

# PROSPECTIVA ESTRATEGICA DESDE LA COMUNICACIÓN

Proceso metodológico de  
diagnóstico y planificación

*Washington Uranga*

Buenos Aires, agosto 2007

<i>Versión preliminar</i>
---------------------------

## 1. Introducción

El propósito de este texto consiste tanto en introducir la mirada prospectiva estratégica, buscando una aplicación específica al ámbito de la comunicación desde la perspectiva que hemos señalado en "Mirar desde la comunicación" <sup>1</sup>, como explicitar una propuesta de proceso de diagnóstico y planificación desde la comunicación. Por esa razón se incluyen aportes conceptuales y otros estrictamente metodológicos.

No existe una sola manera y sólo una de llevar adelante un trabajo de diagnóstico y planificación prospectiva estratégico desde la comunicación. Por eso el lector no encontrará en lo que sigue una receta. Se trata de una propuesta –fundamentada y experimentada– susceptible de ser adaptada a las características de cada situación o ámbito de trabajo. Pretender lo contrario sería imponerle al desarrollo metodológico un rigor que carece de sentido y contradice la premisa básica de responder a los requerimientos, por cierto distintos, de cada realidad.

También es importante tomar en cuenta que nos estamos refiriendo a prácticas y procesos sociales. Es decir, a situaciones con alto nivel de inestabilidad y de conflictividad, con actores que ponen en juego su libertad, que luchan por el poder así no lo formulan de esa manera, y que buscan incidir en bien de sus propios objetivos. No hay, en este contexto, procesos metodológicos neutros o esterilizados. La ciencia y la metodología están positivamente "contaminadas" por lo social. Ambas nos ayudan a sistematizar las prácticas y a ordenar nuestra manera de hacer, pero no pueden convertirse nunca en casilleros que limiten la creatividad, la capacidad de innovación en la repuesta. Tampoco que induzcan a una simplificación lineal de los procesos.

En este sentido nos interesa rescatar lo señalado por Marradi-Archenti-Piovani en su libro sobre "Metodología de las ciencias sociales" donde se sostiene que "los pasos del procedimiento científico no pueden ser estrictamente establecidos de antemano" y "los manuales presentan modelos ideales-normativos, generalmente estructurados por las etapas que debe seguir una investigación en un orden sucesivo, sin embargo, éstas no se cumplen siempre del mismo modo ni en el mismo orden en la práctica de la actividad científica"<sup>2</sup>.

Porque "conocer científicamente constituye siempre un desafío; el camino de la ciencia es siempre riesgo y aventura para quien decida alejarse de los senderos que conducen a reconfirmar lo ya dicho"<sup>3</sup>, según lo sostienen los mismos autores.

Este texto es el resultado de la investigación y de la experiencia de quien escribe y de los equipos de cátedra del Taller de Planificación de Procesos Comunicacionales (Facultad de Periodismo y Comunicación Social de la Universidad Nacional de La Plata) y del Taller Anual de la Orientación en Políticas y Planificación de la Comunicación de la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad de Buenos Aires. También se han incorporado muchos aportes tomados de diversas experiencias y del diálogo creativo con maestrands y doctorands en las universidades de La Plata, Buenos Aires, Comahue, San Juan Bosco de la Patagonia, Cuyo y

---

<sup>1</sup> URANGA, Washington, *Mirar desde la comunicación*, Buenos Aires, 2007  
[http://www.catedras.fsoc.uba.ar/uranga/uranga\\_mirar\\_desde\\_la\\_comunicacion.pdf](http://www.catedras.fsoc.uba.ar/uranga/uranga_mirar_desde_la_comunicacion.pdf)

<sup>2</sup> MARRADI, A., ARCHENTI, N., PIOVANI, J.; *Metodología de las ciencias sociales*. EMECE Editores, Buenos Aires, 2007, ISBN 978-950-04-2868-2, pág. 65

<sup>3</sup> Idem

Rosario. Reconoce como antecedente más remoto, pero no por ello menos valioso y estructurante, la experiencia del Centro de Comunicación La Crujía de Buenos Aires y del intercambio allí generado con comunicadores y educadores, dirigentes y animadores de organizaciones y movimientos sociales de Argentina y América Latina. Todos aquellos y aquellas que han participado en diferentes maneras en estas iniciativas son deudores de nuestro agradecimiento y reconocimiento porque han permitido llegar a este punto de nuestra reflexión entendido, de todas formas, como un paso más en un camino que se debe seguir construyendo.

## 2. ¿Por qué prospectiva estratégica desde la comunicación?

En cuanto al enfoque de planificación se ha elegido la prospectiva como el anclaje de esta propuesta metodológica. La selección es el resultado también de recorridos y experiencias anteriores y resulta hoy como síntesis coyuntural de la mirada que orienta nuestro trabajo. Consideramos no obstante que nuestro encuadre prospectivo, si bien responde en términos generales a los lineamientos de esa corriente, en particular a la idea central que se apoya en el valor que se le asigna a la construcción de futuros, no puede encuadrarse de manera ortodoxa dentro de esa mirada.

En primer lugar porque apoyándonos en nuestra experiencia, vinculada en gran parte a la planificación estratégica, de la cual seguimos tomando elementos tal como lo hacen también muchos teóricos de la prospectiva, y utilizando la prospectiva como inspiradora, hemos adaptado el proceso metodológico.

“Prospicere” significa mirar lejos en latín. El sentido de la prospectiva tal como la asumimos en esta propuesta es el de “mirar lejos” de manera compartida entre actores sociales que son corresponsables del futuro que se construye. Porque visión de futuro y construcción de futuros son herramientas básicas que permitir reducir las dependencias ganando en autonomías.

La prospectiva tiene su fundamento tanto en vertientes teóricas como en el desarrollo práctico aplicado a casos y situaciones. Se aplicó a las empresas y grandes negocios, a la estrategia militar y al diseño de modelos de desarrollo de organizaciones sociales y planes de gobierno. Desde todos estos costados se han generado aportes que hoy en día permiten darle consistencia a propuestas a nivel macro y micro. Uno de los antecedentes más importantes de aplicación de esta mirada es el realizado por el llamado “Club de Roma”, un grupo formado por académicos, políticos y empresarios, que en marzo de 1972 publicó un documento titulado “Los límites del crecimiento”.

Una de las razones por las cuales seleccionamos esta perspectiva prospectiva de la planificación es por la característica de construcción colectiva que se asume. La prospectiva intenta colocarse por encima de la individualidad para adentrarse en la búsqueda de la acción común de los actores sociales, incorporando también los intereses materiales, las concepciones y las percepciones de los colectivos. De esta manera se incorporan todos los aspectos necesarios para la construcción colectiva del bien común en el espacio de lo público. Entendemos que la prospectiva es una metodología que se pone al servicio de los actores sociales para la construcción colectiva del futuro.

Decimos prospectiva estratégica desde la comunicación porque partimos de la certeza de que todas las prácticas sociales pueden leerse como prácticas de enunciación. Esto significa también que la comunicación ofrece herramientas para leer e interpretar los procesos sociales, actuando de manera complementaria con otros campos y disciplinas de las ciencias sociales. Lo

comunicacional es inherente a las prácticas sociales y no es posible desentrañar el sentido de los procesos históricos sin contar con la mirada desde la comunicación.

También porque lo que aquí se expone, y en coherencia con la experiencia propia y de muchos y muchas que han contribuido a este trabajo, tiene sus raíces en la tradición latinoamericana de la comunicación y la educación popular. Sigue habiendo allí una fuente inagotable de riquezas, que modela una forma de hacer y de pensar, que reconoce los saberes presentes en los actores protagonistas de cada espacio social. Por eso sostenemos que el proceso de diagnóstico y planificación desde la comunicación es, al mismo tiempo, un proceso de educación-comunicación.

Este mismo proceso basado en una perspectiva propia desde la comunicación, demanda adaptaciones de los enfoques prospectivos que intentan, en su mayoría, dar respuestas a situaciones territoriales, de desarrollo local y de empresas con características diferentes a las que abordamos desde nuestra propuesta.

Cuando se actúa en este marco no se puede reducir todo a una mera operación metodológica de los investigadores. Siendo los actores sociales los principales protagonistas, las herramientas que provee la ciencia tienen por objetivo fundamental garantizar más y mejores espacios de participación, desarrollar capacidades para que estos actores puedan actuar en libertad.

De allí que, a modo de síntesis, hemos denominado **prospectiva estratégica desde la comunicación** a la propuesta que desarrollamos a continuación. Porque recogemos la cuestión básica de la prospectiva como “actitud mental”, tal como lo señala Agustín Merello<sup>4</sup>, utilizando el futuro como punto de partida del proceso para darle espacio a los sueños y a los deseos, pero luego nos remitimos a procedimientos estratégicos para consolidar la propuesta de planificación. Todo ello está atravesado desde una perspectiva o mirada comunicacional, como impronta desde la cual y en torno a la cual desarrollamos nuestra tarea. Lo comunicacional, lo decíamos, es esencial a nuestro análisis y a nuestra planificación. En otras palabras podemos señalar que todo aquello a lo que estamos haciendo referencia, acciones, interacciones, conflictos, etc. se reconocen y desarrollan en el marco de la cultura, es decir, en un mundo de significaciones y de sentidos en permanente pugna.

En este contexto la propuesta apunta a generar un verdadero “proceso de investigación científica” en el sentido que lo expresa Juan Samaja. “Esto exige la combinación de componentes teóricos y empíricos. Sólo tiene sentido hablar de ‘proceso de investigación científica’ si lo que se obtiene como producto es ‘conocimiento científico’ (eso con independencia de que, además, dicho proceso comporte otros efectos como, por ejemplo, placer estético, beneficios económicos, transformaciones sociales, desarrollos institucionales, etc.). Ahora bien, entre los muchos rasgos que describen el conocimiento científico hay uno que, sin duda, es esencial: me refiero a que todo conocimiento científico resulta de una definida combinación entre componentes teóricos y componentes empíricos”.<sup>5</sup>

Con la pretensión de producir conocimiento científico no nos estamos apartando de la práctica profesional. En otras palabras y asumiendo que estos dos aspectos no son excluyentes, sostenemos que producimos conocimiento científico a partir de nuestra práctica profesional, en los distintos territorios, con los distintos actores y sectores.

---

<sup>4</sup> MERELLO, Agustín; *Prospectiva. Teoría y práctica*. Editorial Guadalupe, Buenos Aires, 1973

<sup>5</sup> SAMAJA, Juan; *Epistemología y metodología. Elementos para una teoría de la investigación científica*. Eudeba, 3ª. Edición, Buenos Aires, 2005, ISBN 950-23-0931-6, pág.. 29

La producción de conocimiento, tal como se dijo antes, no es secuencial ni lineal. Lo importante es establecer una lógica comprensiva y darle continuidad a un proceso de apropiación y transformación de un determinado objeto de estudio, en medio de un sinnúmero de acciones, actividades y procedimientos que en sí mismos se van dando de manera discontinua, avanzando y retrocediendo, reformulando y revisando para volver sobre los mismos pasos con una mirada más afinada, con diferente profundidad en el análisis, considerando otras aristas y contemplando aspectos complementarios y enriquecedores. Es un proceso turbulento, revulsivo y para nada lineal de construcción del conocimiento social en el que, no obstante, es posible reconocer fases. Lo concreto es que se avanza, se retrocede y se vuelve a avanzar. También que en la práctica de los actores sociales varias de estas fases se dan de manera simultánea.

Reconocer fases y momentos, tareas y herramientas para cada una de estas instancias, es una forma de ordenar el proceso metodológico y una forma de facilitar la apropiación de saberes que surgen de la interacción en la práctica. En ese sentido la explicitación metodológica es una representación y no una descripción, ayuda a la comprensión pero no reproduce en términos estrictos el proceso de producción de conocimiento.

Esta mirada rescata la idea del comunicador comprendido como un científico social que posee saberes, capacidades y destrezas que le permiten facilitar el diálogo público entre actores diversos en el espacio público. Y entiende al planificador de procesos comunicacionales como aquel comunicador que trabaja en la articulación productiva de saberes y capacidades de estos distintos actores en función de la construcción de consensos en escenarios de transformación.

### **3. Proferencia y prospectiva. El sentido de la mirada prospectiva.**

La distinción entre proferencia y prospectiva, como dos enfoques sobre los cuales se basan las distintas perspectivas de la planificación, resulta esencial para establecer una ruta hacia la comprensión de la metodología que proponemos desarrollar. La diferencia entre ambas miradas reside en el punto de partida. Mientras que la proferencia se apoya en la experiencia, en la mirada retrospectiva para planificar las acciones que deben conducir a los objetivos planteados como horizonte para la acción, la prospectiva inicia este proceso en el mismo futuro, a través de las imágenes construidas por los actores. Según Merello se entiende por proferencia “una serie de técnicas para adentrarse en el futuro que tienen en común el basarse en la experiencia. (...) se basan en el pasado para construir el futuro”<sup>6</sup>. La prospectiva, en cambio, “es una sistemática mental que, en su tramo más importante, viene desde el futuro hacia el presente”.<sup>7</sup>

Se diferencia entonces de la mirada estratégica, ya que esta última pone el acento en el desarrollo de las tendencias que vienen del pasado. Este concepto supone pensar que las situaciones identificadas en el presente y que se han constituido históricamente persistirán en el futuro, ya que existen “fuerzas” y “lógicas” que imprimen esta dinámica. En otros términos, las tendencias son proyecciones que se construyen a partir de la extrapolación hacia el futuro de las situaciones presentes. Suponen la construcción de un futuro lógico partiendo de la base de la persistencia de comportamientos tipificados a través patrones históricos, regularidades o promedios. Es decir, expresan un futuro previsible en el caso de que los actores sociales no adopten medidas para modificar el rumbo de los acontecimientos.

---

<sup>6</sup> Idem pág. 12

<sup>7</sup> Ibidem pág. 18

“La corriente de constatación de tendencias – dice Francisco Mojica- supone una interpretación determinista pues, en el fondo, la lectura de las tendencias induce a concluir que tales líneas de fuerza van a continuar en el futuro, a menos que las rupturas sean tan fuertes que las logren destruir”<sup>8</sup>.

Una llamada de atención ante posibles dificultades en la comunicación de lo que pretendemos señalar. Nuestra insistencia en el futuro y en la construcción de imágenes de futuro como punto nodal del método no va en desmedro, nunca y de manera alguna, de la certeza de que la cultura, entendida entre cosas como la memoria selectiva y apropiada de los actores respecto de su historia, de su pasado y de las vivencias que este encierra, constituyen una base ineludible para el análisis de los procesos sociales y comunicacionales. No estamos desestimando esta mirada. Estamos proponiendo iluminar la situación presente, la cultura y la mirada retrospectiva desde las imágenes de futuro, desde los sueños y los deseos, en el convencimiento que esta perspectiva agrega claves de lectura que permiten ampliar la mirada sobre las prácticas, abriéndonos a posibilidades laterales de la realidad.

La planificación, entendida como un proceso mediante el cual se introduce racionalidad y sistematicidad a las acciones y a la utilización de los recursos con la finalidad de orientarlas hacia un objetivo deseable y probable, puede partir tanto de una mirada que se apoya en la recopilación de lo hecho, de los antecedentes y de la enseñanza que de allí se deriva, como desde el futuro, construido como escenario soñado, como una imagen que le da direccionalidad a las acciones del presente. Michel Godet<sup>9</sup>, uno de los teóricos más importantes de la prospectiva, sostiene que el futuro no está escrito en ninguna parte, queda por hacer, es múltiple y podemos influir en él. En ello radica la fuerza de la prospectiva. El pasado es fuente de enseñanzas, podemos sistematizarlo y aprender de lo realizado. Pero se trata de hechos inmodificables y nada podemos hacer para cambiarlos. El futuro, en cambio, está en nuestras manos. Imaginarlo, soñarlo, es un acto de creatividad, pero también de libertad. Generar acciones de planificación que busquen conducirnos hasta ese futuro soñado es la puesta en práctica de la libertad y un ejercicio de poder del sujeto, de los actores sociales y, en una sociedad, de todos los ciudadanos.

La prospectiva es “primero un acto de imaginación selectiva y creadora de un polo deseado, luego una reflexión sobre la problemática presente (para confrontarla con la deseada) y por último una articulación ensambladora de las pulsiones individuales para lograr el futuro deseable”<sup>10</sup>. Con ello decimos que la prospectiva no desestima el diagnóstico de la situación presente, sino que elige como punto de partida la construcción de imágenes de futuro para regresar sobre el presente con una mirada más compleja y enriquecida que permite reconocer presencias y ausencias imposibles de ser captadas solamente con los elementos que da la retrospectiva y el análisis del presente. “Podríamos definir (...) a la prospectiva como una disciplina que permite iluminar el presente con la luz del futuro”<sup>11</sup>, señala Francisco Mojica. Pero de ninguna manera lo puede aceptar como un ejercicio de pura imaginación que busca inventar un mundo mejor o distinto sin ninguna relación con el actual. Eso sería alienación. Su finalidad es contribuir a una mejor comprensión del mundo contemporáneo, explorando lo que puede

---

<sup>8</sup> MOJICA, Francisco, *La construcción del futuro. Concepto y modelo de prospectiva estratégica, territorial y tecnológica*. Convenio Andrés Bello-Univ. Externado de Colombia, Bogotá, 2005, ISBN 958-616-929-4, pág. 107)

<sup>9</sup> Michel Godet, nacido en Francia en 1948, es titular de la Cátedra de Prospectiva Industrial del Conservatorio de Artes y Oficios de Francia y Director del LIPSOR (Laboratorio de Investigación y Prospectiva Estratégica y Organización) del Ministerio de Economía del mismo país.

<sup>10</sup> MERELLO, op. cit. pág. 18

<sup>11</sup> MOJICA, Francisco, op. cit. pág. 105

sucedir (futuribles) y lo que nosotros podemos hacer (políticas y estrategias), por medio de un proceso pluridisciplinario que tiene en cuenta la dimensión del largo plazo.

La prospectiva adquiere su auténtico sentido cuando está guiada por una intención o por una razón motriz que se expresa en un sistema de ideas y valores en virtud de los cuales los actores sociales definen un objetivo y establecen un futuro deseable. Dependiendo de la complejidad del tema a resolver, estos objetivos tienen una proyección espacio temporal importante. A más complejidad más tiempo. Es impensable que, en medio de la complejidad de las prácticas, estas ideas centrales o motrices aparezcan con claridad y transparencia. Siempre están atravesadas por la opacidad que envuelve la acción de los actores sociales. De allí también que en el proceso de investigación corresponda tanto a los dirigentes o animadores sociales, como a los investigadores y profesionales, colaborar para explicitar el sistema de ideas y valores que está rigiendo tal o cual práctica. Tarea nada fácil, en la que normalmente aparecen no sólo diferencias sino disputas. Diferentes miradas que, en gran parte de los casos, están en la base de las contradicciones que surgen en la práctica, de tensiones que atraviesan acciones que si bien han sido concertadas y acordadas entre los actores en sus aspectos formales, están motorizadas desde diferentes escalas de valores.

Hay una relación complementaria y dinamizadora entre los sueños y la razón. Juanjo Gabiña la denomina "la sutil ecuación que relaciona los sueños con la razón" y que adquiere en este marco su significado más importante. "Los sueños actúan primero y nos generan esas visiones que nos permiten fecundar la realidad de nuestro futuro. Son como las utopías que mediante el ejercicio de la férrea voluntad se convierten en verdades prematuras. Nos permiten imaginar las imágenes que nos formamos con respecto a un futuro mejor. Imágenes que, una vez pasadas por la criba de la razón, y que algunos identificarán con estudios de viabilidad, se convertirán en los verdaderos motores para la acción"<sup>12</sup>.

La prospectiva es un método que permite entender la realidad, leer y colaborar a la toma de decisiones en el marco de la complejidad, comprendida esta como un todo integrado por elementos íntimamente solidarios entre sí y articulados de manera interdependiente. Es lo contrario a la abstracción y el recorte en el marco de una disciplina que puede terminar aislando o sacando de contexto una determinada realidad. Las herramientas que ofrece la prospectiva ayudan a establecer puentes entre las imágenes de futuro y el presente, con el objetivo de construir escenarios compartidos entre los actores.

Las problemáticas sociales que nos ocupan necesitan de una mirada comprensiva integral, porque el ser humano es un sujeto social atravesado por una multiplicidad de situaciones diferentes. Cada una de estas situaciones implica la intervención de un conjunto de actores, cada uno de ellos con saberes y experiencias diferentes, complementarias y al mismo tiempo en tensión. Trabajar, por ejemplo, en el campo de la salud supone abrir el espacio para la participación de los profesionales de las ciencias médicas, pero también de la escuela, de las organizaciones sociales, del Estado y de otros actores según las circunstancias. Cada uno de éstos pone en juego no sólo saberes y prácticas, sino representaciones sobre el tema en cuestión. A esto le llamamos complejidad y requiere de todas las partes intervinientes en el proceso de la apropiación de una perspectiva holística, que asuma que la contextualización es condición esencial al conocimiento y que lo contrario, es decir, la abstracción de las cualidades de un objeto para considerarlas aisladamente, es una operación intelectual que privilegia la causalidad lineal, la visión sesgada y reduccionista de la realidad.

---

<sup>12</sup> GABIÑA, Juanjo. *Prospectiva y planificación territorial. Hacia un proyecto de futuro*. Alfaomega-Marcombo, Santafé de Bogotá, 1999, ISBN 958-682-121-8, pág. 12

Buscamos dejar de lado los esquemas reduccionistas para la interpretación. No deseamos formular recetas para la acción. Pretendemos desafiar al pensamiento teniendo en cuenta la multiplicidad de aspectos que componen cada situación, para encaminar estrategias también complejas que permitan contemplar todos los factores en juego, las sinergias y las oposiciones, los conflictos, las luchas de poder, los intereses y las posibles alianzas, entre otros aspectos a considerar.

La prospectiva busca aumentar las posibilidades de concretar el futuro deseable superando el pragmatismo. Para ello recurre a todos los elementos que puedan contribuir a tal fin, pero sobre todo al aporte de voluntades y capacidades de los actores y a la difícil negociación de intereses entre los mismos en función de un propósito común que se sitúa en el ámbito de lo público, entendido éste como aquello que pertenece y es de interés de todos y todas.

Un aspecto esencial en la construcción de la mirada prospectiva es la incorporación de los sentimientos, de las sensaciones y percepciones de los colectivos sociales participantes en la construcción de las imágenes de futuro. Pero teniendo en cuenta al mismo tiempo los intereses materiales de quienes participan.<sup>13</sup>

Por eso, y si bien hay aplicaciones de la prospectiva que intentan limitarla a un mero ejercicio metodológico restringido a los ámbitos de actuación sobre los que se quiere operar (ya sea la gestión pública, las empresas o las organizaciones indistintamente) adherimos sin embargo a la mirada que sostiene que el enfoque prospectivo apunta a construir, de manera colectiva y asociada, un modelo de sociedad.<sup>14</sup>

La mirada de largo plazo y el enfoque global sobre el cambio en la sociedad es lo que permite ubicar en su verdadera dimensión los objetivos parciales o sectoriales. Las imágenes de futuro, así sean construidas por uno o más actores sociales, por una organización o por una empresa, deberían responder siempre a una imagen de sociedad futura, con una escala de valores que la sustente, que contenga tanto a esos actores como a sus iniciativas. Lo particular adquiere sentido en el marco de lo general. Lo propio adquiere dimensión y densidad en el espacio de lo colectivo. Lo próximo en la mirada del mediano y largo plazo. Cada objetivo particular se encuadra siempre en un universo más amplio, del cual dependen las condiciones de viabilidad y de factibilidad, pero que al mismo tiempo carga de sentido al cambio aplicado al ámbito propio y cercano.

Demás está decir que esta mirada, apoyada en la construcción colectiva de consensos y en la concertación de imágenes sobre la sociedad futura, tropieza inevitablemente con las limitaciones propias de la condición humana y con las inercias y las dificultades que enfrenta toda iniciativa de cambio que modifica relaciones de poder en cualquier nivel de la sociedad. Dicho esto para desterrar cualquier mirada pretendidamente ingenua sobre lo expuesto hasta el momento.

---

<sup>13</sup> Ver SOLER B., Yezid; *Visión y construcción del futuro*. 2004.

<http://prospectiva.blogspot.com/2004/10/visin-y-construccion-de-futu...>

<sup>14</sup> “El propósito de la prospectiva es construir un modelo de sociedad futura mediante la anticipación de nuevas configuraciones –elaboradas y discutidas por todos- que satisfagan tanto las aspiraciones que motivan a los hombres como las exigencias técnicas imprescindibles para esos logros”. MERELLO, op. cit. pág. 11.



#### 4. El futuro en prospectiva

Si bien la prospectiva está íntimamente vinculada a la idea de futuro no es su pretensión adelantar o predecir el futuro. El futuro no se prevee, no se anticipa como un acto de adivinación. La intención es contribuir a la construcción de un futuro delineado de acuerdo a los deseos y los imaginarios de los actores sociales partiendo de la base de que esta tarea es parte de la labor que todos los sujetos sociales debemos encarar, comprometiendo esfuerzo y voluntad. Se recurre al futuro como parte de un proceso de construcción desde el presente. Por lo tanto el sentido que se le otorga al futuro está íntimamente ligado a la decisión de intervenir sobre las acciones presentes para orientarlas en el sentido que se desea.

**El futuro** requiere construir un espacio de voluntad común entre múltiples actores, porque de lo contrario no se podrá avanzar realmente en función del cambio. Este espacio de voluntad común se expresa en las alianzas político institucionales, pero también en prácticas colectivas que vayan configurando modos de ser y actuar similares, es decir, en estilos de gestión y en gestiones compartidas. Nada de esto se hace sin conflictos basados en diferentes concepciones, ideologías y ambiciones de poder. Hablamos de participación y de construcción colectiva. Pero la producción de los consensos y de los acuerdos, supone el reconocimiento del disenso y de la diferencia. La participación no niega esta realidad, sino que construye tomándola en cuenta.

La búsqueda de participación de la mayor cantidad de actores para la generación de prácticas colectivas integrales que aporten a la construcción de lo público se basa en dos presupuestos:

- **ético-político:** la legitimidad del proceso de construcción de futuros se apoya en la participación y en la elaboración colectiva de estas imágenes de futuro;
- **científico:** la comprensión de la complejidad exige de miradas múltiples y diversas para permitir un acercamiento más preciso, el diagnóstico dinámico, enriquecido y consensuado y las respuestas más adecuadas.

La prospectiva no es un ejercicio individual. Pero los aportes individuales adquieren validez en la medida en que encuentran consensos sociales que le brindan legitimidad.

La acción o las acciones y estrategias de los actores sociales se desarrollan y constituyen en el espacio de **lo público** entendido como un escenario complejo, multisectorial y multiactoral, donde se visibilizan los intereses, las demandas, las necesidades, los proyectos políticos, las relaciones de poder y las alianzas de estos mismos actores. El espacio público es el escenario de la acción.

**Lo público** se configura **comunicacionalmente** en las relaciones entre los actores. La mirada desde la comunicación comprende esas prácticas como enunciaciones de los actores. De la misma manera las imágenes de futuro son entendidas como procesos de producción simbólica de los actores que ponen de manifiesto sueños, deseos y utopías.

Los procesos de cambio en lo público son inseparables de los cambios que se producen en los propios actores sociales intervinientes. De hecho no existe autonomía entre un plano y otro. O dicho de otra manera: nadie puede generar cambios en el espacio público si no se modifica a sí mismo en igual sentido, y los cambios que se producen en lo público inciden necesariamente en la práctica de los actores que allí intervienen.

El método supone reconocer y asumir **la complejidad** como un dato presente en la práctica social, en los escenarios y en cada uno de los sujetos actores colectivos. Por una parte sostenemos que el sujeto social se construye a partir de los sujetos humanos individuales y haciendo centro en ellos, desarrolla capacidades para modificar el contexto que lo rodea y en ese mismo proceso se modifica a sí mismo. El conocimiento se produce siempre en relación, con y por los otros.

“La prospectiva no tiene por objeto predecir el futuro, ni siquiera pretende llegar a develárnoslo como si se tratara de algo que ya está escrito de antemano. Su misión no es otra que la de ayudarnos a construirlo. La prospectiva nos invita a considerar el futuro como si de algo múltiple y abierto se tratara y que, por lo tanto, quedar por realizar, por construir. Más que considerar que el futuro es algo que, de antemano, ya está decidido y que por consiguiente, a quienes lo estudian solamente les quedaría el aliciente de poder develar aquello que guarda de misterio, el futuro es, en una parte muy importante, fruto de nuestro esfuerzo y de nuestro sacrificio. En definitiva, de nuestra ambición y de nuestra voluntad”<sup>15</sup>, sostiene Gabiña. Dicho de otra manera. Podemos afirmar que lo acontecido en el presente se explica, para bien o para mal, por las decisiones que se tomaron en el pasado. Con la misma lógica, podemos afirmar que lo que va a suceder en el futuro se está decidiendo en el presente. O en otras palabras, que hoy mismo estamos construyendo las circunstancias, positivas o negativas, que viviremos en el futuro.

Sólo cuando se considera “que el futuro no se prevé sino que se inventa y que, por tanto, se construye, es cuando la prospectiva adquiere todo su valor y significado como fuente reductora de angustias y de incertidumbres”, sostiene Gabiña.<sup>16</sup> . Por esta razón el mismo autor agrega que “la prospectiva es también la ciencia de la esperanza”. Tomando en cuenta, además, que el futuro ni puede predecirse con exactitud ni puede garantizarse voluntaristamente. El futuro no se puede controlar. Pero sí se puede soñar con un futuro adecuado a los deseos y desarrollar todas las acciones para que esto se concrete en el marco de las posibilidades. Esta actitud y esta decisión tienen valor por sí mismas, más allá de los resultados que se obtengan. Reafirmamos entonces la idea de la prospectiva como un enfoque y una actitud para la acción y, en particular, para la acción transformadora. En la medida en que busca modificar las situaciones atendiendo a los imaginarios y deseos de los actores, la prospectiva está íntimamente vinculada a la idea de cambio. La prospectiva, como disciplina pero sobre todo como actitud, permite ampliar la mirada y, por este mismo motivo, aumentar las posibilidades de abordar el cambio de una manera más precisa, adecuada y acertada.

Se trata de abandonar la idea de “sufrir” el futuro como si se tratara de algo que inevitablemente nos va a ocurrir independientemente de nuestra voluntad. Los hechos no acontecen porque “tenía que suceder”, sino porque nos hemos comportado de manera tal que, con nuestras acciones, generamos lo que después ocurrirá. Por el contrario existe la posibilidad de que ese futuro sea construido a partir de nuestras acciones en el presente. Y en tanto y en cuanto nos abrimos a la posibilidad de analizar todas las posibilidades que se abren, nos podemos adelantar incluso a las determinaciones que otros puedan tomar en sentidos diferentes u opuestos a los nuestros.<sup>17</sup> Sin perder de vista tampoco que la capacidad de los actores para

---

<sup>15</sup> GABIÑA, Juanjo. op. cit. pág. 1

<sup>16</sup> Ibid. pág. 3

<sup>17</sup> “La prospectiva nos enseña que no es necesario sufrir o padecer el futuro, sino que podemos construirlo. Y también nos muestra que si lo analizamos adquirimos ventajas competitivas, sencillamente porque nos estamos adelantando a tomar decisiones que otros todavía no han pensado. De esta manera es posible ganar la delantera e impedir que el futuro nos sorprenda. Es importante precisar que el destino no existe y que los hechos acontecen, no porque tenían que acontecer, sino porque no hicimos nada para que

incidir sobre los acontecimientos no es total y definitiva, por cuanto en la construcción del futuro convergen otros actores con poderes diferenciados, condiciones materiales y simbólicas de diverso orden. Esto lleva también a la necesidad de advertir que hay diferencias entre los actores respecto de las responsabilidades en la construcción del futuro.

La libertad existe sólo cuando el hombre puede determinar por sí mismo el rumbo de lo que hace en función de lo que elige y desea. Por eso, contrariamente a lo que sostienen algunos, la aceleración de los cambios y la urgencia de gestionar en lugar de desestimar la prospectiva la hace más necesaria. Porque aplicar la mirada prospectiva hace a lo esencial de la planificación: disminuir la incertidumbre. Y está directamente ligada a la libertad: la posibilidad y el derecho de tomar decisiones para encaminar nuestras acciones. También porque los escollos, las dificultades, los conflictos, los logros y los aciertos se perciben de diferente manera vistos desde la perspectiva del medio y largo plazo y en el marco de una construcción de futuros distintos. En virtud de ello también se pueden ordenar las acciones y “las urgencias” de manera diferente, respondiendo a las demandas pero sin perder la perspectiva más profunda y valedera que da el sentido del cambio.

Porque “el largo plazo es lo único que puede garantizar el éxito de las acciones que comprometen nuestro futuro. El corto plazo es una trampa mortal si uno gasta todas las energías en querer dominarlo. (...) El corto plazo implica políticas de parches. En el largo plazo es donde se inscriben aquellas acciones profundas que modifican el curso de los acontecimientos”<sup>18</sup>, dice Gabiña.

No existe un solo futuro. El futuro es múltiple mirado desde la situación presente. Sin embargo no todos los futuros son posibles y por tal razón la actitud prospectiva considera todo el abanico de futuros posibles. El propio dinamismo social hará que con el transcurso de los acontecimientos algunos de estos futuros no merezcan ser tenidos en cuenta mientras surgen de manera simultánea otras alternativas.

Dicho de otro modo. En un momento determinado, y en el marco de la negociación simbólica y política, se puede reconocer un espectro de futuros posibles, aunque ello no sea de manera definitiva y para siempre. Para no paralizar la acción habrá que consensuar criterios que permitan estimar cuál o cuáles de estos futuros es o son más probables sobre una base permanente y sólida, tomando en cuenta los factores analizados que garantizan mayor permanencia o continuidad en el tiempo. De allí surgirán nuestros “futuribles”, resultado de la asociación entre dos vocablos: futuro y posible. La génesis de la palabra se encuentra en la filosofía de Santo Tomás de Aquino, según lo refiere Charles Boyer. La realidad puede progresar de distintas formas en el futuro. Las luchas por el poder, pero también la ocurrencia de otros acontecimientos en el orden material y social, pueden dar lugar a muchas y diversas situaciones a las que podemos calificar de futuribles. Podemos asimilar la idea de futuribles a escenarios futuros que, a partir del presente, resultan no sólo imaginables sino plausibles a partir de los elementos de análisis que poseemos<sup>19</sup>.

---

ocurrieran o, al menos, quienes podían evitarlos no pusieron de su parte lo suficiente para impedir que acaecieran”. MOJICA, Francisco, op. cit. pág. 20

<sup>18</sup> GABIÑA, op. cit. pág. 10

<sup>19</sup> “Aunque el futuro es múltiple, el abanico de futuribles, aún pudiendo ser muy amplio, siempre será limitado. No todos los futuros son posibles. Por ello la principal tarea de la prospectiva consiste en determinar el abanico completo de los futuros posibles (...) La prospectiva estratégica se encarga mediante su sistema vigía y sus planes operativos de reducir constantemente los riesgos e incertidumbres inherentes a la consecución del futuro deseado. La historia de la humanidad está plagada de ejemplos que nos demuestran que, fundamentalmente, han sido la voluntad, la ambición, la lucha y el tesón

## 5. Actores sociales.

El futuro no está construido por actores individuales. El futuro lo construyen los “actores sociales”, es decir, el sujeto colectivo. Por actores sociales entendemos “grupos humanos que se unen para defender sus intereses y que obran utilizando el grado de poder que cada uno puede ejercer. Las tendencias (sociales, económicas, etc.) existen porque han sido el fruto de estrategias desplegadas por actores sociales. Y si las rupturas a estas tendencias no han logrado hacerles cambiar su rumbo, ha sido porque el poder de estos actores sociales no ha sido suficientemente fuerte para aniquilarlas”<sup>20</sup>, tomando la definición aportada por Francisco Mojica.

La descripción anterior habla de actores sociales en el marco del dinamismo de la sociedad y de la historia, porque los actores sociales son agentes de intereses particulares en la sociedad. La concepción de “actor social” tampoco es estática e inmodificable. Así como se dice que el objeto de las ciencias sociales es un objeto siempre en movimiento, que no puede asimilarse a una fotografía sino más bien a una película, los actores sociales también se modifican en la interacción y a partir de su participación en los procesos sociales. No existe una caracterización definitiva y única de cada actor social. Tampoco un modo de conducta que puede determinarse como inmodificable, porque hay múltiples factores que van moldeando en cada caso las formas de ser y de actuar. Se pueden, sin embargo, establecer patrones de comportamiento que derivan de los marcos interpretativos, de las formas de comprender el mundo, de encarar la resolución de los conflictos y de los problemas, resultantes también de cosmovisiones e ideologías.

En algunos casos podrá suceder que la visibilidad de determinados actores sociales se manifiesta a través de sujetos. Es posible que los intereses de determinados actores colectivos, que no aparecen a primera vista, estén representados por individuos. En este caso es preciso trabajar para establecer con la mayor precisión el carácter del actor social representado y no limitar el análisis al individuo que emerge como representante.

La construcción del futuro se hace en medio de las tensiones y los conflictos propios de la lucha por el poder. Cada uno de los actores se apoya en sus conocimientos y despliega todos los recursos que posee en el marco de una estrategia que le permita alcanzar los propósitos que ha construido en base a sus sueños y deseos. La búsqueda del futuro no es un camino despejado del conflicto y de la lucha por el poder. Muy por el contrario deberíamos imaginar la construcción del futuro como un campo de batalla en el que se escenifican luchas materiales y simbólicas, se ponen en juego las diferencias y se generan alianzas entre los actores.

Juanjo Gabiña sostiene que “en cada reto estratégico intervienen diferentes actores que, a su vez, llevan asociados a sus intereses, más o menos legítimos, objetivos estratégicos diversos que, muchas veces, resultan ser antagónicos y contrapuestos entre ellos. La coexistencia de estos distintos actores se manifiesta en función de convergencias o divergencias. En el sistema, cada actor ejerce simultáneamente diferentes poderes, más o menos fuertes y más o menos conflictivos. Se trata de la dialéctica que explica por qué toda la reflexión prospectiva debería integrar, no sólo el análisis estructural del conjunto de factores que intervienen en el sistema, sino también el juego de actores”<sup>21</sup>. No basta con analizar las condiciones económicas, sociales, culturales y comunicacionales de una determinada situación. Es preciso establecer también los

---

demostrados en las acciones de los hombres los que han propiciado que los sueños de los seres humanos pudieran fecundar la realidad de su futuro”. GABIÑA, op. cit. pág. 13.

<sup>20</sup> MOJICA, op. cit. pág. 114

<sup>21</sup> GABINA, op. cit. pág. 11.

intereses que cada uno de los actores tienen en esa situación particular, el poder que ponen en juego y, en consecuencia, la voluntad y la capacidad que cada uno de ellos tienen tanto en función de los objetivos contruidos colectivamente como de acercar estos a las propias imágenes de futuro.

En Colonia Nueva Esperanza, ubicada a 20 kilómetros de la capital del Neuquén (Argentina), están asentadas 550 familias en viviendas que carecen de agua y hace muy poco que reciben fluido eléctrico. Su producción es limitada, entre otras razones, porque viven sobre un basural. Las condiciones de vida de estas personas constituyen una realidad de vulnerabilidad. En este contexto trabajan en forma conjunta diversas organizaciones que se fueron conformando con el tiempo para hacer frente a sus necesidades. Para ello conformaron una mesa de trabajo de la que participan, además de las organizaciones sociales, el gobierno local y representantes del gobierno nacional. Su trabajo está centrado en el desarrollo de estrategias conjuntas con el objetivo de mejorar la calidad de vida de la gente del lugar. Algunas de las acciones que llevan adelante son la educación para adultos (entendiendo que el sujeto es sujeto de conocimiento), la gestión de emprendimientos productivos y la formación de promotores barriales de salud (lo que les permitió bajar el índice de mortalidad infantil). Sus desafíos hoy están centrados en mejorar la vida de los ancianos del lugar y buscar alternativas para los niños y jóvenes.

Estas familias están allí porque una decisión política de nivel de gobierno los marginó a esa realidad. No se trata meramente de una situación coyuntural, sino de condiciones de vida que afectan sus derechos fundamentales. Las organizaciones sociales impulsan acciones en base a una imagen de futuro asociada a sus derechos, pero existen condiciones materiales que limitan las posibilidades del cambio, restringen el poder de decisión y, por lo tanto, la incidencia sobre la modificación de las condiciones estructurales a las que están sometidos. Hay en cambio otros actores –muchos de los cuales representan el poder político y económico– que son externos a la realidad de estas familias, pero que influyen definitivamente sobre su situación, muchas veces sin mostrar ni preocupación ni interés explícito por la suerte de estas personas.

Los grados de incidencia real de cada uno de los actores frente a las situaciones que deben enfrentar y que son objeto de su preocupación son diferentes. También el nivel de compromiso que cada uno adquiere frente a la misma situación. Desde una perspectiva de derechos humanos la condición de vida de los actores establece diferencias entre unos y otros, por lo que se puede afirmar que no le cabe a todos los actores la misma responsabilidad y el mismo grado de posibilidades de promover el cambio. Los actores pueden distinguirse por las posibilidades que tienen de incidir en el cambio. Hay quienes tienen mayores posibilidades que otros, porque tienen mejores condiciones materiales, por sus conocimientos específicos. Pero también por la manera en que la situación en la que están inmersos los afecta. Existen también actores que tienen influencia sobre los acontecimientos que estamos considerando pero cuyos intereses no aparecen claramente establecidos y están por fuera del alcance de las acciones del resto de los actores intervinientes. Finalmente, existe otro tipo de actores que no resultan afectados en el presente, pero que bien podrían verse involucrados en el futuro.

Todas estas posibilidades y condiciones son tenidas en cuenta en el análisis y el mapeo de actores (ver más adelante) lo tendrá en cuenta para no perder perspectivas y riqueza en el análisis.

## 6. Los roles que se configuran en el proceso

El proceso de diagnóstico y planificación supone un alto grado de dinamismo en el cual los actores intervinientes pueden modificar sus roles, participar de diferentes maneras, incidir de distintas formas, entrar y salir del mismo. Por ese motivo, más que definir características de este o aquel grupo, es interesante establecer los roles que pueden cumplir de acuerdo a los momentos y a la forma que se agrupan los actores.

Se reconoce, en primer lugar a un **colectivo de actores**, conformado por todos aquellos que tienen una participación activa, primaria o secundaria, en el ámbito temático territorial sobre el que se está trabajando. Este colectivo puede estar formalmente establecido (redes, federaciones, asociaciones, etc.), circunstancialmente agrupados en función de un propósito común o bien coyunturalmente vinculados por circunstancias que se fueron dando con independencia de la voluntad explícita de cada uno de ellos. Se constituyen, sin embargo, porque todos ellos tienen un grado de interés, incidencia o vinculación con el abordaje temático territorial que a la vez sirve de convocatoria.

En algunos casos las mismas circunstancias darán pie a la conformación de una identidad de este colectivo y en otras todo quedará limitado al interés coyuntural, poniendo un límite práctico y temporal al agrupamiento.

Es en este colectivo de actores donde reside la capacidad y la potestad de legitimar tanto los análisis prospectivos como las eventuales propuestas de acción. Así, las imágenes de futuro, surgidas de diferentes actores, sólo adquieren validez una vez confrontadas en este espacio, redimensionadas en el sueño y los deseos colectivos que se hacen sentido común, atravesadas por los saberes y por la mirada política de quienes conforman este colectivo.

Siendo este el rol fundamental, es preciso señalar también que los procesos organizativos no surgen espontáneamente. Por tal motivo es importante reconocer dentro del colectivo a personas y grupos que, por actitudes, condiciones y capacidades, cumplen el rol de promover y dinamizar los procesos organizativos y sociales. A este conglomerado se lo denomina **grupo promotor**. Dentro de este grupo suelen agruparse aquellas personas que cumplen funciones o tareas de animación y liderazgo, ya sea por capacidades personales, por el grado de legitimidad alcanzado, por su desarrollo profesional, por el conocimiento específico o la experiencia adquirida sobre cuestiones que son claves al recorte temático territorial que es objetivo de preocupación del colectivo de actores.

Existe también un rol propio de un **equipo técnico político**. Son quienes, siendo parte del proceso, tienen capacidades técnicas y profesionales que ayudan al esclarecimiento, que aportan datos significativos para apuntalar la comprensión y el análisis o para orientar la toma de decisiones. No se trata de meros aportantes de saberes externos o presuntamente científicos, sino que deben ser considerados como verdaderos intelectuales al servicio de los objetivos contruidos y consensuados por el conjunto de los actores. Su rol, siendo subordinado a la decisión y voluntad del conjunto, es estratégico para alcanzar los propósitos de cambio que se persiguen.

Todos los actores son necesarios para el cambio, si bien cada uno de ellos tiene aportes distintos, específicos y también intereses diversos. A este respecto es interesante traer a colación la reflexión de Tomás Villasante: "el papel de los expertos-profesionales (técnicos) es (...) meter la reflexividad de los contextos en las preguntas de los expertos-animadores

(dirigentes), a través de las expresiones de los expertos vivenciales (bases)”<sup>22</sup>. En la terminología que venimos usando y a modo de ilustración se podría hacer una analogía del colectivo de actores con los llamados por Villasante “expertos vivenciales”, del grupo promotor con los “expertos-animadores” y del equipo técnico-político con los “expertos-profesionales”, sin que ello implique una correspondencia absoluta en las categorías.

¿Cuál de estos grupos es el iniciador del proceso?

Indistintamente el proceso puede ser iniciado por cualquiera de estos grupos dependiendo de las circunstancias. Si la necesidad del cambio es sentida por el conjunto de los actores el proceso podrá ser iniciado por el colectivo. Esta pueda ser una buena base para garantizar la participación que es un reaseguro muy importante para alcanzar lo que se propone.

Pero si son los dirigentes o los animadores los que perciben la necesidad del cambio es probable que conformen un grupo promotor para la iniciativa y recurran, posteriormente al apoyo de un equipo técnico político. Los procesos que pueden tornarse más difíciles son los promovidos por este último equipo, generalmente “externo” al ámbito, situación u organización.

## **7. Proceso general de planificación prospectiva estratégica desde la comunicación.**

La explicitación de un proceso metodológico requiere de una presentación que lo haga comprensible y comunicable. Sin embargo, no siempre estas presentaciones responden de manera adecuada a lo que realmente ocurre en la práctica. Es en realidad la descripción de un proceso que, necesariamente, en tanto y en cuanto se trata del conocimiento de actores y prácticas sociales, discurre permanente y alternativamente del todo a las partes y de las partes al todo, como en una suerte de inevitable espiral que va dando lugar a la complejización del conocimiento científico. Toda presentación metodológica es, en consecuencia, una simplificación y una exposición abreviada de una construcción difícil de ser descripta en toda su complejidad y diversidad.

El proceso metodológico es una estructura que permite establecer una relación productiva entre teoría, método y datos en función de la producción de conocimiento de todos los actores participantes.

Hemos desarrollado una presentación del proceso general de planificación prospectiva estratégica desde la comunicación contemplando cada uno de los pasos a dar hasta alcanzar los objetivos propuestos. La presentación muestra una linealidad que puede no corresponderse exactamente con los desarrollos que exige cada caso.

No existe un proceso ideal. Lo óptimo siempre será atender a la marcha de los actores sociales con los que se está trabajando, a sus formas de comprender y de construir. Teniendo en cuenta lo anterior hay que considerar que todo es modificable a lo largo del proceso. La metodología es apenas una forma de producir conocimiento válido y no puede convertirse, por ningún motivo, en una limitación para ese mismo conocimiento que se busca.

En la medida que se entienda todo el proceso prospectivo como una “sistemática mental”, es decir, una forma de comprender los procesos sociales y actuar para modificarlos, es evidente que en cada uno de los pasos surgen evidencias de otros y que mientras se analiza

---

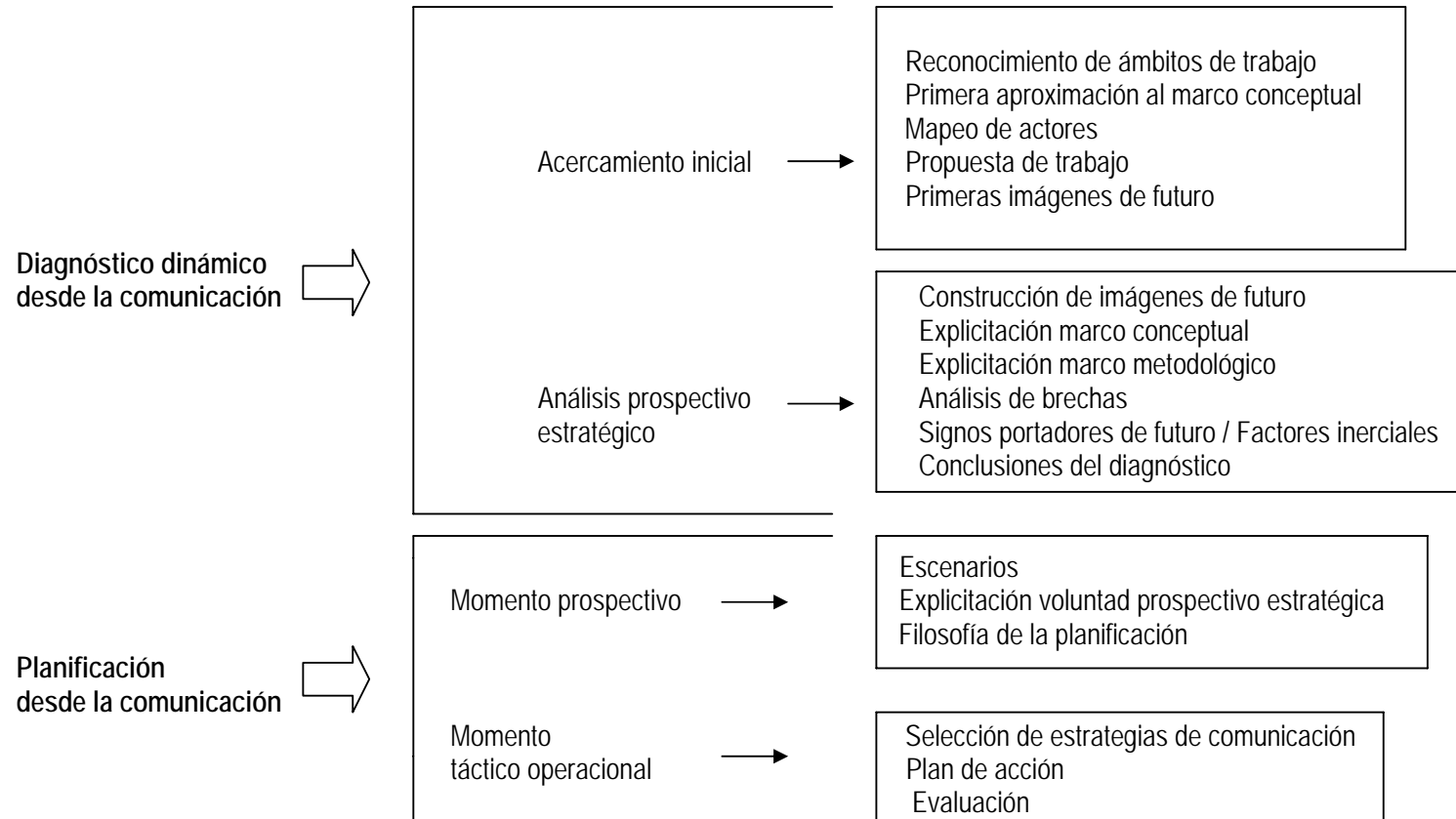
<sup>22</sup> VILLASANTE, Tomás, *De las redes sociales a las programaciones integrales. Cuatro redes para mejor vivir* 2. Editorial Lumen/Humanitas. Buenos Aires, 1998, ISBN 950-724-791-2, pág. 31

simultáneamente se están haciendo previsiones para la planificación y que cuando ya se está en esta etapa siguen apareciendo elementos que enriquecen el diagnóstico.

No obstante ello es útil poder graficar el proceso completo.



## Proceso general



Otra forma de visualizar el proceso con más detalles podría ser de la siguiente:

FASES	Componentes de cada fase	Momentos	Aspectos contemplados (qué incluye)	FINALIDAD (¿para qué lo hacemos)	POSIBLES HERRAMIENTAS
Diagnóstico dinámico desde la comunicación	Acercamiento inicial	Reconocimiento de ámbitos de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Primera descripción de los actores (intereses, actividades, recursos de comunicación, destinatarios de sus acciones, contextos de intervención, etc).</li> <li>- Primera aproximación a las imágenes de futuro</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conocer al actor</li> <li>- Evaluar viabilidad y factibilidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Entrevistas en profundidad</li> <li>- Historias de vida</li> <li>- Observación</li> <li>- Relevamiento de productos generados por el ámbito</li> <li>- Aporte de informantes claves</li> </ul>
		Primera aproximación al marco teórico	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estado del arte</li> <li>- Primera definición de categorías analíticas en relación al tema o a la problemática central del ámbito</li> </ul>	Comenzar a comprender el ámbito desde los temas que aborda en sus múltiples relaciones y en sus contextos de intervención.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Entrevistas</li> <li>- Antecedentes (legales, políticos, culturales, sociales, etc).</li> <li>- Relatos de experiencias anteriores</li> <li>- Bibliografía</li> </ul>

<b>Diagnóstico dinámico desde la comunicación</b>	<b>Acercamiento inicial</b>	<b>Mapeo de actores</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Relevamiento y análisis de actores vinculados (otros actores que compartan tema y/o territorio)</li> <li>- Reconocimiento de tensiones, conflictos, alianzas</li> <li>- Análisis de los procesos de relacionamiento</li> <li>- Aspectos comunicacionales que emergen</li> <li>- Primeras imágenes de futuro</li> </ul>	Obtener un cuadro de situación que ubique el ámbito de trabajo en su contexto y en su proceso	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Entrevistas en profundidad</li> <li>- Historias de vida</li> <li>- Observación</li> <li>- Relevamiento de productos generados por los diferentes actores</li> <li>- Aporte de informantes claves</li> <li>- Antecedentes (legales, políticos, culturales, sociales, etc).</li> <li>- Relatos de experiencias anteriores</li> <li>- Bibliografía</li> </ul>
		<b>Propuesta de trabajo</b>	Construcción de una propuesta de trabajo para el análisis prospectivo estratégico	Mejorar la capacidad de análisis y construir instancias de participación que involucren en lo posible a la mayor parte de los participantes.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Encuentros y reuniones explicativas</li> <li>- Diálogos</li> <li>- Talleres</li> <li>- Producción colectiva de herramientas teóricas y metodológicas</li> </ul>

<b>Diagnóstico dinámico desde la comunicación</b>	<b>Acercamiento inicial</b>	<b>Construcción de imágenes de futuro</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Variables clave</li> <li>- Guiones de futurición</li> </ul>	Desarrollar capacidad de mirada prospectiva desde el futuro hacia el presente	Trabajo colectivo entre los comunicadores y la organización
	<b>Análisis prospectivo estratégico</b>	<b>Explicitación del marco conceptual</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Categorías de análisis</li> </ul>	Dar cuenta con qué categorías estamos analizando las prácticas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bibliografía</li> <li>- Sistematización de entrevistas</li> </ul>
		<b>Explicitación del marco metodológico</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Criterios metodológicos</li> <li>- Fundamentación de herramientas utilizadas</li> </ul>	Explicitar la perspectiva metodológica y construcción de nuevas herramientas para el análisis	Recurrir a otras experiencias similares
		<b>Análisis de las brechas</b>	Distancia entre las imágenes de futuro y el presente	Ponderar la situación presente a la luz del futuro, explorando alternativas y recorridos posibles	Guiones de futurición
	<b>Análisis prospectivo estratégico</b>	<b>Análisis comunicacional de las prácticas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Situaciones de comunicación</li> <li>- Realidad comunicacional</li> <li>- Nudos críticos</li> <li>- Trayectos causales decisivos</li> <li>- Inventario de recursos y capacidades</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Comprender la complejidad de las prácticas desde una perspectiva comunicacional</li> <li>- Ponderar relaciones muticausales</li> </ul>	Interpretaciones Concepciones Evaluaciones

<b>Diagnóstico dinámico desde la comunicación</b>		<b>Signos portadores de futuro</b>	Anticipos del futuro en el presente	Anticipar elementos para la definición de estrategias de comunicación	
		<b>Factores inerciales</b>	Aspectos que por diversos motivos obstaculizan el futuro deseado		
		<b>Conclusiones del diagnóstico</b>	Una presentación sistematizada de todos los elementos recogidos hasta aquí, realizado con características pedagógicas, educativas y comunicacionales.	Generar una herramienta de socialización que sirva para apoyar el trabajo de planificación	Un documento que sintetice las conclusiones y sirva de base para la construcción de escenarios
<b>Planificación desde la comunicación</b>	<b>Momento prospectivo</b>	<b>Escenarios</b>	Construcción de diferentes tipos de escenarios	Visualizar alternativas para la toma de decisiones	Aplicación de metodología de construcción de escenarios
		<b>Explicitación voluntad prospectivo estratégica</b>	- Objetivos de planificación - Metas - Resultados esperados		
		<b>Filosofía de la planificación</b>	Criterios de acción políticos y estratégicos		

<b>Planificación desde la comunicación</b>	<b>Momento táctico Operacional</b>	<b>Selección de estrategias de comunicación</b>	Explicitación, descripción y/o eventual diseño de estrategias de comunicación a utilizar		
		<b>Plan de acción</b>	- Programas - Proyectos	- Ordenar la tarea - Generar herramientas de gestión	Documento conteniendo el plan
		<b>Evaluación</b>	Diseño de la evaluación	Reflexionar sobre proceso y resultados	Técnicas de evaluación

Una forma más dinámica de presentar el proceso puede ser esta, donde los números implican momentos (aunque no siempre se respete ese orden) y G se les como guiones de futurición.



## 7.1 Diagnóstico dinámico desde la comunicación<sup>23</sup>

El diagnóstico, como parte integral del proceso de análisis e investigación, es una tarea destinada a discernir los diferentes componentes comunicacionales de una determinada situación. Si bien puede señalarse como un momento particular dentro del desarrollo metodológico, la actitud de diagnóstico se instala como una mirada que le permite a los distintos actores establecer diferencias y regularidades, las características propias de cada situación, reconocer la trama compleja de las relaciones y la forma como los actores se constituyen comunicacionalmente en la misma desde una perspectiva histórica.

Daniel Prieto Castillo entiende el diagnóstico como “una lectura esencial de determinada realidad social, una lectura de sus conexiones esenciales, desde una perspectiva histórica”<sup>24</sup>.

En prospectiva el diagnóstico está directamente relacionado con la puesta en evidencia de **imágenes de futuro** que están presentes en las prácticas de los actores sociales, así estos no estén en condiciones de reconocerlas en sus propias acciones y de explicitarlas. Desde lo comunicacional tales prácticas son leídas como enunciaciones y representaciones. Demandas, acciones reivindicativas o de reclamo de derechos pueden comprenderse como manifestaciones de un imaginario diferente, directamente conectado con las condiciones de vida de los actores.

Se lo denomina “dinámico” para subrayar que se trata de algo siempre inacabado y perfectible. Un diagnóstico nunca se termina, sino que a medida que el proceso avanza, progresa también la reflexión y se van incorporando siempre nuevos elementos que enriquecen la mirada. El diagnóstico puede entenderse más como una actitud y una capacidad para el análisis que como un momento puntual del proceso.

El diagnóstico desde la comunicación es una forma de evaluación que implica “leer situaciones sociales desde lo comunicacional, leer entonces situaciones de comunicación”<sup>25</sup>. No es posible comprender las prácticas sociales sin hacer una lectura específica de las mismas desde la comunicación.

### 7.1.1 Acercamiento inicial

La fase de diagnóstico desde la comunicación comprende dos grandes etapas. La primera de ellas denominada **Acercamiento inicial** tiene por propósito hacer una descripción introductoria del ámbito de trabajo, temático y/o territorial, que es objeto del análisis.

El primer paso dentro de este desarrollo consiste en un **reconocimiento de los ámbitos de trabajo**. Esto incluye una primera descripción de los actores, considerando allí su perfil, intereses y motivaciones, recursos de comunicación, destinatarios de sus acciones y contextos de intervención. Interesa también conocer con la precisión que sea posible en esta etapa todavía inicial del proceso todos aquellos datos que permitan evaluar la viabilidad (condiciones políticas) y factibilidad (condiciones materiales) de llevar adelante la planificación.

---

<sup>23</sup> Para esta parte se han tomado elementos de URANGA, Washington y BRUNO, Daniela, *Diagnóstico desde la comunicación*, FPyCS-UNLP, mimeo, 2001 y de SALZMAN, Marina y BRUNO, Daniela, *Guía de presentación del diagnóstico*, Carrera de Ciencias de la Comunicación UBA, mimeo 2006

<sup>24</sup> PRIETO CASTILLO, Daniel. *Diagnóstico de comunicación*, Quito, CIESPAL-Quipus, 1990, pág. 41

<sup>25</sup> PRIETO CASTILLO, Daniel, *La comunicación en la educación*, Buenos Aires, Ediciones CICCUS-La Crujía, 1999, ISBN 987-1004-80-X, pág. 81



Algunas de las herramientas que se pueden usar con este propósito son entrevistas en profundidad, historias de vida, observación, sin dejar de lado la posibilidad de analizar productos comunicacionales generados por el o los actores involucrados y recurrir al aporte de informantes claves si los mismos existieran.

Del primer contacto e intercambio con los actores pueden surgir aproximaciones a las **imágenes de futuro**. Elementos que compondrán luego las imágenes de futuro que orientan el proceso prospectivo estratégico, pueden inferirse a partir de aquello que los actores expresan como deseos, necesidades o demandas. A ello contribuirá decisivamente el tipo de interrogantes que se formulen y la orientación que den a los mismos los responsables del proceso metodológico. Probablemente los actores no formulen sus deseos de mejor calidad de vida en forma de imágenes de futuro, pero sí suelen expresar sus necesidades de mejores salarios, en materia de vivienda o de salud. Cuando lo hacen proyectan al mismo tiempo sus sueños o sus deseos.

Arribado a este punto existen suficientes elementos para hacer una **primera aproximación al marco conceptual** del recorte temático territorial que se está abordando. Hay que delimitar aquí categorías analíticas que ayuden a comprender el ámbito desde los temas que aborda en sus múltiples relaciones y en sus contextos de intervención. Para ello habrá que realizar previamente un “estado del arte”, definiéndolo como “una pesquisa documental que deberá precisar las condiciones del entorno y aportar los indicadores y mediciones de los fenómenos más sobresalientes del tema objeto de estudio”<sup>26</sup>.

El Programa de Médicos Comunitarios del Ministerio de Salud de la Nación, comprende aspectos vinculados a la medicina preventiva, pero también incluye cuestiones relacionadas con la pobreza y el sentido de la participación de los sujetos y de los actores sociales. Nuestra aproximación al marco conceptual (también conocido como marco teórico) necesitará aportar elementos teóricos sobre salud, pobreza, participación, entre otros, y todos estos conceptos de acuerdo a las diferentes concepciones que manejan los actores. Para ello se recurrirá a bibliografía, pero también a entrevistas, antecedentes (legales, políticos, culturales, sociales, etc) y a relatos de experiencias anteriores entre otras herramientas posibles.

El siguiente momento dentro del Acercamiento Inicial es el **mapeo de actores**<sup>27</sup>. El mapeo de actores es un instrumento investigativo que permite que la información recogida se ubique en función de dimensiones sociales, espaciales y temporales que ofrecen una perspectiva del campo entendido como un todo. Debe ser comprendido como un método y no apenas como una herramienta que se aplica una vez y se desestima.

El mapeo de actores es una forma de analizar en forma permanente el campo de actuación y sirve a propósitos interactivos, estratégicos, de análisis y planificación. Ayuda al reconocimiento de tensiones, conflictos y alianzas y ofrece elementos para comprender los procesos de relacionamiento. Deben aparecer aquí también los aspectos comunicacionales que emergen en la situación problemática, en el ámbito o territorio considerado.

El objetivo de la elaboración de un mapa de actores es identificar y caracterizar una diversidad de actores sociales determinados, para conocer su situación, intereses, vínculos sociales e

---

<sup>26</sup> MOJICA, Francisco, op. cit. pág. 139

<sup>27</sup> Se incluyen aquí elementos de VARGAS, Teresita y BRUNO, Daniela, *Guía para el acercamiento inicial y mapeo de actores*, UBA/UNLP, mimeo, 2007

interrelaciones en relación al tema en el territorio. La identificación de los actores se asocia a cuestiones como el acceso a la información relevante, protagonismo en el tema, grados de involucramiento e incidencia en la definición de políticas respecto del mismo, etc.

Los actores sociales se definen en relación con un escenario concreto de interacción, que es el escenario recortado, en principio, por el ámbito de trabajo elegido. El criterio con el cual se los identifica es un criterio de diferenciación, de particularización en relación con los demás. Los actores sociales heterogéneos se diferencian entre sí por:

- Percepciones.
- Culturas, subcultura, interpretaciones.
- Intereses / objetivos / valores.
- Racionalidad y racionalidades.
- Recursos y capacidades.
- Lo aportado por cada actor, entendido como su base de poder en el escenario de interacción.

Las acciones e interacciones de una multitud de actores marcan, estructuran y modelan constantemente el tema o problemática en ese territorio. El territorio representa el espacio de las relaciones sociales, y por lo tanto se define como un espacio geográfico que es producido histórica y socialmente. El territorio es el producto de la construcción de los actores sociales (un territorio *per se* no existe).

La elaboración de una **propuesta de trabajo** para la continuidad del proceso de planificación prospectivo estratégico desde la comunicación se constituye en una herramienta necesaria para mejorar los niveles de participación y el compromiso de todos los actores. Se trata de celebrar un acuerdo, a modo de plan de trabajo, que establezca con claridad los propósitos del proceso de diagnóstico y planificación, definido como una forma de producción de conocimiento con voluntad de transformación. Se busca que mediante la negociación los protagonistas puedan llegar a un contrato que contemple las intervenciones que deben emprenderse a corto o mediano plazo, un acuerdo mínimo sobre el cual los actores podrán trabajar conjuntamente.

Este procedimiento está vinculado también a la necesidad de mejorar la capacidad de análisis de los actores involucrados, en particular del grupo promotor y del equipo técnico-político, y generar instancias de participación que involucren a la mayor parte de los participantes. Este momento está íntimamente vinculado a la **construcción de imágenes de futuro** con las que se culmina el acercamiento inicial porque estas instancias de construcción colectiva permitirán también debatir, intercambiar y negociar sobre los sueños y los deseos de cada uno de los actores, hasta lograr una aproximación a imágenes consensuadas. Para ello suele ser útil recurrir a encuentros y reuniones explicativas, talleres de prospectiva, es decir, al trabajo conjunto y organizado del grupo promotor, del equipo técnico-político (del que participan los comunicadores) y de todos aquellos actores habilitados para el proceso.

Las **imágenes de futuro** son descripciones de una situación deseada en el futuro. Es una narración que incluye además el relato de los acontecimientos necesarios para llegar hasta ella, denominados **guiones de futurición**. Para darle mayor fuerza y sentido se narra en tiempo presente como si estuviera ocurriendo en este mismo momento, aunque el horizonte sobre el cual se trabaja es siempre de mediano y largo plazo (entre cinco y diez años)<sup>28</sup>.

---

<sup>28</sup> “El largo plazo es lo único que puede garantizar el éxito de las acciones que comprometen nuestro

La construcción de los guiones de futurición puede exigir, de acuerdo al método que se elija, la previa determinación de **variables claves**.

Según Mojica son **variables claves** o estratégicas “aquellas que definen preponderantemente el tema que está estudiando”<sup>29</sup> y son económicas, sociales, culturales, políticas, comunicacionales, etc.<sup>30</sup>

Para construir las variables claves se puede proceder de la siguiente manera en el marco de un taller de prospectiva:

- Lluvia de ideas.  
El resultado puede ser un listado de ideas (es necesario definirlas de manera adecuada para evitar ambigüedades).  
Estas ideas se denominan “factores de cambio” o “elementos de análisis”.  
Cada “factor de cambio” o “elemento de análisis” exige responder a tres preguntas:
  - ¿en qué consiste el fenómeno? ¿qué es?
  - ¿cuál es su comportamiento actual en el ámbito o territorio?
  - ¿con qué indicadores se puede medir?
- Clasificación de los factores de cambio en familias (sociales, culturales, tecnológicas, comunicacionales, económicas, etc.). La clasificación en “familias” permite dar mayor claridad acerca del contenido de cada factor.
- Precisión de “variables claves”. Descripción de las mismas en su extensión y complejidad.

Para la elaboración de los **guiones de futurición** se puede proceder de la siguiente forma:

- a) después de haber determinado las variables claves, estableciendo en cada una de ellas acontecimientos necesarios y tomando en cuenta que varios de tales acontecimientos pueden corresponder a distintas variables claves. Por ejemplo, si tomo la “participación” como una variable clave, el acuerdo de los referentes sobre el sentido de la participación puede ser un acontecimiento necesario<sup>31</sup> dentro de determinado guión, pero puede serlo también dentro de otra variable que hemos denominado “comunicación”.
- b) Los guiones pueden anteceder también a la construcción de las variables claves y de su análisis pueden surgir elementos que deriven en la elaboración de variables claves que van a servir como ordenadoras del marco conceptual y, posteriormente

---

futuro. El corto plazo es una trampa mortal si uno gasta todas las energías en querer dominarlo. (..) El corto plazo implica política de parches En el largo plazo es donde se inscriben aquellas acciones profundas que modifican el curso de los acontecimientos”<sup>28</sup>, GABIÑA, Juanjo, op.cit. pág. 10

<sup>29</sup> MOJICA, Francisco, op. cit. pág. 108

<sup>30</sup> Seguiremos utilizando aquí el término “variables claves” porque es el usado generalmente en los textos de prospectiva a los que nos estamos refiriendo. Sin embargo, es importante aclarar que lo que aquí se señala como “variables clave” se corresponde más bien con dimensiones o ejes, de acuerdo a la terminología utilizada en otros desarrollos metodológicos.

<sup>31</sup> Recuérdese que los guiones de futurición fueron definidos como acontecimientos necesarios que han permitido que se arrije desde la situación presente hasta la imagen de futuro. En ese recorrido de acontecimientos necesarios algunos de ellos pueden ubicarse de manera indistinta en más de una variable clave.

de los escenarios.

Tanto la imagen de futuro deseado como los **guiones de futurición** deben permitir identificar:

- **Cambios** que deben darse en el ámbito y en su contexto, así como en los actores participantes.
- **Actores** que son corresponsables de los cambios deseados.
- **Conceptos y posicionamientos políticos – ideológicos.**

Volveremos sobre esta cuestión más adelante para retomar el análisis en la construcción de las **brechas**.

### 7.1.2 Análisis prospectivo estratégico

El análisis prospectivo estratégico requiere de la **explicitación del marco conceptual**. Esta tarea se apoya en la primera aproximación que se hizo en el Acercamiento Inicial, enriquecida por todas las lecturas y procedimientos posteriores. El marco conceptual reúne el conjunto de categorías que a juicio del analista están operando en el ámbito y/o territorio sobre el que se está trabajando. No se trata de un listado de definiciones o de un glosario. Lo que interesa realmente es comprender por qué los actores actúan de determinada manera y para ello es necesario adentrarse en sus concepciones, percepciones y valoraciones. No interesa hacer juicios de valor, sino comprender las razones para tal o cual actitud. Si un grupo o una organización tiene como imagen de futuro deseado su posicionamiento como referente nacional de las políticas medio ambientales y para ello sólo atina a producir comunicados de prensa explicitando los principios que lo alientan sin construir nexos, alianzas y propiciar incidencia sobre los espacios de decisión, se puede concluir que sus acciones están inspiradas en un concepto informacional de la comunicación. Esa concepción que subyace en sus prácticas y que queda de manifiesto a través de las acciones, permite comprender el fundamento de las mismas y, al mismo tiempo, ofrece elementos para saber sobre qué aspectos y estrategias habrá que trabajar en el futuro.

En suma, el marco conceptual permite dar cuenta de categorías útiles para analizar las prácticas. Estas categorías no sólo se refieren a las específicas del campo comunicacional, sino también a otras que permiten comprender la temática con la que trabaja la organización, grupo o comunidad, entre otras cuestiones. Por ello resulta fundamental indagar en las perspectivas que asumen los actores sociales y con las que abordan su tarea. El marco conceptual debe dar cuenta, en forma problematizada, de estas nociones.

El **marco metodológico** tiene por finalidad justificar las elecciones metodológicas, tanto en cuanto al método general como a las herramientas o técnicas seleccionadas. Estas elecciones deben guardar coherencia con la mirada prospectiva en general, con el marco metodológico y ser adecuadas al ámbito o situación problemática. Todo ello sin perder de vista que “teoría y método conforman una unidad constitutiva del quehacer científico, donde la primera establece el marco conceptual dentro del que se desarrolla el segundo, y este se fija el horizonte de aplicación de la primera, en el marco del desarrollo técnico y tecnológico alcanzado”<sup>32</sup>.

El **análisis de las brechas** supone retomar las imágenes de futuro junto con los guiones de futurición contruidos al finalizar la fase de Acercamiento Inicial. Las imágenes de futuro permiten identificar las brechas (entre el mañana y el hoy) que se presentan como desafíos para

---

<sup>32</sup> MARADI, Alberto y otros; op. cit. pág. 65

la acción. Una brecha es la distancia entre esta situación dada y aquella deseada considerada como óptima y posible. Comprende una dimensión objetiva (la referencia a la situación dada) y una dimensión subjetiva (el patrón de deseabilidad establecido por el sujeto).

Tales brechas pueden ser leídas por los actores como problemas (capacidades que no están desarrolladas, vínculos débiles o inexistentes, fondos insuficientes, etc.), pero la lectura a modo de “problemas” connota negativamente más como trabas ó dificultades que como propuestas, desafíos o construcciones a realizar en las que se insiste desde la mirada prospectiva. También el grupo promotor o el equipo técnico político puede identificar las brechas como resultado de su propio análisis.

En síntesis el itinerario propuesto parte del diseño de imágenes de futuro junto con los guiones de futurición y el análisis de las brechas, para regresar luego hacia el reconocimiento de las situaciones de comunicación y sus contextos, los actores que participan de esas situaciones, las interpretaciones de esos mismos actores, el relevamiento de los indicios, la comprensión y la valoración de los mismos. Todo ello permitirá, finalmente, dilucidar la trama de la comunicación allí presente. Es lo que se denomina **análisis comunicacional de las prácticas**.

Todos los elementos acumulados durante este proceso, que es a la vez de análisis y de transformación, deberían dejarnos en condición de regresar sobre la situación presente para realizar una análisis prospectivo estratégico.

Es importante tomar en cuenta que se ingresa aquí en uno de los momentos más complejos del proceso, dado que se está trabajando una mirada sobre las brechas y los guiones de futurición incluidos en las mismas y, de manera conjunta, un análisis sobre la situación presente y sus antecedentes. Se trata de un análisis donde las imágenes de futuro, las brechas y sus guiones de futurición sirven para iluminar la situación actual y ésta, a su vez, puede ser comprendida de mejor manera contando con los antecedentes y hechos precedentes.

No hay un método único para realizar este análisis. Sin embargo, desde nuestra perspectiva, proponemos trabajar con **situaciones de comunicación** de comunicación tomadas como unidad de análisis. Tales situaciones de comunicación se constituyen como ejes de lectura que sirven para aglutinar elementos dispersos y darles determinada coherencia.

Como señala Daniel Prieto Castillo “estamos insertos, desde que nacemos, en situaciones de comunicación. La sociedad nos habla a través de múltiples discursos y nos va exigiendo que aprendamos a expresarnos de determinada manera y a referirnos a ciertos temas por encima de otros. Una situación de comunicación no se resuelve a través de algo tan pobre como aquello de un emisor que emite y un receptor que recibe. Estamos siempre inmersos en un todo significativo que se manifiesta por medio de distintos discursos, los cuales pueden contradecirse, sin dejar de pertenecer por ello al todo. Una relación de comunicación comprende las relaciones intrapersonales (yo conmigo mismo), grupales, sociales en general; las circunstancias económicas, políticas, culturales, el desarrollo de ciertas tecnologías, de ciertas formas de enfrentar y resolver los problemas de la naturaleza de la sociedad”.<sup>33</sup>

Podemos hablar de situación de comunicación de un país, de una organización, de un proyecto, de una comunidad, de una familia. En cada uno de estos ámbitos se dan discursos predominantes, temas a los que prestar atención, recursos expresivos, estéticas. Todos estos

---

<sup>33</sup> PRIETO CASTILLO, Daniel, *La comunicación en la educación*, Buenos Aires, Ediciones CICCUS-La Crujía, 1999, ISBN 987-1004-80-X, pág. 83

elementos se constituyen en aspectos que pueden ser *leídos* comunicacionalmente. Cada una de estas situaciones de comunicación incluye imágenes de futuro, brecha y guiones de futurición, una realidad presente y antecedentes para ser contemplados en el análisis. Por eso una situación de comunicación no es en sí misma, no se agota sobre sí misma. Una situación de comunicación es *en* un contexto y *en* un proceso. Es la organización y su sistema de relaciones, sus conflictos. Son sus imágenes de futuro manifestadas de maneras diversas. Es su historia, expresada en la memoria institucional. Es además su identidad, expresada en su filosofía y en las manifestaciones de la misma, su misión y su visión institucional.

Una situación de comunicación es también la forma como una organización o una comunidad utiliza los medios de comunicación y las maneras que implementa para acercarse a sus interlocutores. Es la imagen de la organización y los modos institucionales de construir esa imagen.

Toda delimitación de situaciones de comunicación implica el recorte de una realidad más amplia. Este ejercicio de diferenciación exige tomar en cuenta siempre que las prácticas objeto de estudio están siempre atravesadas por procesos de carácter macro que, en mayor o menor medida, condicionan y determinan las restricciones, capacidades y posibilidades de los actores para producir eventos o acciones que se proponen en la situación. En definitiva cada situación de comunicación está relacionada con otras situaciones con las “dialoga” en el marco de la complejidad y que, en algún caso, hasta las contiene. La relación entre dos actores sociales en el marco de un recorte temático o territorial, puede configurar una situación de comunicación que sin embargo no se agota en sí misma sino que se redefine en la vinculación con otras situaciones conformadas por otros actores y en el escenario más complejo de la realidad en la que todos se mueven.

En una situación siempre podemos identificar actores. Cada actor explica, reconoce y comprende a su modo la situación. Toda explicación tiene un autor que es, a la vez, un actor que debemos identificar a la hora del análisis. Que cada actor tenga una comprensión distinta de la situación se debe, entre otros determinantes, a su historia, sus motivaciones, sus propósitos y su posición relativa dentro de la situación.

Existen muchas explicaciones de una misma situación, distintas y hasta contrapuestas. En muchos casos tales explicaciones entran en conflicto, sin que por ello el investigador se vea necesariamente obligado a optar por una o por otra, adjudicándole el rango de verdad objetiva. Dado que la verdad científica surge en el diagnóstico como el resultado del consenso intersubjetivo de los actores, sólo la construcción de ese proceso irá permitiendo reconocer aquellos criterios que servirán para validar tal o cual explicación como una herramienta interpretativa útil en cada caso. Deberíamos estar atentos, sin embargo, al riesgo que entraña cierto relativismo que pretende validar todas las interpretaciones otorgándole a todas ellas el mismo valor, sin antes atravesar el difícil y productivo camino de la construcción colectiva.

En la construcción de un consenso intersubjetivo los actores modifican su orden de prioridades, incorporan perspectivas que no tenían en cuenta y valoran elementos a los que no les prestaban atención. Cuando los actores modifican sus posiciones van compartiendo campos crecientes de información, valores, intereses y objetivos. De todos modos, la posibilidad de construir consensos es siempre parcial e inestable. Siempre queda margen para cierto grado de conflicto, razón por la cual es necesario comprender la construcción de consensos como un proceso y no como punto de llegada inmodificable. Por lo tanto, la posibilidad de mantener el consenso en el

tiempo requiere de una acción política que, a través de la gestión, construya y reconstruya la base de los acuerdos a los que se arribe.

Existen datos de la realidad, acontecimientos, que no admiten discusión. Sin embargo, lo que a nosotros nos preocupa especialmente es la interpretación que cada actor le da a ese dato. Quizás se pueda comprender mejor con un ejemplo. Supongamos que se desata una tormenta. Frente al mismo hecho algunos pueden interpretar que se trata de un simple fenómeno climático, otros como el producto de la ira de Dios y terceros como una situación que favorecerá las futuras cosechas.

En síntesis: una explicación no es independiente de quien explica, para qué explica, desde qué posición explica y frente a quiénes explica. Una situación es un recorte de un escenario social más amplio. En toda situación podemos identificar características que son el resultado de la interacción de los actores que la integran y que experimentan en forma permanente conflictos y alianzas.

Al introducirnos en la vida de una organización, grupo o comunidad, no sólo observaremos que los actores formulan diversas y hasta contradictorias explicaciones sobre lo mismo, sino que incluso utilizan diferentes criterios para establecer aquello que se considera una capacidad, presente o factible de ser desarrollada, o un obstáculo, presente o latente.

Pero además, los actores no sólo interpretan y seleccionan capacidades u obstáculos de diverso modo sino que también jerarquizan y asignan valor en función de la importancia que aquellas tienen en sus proyectos de acción.

Todo proceso de diagnóstico desde la comunicación requiere de una clara identificación de los actores, sean estos individuales o colectivos, ubicándolos a la vez en su contexto. Esta es una tarea que se inicia con las imágenes de futuro y se continúa en la descripción de los guiones de futurición.

La identificación de los actores, su caracterización y el análisis de sus concepciones, evaluaciones y percepciones, son esenciales para el reconocimiento de los sentidos que atraviesan las situaciones de comunicación, porque "... los actores saben bastante más de lo que han dicho respecto de su accionar, excepto que nosotros no le hemos preguntado qué es lo que en realidad saben. Una de las dificultades es el no haber preguntado a los actores qué es lo que conocen de lo que ocurre, cómo dan cuenta de lo que les pasa a ellos y a la sociedad, y por lo tanto, haber tendido a sustituir modelos de actor y modelos de acción por los actores y por la acción concreta"<sup>34</sup>.

Algunas **orientaciones para el reconocimiento de situaciones de comunicación** pueden ser las siguientes.

Lo individual, lo grupal y lo masivo se entrecruzan para tejerse en una trama de sentidos. La comunicación debe entender precisamente cómo esa compleja trama de sentidos incluye lo personal y lo colectivo, lo masivo y, en definitiva, la cultura como expresión de los múltiples sentidos y del sentido común. No bastan los análisis parciales. Todos los aspectos deben ser contemplados, porque todos están en relación y marcan el conjunto de las relaciones humanas.

---

<sup>34</sup> GARCIA GARZA, José Luis. "Los comunicólogos: de intermediarios a mediadores". En OROZCO GOMEZ, Guillermo (coordinador). *La comunicación desde las prácticas sociales. Reflexiones en torno a su investigación*. Mexico, Univ. Iberoamericana, 1990, pág. 62

En esta línea, diagnosticar desde la comunicación es también “pensar la cultura y la comunicación masivas como espacios claves para la producción de sentidos predominantes del orden social en tanto emisores y receptores, productores y consumidores negociarán allí esos sentidos, aunque la negociación se realice en términos desiguales ya que, mientras unos actúan desde situaciones de poder, otros lo hacen desde posiciones subalternas”.<sup>35</sup>

Siguiendo la propuesta de María C. Mata diagnosticar desde la comunicación supone detener nuestra mirada en los siguientes **aspectos**:

- **Los sujetos que entran en relación.**

Nos referimos a sus características, a sus modos de constituirse en términos de la relación que entablan (fines o motivaciones que pueden ser explícitos o no); las situaciones que los han constituido como términos de esa relación, etc.

- **La naturaleza de la relación.**

Naturaleza del vínculo que se establece. Asimetrías del mismo. Modos en que se construye la legitimidad de los roles que representan, etc.

- **Modalidades de producción de sentido.**

Los productos y objetos culturales que se ponen en juego. Los momentos y espacios de emisión y recepción. Las mediaciones tecnológicas y sociales que intervienen en ambos casos, etc.

- **La significación de las prácticas comunicativas.**

Los resultados de la acción comunicativa. Rasgos culturales, conductuales, ideas predominantes, acuerdos o conflictos, sentido que adquieren para los sujetos que intervienen en ellas.

Una vez identificadas las brechas y tomando como unidad de análisis las situaciones de comunicación se debe avanzar sobre las causas. Se busca tener una idea más clara de los factores concurrentes que generan la brecha entre la situación deseada y el presente. Se recomienda trabajar con las técnicas de mapas causales, árbol de problemas, entre otros.

Una brecha o desafío no se circunscribe sólo a la órbita de acción de un actor. Por lo tanto en el análisis de las brechas es importante dar cuenta de qué otros **actores** tienen intervención en aquellos cambios que deberían darse. Al identificar actores sociales de lo que se trata es de encontrar cuáles son las características e intereses que tienen estos y cómo se vinculan con la organización y las brechas a las que se ha decidido dar respuesta.

Es importante además que se logren identificar cuáles son los **recursos y capacidades** con los que se cuenta o se podría contar para afrontar las brechas o desafíos identificados. Las capacidades son habilidades, conocimientos, experiencias que permiten desarrollar ciertas

---

<sup>35</sup> MATA, María Cristina. *Nociones para pensar la comunicación y la cultura masiva*. Buenos Aires, CCE La Crujía, 1994, pág. 18



actividades con mayor destreza que otras. En tanto que los recursos son aquellos elementos o medios, físicos o económicos, con los que podemos desarrollar esas acciones. No sólo deben incluirse los recursos y capacidades disponibles sino potenciales y no sólo los de la organización sino también los de otros actores con los que esta se vincula o podrá vincularse/asociarse.

Por último el análisis de las brechas debe incluir también la referencia a **signos portadores de futuro y factores inerciales**. Los **signos portadores de futuro** (hechos portadores de futuro para Gabiña) son manifestaciones en el presente que adelantan los cambios que se pueden producir en el futuro. Los signos portadores de futuro son elementos de anticipación que, a partir de las imágenes de futuro e iluminadas por estas podemos descubrir en el presente. Nos advierten sobre aspectos que serán importantes para trabajar, potenciar y profundizar. Ya en el acercamiento inicial pudimos reconocer algunos factores inerciales y signos portadores de futuro. En este momento los retomaremos y revisaremos a la luz del camino recorrido (es decir, el recorte temático desde el ámbito de trabajo específico, el futuro deseado y sus guiones, las brechas). Veremos que en algunos casos esos factores y signos continúan vigentes o en otros deberán ser descartados porque otros resultan más pertinentes y relevantes.

Gabiña sostiene respecto de los signos portadores de futuro, que “al principio, estos cambios no suelen ser más que pequeños gérmenes, por lo que difícilmente son detectables. Son como minúsculos copos de nieve que pasan inadvertidos pero que luego se transforman en grandes aludes, con consecuencias, muchas veces irreversibles”<sup>36</sup>.

Pero de la misma manera en las prácticas se verifican **factores inerciales** que obran como impedimento para avanzar hacia el futuro deseado e imaginado. Tales obstáculos también están en el presente. Por ejemplo, un concepto de la cultura limitado a la ilustración y las artes o la persistencia de ciertas prácticas clientelares que desmotivan para la creación y sostenimiento de espacios participativos puede ser un factor inercial. Las ideologías suelen operar también como factores inerciales que entorpecen u obstaculizan el camino hacia las imágenes de futuro.

“Sería aconsejable – sostiene Gabiña – relativizar la influencia de las ideologías y, más en general, de aquellas ideas dominantes y de moda que a menudo ocultan la realidad. (...) Estas coladuras, estos errores de bulto, no son casuales. Frecuentemente vienen inducidos por la naturaleza humana que, o bien rechaza y no quiere ver problemas que molestan, o bien, debido a sus limitaciones o carencias, es incapaz de analizar los problemas en su globalidad y observarlos desde un punto de vista más crítico y diacrónico. Debido a ello se adoptan estrategias que a menudo resultan inadaptadas porque no son producto más que de unos mitos y engaños colectivos que producimos para evitar una realidad dolorosa y a veces conflictiva entre nosotros. En todos los sistemas (existen) poderosos factores de inercia, así como otros que simplemente representan un papel de freno evitando que las velocidades de cambio aumenten. Ello ocurre, por ejemplo, con los cambios socio-organizativos y con la adquisición de nuevas competencias que acompañan el uso efectivo de nuevas tecnologías”<sup>37</sup>.

Es importante tener en cuenta que los signos portadores de futuro y los factores inerciales siempre son tales desde la perspectiva particular de un actor en relación a la imagen de futuro deseado.

---

<sup>36</sup> GABIÑA, Juanjo, op. cit, pág. 8

<sup>37</sup> Idem, pág. 8

A la presentación sistematizada de todos los elementos, recogiendo el proceso que va desde la construcción de la imágenes de futuro hasta el análisis comunicacional de las prácticas de la manera que antes se describió, presentado en lo posible a modo de un documento que posea características pedagógicas, educativas y comunicacionales, se le denomina **conclusiones del diagnóstico**.

Debe entenderse que este documento de conclusiones del diagnóstico desde la comunicación es una herramienta más en el proceso de construcción colectiva de todos los actores. Es, por lo tanto, un instrumento que debe ser validado por el colectivo de actores para que adquiera legitimidad y pueda ser incorporado de manera efectiva como una interpretación válida acerca de lo que acontece en el ámbito o territorio sobre el que se está trabajando.

## 7.2 Planificación desde la comunicación

### 7.2.1 Momento prospectivo

El momento prospectivo estratégico de la planificación comienza por la construcción de **escenarios**. Estos son la visagra entre el diagnóstico dinámico y la planificación.

Con la construcción de escenarios se busca resituar a los actores (la organización, el grupo, la comunidad, la empresa, etc.) en su contexto teniendo en cuenta sus especificidades, y en particular, sus competencias propias. El objetivo es proponer orientaciones y acciones estratégicas, apoyándose en las competencias, capacidades y habilidades propias de cada actor en función de los escenarios de su entorno general y en relación con los otros actores que se mueven en el mismo espacio.

Un escenario es un conjunto formado por la **descripción de una situación futura** y de la **trayectoria de eventos que permiten pasar de una situación origen a una situación futura**.

Según Juanjo Gabiña un escenario es "un conjunto formado por la descripción de una situación futura y el proceso que marca la propia evolución de los acontecimientos de manera que permitan al territorio pasar de la situación actual a la situación futura"<sup>38</sup>.

Francisco Mojica sostiene que "un escenario es una imagen de futuro de carácter conjetural que supone una descripción de lo que pasaría si llegase a ocurrir e involucra, algunas veces, la precisión de los estudios previos que se habrían recorrido, desde el presente hasta el horizonte de tiempo que se ha elegido"<sup>39</sup>.

El método de escenarios tiende a **construir representaciones** de los futuros posibles, así como **el camino** que conduce a su consecución.

Un escenario no es una realidad futura, sino un medio de representarla de manera que ello nos permita **establecer mejor la acción presente a la luz de los futuros posibles y deseables**.

Los escenarios no tienen credibilidad y utilidad si no respetan al menos tres condiciones:

- **pertinencia:** los estadios previos tienen que estar articulados de manera lógica y razonable
- **coherencia:** el relato debe estar articulado de manera razonable y lógica

---

<sup>38</sup> GABIÑA, Juanjo, op. cit. pág. 123

<sup>39</sup> MOJICA, Francisco, op. cit. pág. 116

- **verosilimilitud:** las ideas que contenga el relato deben pertenecer al mundo creíble.

Algunos autores agregan a lo anterior la condición de **transparencia**. La transparencia se refiere a los problemas expuestos, a los métodos utilizados, las razones de su elección y de los resultados y de las condiciones/recomendaciones que de allí se deriven. Sin transparencia no hay apropiación de los resultados por los actores participantes.

Los escenarios permiten:

- plantear las buenas preguntas
- formular las verdaderas hipótesis clave de futuro

El escenario no es un fin en sí mismo. No tiene sentido si no es útil para la elección de las opciones estratégicas. Interesa en la medida que interviene en los resultados y en las consecuencias que entraña para las propias opciones estratégicas. Los escenarios son un medio eficaz para tomar decisiones y no para adivinar lo que podría acontecer.

Existen diferentes tipos de escenarios y las propuestas respecto de esta metodología difieren según los autores.

Sintetizamos en nuestra propuesta dos tipos de escenarios:

- **exploratorios:** parten de tendencias pasadas y presentes y conducen a un futuro probable (*mundo tipo, sin sorpresas*). El escenario probable nos indica para dónde vamos. Pero para donde vamos no es necesariamente para donde queremos ir.
- **de anticipación:** contruidos sobre diferentes imágenes de futuro, podrían ser deseados o, por el contrario, temidos. También se denominan **alternos**, porque nos indican que existen además otros rumbos y caminos, cuyo análisis nos facilita escoger el mejor.

La elección entre varias alternativas de futuro hace parte de la teoría prospectiva. El futuro no se puede reducir a una realidad única y lineal, que sería a donde nos conduciría el escenario de tendencias. El futuro es una realidad múltiple. Como ya se mencionó, desde el presente podemos señalar que no existe uno sino muchos futuros posibles (futuribles).

El **escenario apuesta** es aquel elegido, dentro del abanico de los escenarios posibles, para guiar toda la planificación posterior (es decir, todo el diseño de las estrategias y acciones para el cambio). Lo óptimo es que en la elección de este escenario participe todo el colectivo de actores involucrados en el proceso. A mayor participación mayores posibilidades de concretar la planificación. Sin embargo en muchos casos esto no puede darse y la elección del escenario apuesta queda en manos del grupo promotor o del equipo técnico político.

La imagen de futuro y los guiones de futurición adquieren todo su sentido como orientadores de la planificación y acción posterior en materia de comunicación ahora que ya fueron analizadas o problematizadas las brechas desde este enfoque (comunicacional) e "inventariados" las capacidades y los recursos disponibles en relación con el dinamismo del contexto y los actores. No necesariamente todo deberá darse de la manera en que imaginamos en la imagen de futuro y los guiones. No necesariamente todos los cambios referidos son transformables desde la comunicación.

El escenario apuesta retoma la imagen de futuro deseado y los guiones de futurición y los expresa en términos de cambios de comunicación que son viables y factibles. Este será el horizonte de la planificación posterior. Se redacta en presente lo mismo que la imagen de futuro.

El número de escenarios a construir es variable. De todos modos es recomendable que se recoja todo el abanico de futuros posibles o futuribles.

El escenario más probable lo nombramos como **escenario de referencia**. Como sugerencia pueden construirse dos escenarios **de contraste o de referencia**.

Esta fase se cierra con la elección de un **escenario apuesta**.

Una vez contruidos los escenarios se procederá a:

- Evaluar y elegir las opciones estratégicas que se convertirán en una planificación expresada en objetivos, metas y resultados esperados.
- La elaboración de un proyecto movilizador que busque alcanzar el futuro establecido en el escenario apuesta.

Los escenarios constituyen una luz indispensable para orientar las decisiones estratégicas.

El método de escenarios puede ayudar a elegir, situando el máximo de apuestas para la estrategia que sea la más idónea de acometer en el proyecto que se determine. Su camino lógico se impone en multitud de estudios prospectivos.

### **Explicitación de la voluntad prospectivo estratégica**

La explicitación de la voluntad prospectiva estratégica se realiza mediante la construcción de **objetivos generales y específicos** de la planificación desde la comunicación, que precisan el sentido del cambio que se quiere alcanzar al finalizar el proceso y que responden a los grandes lineamientos ya expresados en el escenario apuesta. Son las respuestas que se proponen para cumplir con el desafío que nos abre el escenario apuesta.

Es importante tomar los objetivos como una orientación para organizar la acción, pero no como un designio inmodificable. Hemos sostenido en varios momentos la idea de que la realidad no es una foto en la que los actores quedan paralizados en la instantánea. La realidad es un película, llena de escenas en permanente movimiento. Los objetivos sirven para orientar la acción, pero probablemente tengan que ser revisados durante la misma aplicación del plan.

Los objetivos constituyen el eje integrador de una intervención de cambio planificado y tienen al menos tres funciones:

- ayudan a hacer elecciones adecuadas con respecto a los medios de acción que se deben emplear para cumplir con lo deseado;
- facilitan el proceso de evaluación continua, ya que permiten valorar regularmente la evolución de la situación en relación con los objetivos y juzgar acerca del grado de éxito de las acciones emprendidas;
- favorecen la tarea de comunicar a todos los actores participantes el sentido de la acción emprendida (al volver explícitas las intenciones de los actores intervinientes) y permiten al al

grupo promotor y al equipo técnico-político, en primera instancia, pero también al colectivo de actores, tener presente en forma permanente el rumbo elegido para la acción.

Formalmente, los objetivos de la planificación deben enunciarse en un verbo infinitivo y responden a la pregunta *¿qué se quiere hacer y para qué?*. El objetivo general se operativiza a través de los objetivos específicos, que indican los diferentes caminos para alcanzarlo y orientan los programas que van a desarrollarse. De todas formas, los objetivos específicos no deben confundirse con “contenido” de actividades. Estas últimas se detallan en la instancia de programación.

Aún habiendo formulado clara e inequívocamente los objetivos, estos pueden quedar en simples enunciados, en fines posibles, pero poco operativos. Para superar esta limitación es necesario definir de modo concreto y preciso cuánto se quiere hacer o alcanzar de los objetivos y en qué tiempo y lugar. Para ello se redactan **metas y resultados esperados**.

Las **metas** pretenden ser la expresión cuantitativa del logro de los objetivos específicos de la planificación y por ese motivo se utilizan habitualmente a la hora de evaluar el impacto de un proyecto. Una meta puede ser la expresión cuantitativa del logro de más de un objetivo específico así como un mismo objetivo específico puede requerir de varias metas para verificar su cumplimiento.

El enunciado de metas debe responder a la siguiente pregunta: ¿cuáles son los indicadores concretos del logro de los objetivos específicos? Podemos decir que las metas son los indicadores concretos del cambio, sus referentes empíricos.

Los **resultados esperados** son la explicitación de los servicios y/o productos que se espera generar a partir de las actividades previstas en la programación y que se toman como requisitos necesarios, pero no suficientes, para considerar el logro de los objetivos específicos.

Los resultados esperados responden a la pregunta: ¿cuáles son los productos o servicios concretos que deberíamos obtener para que pueda decirse que las actividades se están desarrollando de acuerdo a lo programado?

Si uno de nuestros objetivos específicos es aumentar los niveles de información a la comunidad y convocatoria del Concejo Vecinal para promover la participación de los vecinos en las iniciativas de salud, 6 (seis) boletines bimestrales distribuidos en el municipio X podría ser un resultado esperado. La producción y distribución de los boletines son necesarias pero no suficientes para considerar el logro de la participación efectiva de los vecinos. A efectos de determinar el cumplimiento de este objetivo, deberán establecerse ciertos referentes empíricos de esta situación deseada, es decir metas, tales como: aumento del número de vecinos que asistieron a las reuniones de salud en el Concejo Vecinal durante la realización del proyecto, incremento del número de vecinos que se incorporaron a las comisiones de trabajo establecidas para la formulación de anteproyectos de ley; mayor nivel de información de los vecinos acerca de las ofertas de salud que brinda el municipio.

## Filosofía de la planificación

Todo el proceso de planificación prospectiva estratégica desde la comunicación que hemos venido desarrollando hasta aquí está permanentemente atravesado por criterios y perspectivas

teóricas y prácticas que han quedado en evidencia tanto en las imágenes de futuro, como en el marco conceptual y en los escenarios. Estos criterios y perspectivas se transforman en filosofía de la planificación y tienen que ser recogidos de alguna manera, explicitados, para que sirvan también como reaseguro para ejercer la vigilancia epistemológica, política y comunicacional de la planificación.

En nuestra vida cotidiana, cuando nos proponemos algo, aún con márgenes de acción a veces muy limitados, casi siempre podemos discernir caminos alternativos para lograr lo que queremos. Cada elección indica un modo de pararse frente a la situación, un modo de vincularse con los demás y un modo de manejarse con aquellos recursos disponibles para recorrer el trayecto.

La filosofía de la planificación, expresada como criterios de acción, da coherencia a la planificación aportando un marco para definir las acciones concretas que serán ejecutadas para el logro de los objetivos específicos de la planificación.

Los **criterios de acción políticos** refieren a la filosofía de todo el planteo táctico operacional. Están directamente vinculados con las imágenes de futuro y su reflejo en el marco conceptual. En nuestro caso reflejan también la perspectiva comunicacional que se asume y se elige para llevar adelante en la planificación. Muchos de estos elementos fueron previamente definidos en el marco conceptual. Son principios rectores, valores aceptados o perseguidos, que se desea observar durante la ejecución. Son al mismo tiempo convicciones, deseos y sueños que sirven de fundamentos para la acción. Si el marco conceptual nos sirve de guía para el análisis e interpretación de la realidad comunicacional, los criterios de acción políticos nos sirven de guía para la formulación de las acciones propuestas en la instancia de planificación.

Los **criterios de acción estratégicos** son líneas maestras de actuación para abordar situaciones de comunicación específicas reconocidas en el diagnóstico.

Estos criterios deben adecuarse a las necesidades y posibilidades de la realidad comunicacional diagnosticada. A los efectos de su formulación sugerimos tomar en cuenta las siguientes consideraciones.

En primer lugar, se debe considerar la perspectiva de todos los actores para evaluar la viabilidad y factibilidad de lo que estamos proponiendo. Adecuemos la relación recursos – objetivos tratando de concentrarnos en lo importante. Aceptemos recurrir si es necesario al rodeo táctico ( es decir, no hay línea directa entre la situación inicial y la situación objetivo; no siempre el camino más corto es el mejor). Hagamos un uso eficiente de los recursos. Imaginemos y valoremos las resistencias y obstáculos posibles y conozcamos y valoremos las consecuencias. Pensemos todos los criterios estratégicos en conjunto a efectos de detectar incongruencias, complementariedades y contradicciones. Por último cuidemos que los criterios de acción estratégicos sean coherentes con los objetivos específicos de la planificación y con filosofía de la planificación.

Un criterio político puede ser correcto o incorrecto. Lo será en función del grado de coherencia con las imágenes de futuro, el marco conceptual y el escenario apuesta. En cambio un criterio estratégico puede ser adecuado o inadecuado. Lo será en función de su correspondencia con el diagnóstico, especialmente con la realidad comunicacional y con los criterios de acción políticos.

Resulta relativamente sencillo plantearnos a dónde queremos llegar (objetivo) pero en el intento de definir en base con qué principios (políticas) y de qué manera vamos a actuar (estrategias), generalmente caemos en el qué vamos a hacer (lo táctico operacional que remite a las acciones y las tareas concretas). La experiencia indica que la formulación de la filosofía de la planificación, traducida en criterios de acción, se transforma muchas veces en una dificultad para los equipos de trabajo. Normalmente estos criterios han sido incorporados a través de la gestión y de todo el proceso de diagnóstico dinámico, a pesar de lo cual se hace difícil formularlos. Por tal motivo, un ejercicio posible para salir de este atolladero es proseguir con el boceto de las acciones y una vez que tenemos un panorama general de todas ellas mirarlas en conjunto para inferir cuáles son los principios y modalidades de operación que están guiando todo el diseño de la programación. Pero si se procede de esta manera, una vez concluido este paso será necesario someter a reflexión y evaluación los criterios inferidos, precisarlos, enriquecerlos y luego volver nuevamente a la programación de actividades para evaluar el grado de coherencia entre ambas instancias.

La filosofía de la planificación se constituye en referencia indispensable para la vigilancia operativa de la gestión. Estos criterios son esenciales a la planificación y a la gestión en general puesto que la identidad de una organización se expresa no sólo en los objetivos que se propone sino en los valores que reconoce como legítimos y en el modo cómo encara los caminos para concretarlos.

### 7. 3 Momento táctico operacional

El momento táctico operacional tiene en la **selección de estrategias de comunicación** una instancia clave. Cada situación requiere de acciones articuladas dentro de una estrategia. Esta supone una combinación compleja que apunta a la elección de los medios adecuados para lograr los objetivos planteados, buscando la complementariedad entre estos medios y una secuencialidad en su aplicación que refuerce lo que se pretende lograr.

En la mayoría de los casos no alcanza con seleccionar una estrategia de comunicación, sino que se recurre a más de una de ellas, de acuerdo a los diversos escenarios y públicos a los que se pretende llegar. Así, la abogacía de medios nos permitirá incidir sobre los líderes de opinión, pero probablemente esta labor tenga que ser complementada por una tarea de fortalecimiento de las capacidades de actores de base o, quizás, de acciones de educación-comunicación, según los casos.

Esta tarea de selección puede corresponder a quienes tienen la labor de animar el proceso (grupo promotor y equipo técnico político) pero debería involucrar en la medida de lo posible al conjunto de los actores participantes.

Estas estrategias se traducen en un **plan de acción**, de manera tal que teniendo en cuenta los objetivos, las metas, los resultados esperados y la filosofía de la planificación se ingresa al momento táctico operacional de la planificación en el que se procede a la programación de las actividades.

La programación implica describir por anticipado y ordenadamente lo que queremos hacer con vistas a la obtención de los resultados esperados y al logro de los objetivos específicos y metas previamente definidos. Si bien esta descripción alude siempre a aspectos operativos, pueden identificarse dentro de esta instancia táctico operacional **distintos niveles de concreción**. Lo habitual en la jerga de la planificación es identificar los siguientes niveles de concreción: plan,

programa, proyecto, actividad y tarea. El **plan** es el término de carácter más global que a su vez engloba programas y proyectos. El **programa** es un conjunto coherente, organizado e integrado de proyectos que están vinculados entre sí y que refieren a una problemática similar o en común. El **proyecto** comprende una serie de actividades concretas. Cada actividad requiere del cumplimiento de una serie de tareas.

Descriptos los distintos niveles de concreción, nos interesa detenernos en los proyectos.

Los elementos a explicitar en cada proyecto son:

- **Título:** Si bien no es un principio excluyente, es importante que un proyecto tenga nombre. Por ejemplo; en varias oportunidades, el título se ha convertido en slogan de campañas de salud y/o acción social y ha posibilitado una mayor inserción del proyecto en la comunidad.
- **Fundamentación:** A partir de la situación que deseamos mejorar, detectada en el diagnóstico de situación, explicamos por qué es una propuesta adecuada para resolver el problema ¿Por qué razones se lo quiere hacer?.
- **Finalidad:** ¿A qué fin contribuirá la realización del proyecto? ¿Al logro de cuál/es objetivos específicos de la planificación?
- **Beneficiarios:** ¿A quién va dirigido el proyecto? Deben distinguirse entre beneficiarios directos (a quienes van dirigidas las acciones del proyecto) y los indirectos (aquellos que se favorecen por los impactos del proyecto)
- **Responsables:** ¿Quiénes serán los encargados de organizar/coordinar/administrar el proyecto?
- **Modalidades de ejecución:** ¿Cuáles son los criterios de acción estratégicos que serán tomados en cuenta para la ejecución de las actividades?
- **Actividades:** ¿Cuáles son las acciones concretas que generarán los resultados esperados del proyecto? En aquellas actividades de índole más compleja, es preciso identificar las tareas que suponen.
- 
- **Insumos y presupuesto:** ¿Cuáles son los recursos económicos, humanos y materiales que requiere la realización de las actividades del proyecto? Confección del presupuesto del proyecto.
- **Viabilidad y factibilidad:** ¿Cuáles son los factores que deben garantizarse para favorecer la realización del proyecto? ¿Cuáles son los obstáculos previsibles? ¿Cuáles son las alternativas previstas para su superación?. Vincular este aspecto con los escenarios y las tendencias.



## Cuadro de correspondencia

Es frecuente que las agencias de cooperación nacionales e internacionales soliciten a las organizaciones que incluyan en la formulación de sus proyectos la presentación de un cuadro de correspondencia. Como su nombre lo indica, es un recurso para verificar la coherencia necesaria entre los objetivos específicos y las metas, los resultados esperados y las actividades comprendidas en los proyectos.

Objetivos específicos	Metas	Resultados esperados	Actividades

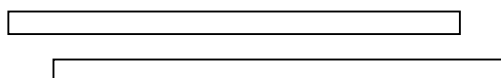
## Calendarización

A fin de ordenar cronológicamente las actividades, especificando la duración de las mismas, fecha de inicio y finalización; recurrimos al cronograma o calendario de actividades. El cronograma o calendario de actividades es de suma utilidad para la visualización del conjunto de actividades que implica la realización de un determinado plan, programa o proyecto. A su vez, se presenta como un recurso interesante para el monitoreo y seguimiento de la gestión durante la ejecución de las actividades previstas en la programación. Ubica en un línea de tiempo X la disposición, secuencialidad y conexión de las actividades entre sí, estableciendo además su duración.

Existen dos tipos de procedimientos para ordenar las actividades de un programa:

- los que utilizan un *calendario de operaciones* anotando las distintas actividades que comprende el proyecto, fecha de inicio y culminación de la actividad (Diagrama de Gantt)<sup>40</sup>. Por ejemplo:

Cada actividad se puede indicar por medio de un rectángulo vacío,



Se va ennegreciendo o coloreando la barra, a medida que la actividad está siendo realizada.



<sup>40</sup> Ver ejemplos ANDER-EGG, Ezequiel; “Introducción a la Planificación”, LUMEN, Buenos Aires, 1995, pág. 118

Luego indicaremos con barras de otro color, o con algún otro dibujo que se diferencie de la actividad, actividades previstas, tiempos de lo ya realizado, también si la actividad termina antes o después de lo previsto.



- b) los que utilizan una *estructura de red*, ordena las actividades y realiza un control operacional al igual que el anterior pero además es utilizado como instrumento de gestión en la realización de tareas cotidianas (Algoritmo decisional, diagrama de flujo, PERT, ABC)<sup>41</sup>.

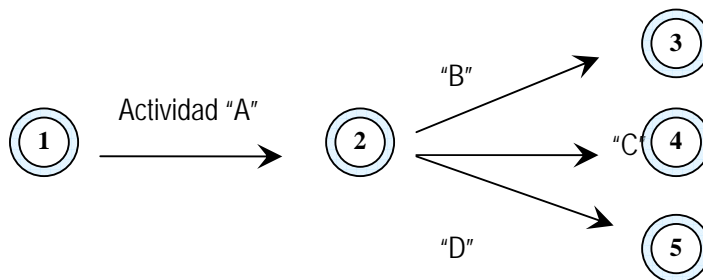
El diagrama de **PERT** por ejemplo, está compuesto por la Red en la que se encuentran ilustrados los acontecimientos, actividades y las relaciones entre estas etapas, desde su inicio hasta el final.

Veamos cómo se construye:

- Se descomponen los proyectos en actividades
- Luego establecemos las prelación (preferencia de atención entre un acontecimiento y actividad respecto de otro). Estas pueden ser lineales como en el primer dibujo, donde vemos que para que se inicie una actividad debe finalizar otra.

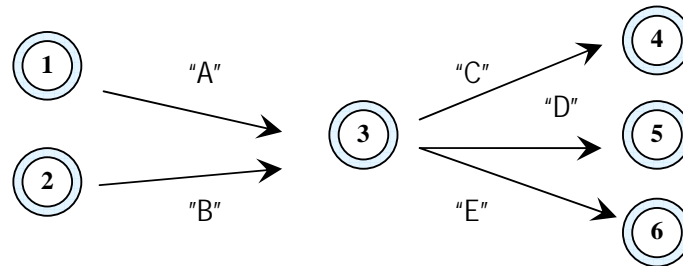


Puede ser que para que se inicie una actividad, deben haber finalizado otras, a esto lo llamamos convergencia; o bien para que se inicien un conjunto de actividades debe haber finalizado una, esto es divergencia (ilustración)



<sup>41</sup> Idem

También podemos tener prelacones que originan convergencia y divergencia.



Este tipo de gráfico nos permite ilustrar estimaciones de tiempo optimista, pesimista y probable; caminos críticos formados por aquellas actividades que no pueden retrasarse o sea que son inflexibles; y nos permite ubicar un calendario en el que aparece la duración de las actividades y el tiempo que disponemos.

### Evaluación

En el marco de la planificación, la evaluación no puede ser entendida como una actividad aislada o autosuficiente ya que forma parte del proceso y garantiza la continuidad y confiabilidad del proyecto.

En sentido amplio el término evaluación se usa para señalar el mérito o el valor de algo e implica emitir un juicio. La acción de evaluar forma parte de la vida cotidiana ya que constantemente valoramos lo que hacemos o las decisiones que tomamos. Generalmente, al terminar alguna actividad, solemos evaluar lo que hemos logrado y lo que no hemos hecho, teniendo en cuenta nuestros propósitos iniciales.

Si bien hay similitudes entre estas valoraciones de la vida cotidiana y aquellas inscriptas en un proyecto de planificación, esta última requiere de la aplicación de un método científico que aporte información suficiente y adecuada y mida de la manera más precisa posible lo que se está juzgando. Se puede decir que entre la evaluación informal (espontánea/vida cotidiana) y la evaluación sistemática *no hay diferencias de propósitos sino de métodos*.

La evaluación:

- En tanto *investigación social aplicada*, consiste en conocer para mejorar la acción.
- Implica la *identificación de la información* (qué se pretende evaluar) y de los *procedimientos* a utilizar en la obtención de dicha información (técnicas de investigación social), que deberán cumplir con los requisitos de *fiabilidad* y *validez* para que los resultados obtenidos sean justificables y precisos.
- Se pretende establecer un juicio de valor respecto a la acción emprendida, tanto en relación a su *valor* (grado de necesidad de realizar esa acción), como a su *mérito* (cumplir con eficiencia los objetivos programados).

- Es un instrumento imprescindible para *mejorar la eficacia y eficiencia* de la gestión, ya que permite la toma de *decisiones racionales*. En este sentido brinda información para elegir la alternativa más conveniente, corregir una estrategia de acción y comprender los factores que han contribuido al éxito o al fracaso de un proyecto.
- Es una herramienta necesaria para la sistematización de programas y/o proyectos sociales, ya que permite una comprensión más profunda de la realidad en la que se interviene.

## Tipos de evaluación

Tomando en cuenta el **momento** en que se realiza, la evaluación puede ser definida como:

- Evaluación de proyecto:

Es el instrumento para decidir si debe realizarse o no un proyecto y cómo debe hacerse.

En términos generales este tipo de evaluación incluye alguna de las siguientes preguntas entre otras posibles:

- ¿Se ha establecido con claridad la naturaleza y magnitud de los problemas y necesidades?
- ¿Se encuentra adecuadamente conceptualizado el problema?
- ¿Fueron adecuados el marco conceptual y los procedimientos utilizados para la investigación?
- ¿Está diseñado el proyecto para lograr los objetivos propuestos?
- ¿Responde el proyecto a las necesidades y problemas detectados en el diagnóstico?
- ¿Qué relación tiene el proyecto con la política general de la organización?
- ¿Existe coherencia entre la finalidad, los objetivos y los resultados esperados?
- ¿Se han previsto los recursos? ¿El calendario es realista?

Este tipo de evaluación es la que realizan las agencias de cooperación para decidir si otorgan a una organización el financiamiento necesario para la realización de un proyecto y es la que nuestro equipo aplica a la hora de evaluar los informes de diagnóstico y planificación realizados en el marco del taller.

- Evaluación del proceso (o evaluación continua):

Se realiza durante la ejecución de las acciones previstas en la planificación y antes que buscar los resultados (sin desestimarlos) pretende verificar si el proceso está permitiendo incorporar en la perspectiva de los actores los criterios de acción expresados en la filosofía del proyecto. Por la modalidad también puede incorporar elementos de monitoreo que sirve para detectar las dificultades que se dan durante la ejecución de las actividades e introducir los mecanismos de corrección.

Este tipo de evaluación le brinda al equipo de trabajo información permanente para adecuar los proyectos y sus actividades, corrigiendo no sólo las acciones que se consideren incorrectas sino

abrir el debate sobre el sentido y la mística de lo que se está realizando. Es recomendable que los responsables de la ejecución de las acciones participen de la evaluación.

La evaluación del proceso puede responder a las siguientes preguntas:

- ¿En qué acciones se están plasmando los criterios de acción?
- ¿En qué indicadores quedan de manifiesto tales y criterios o la falta de ellos?
- ¿Se están incorporando estos criterios a las conductas habituales de los actores?
- ¿Se está desarrollando el proyecto según se planificó?
- ¿Está llegando el proyecto a los beneficiarios previstos?
- ¿Están satisfechos los participantes del proyecto con la experiencia?
- ¿Están cumpliendo los responsables del proyecto con las actividades programadas?
- ¿Se realizan las actividades y tareas del modo previsto?
- ¿Se están usando adecuadamente los recursos?

- Evaluación de resultados:

Es aquella que busca determinar en qué medida el proyecto alcanzó propósito (objetivos y metas) y cuáles son los efectos secundarios (previstos y no previstos). La evaluación de impacto *mira lo ya realizado* cuando el programa o proyecto ha alcanzado su pleno desarrollo (meses o incluso años después de finalizada la ejecución)

Algunas de las preguntas a las cuales puede responder este tipo de evaluación son:

- ¿Se ha modificado la situación que dio origen al proyecto?
- ¿Se han cumplido las metas?
- ¿Ha cambiado la situación de los beneficiarios directos e indirectos del proyecto?
- ¿Qué resultados o efectos no previstos han surgido como consecuencia de la implementación del proyecto?
- ¿Cuál es la relación existente entre los resultados finales y el esfuerzo realizado en términos de dinero, recursos y tiempo?
- ¿Cuál es el grado de aceptación y participación que tiene el proyecto?
- ¿Cuál es la opinión de los responsables y beneficiarios del proyecto?

En función de **quién** la realice la evaluación puede ser:

- Evaluación externa:

En este caso los evaluadores no pertenecen ni están vinculados directa o indirectamente a la organización que implementa el proyecto. Generalmente se recurre a especialistas o expertos que pueden evaluar la pertinencia del diseño, la totalidad o una parte de las actividades en ejecución y/o el impacto del proyecto.

- Evaluación interna:

Es aquella que se realiza con la participación de personas que pertenecen a la organización o el grupo que lleva adelante el proyecto, pero que no son directamente responsables de su ejecución.

- Evaluación mixta :

Es una combinación de las dos anteriores ya que se realiza con un equipo de trabajo que incluye evaluadores externos y evaluadores internos.

- Autoevaluación:

Se considera tal a la evaluación que realizan las personas implicadas directamente en el proyecto, tanto los coordinadores y responsables así como los beneficiarios de sus actividades.

### **Objetivos de la evaluación**

A diferencia de la evaluación espontánea a la que se hacía referencia más arriba, la evaluación sistemática responde a objetivos previamente establecidos, que podrían definirse de la siguiente manera:

- a) Establecer el grado de pertinencia, idoneidad, efectividad/eficacia y eficiencia /rendimiento de un programa, proyecto o servicio:
- b) Determinar las razones del éxito o fracaso de un determinado programa o proyecto, lo cual supone tener en cuenta la situación contextual que condiciona la realización del programa y, por supuesto, analizar el programa o proyecto en sí mismo.
- a) Facilitar el proceso de toma de decisiones para mejorar y/o modificar un programa o proyecto, contribuyendo a introducir cambios o interrumpir un determinado programa o proyecto, mejorar la práctica y los procedimientos utilizados, modificar o innovar la estructura y/o funcionamiento de la organización que gestiona el mismo, modificar la estrategia de intervención, revisar y adecuar las asignaciones presupuestaria, etc.
- c) Establecer qué consecuencias o efectos imprevistos se han producido y deberían ser tenidos en cuenta en los futuros diseños.
- d) Otros objetivos de la evaluación pueden estar vinculados con la voluntad de establecer proyectos semejantes en realidades similares; compatibilizar la asignación de recursos escasos o destinados a programas que coinciden en sus preocupaciones; revisar enfoques o metodologías de intervención social o bien los sustentos teóricos del diseño y, finalmente, aumentar el conocimiento que se tiene acerca del problema que originó el programa.

## BIBLIOGRAFÍA

- AMEZCUA VIEDMA; Cesáreo y JIMENEZ LARA, Antonio; "Evaluación de programas sociales", Editorial Díaz de Santos, Madrid, 1996.
- DE JOUVENEL, Bertrand, *El arte de la conjetura*, Rialpe, Madrid, 1996
- GABIÑA, Juanjo; *Prospectiva y planificación territorial. Hacia un proyecto de futuro*. Alfaomega, Bogotá, 1999, ISBN 970-15-0389-9
- GLEIK, James, *La théorie de chaos*, Flammarion, Paris, 1991
- GODET, Michel, *Manuel de prospective stratégique*, Dunod, Paris, 1999
- MERELLO, Agustín, *Prospectiva. Teoría y práctica*. Edit. Guadalupe, Buenos Aires, 1973
- MOJICA, Francisco José; *La construcción del futuro. Concepto y modelo de prospectiva, estratégica, territorial y tecnológica*. Convenio Andrés Bello – Univ. Externado de Colombia, Buenos Aires, 2005, ISBN 958-616-929-4
- PALLADINO, Enrique; "Cómo diseñar y elaborar proyectos", Editorial Espacio, Buenos Aires, 1999.
- ROSSI, Peter y FREEMAN Howard; "Evaluación: un enfoque sistemático para programas sociales", Editorial Trillas, México, 1989.