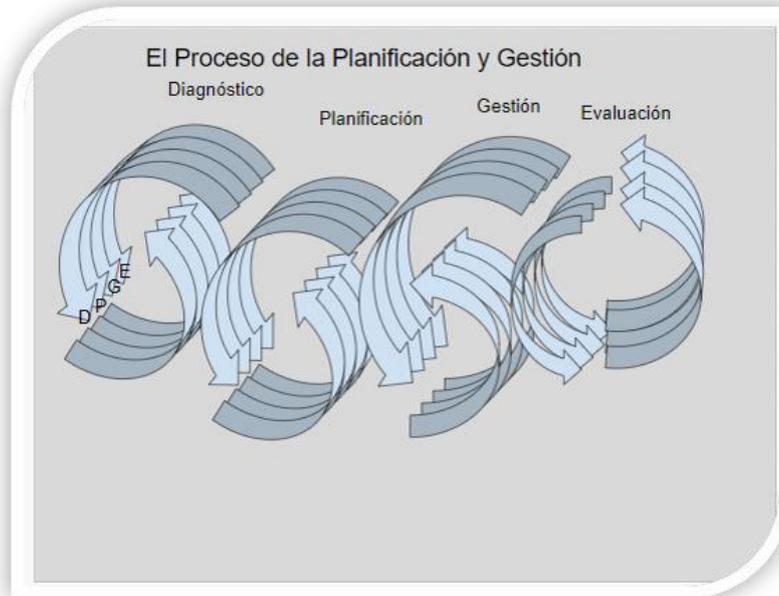


Este momento evalúa el desarrollo del proyecto. La evaluación se pregunta por el logro de los objetivos, si se han alcanzado o no, y por qué. La Evaluación recupera además aquellas cuestiones que se lograron sin haberlas propuesto. El objetivo de la evaluación es conocer aquellas cuestiones de la experiencia que facilitaron el logro de los objetivos y las que no dieron los resultados esperados.

La evaluación se puede realizar antes, durante y al finalizar el proyecto. La evaluación que se realiza antes del inicio se llama ex-ante y analiza la viabilidad de las acciones propuesta. La Evaluación en proceso permite reorientar las acciones para poder acercarnos a los objetivos del proyecto. La evaluación que se realiza al final permite conocer los resultados alcanzados.

En relación a los momentos del Proceso de Planificación y Gestión podemos decir que:

- Estos momentos no son lineales, no se dan en una secuencia lógica de antes y después, sino más bien son síntesis de conocimiento que nosotros elaboramos en función de la información y conocimiento que tenemos de la realidad, y las líneas de acción que el equipo planificador está llevando adelante.



- Cada uno tiene un producto de conocimiento diferente, es decir que en cada momento realizamos productos que sintetizan diferentes tipos de información / saberes / conocimiento en base a las acciones realizadas. Además, cada síntesis tiene una finalidad de comunicación diferentes. Por ejemplo, en el informe diagnóstico queremos dar a conocer los problemas, las potencialidades y los recursos con los que contamos; este informe aporta información para la toma de decisiones. Mientras que en el Documento de Proyecto damos a conocer nuestra propuesta, de modo tal de convencer a otros que es la mejor idea proyecto para solucionar las problemáticas que aborda.
- Como vimos en la clase de Estrategia de Desarrollo, el proceso de planificación puede ser llevado adelante por un equipo, un colectivo de trabajo o toda una comunidad. Más allá de la cantidad de personas que participen en el proceso de reflexión, conocimiento y toma de decisiones, siempre hay un equipo que produce las síntesis en documentos que comunican la propuesta y facilitan la gestión de los procesos. El equipo planificador debe definir la metodología de trabajo para recuperar todas las voces y saberes que participan en la definición del proyecto.

Trabajo Práctico 8:

Consigna de Trabajo grupal

Para reflexionar en relación al proceso de la práctica:

En relación a la práctica sobre la que realizan su TP Final: ¿Han relevado información diagnóstica? ¿Han identificado las líneas de trabajo que llevan adelante en la organización en la que trabaja? ¿Qué proyectos desarrollan? ¿El equipo planificador, conoce las



potencialidades de la organización o espacio? ¿Qué obstáculos enfrenta la institución para llevar adelante sus proyectos? ¿La organización desarrolla la comunicación como parte de su hacer? ¿Cómo se organizan para la gestión? ¿Cuáles son los espacios para la reflexión sobre su experiencia?

El equipo planificador, ¿considera que la comunicación puede ser mejorada en esa organización?

Cada grupo deberá sistematizar esta reflexión en una presentación que describa el recorrido que vienen realizando en relación al Trabajo Práctico Final. La presentación deberá durar entre 5 y 8 minutos y será intercambiada en la sala de zoom, en el encuentro correspondiente a la semana en curso.

Sugerencia de lectura:

Leer el Texto: Arrúa Vanesa. “La Planificación de Políticas de Comunicación”. Ficha de Cátedra III. Taller de Planificación de Políticas de Comunicación. Licenciatura en Comunicación Social. FPyCS-UNLP- 2020

Lectura complementaria

Ceraso c. y otros. “Sembrando mi tierra de futuro”. Ediciones EPC. FP y CS. UNLP. Año 2011.

Bibliografía para redactar esta clase:

Godet Michele. La Caja de Herramientas de la planificación Prospectiva Estratégica. Cuaderno publicado por Gerpa con la colaboración de Electricité de France, Mission Prospective. Cuaderno N°5. España, 2000.

Edgar Morin. “Epistemología de la Complejidad”. En “Nuevos Paradigmas, Cultura y Subjetividad”. Dora Fried Schnitman compiladora. Paidós Buenos Aires. 2005.

Moreno, Juan Carlos. “Fuentes, autores y corrientes que trabajan la complejidad”. En “Manual de Iniciación pedagógica al pensamiento complejo”. Marco Antonio Velilla Compilador. Instituto Colombiano de Fomento de la Educación Superior – UNESCO - Corporación Para El Desarrollo Complexus. Bogotá - 2002

Arrúa Vanesa. Modalidades de Conocimiento en Procesos de Planificación y Gestión de la Comunicación. Tesis de Maestría PLANGESCO. FPyCS. UNLP. La Plata, 2009.

Arrúa Vanesa. Enfoques de Planificación. Maestría PLANGESCO – FPyCS – UNLP. Julio 2020. Disponible en:
https://drive.google.com/file/d/1PWx08hJYP4PFhoYsk7mmU_UeUm5hO9Wg/view?usp=sharing

Arrúa Vanesa. “La Planificación de Políticas de Comunicación”. Ficha de Cátedra III. Taller de Planificación de Políticas de Comunicación. Licenciatura en Comunicación Social. FPyCS-UNLP- 2020