

A

**PROSPECTIVA ESTRATÉGICA  
DESDE LA COMUNICACIÓN**  
WASHINGTON URANGA

## PROSPECTIVA ESTRATEGICA DESDE LA COMUNICACIÓN

Una propuesta de proceso metodológico de diagnóstico dinámico y planificación

### 1. Introducción

El propósito de este texto es 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>, y al mismo tiempo explicitar una propuesta de proceso de diagnóstico dinámico y planificación desde la comunicación. Por esa razón se incluyen aportes conceptuales y otros estrictamente metodológicos.

Si bien este trabajo se refiere de manera específica a las fases de diagnóstico dinámico y planificación desde la comunicación, es importante precisar que partimos de la idea de que la **gestión de procesos comunicacionales** es un conjunto complejo de acciones y procedimientos que engloban el diagnóstico, la planificación, la ejecución y la evaluación. Se trata de un todo integrado en la acción que muchas veces es difícil de diferenciar en la misma práctica, pero que necesitamos distinguir a los fines metodológicos y pedagógicos. (Ver punto 7 de este mismo trabajo).

**No existe una sola manera y sólo una** de llevar adelante un trabajo de diagnóstico dinámico 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 formulen 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.



Por la misma razón queremos proceder con la lógica que propone Michel Godet<sup>4</sup> a modo de “indisciplina intelectual” (ver nota al pie No. 6): el mayor rigor, actuando con la razón, sin quitar espacio a la creatividad, a la intuición y a la pasión. Tarea difícil pero no imposible. Refiriéndose a la administración Russell Ackoff, otro de los teóricos de la prospectiva, asegura que entre una serie de características esenciales de una buena administración “la más importante de todas es la creatividad”<sup>5</sup>.

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 maestrandos y doctorandos en las universidades de La Plata, Buenos Aires, Comahue, San Juan Bosco de la Patagonia, Cuyo y 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<sup>6</sup>, y utilizando la prospectiva como inspiradora, hemos adaptado el proceso metodológico.

Prospectiva y estrategia no pueden leerse como dos perspectivas enfrentadas sino complementarias y, que por esta misma razón, muchas veces pueden inducir a confusión por lo difuso de sus límites. Michel Godet, uno de los mayores teóricos de la prospectiva, sostiene que esta suerte de hibridación entre estrategia y prospectiva puede resultar en un “matrimonio fecundo”.<sup>7</sup>

“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 permiten 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 utilizó en empresas y grandes negocios, en la estrategia militar y en el 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<sup>8</sup>. 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 en diversos contextos 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>9</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. Se puede afirmar 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>10</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.

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. Preferencia y prospectiva. El sentido de la mirada prospectiva

La distinción entre preferencia 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 preferencia 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 preferencia “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>11</sup>. La prospectiva, en cambio, “es una sistemática mental que, en su tramo más importante, viene desde el futuro hacia el presente”<sup>12</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 de 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.

“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>13</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 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 futurable (futuro deseable)”<sup>14</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>15</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 suceder (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<sup>16</sup>. 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>17</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.

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>18</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>19</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.

#### 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.



Las raíces de los conflictos pueden ser diferentes. Muchos de ellos son producto de la escasez: personas o grupos que se disputan un bien escaso (dos personas sedientas en circunstancias límites pretenden el único vaso con agua, dos automovilistas quieren estacionar en el único lugar disponible en el estacionamiento; varias organizaciones sociales aspiran a los asientos en un consejo que toma decisiones sobre los recursos pero no existen lugares para todas ellas). El conflicto se desvanece si se elimina la escasez. Otros conflictos se generan por la pretensión de un bien o un espacio que, si puede ser divisible, abre la puerta a la negociación (si dos niños desean manzanas y tenemos cuatro se puede decidir que cada uno tenga dos). No obstante esta negociación sólo es factible cuando hay simetría de fuerzas o existe un tercero capaz de establecer reglas de juego. De lo contrario el conflicto se resolverá a favor de quien tiene más poder o pueda ejercer la fuerza.

Pero también es necesario asumir que existen otros conflictos –muy particularmente aquellos que se ponen de manifiesto en los ámbitos sociales y dentro de las organizaciones- en los cuales el choque de intereses no se da como resultado de elecciones libres. El conflicto social por la distribución de la riqueza es la consecuencia de un modelo de acumulación de capital. Su modo de resolverlo no pasa sólo por la decisión de los actores (los pobres por un lado y los capitalistas por el otro) sino por la modificación de las condiciones que generan el conflicto.

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<sup>20</sup>;
- **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>21</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>22</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 sólo con voluntarismo. 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 alternativas que se abren, nos podemos adelantar incluso a las determinaciones que otros puedan tomar en sentidos diferentes u opuestos a los nuestros<sup>23</sup>.

Sin perder de vista tampoco que la capacidad de los actores para 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>24</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>25</sup>.

### 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>26</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>27</sup>. No basta con analizar las condiciones económicas, sociales, culturales y comunicacionales de una determinada situación. Es preciso establecer también los 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 construidos 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 generaron 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 participantes. 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 participantes pueden modificar sus roles, implicarse 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 y/o 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 y/o 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 y/o 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<sup>28</sup> al servicio de los objetivos construidos 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>29</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. La gestión como proceso integral<sup>30</sup>

La propuesta de prospectiva estratégica desde la comunicación, tal como lo dijimos al iniciar este texto, se enmarca dentro de una idea general de gestión como un concepto que todo lo engloba de manera integral.

*Gerere*, la raíz latina de gestión, puede leerse como *llevar adelante*, *cargar*, *librar una guerra*, *trabar combate*, *ejecutar* (en el sentido de un artista que hace algo sobre el escenario), *campaña o logros de guerra*.

La gestión puede ser definida también como la acción o las acciones destinadas a organizar y coordinar decisiones en función de una imagen de futuro probable y deseable.





La gestión se define por la **acción**. Es una tarea que tiene relación con el **cambio** e involucra y compete a los individuos y a los actores sociales, al ámbito concreto en que estos se desempeñan y al contexto en el que ámbito y actores se encuentran insertos.

La gestión está directamente asociada a la **toma de decisiones** porque implica siempre elegir entre una o más alternativas. Estas alternativas se vinculan con el **hacer** o con el **hacer hacer**.

Cuando nos referimos a la gestión estamos aludiendo a hechos, situaciones y circunstancias que entrañan una doble complejidad: la de los sujetos involucrados y la de la situación-contexto en la que estos se encuentran inmersos.

Toda reflexión sobre la gestión, tomada esta en su sentido integral, entrecruza necesariamente otros temas como la complejidad, el conflicto, el poder, la participación, la democracia y los diferentes procesos hacia la toma de decisiones.

Lo anterior supone entender la gestión como un modo concreto y efectivo de implicación en las prácticas sociales. Gestionar es también construir medios eficaces y eficientes para incidir en lo real buscando que los acontecimientos tomen un rumbo deseado.

Desde otro lugar, gestionar es también encontrar y desarrollar los medios y las acciones, los caminos más adecuados para vincular, mediante la planificación, el horizonte utópico con el presente. La eficacia de la gestión está determinada también por la planificación, es decir, por las estrategias que se desplieguen y las acciones que se programen a partir de una mirada diagnóstica sobre la situación que nos ocupa.

*“En materia de gestión o de estrategias de gestión – sostiene Ramón Martínez Guarino – no existen recetas preestablecidas. En general, no hay un solo camino para llegar a un destino. Tampoco se puede decir que el camino está predeterminado. Puede haber ventajas o preferencias derivadas de situaciones concretas, por las coyunturas de un momento y de un lugar”.*<sup>31</sup>

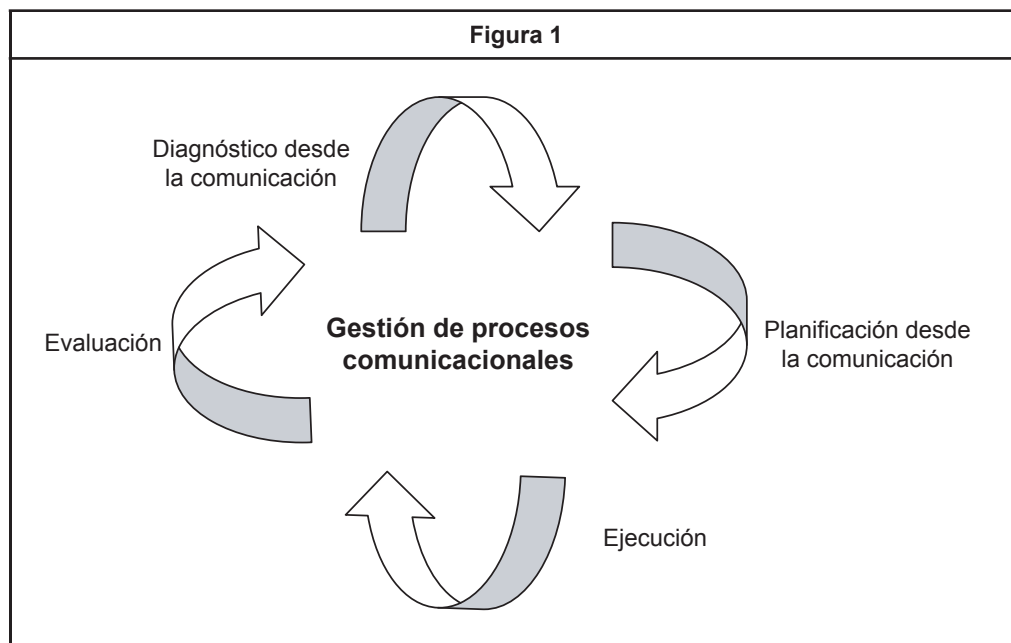
Gestionar procesos comunicacionales es desplegar acciones y procedimientos poniendo en juego estrategias y recursos de comunicación con la finalidad de producir cambios en pos de alcanzar las imágenes de futuro consensuadas entre los actores.

*No obstante reconocemos, dentro del marco global de la gestión, fases que denominamos:*

- diagnóstico desde la comunicación
- planificación desde la comunicación
- ejecución
- evaluación



Ese proceso podría representarse de la siguiente manera:



La secuencia diagnóstico/planificación/ejecución/evaluación, así planteada en forma lineal y tal como se expone a continuación con fines pedagógicos puede resultar engañosa, si tenemos en cuenta que se trata de un proceso integral que todo lo engloba en la gestión y que implica, en la mayoría de los casos, simultaneidad y transversalidad en lo que se hace.

Por otra parte, gestionar puede entenderse también como el arte de alcanzar un futuro posible trazando un rumbo y ordenando las acciones en medio de las dificultades, las resistencias, los avatares, la turbulencia y la imprevisibilidad de los acontecimientos sociales, permanentemente modificados a través del libre albedrío de los sujetos y de los actores sociales. En este contexto la habilidad de quien gestiona reside en mantener una dirección en medio de aquella turbulencia constituida por los imprevistos, por la acción libre de los actores y por los resultados no esperados de las acciones que promovemos al implicarnos en un determinado espacio<sup>32</sup>. En consecuencia el problema central para quienes gestionan es aprender a actuar en medio de la urgencia de los cortos plazos, sin perder la direccionalidad del largo y mediano plazo.

En este sentido podemos afirmar que la gestión es una acumulación de prácticas llevadas adelante por actores que buscan proyectarse, es decir, trascender su individualidad para ejercer influencia, para incidir, sobre lo institucional y lo social.

### **7.1 Gestionar la propia existencia, gestionar lo social**

Gestionar la sociedad y las organizaciones en cualquiera de sus aspectos, supone **gestionar la propia vida y la propia existencia**. Aunque no se puede limitar la gestión institucional o social a la mera proyección de la gestión de la propia vida y de la propia existencia, sí podemos decir que se trata de dos aspectos inseparables y que, aún teniendo características y aspectos diferentes a considerar, no puede gestionar lo social quien no es capaz darle un rumbo y conducir sus acciones personales hacia un determinado horizonte.

La gestión colectiva es el resultado de una construcción y de una responsabilidad asociada en la toma de las decisiones y no meramente la suma de las individualidades. Gestionar institucional o socialmente es un **proceso** y acciones que involucran a los sujetos participantes desde su propia individualidad y subjetividad, pero con un resultado que no es meramente la suma de las partes, sino consecuencia del intercambio creativo y el producto enriquecedor de consensos y disensos.

Retomando la afirmación anterior, es importante advertir que en términos sociales uno de los mayores cuestionamientos que se hace a la dirigencia radica precisamente en la contradicción entre lo que proponen y lo que hacen, en la manera que gestionan en el ámbito público y como lo hacen respecto de sus propios intereses y responsabilidades particulares.

Podemos comprobar también que en la vida diaria y particularmente en el escenario mediático, existen discursos que apuntan hacia una permanente disociación entre la gestión social y organizacional y la propia existencia. Se invita a “delegar” en otros o en el sistema la gestión de la propia existencia. Algo así como “lo que usted no puede resolver por sí mismo, nosotros (los medios, los actores, los dirigentes) lo gestionamos por usted”.

Toda gestión pone en juego, en primer lugar, la capacidad y la necesidad de cada uno y de cada una, de cada sujeto comprendido como actor social, de tomar las propias decisiones en función de la satisfacción y la realización personal y, también y al mismo tiempo, de su relación con los otros actores en que se mueven en el escenario cotidiano.

Gestionar la propia existencia es inseparable de la gestión social y de las organizaciones. Todas las decisiones que se toman (la gestión) tienen incidencias en el plano social e institucional (organizacional) y en el plano personal (de la existencia).

Quien no gestiona su propia existencia no puede gestionar tampoco en lo social y en lo colectivo. También porque en la gestión social y colectiva el sujeto busca siempre **proyectarse**, es decir, trascender su individualidad para ejercer influencia, incidir sobre lo institucional y lo social.

Por esta misma razón la gestión está directa y profundamente ligada a los seres humanos, con todas sus características, diferencias y diversidades. En la gestión las distintas perspectivas de los sujetos se entrecruzan y se asocian con la complejidad de los escenarios y de las organizaciones.

Lo individual y lo colectivo, lo individual y lo social, están mutuamente influenciados y condicionados en la gestión. Son dos planos que inciden directamente el uno sobre



el otro para ir configurando desde allí las características de toda gestión. Esto quiere decir que importan los carismas y las opciones de los sujetos de la gestión tomados de manera individual, pero también los procesos de construcción colectiva que se dan entre los diferentes actores participantes, como así también todos aquellos elementos y situaciones propios del contexto institucional y social.

Las características de una gestión se configuran por las condiciones, la formación, la trayectoria y la experiencia de los sujetos, la manera como éstos gestionan su propia vida y su propia existencia, la forma como procesan la construcción colectiva los distintos participantes del proceso de gestión, pero también por las condiciones materiales que ofrece el contexto.

En la gestión educativa tienen mucha importancia cada uno de los docentes, su actitud y su aptitud para llevar adelante un proceso educativo con los estudiantes, pero esto nunca podría pensarse en términos de gestión de manera dissociada con quienes participan del proyecto educativo particular y con el contexto de la educación en el país, en primer lugar, y de la situación social y económica, en segundo término.

### **7.2 Voluntad de ser y voluntad de incidir**

Todo sujeto se afianza y consolida como actor en el espacio social a partir de:

- a) su voluntad de ser
- b) su voluntad de incidir

#### *¿Qué entendemos por voluntad de ser?*

El proceso de todo ser humano es la construcción de su propia personalidad, que hace a la identidad del sujeto y se pone de manifiesto en la manera particular que cada uno y cada una tiene de actuar en el escenario social.

La voluntad de ser es connatural a la persona humana, al sujeto individual pero también a este en cuanto partícipe de lo social. En esta búsqueda de la afirmación de la identidad (voluntad de ser) hay también una necesidad de reconocimiento de la misma, que es lo que brinda al sujeto una personalidad diferenciada respecto de otras personas. Cada persona necesita y busca ser reconocida y aceptada por los otros “tal como soy”. Este es un proceso natural de reafirmación que arranca de manera muy particular en la adolescencia y que se proyecta en la adultez.

Hay quienes, más allá de lo que acabamos de señalar, aspiran a convertirse en paradigma de los demás. Es decir, a que su propia existencia se convierta en “estilo de vida” para otros y otras. Se trata de aquellas personas que pretenden ejercer algún tipo de liderazgo, que se proponen (explícita o solapadamente) como modelo en algún plano de la vida: el artístico, el político, el institucional. El lenguaje común habla de “personalidades descollantes”, de “seres paradigmáticos” y, en otro tiempo, de “vidas ejemplares”. Aunque esta es una calificación externa a los sujetos que la reciben está claro que cada uno de ellos no resulta ajeno a la misma, porque de alguna manera ha participado en la construcción de esa imagen que se propone.



*¿Y la voluntad de incidir?*

Por esta vía se puede entender que la voluntad de ser y existir de cada sujeto, se proyecta de manera natural en una **voluntad de incidir**, es decir, en un deseo de ejercer influencia sobre otros sujetos. En esto va involucrada también la intención de trascender su propio ser para proyectar su influencia acerca del modo de entender la existencia colectiva y, en consecuencia, los modos de gestionar lo social y colectivo. Es el caso de quienes buscan posiciones de conducción y liderazgo.

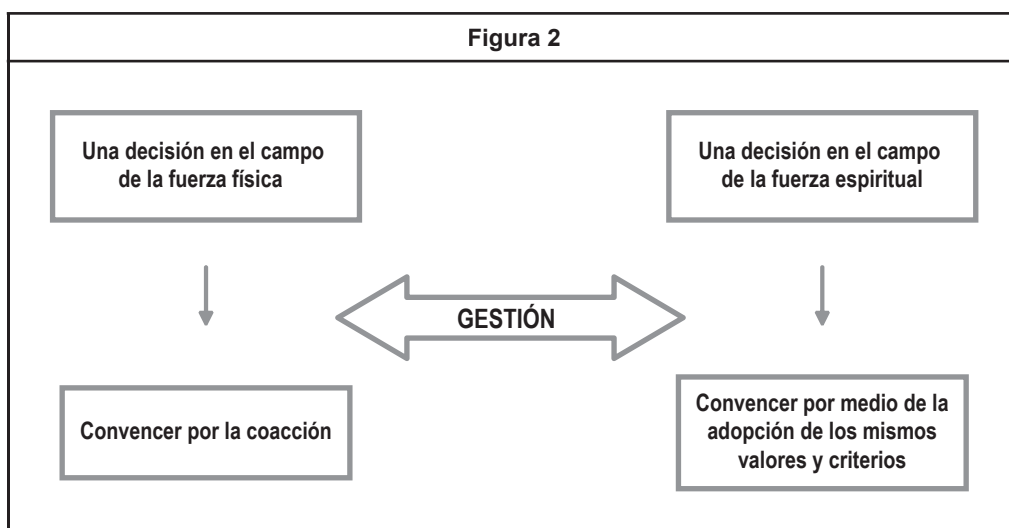
La voluntad de incidir se concreta y desarrolla en todos los ámbitos de la existencia humana, comenzando por la familia y continuando en lo organizacional. Se materializa a través de los modos de ser y actuar de los sujetos, desde los pequeños detalles, hasta en la configuración de roles y funciones asignadas o autoadjudicadas. Entre compañeros de trabajo, en una oficina o en una fábrica, surgen muchas personalidades y perfiles. Algunos de ellos expresan voluntad de ser y otros, manifiestan claramente su voluntad de incidir. Hay, sin embargo, comportamientos que, por lo menos a primera vista, pueden resultar contradictorios. Una actitud “de servicio” – el que colabora, el que concilia, el que ayuda en todo- puede ser un indicio de lo que llamamos voluntad de incidir.

En el nivel macro la acción que desarrolla la dirigencia política de un partido es claramente una manifestación de la voluntad de incidir que se traduce en la gestión de un partido o de una organización que tiene por objetivo que sus propias ideas (voluntad de ser y existir) alcancen dimensión social y se transformen en paradigma, que sean aceptadas, por la mayoría de los ciudadanos.

Voluntad de ser y voluntad de incidir están directamente vinculadas a la gestión.

La voluntad de incidir puede ser ejercida en el campo de la fuerza física (a través diferentes modos de coerción) o a través de la fuerza espiritual (la convicción, la seducción, etc).

La gestión combina normalmente voluntad de ser y voluntad de incidir a través de decisiones que operan tanto en el campo de la fuerza física como en el campo espiritual. Ambas actúan habitualmente de manera complementaria.



Puede decirse que, en el ejercicio de la gestión, a mayor capacidad de convencimiento en el terreno de lo que denominamos la fuerza espiritual (los valores, los derechos, las perspectivas, etc.) menor necesidad de uso de la fuerza física (coerción). Del mismo modo a la inversa: el uso de la coerción para establecer una determinada voluntad de incidencia, pone de manifiesto una menor capacidad de incidir en el terreno de lo espiritual.

La voluntad de incidencia expresada en decisiones no se da nunca en estado puro. La fuerza física y la fuerza espiritual se combinan de diferentes maneras y con resultados distintos, todo lo cual va configurando distintos modelos de gestión.

Un líder carismático ejerce su voluntad de incidencia a través de una gestión que tiene, por lo general, ribetes de dominio "espiritual". Su liderazgo se apoya en la seducción y en la convicción. Pero normalmente no renuncia tampoco a la coerción.

El Estado, que ejerce poder de policía por delegación de los ciudadanos, basa muchas veces su gestión en la coerción, la imposición de la fuerza física a través de normas y procedimientos, pero tampoco renuncia a la seducción y a la convicción por los argumentos.

La misma complejidad podemos encontrarla en el ámbito de la familia si nos ponemos a revisar nuestras propias experiencias.

### **7.3 La gestión implica voluntad de incidencia**

Toda gestión implica voluntad de incidencia y exige tomar decisiones para influir en el desarrollo de los acontecimientos.

La voluntad de incidencia puede ser ejercida de manera distinta de acuerdo a la perspectiva de cada uno de los gestores.

Por ese motivo las decisiones pueden:

**a) anular** las capacidades y las posibilidades de los individuos en función de la voluntad de incidencia de uno de ellos o de un grupo de ellos

Un ejemplo típico de lo anterior es la gestión y el poder militar. La frase "las órdenes están para ser cumplidas" pone en evidencia una voluntad de incidencia tal que anula la capacidad de quien la recibe para ejercer su propia voluntad de ser. Quien cumple las órdenes está relevado de pensar por sí mismo. Deja de pensar, de decidir y, en consecuencia, resigna también su voluntad de ser y existir en función de la voluntad de incidencia de otro.

**b) potenciar** las capacidades y optimizar mediante el diagnóstico y el discernimiento colectivo

Al poner en práctica una propuesta de planificación estratégica, las empresas reconocen que esta última opción es la que a su juicio resulta más eficaz. Resignan parte de su capacidad de incidencia pero siguen ejerciendo la toma de decisiones.

La gestión está permanentemente atravesada por el **poder**. La gestión hace visible a través de las acciones, las alianzas y las nuevas configuraciones, las relaciones, los equilibrios y las asimetrías del poder en un espacio social y en una organización. El



poder no está referido solamente al ámbito de los actores como sujetos individuales, sino que implica el entramado de las relaciones sociales y de las condiciones materiales en las que se concreta la gestión. No basta con la voluntad de ser y de existir de un pueblo para cambiar el rumbo de determinados acontecimientos, cuando existen estructuras económicas, sociales o militares que lo impiden y que gestionan hacia otro lugar o a favor de sus propios intereses.

Partimos de la perspectiva de que el poder está en medio de las relaciones, se da y se constituye en medio de ellas como bien lo señala P. Bourdieu. La gestión no podría verse entonces como “ejercicio” del poder, sino más bien como manifestación de las relaciones de poder existentes y resultantes a través de acciones ordenadas en función de la voluntad de incidencia de uno o varios actores sociales.

Voluntad de ser y voluntad de incidir viven en permanente tensión en el proceso de la gestión. Pero ambas están atravesadas por factores estructurales y condiciones materiales.

#### **7.4 Algunas tensiones propias de la gestión**

El desarrollo de la gestión implica, necesariamente tensiones entendidas como aspectos no necesariamente contradictorios sino como acentos que alternadamente van cobrando relevancia a lo largo del proceso.

Las tensiones no tienen que alcanzar, necesariamente, una resolución. Pueden coexistir siempre a lo largo de todo el proceso de gestión, pero requieren de métodos adecuados para ponderar los acentos, tomar en cuenta las prioridades y solucionar aquello que se presente como contradicciones.

##### *Entre lo planificado y lo imprevisible.*

Gestionar es el arte de hacer posible un rumbo y alcanzar una meta en medio de las dificultades y de la imprevisibilidad de los acontecimientos. Podemos hacer muy buenos pronósticos en base a un profundo conocimiento de la realidad; podemos trabajar con intensidad para encauzar el futuro en una u otra dirección, pero nunca tendremos la certeza total de lo que va a ocurrir hasta el momento de actuar. La interacción con esa novedad es sustancial de la gestión.

Gestionar supone enfrentarse a la **imprevisibilidad** de los acontecimientos y asumir el desafío de encontrar sobre la marcha alternativas complementarias o al margen de lo planificado. El primer paso y cada paso suponen la aceptación de que “se hace camino al andar”.

La habilidad de quien gestiona reside en mantener una dirección en medio de aquella turbulencia constituida por los imprevistos, por el libre albedrío de los actores sociales y por los resultados no esperados de nuestras propias acciones.

##### *Entre lo urgente y lo importante*

Uno de los problemas centrales a resolver en el desarrollo de la gestión consiste en aprender a **actuar en medio de la urgencia de los cortos plazos, sin perder la**



**direccionalidad en vista del mediano y largo plazo.** En otras palabras: atender lo urgente sin olvidar lo importante. Es frecuente escuchar hablar a los responsables de la gestión de las dificultades para transitar ese vertiginoso día a día de la gestión sin perder el rumbo, sin olvidar la necesidad de construcción colectiva, sin limitarse a la inmediatez de lo posible.

La gestión exige planificación, es decir, organizar los pasos y las acciones para reducir la incertidumbre y en función de aquellos objetivos que se han elaborado desde una mirada prospectiva, es decir, desde el futuro soñado e imaginado por los actores.

Pero, tal como se señalaba antes, la realidad es más rica que todo lo imaginado y previsto por la mente humana. Hay demandas que surgen de la coyuntura y que se transforman en urgentes. Exigen respuestas. No hay una fórmula que de una adecuada medida entre lo importante y lo urgente, pero sí hay un principio que exige pensar todas las acciones de la coyuntura (las urgentes) en función de los objetivos trazados al mediano plazo (lo importante).

Teniendo también en cuenta que nada es inamovible. No hay nada que no pueda ser modificado y la planificación pueden ser cuestionada y deben ser ajustada en función y a la luz de los nuevos datos.

#### *Entre lo individual y lo grupal*

En un tiempo de crisis de las organizaciones, de los proyectos, de ruptura de los contratos sociales fundamentales y de la fragmentación de los relatos, gestionar debería ser siempre y fundamentalmente **una alternativa y una oportunidad personal, grupal y organizacional de desarrollo.**

Un colectivo, una organización se construye cuando sus miembros se construyen en el mismo proceso. Otra vez nos referimos a la coherencia entre el ser y el hacer, entre la vocación de ser y de incidir. La organización no puede pensarse de manera disociada de sus miembros, de los propósitos, los objetivos y las aspiraciones de estos. La organización crece y se desarrolla en la medida que también lo hacen sus integrantes.

Los anhelos de la organización cobran sentido y se constituyen en la construcción colectiva y solidaria de quienes la integran. De tal manera la razón de los grupos humanos y de los colectivos se redefine permanentemente en la **relación creativa entre lo individual y lo grupal.**

La gestión puede pensarse como una senda, un camino para el desarrollo personal, grupal y organizacional, siempre y cuando se transforme en una vía de entrada para la búsqueda permanente de conexiones entre el desarrollo y el aprendizaje personal y organizacional; generando compromisos recíprocos entre el individuo, la organización y la sociedad.

Lo personal no es trasladable automáticamente a lo grupal, porque lo personal y lo grupal tienen cotidianidades y rutinas distintas. La organización, la institución tiene información acumulada que se ubica por fuera de la historia y la memoria individual de cada uno de sus miembros.





Dicho de otra manera. La suma de los yo no hacen un nosotros. Once buenos jugadores no alcanzan para hacer un buen equipo de fútbol. Necesitan de una estrategia, de un organizador. Por eso existe el director técnico. ¿Acaso el argot periodístico no llama “estratega” al director técnico, al entrenador?

Para que puedan ser aprovechadas en lo grupal las experiencias individuales tienen que ser apropiadas, discernidas e incorporadas colectivamente.

Otra dimensión de esta misma tensión es la que se plantea entre las personas y las instituciones. Cuando la acción grupal adquiere rutinas y rituales, se transforma en modo de ser y actuar colectivo, construye su propio lenguaje y sus códigos. Cuando la gestión se formaliza aparece la institución como forma de consolidar no solamente las relaciones, sino las formas de esa gestión.

Cuando la labor educativa sale del ámbito familiar donde se generó en un principio surge la escuela como institución mediadora de la educación. Cuando la experiencia religiosa se formaliza y cuando la relación con el ser superior es mediada por la comunidad, aparecen las iglesias como instituciones mediadoras. Cuando la gestión de la producción trasciende la iniciativa individual aparecen las empresas o el Estado como instituciones mediadoras.

Las instituciones son una manera de formalizar la gestión.

#### *Entre la cultura y la ley*

Toda gestión puede entenderse también como una manifestación de la cultura. La cultura, comprendida como manifestaciones del modo de ser y actuar de los actores en un contexto determinado, tiene la flexibilidad propia de la libertad de los sujetos, de las relaciones y las asimetrías propias del poder.

Pero cuando la sociedad necesita que la cultura (en el sentido amplio también la producción, las relaciones de poder, etc.) manifieste la voluntad de incidir preponderante de un grupo o sector, la cultura deviene en normas, en leyes.

La **cultura**, desde esta acepción, es también una forma de institucionalización de la gestión social, porque supone acuerdos, consensos. ¿Qué estamos diciendo cuando hablamos de la cultura de un pueblo? La cultura es también una forma de “disciplinamiento social”.

La ley es una forma de institucionalizar la cultura y la gestión de lo social.

Por eso cuando la sociedad necesita institucionalizar la gestión produce leyes, es decir, normas que regulan la gestión social.

¿Qué significa “vivir en la ley”? Gestionar lo social a partir de lo comúnmente aceptado. Pero eso no es gratuito porque siempre produce sufrimiento dado que es una limitación a la libertad individual, en el sentido que lo señala S. Freud.

Al gestionar vivimos en permanente tensión entre la cultura y la ley. Y particularmente en momentos de crisis como los que estamos atravesando la ley no alcanza, se torna insuficiente y es superada por el dinamismo de los acontecimientos.



### *Entre la innovación y la continuidad*

Cuando la gestión se formaliza en las instituciones y se transforma en normas, se genera casi inevitablemente una resistencia al cambio.

Pero aún en aquellos casos en que no se llega a constituir en ley, también existen hábitos culturales que se resisten al cambio. Es la seguridad de lo conocido frente a la incertidumbre de lo desconocido que se refleja también en el dicho popular: “más vale malo conocido que bueno por conocer”.

### *Entre lo local y lo global*

Es una tensión conocida. Existe en todos los espacios y no hay todavía una resolución que parezca adecuada y eficaz en función de la gestión.

Nos parece insuficiente el slogan que intenta resolver el tema con la afirmación que dice “pensar globalmente y actuar localmente”.

Lo global y lo local no tienen, necesariamente, las mismas lógicas. Dependiendo de cada proyecto, de cada iniciativa y de cada institución esta es una tensión que necesitará nuevas búsquedas y resoluciones.

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

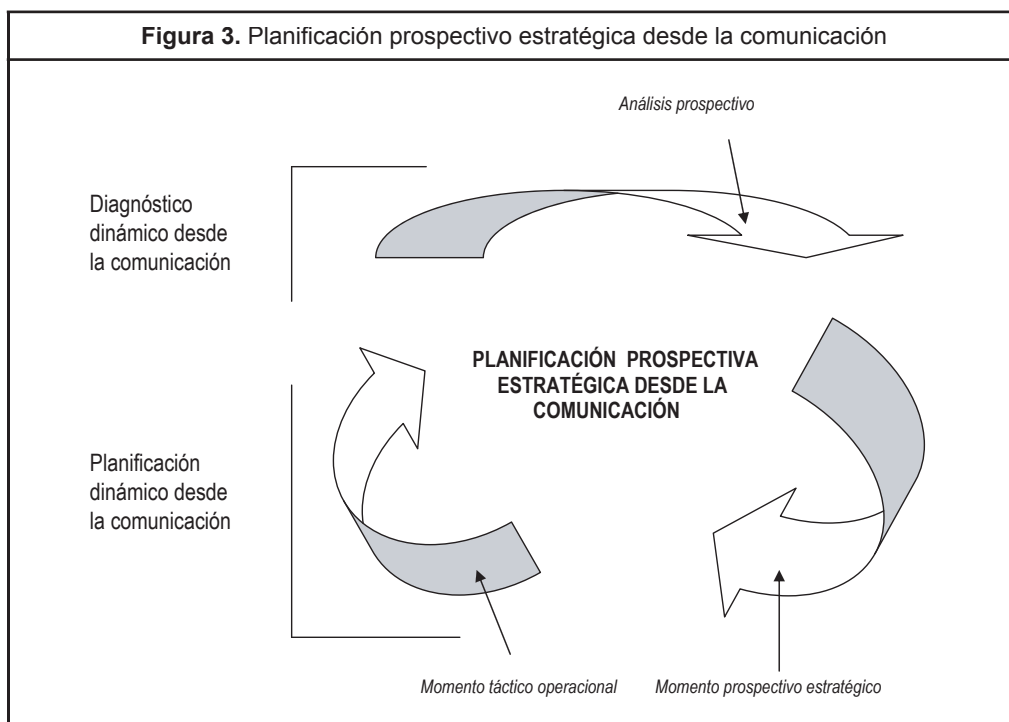
La explicitación de un proceso metodológico requiere de una presentación que lo haga comprensible y comunicable. Sin embargo, no siempre estas presentaciones responden de manera adecuada a lo que realmente ocurre en la práctica. Es en realidad la descripción de un proceso que, necesariamente, en tanto 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. En realidad, el proceso que presentamos de manera lineal debería leerse más adecuadamente como sigue, aunque ninguna figura representa adecuadamente el dinamismo de la realidad.





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 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.

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

Cuadro 1. Planificación prospectiva estratégica desde la comunicación. Proceso general		
<b>DIAGNÓSTICO DINÁMICO</b>	<b>Acercamiento inicial</b>	Reconocimiento del ámbito de trabajo
		Primera aproximación al marco conceptual
		Mapeo de actores
		Primeras imágenes de futuro
		Diseño de la propuesta de trabajo
	<b>Análisis prospectivo</b>	Construcción de imágenes de futuro
		Explicitación del marco conceptual
		Explicitación del marco metodológico
		Análisis comunicacional de las prácticas
		Análisis de las brechas
<b>PLANIFICACIÓN DESDE LA COMUNICACIÓN</b>	<b>Momento prospectivo estratégico</b>	Signos portadores de futuro / Factores inerciales
		Presentación de conclusiones del diagnóstico
	<b>Momento táctico operacional</b>	Escenarios
		Filosofía de la planificación
		Diseño de estrategias de comunicación
		Diseño de programación
		Diseño de evaluación

Cuadro 2. Planificación prospectiva estratégica desde la comunicación Proceso general desarrollado					
Fases	Momento de cada fase	Componentes	Aspectos contemplados (¿qué incluye?)	Finalidad (¿para qué lo hacemos?)	Posibles herramientas y procedimientos
<b>DIAG. DINÁMICO DESDE LA COM.</b>	<b>Acercamiento inicial</b>	Reconocimiento del ámbito de trabajo	Primera descripción de los actores (intereses, actividades, recursos de comunicación, destinatarios de sus acciones, contextos de intervención, etc.) Primera aproximación a las imágenes de futuro	Conocer al actor Evaluar viabilidad y factibilidad	Entrevistas en profundidad Historias de vida Observación Relevamiento de productos generados para el ámbito Aportes de informantes clave.



<p><b>DIAG. DINÁMICO DESDE LA COM.</b></p>	<p><b>Acercamiento inicial</b></p>	<p>Primera aproximación al marco conceptual</p>	<p>Estado del arte Primera definición de categorías analíticas en relación al tema o la problemática central del ámbito. Definir variables claves.</p>	<p>Comenzar a comprender el ámbito desde los temas que aborda en sus múltiples relaciones y en sus contextos de intervención Comprender el objeto de de análisis (mirada inter y transdisciplinar)</p>	<p>Entrevistas Antecedentes (legales, políticos, culturales, sociales, etc.) Relatos de experiencias anteriores Bibliografía</p>
		<p>Mapeo de actores</p>	<p>Relevamiento y análisis de actores vinculados (otros actores que compartan tema y/o territorio). Reconocimiento de tensiones, conflictos, alianzas. Análisis de los procesos de relacionamiento. Aspectos comunicacionales que emergen</p>	<p>Obtener un cuadro de situación que ubique el ámbito de trabajo en su contexto, en sus relaciones y en su proceso.</p>	<p>Entrevistas en profundidad. Historias de vida. Observación. Relevamiento de productos generados por los diferentes actores. Aporte de informantes claves Análisis de documentación (legales, políticos, culturales, sociales, etc.) Relatos de experiencias anteriores. Bibliografía. Mapa de actores</p>
		<p>Construcción de imágenes de futuro</p>	<p>Variables clave. Guiones de futurición</p>	<p>Desarrollar capacidad de mirada prospectiva desde el futuro hacia el presente</p>	<p>Trabajo colectivo entre los comunicadores y la organización. Talleres, encuentros, grupos de discusión</p>
		<p>Construcción de imágenes de futuro</p>	<p>Variables clave. Guiones de futurición</p>	<p>Desarrollar capacidad de mirada prospectiva desde el futuro hacia el presente</p>	<p>Trabajo colectivo entre los comunicadores y la organización. Talleres, encuentros, grupos de discusión</p>
		<p>Presentación y validación de conclusiones del diagnóstico</p>	<p>Una presentación sistematizada de todos los elementos recogidos hasta aquí, realizado con características pedagógicas, educativas y comunicacionales</p>	<p>Generar una herramienta de socialización que sirva para apoyar el trabajo de planificación</p>	<p>Un documento que sintetice las conclusiones y sirva de base para la construcción de escenarios</p>



PLANIFICACIÓN DESDE LA COM.	Momento prospectivo estratégico	Escenarios	Construcción de diferentes tipos de escenarios. Escenario apuesta	Visualizar alternativas para la toma de decisiones	Aplicación de metodología de construcción de escenarios.
		Filosofía de la planificación	Criterios de acción políticos	Generar un encuadre crítico que sirva para la vigilancia del proceso	Trabajo colectivo entre los comunicadores y los actores
		Diseño de estrategias de comunicación	Explicitación, descripción y/o eventual diseño de estrategias de comunicación a desarrollar		
	Momento táctico operacional	Diseño de planes, programas y proyectos	Desarrollo de objetivos, metas, resultados esperados, calendario de actividades y presupuesto	Ordenar la tarea. Generar herramienta de gestión	Documento conteniendo planes, programas y proyectos (según corresponda)
		Diseño de la evaluación	Ejes de indagación e indicadores	Valorar los procesos, resultados e impactos de las iniciativas	Técnicas de evaluación

### 7.1 Diagnóstico dinámico desde la comunicación<sup>33</sup>

El diagnóstico desde la comunicación 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 una fase 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>34</sup>.

En prospectiva el diagnóstico está directamente relacionado con la puesta en evidencia de **imágenes de futuro** que están presentes en las prácticas, imaginarios y construcciones discursivas 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 teniendo en cuenta que la realidad está sometida a ese dinamismo. 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 una fase puntual del proceso.

El diagnóstico, en consecuencia, es una actitud de lectura que atraviesa todo el proceso de planificación prospectiva estratégica desde la comunicación. Es también una manera de desnaturalizar aquellos aspectos que aparecen como obvios y que pueden entorpecer la comprensión de lo real. “No hay nada tan engañoso como una verdad aparente”, sostiene R. Ackoff y agrega que “mientras más obvio parezca un enunciado, más cuidadosamente se debe investigar su veracidad”<sup>35</sup>.

El diagnóstico desde la comunicación es una forma de evaluación que implica “leer situaciones sociales desde lo comunicacional, leer entonces situaciones de comunicación”<sup>36</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. (ver Figura 3 y Cuadro 1 y 2). 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 del ámbito de trabajo**. Esto incluye una primera descripción de los actores, considerando allí su perfil, actividades, 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.

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.

Arribado a este punto existen suficientes elementos para hacer una **primera aproximación al marco conceptual** (teórico) del recorte temático y/o 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>37</sup>.



Se trata de explicitar una primera aproximación de categorías analíticas en el relación al tema o la problemática central del ámbito. Es la oportunidad también para comenzar a definir las **variables**.

Según Mojica son **variables clave** o estratégicas “aquellas que definen preponderantemente el tema que está estudiando”<sup>38</sup> y son económicas, sociales, culturales, políticas, comunicacionales, etc. Es importante tomar en cuenta que están relacionados con las categorías analíticas que comenzaron a construirse en el marco conceptual.

No se trata de una elección definitiva, porque el proceso puede enriquecer esta primera selección e incluso obligar a modificarla, pero hacerlo ayudará a situar el trabajo de análisis posterior y a orientar el análisis posterior.

Una advertencia. Seguiremos utilizando aquí el término “variables clave” 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.

El siguiente momento dentro del Acercamiento Inicial es el **mapeo de actores**<sup>39</sup>. 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 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 si 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).

Del primer contacto e intercambio con los actores desde una actitud prospectiva surgen o deberían aparecer en las primeras aproximaciones a las **imágenes de futuro**. Pueden emerger de las manifestaciones explícitas de los actores respecto del futuro (sueños, aspiraciones, utopías, etc.) o bien pueden inferirse a partir de las expresiones que hablan de las necesidades o de las 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.

El diseño 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.

### 7.1.2 Análisis prospectivo

El procedimiento anterior 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** entendidos como los acontecimientos necesarios entre el futuro y el presente. La pregunta que puede orientar este proceso es: ¿Qué sucedió para arribar a esta imagen de futuro desde la situación actual? 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>40</sup>.



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

- después de haber determinado las **variables clave**, 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 en la toma de decisiones” como una variable clave, el acuerdo de los referentes sobre el sentido de la participación puede ser un acontecimiento necesario<sup>41</sup> dentro de determinado guión, pero puede serlo también dentro de otra variable que hemos denominado “modos de gestión”.

El ejercicio de la construcción de guiones puede ayudar a reconocer nuevas variables, enriqueciendo el análisis.

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**.

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 y teniendo en cuenta las categorías analíticas y variables que aparecen en las imágenes de futuro y guiones de futurición.

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. Permite dar cuenta de categorías útiles para analizar las prácticas actuales y comprender (entender, dar) sentido a la imágenes de futuro. 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 y construir sentidos compartidos para alcanzar el futuro deseado. Por ello resulta fundamental indagar en las perspectivas que asumen los actores sociales y con las que abordan su tarea y los sentidos que guiarán sus acciones hacia el futuro. 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>42</sup>.



La explicitación del marco conceptual y del marco metodológico colabora de manera decidida a democratizar el proceso de conocimiento, porque ayuda a transparentar los propósitos y los mecanismos utilizados para alcanzarlos. Es una forma de develar lo real a través de categorías que lo explican y métodos que lo construyen.

Sin perder el sentido de la “turbulencia” y la no linealidad del proceso, este es el momento, dentro de la misma fase “Diagnóstico dinámico desde la comunicación”, de ingresar en el **análisis comunicacional de las prácticas**.

El itinerario propuesto parte del diseño de imágenes de futuro para regresar luego hacia el **reconocimiento de las situaciones de comunicación y sus contextos actuales**, 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**. Las preguntas en este momento pueden ser (sólo a modo de orientación y sin que éstas agoten el análisis)

- ¿cuáles son las prácticas cotidianas que se desarrollan para alcanzar el futuro deseado?
- ¿cómo es la realidad en este momento?
- ¿cómo es el ámbito dónde se está trabajando?
- ¿cómo es la organización?
- ¿cómo son los actores que se están moviendo en el espacio que nos ocupa y nos preocupa? ¿cómo se organizan los actores para alcanzar aquellas cosas que se proponen o desean? ¿cuáles son los debates que se establecen para el desarrollo de sus prácticas?
- ¿qué espacios de discusión y de producción existen?
- ¿cómo se relacionan con otros actores a partir de las imágenes de futuro?
- ¿qué objetivos aparecen en las imágenes de futuro y en los guiones de futurición y que acciones se implementan a partir de ellos?

No hay un método único para realizar este análisis. Sin embargo, desde nuestra perspectiva, proponemos trabajar con **situaciones 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>743</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 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 el ámbito territorial, los actores 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 que “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 to-



das 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>44</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.

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>45</sup>

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

- **Los sujetos que entran en relación**

Estamos hablando de las características propias de cada uno de los actores, aquello que conforma sus identidades. También a la forma como cada uno de ellos entable la relación con los otros y en el ámbito específico en el que se está trabajando. Esto último tiene que ver con los intereses, con las motivaciones, con las búsquedas, los temores.

Existen también condiciones que constituyen a los actores. Así el fundador de una institución por este sólo hecho conforma un modo de relacionamiento en ese espacio, de la misma manera que un experto en determinado tema se constituye de manera diferenciada en cualquier espacio donde se trabaje específicamente esa temática.

Todo lo dicho respecto de los sujetos puede aparecer de manera explícita o implícita.

- **La naturaleza de la relación**

¿Cómo es la relación entre los actores? ¿En función de qué se establece? En este punto deberían quedar claras las razones y la naturaleza del vínculo, así como precisadas las asimetrías que existen en la misma relación comunicacional. Nos estamos refiriendo a los roles (asumidos o implícitos de los actores), a las formas en que estos quedan de manifiesto, a la construcción de la legitimidad, a las formas de ejercer el poder, a los modos organizativos, etc.

- **Modalidades de producción de sentido**

¿Cuáles son los productos comunicacionales y culturales? ¿Cuáles los modos de producción? ¿De qué manera se utilizan y cómo se configuran los espacios de emisión y recepción entre los actores? ¿Qué mediaciones tecnológicas intervienen? ¿Qué mediaciones sociales, pedagógicas, culturales se pueden advertir?



- **La significación de las prácticas comunicativas**

¿Cuál es el resultado que se percibe de todo este proceso y de la multiplicidad de relaciones? Nos referimos al proceso por el cual se conforman determinados rasgos culturales que terminan conformando la identidad de un espacio, grupo, comunidad o territorio. Pero también a las conductas que los actores adoptan en ese ámbito, al que modelan y en el que son modelados.

Debería tenerse en cuenta también aquí el juego y la predominancia de las ideas, los discursos que se imponen, los acuerdos y los conflictos, las alianzas.

Siempre tomando en cuenta de qué manera todo ello hace sentido en los sujetos y en los actores que participan del espacio.

Todos los elementos acumulados durante este proceso, construcciones de imágenes de futuro y sus guiones de futurición y el análisis de la situación de comunicación a la luz de las imágenes de futuro, tomando en cuenta las variables clave y el marco conceptual deberían dejarnos en condición de realizar el **análisis de las brechas**.

El **análisis de las brechas**<sup>46</sup> supone retomar las imágenes de futuro y, a partir del análisis comunicacional actual, identificar las brechas (entre el mañana y el hoy) que se presentan como desafíos para 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). A este análisis podrán contribuir en mucho los trayectos causales decisivos y los nudos críticos definidos con posterioridad.

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.

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.

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.

En este punto proponemos volver a analizar el mapa causal para construir un diagrama de red que nos permita identificar con **trayectos causales decisivos**. Se trata de identificar y nuclear las causas que consideramos más significativas respecto de



la producción de los problemas detectados y que pretendemos modificar en función de nuestra futura planificación. Para ello será muy útil utilizar la técnica del árbol de problemas, estableciendo cuáles son las causas coyunturales (relativas a factores circunstanciales) y cuáles son organizacionales (o relativas a los niveles de gestión y la cultura organizacional) y cuáles son estructurales (relativas al contexto).

El siguiente paso consiste en definir, a partir de los trayectos causales decisivos, los nudos críticos. Unos y otros colaborarán para el posterior análisis de las brechas y la construcción de los escenarios.

Un **nudo crítico** es una situación que de ser modificada generará procesos de transformación que impactarán de manera relevante en el ámbito objeto de nuestra preocupación y que queremos cambiar. Entendemos por nudos críticos aquellas cuestiones que aparecen de manera recurrente, son determinantes de peso de las brechas dentro del mapa causal y están dentro de nuestro campo de actuación. Pueden entenderse también como problemas coincidentes que son, a su vez, causa común de otras situaciones problemáticas. Estos nudos críticos, por el carácter de nuestra implicación, serán de manera preponderante aunque no excluyentemente comunicacionales.

En el trabajo de planificación prospectiva estratégica desde la comunicación estos nudos críticos serán preponderantemente (aunque no excluyentemente) comunicacionales, porque pueden aparecer algunas cuestiones relevantes no estrictamente comunicacionales pero que tienen aspectos que si lo son y que resultan fundamentales para el análisis.

Es importante definir los nudos críticos para no gastar recursos humanos y económicos en acciones que sólo producirán cambios superficiales en la práctica que estamos diagnosticando.

Sin embargo, es importante tener en cuenta que en la planificación no siempre se podrá atacar todos los nudos críticos planteados. A veces, en una primera intervención, sólo podremos modificar aspectos coyunturales u organizacionales. Pero el conocer y comprender de manera integral las redes causales (trayectos causales decisivos y nudos críticos) permitirá un mejor diseño de los escenarios y, luego, objetivo de planes programas y proyectos que tiendan a desatar procesos reales de transformación.

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 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>47</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>48</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.

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. Requiere, en consecuencia, una presentación sistematizada de todos los elementos recogidos, formulada a partir de criterios pedagógicos, educativos y comunicacionales.

El documento de conclusiones debe incluir **líneas de acción**. Las líneas de acción se construyen como respuestas a aquellos aspectos de la comunicación identificados como nudos críticos dentro de los trayectos causales decisivos. Son los modos de respuesta que, aún de manera general y todavía sin la precisión que exigirá la planificación posterior, apuntan a cubrir la brecha entre la situación diagnosticada y el futuro deseado (futable).

Dada la relevancia y la pertinencia de estos nudos críticos en la configuración de la realidad comunicacional, se estima que su modificación desatará procesos de transformación en la gestión. Los nudos críticos proponen frentes de acción. Las líneas de acción son orientaciones de carácter general y expresan la voluntad de operar sobre aquellos niveles o aspectos que están bajo el control de la organización. No precisan las cuestiones relativas a la organización, coordinación y ejecución de las acciones. Las líneas de acción orientan en la formulación de los escenarios.

## 8. Planificación desde la comunicación

### 8.1 Momento prospectivo estratégico

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

*Un escenario es un conjunto formado por la descripción de una situación futura y del itinerario de acontecimientos que permiten transitar de una situación inicial a una situación futura.*

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 estadios previos que se habrían recorrido, desde el presente hasta el horizonte de tiempo que se ha elegido”<sup>49</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
- **verosimilitud:** 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

Kees Van de Heijden, sostiene además que los escenarios deben ser la representación de una **perspectiva innovadora, nueva y original** del futuro<sup>50</sup>.

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.

Los nudos críticos son el **punto de partida** para la construcción de escenarios. Como ya se ha dicho son aquellos **determinantes de peso** de las brechas en el mapa causal. Para ser nudos críticos además deben estar **dentro del campo de acción directa de la organización o de otros actores sobre los que ésta podría influir**. Los nudos críticos “señalan” (o nos advierten) sobre **potenciales líneas de acción** (frentes de acción para otros autores). Dada la relevancia y la pertinencia de estos nudos críticos en la configuración de la realidad comunicacional analizada, se estima que su modificación desatará procesos de transformación significativos en la dirección propuesta



por la imagen de futuro. Los nudos críticos sugieren orientaciones de carácter general para el diseño estratégico y la posterior organización, coordinación y ejecución de las acciones (momento táctico). Por ello conviene en esta instancia chequear si la organización con la que trabajamos cuenta con **las capacidades y los recursos necesarios** para avanzar en esa dirección o si eventualmente podrían desarrollarse.

Ahora bien ¿Cómo actuará, cómo se comportará cada actor frente a las líneas de acción que vislumbramos? ¿Posibles alianzas, resistencias, conflictos? ¿Cuáles son los cambios que pueden anticiparse en función de la observación de la estrategia de los actores? Responder a estos interrogantes es en parte el objetivo de los escenarios. Nos ayudan a simular los posibles comportamientos de los actores frente a las acciones propuestas.

En el marco de esta propuesta metodológica nos manejaremos con tres escenarios: uno **pesimista**, otro **optimista** y uno de **referencia**.

El pesimista plantea el peor escenario posible para el desarrollo de las líneas de acción. No es un escenario en el que todo sale mal pues eso es poco creíble. Es el peor de los tres. De igual modo, el optimista no es aquel en el que todo se desarrolla increíblemente bien sino es el más favorable de los tres teniendo siempre como horizonte utópico la imagen de futuro. El escenario de referencia es aquel que expresa lo más probable a la luz de la experiencia histórica. Su lógica de base es la preferencia.

Los escenarios son un medio eficaz **para hacer previsiones y tomar decisiones** que luego se van a reflejar en el momento táctico operacional. Al tratarse de **relatos de situaciones futuras posibles** permiten reflejar la **complejidad** que resulta del **dinamismo** provocado por las **interacciones e influencias múltiples** entre:

- Nuestras líneas de acción (incluyendo los recursos, capacidades y signos portadores de futuro en juego en ellas),
- Las estrategias que despliegan los **actores**,
- La influencia del **contexto**,
- Otras situaciones y factores que hacen a la **organización** y su historia, que no están directamente involucrados en nuestras líneas de acción pero en los que, directa o indirectamente influyen y me influyen...

Pero aún así, teniendo en cuenta todo lo anterior para elaborar estos relatos, “nunca” nuestros escenarios podrán reflejar totalmente la riqueza de lo que podrá acontecer, ni permitirnos reducir a “0” la imprevisibilidad de lo social. Pero si:

- Nos advierten sobre **riesgos** que no habíamos tomado en cuenta,
- Vemos **efectos colaterales y costos** imprevistos e indeseables,
- Nos topamos con **obstáculos** insospechados.

De esta manera nos ayudan a tomar **precauciones** y hacer **previsiones que: redefinen y definen nuevas líneas de acción o acciones puntuales** antes no previstas pero que ahora, a la luz de los escenarios, vemos como necesarias para garantizar la viabilidad o factibilidad de lo que estamos proponiendo, de la manera más coherente con nuestros principios y nuestros fines.



Recapitulando el camino recorrido hasta este punto: la imagen de futuro y los guiones de futurición nos permitieron identificar los desafíos y los gérmenes de futuro en el presente. Luego el análisis causal nos permitió comprender cómo la comunicación participaba en la configuración de situaciones que deseamos cambiar. Esto nos ayudó a identificar nudos críticos que tradujimos en cursos o líneas de acción desde la comunicación posibles. Cuando vimos nuestras propuestas “jugar” en distintos escenarios comprobamos que el poder de la comunicación es relativo y siempre determinado por otros factores. Pero incluso habiendo advertido esto confirmamos que, afinando el lápiz, hay un margen de acción para transformar, al menos en parte lo que ocurre y acercarnos un poco más al futuro deseado, aquel que le dio sentido a todo este proceso. Ahora estamos en condiciones de construir un nuevo relato (un escenario) que retoma la imagen de futuro deseado y los guiones de futurición, los expresa en términos de cambios de comunicación que son viables y factibles. Este será el horizonte de la planificación posterior. Lo denominamos escenario apuesta.

El **escenario apuesta** es un relato articulado de una sucesión de acontecimientos en el futuro. No es sólo la descripción de una situación de llegada en el futuro, sino de los caminos y recorridos posibles para llegar hasta la misma. Debe tratar de reflejar la complejidad y el dinamismo de “lo real”. En ese relato vemos interacciones e influencias múltiples (los actores, el contexto, la organización, etc.). Vemos nuestras líneas de acciones reformuladas a la luz del ejercicio de escenarios del paso anterior. El escenario apuesta “comunica” muy bien el dinamismo y la complejidad que puede desatar nuestra acción y expresa lo que queremos lograr. Se construye para guiar toda la planificación posterior (es decir, todo el diseño de 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.

Si bien el camino de construcción de escenarios es un camino lógico, se incluye en la casi totalidad de los estudios prospectivos y permite orientar las decisiones futuras, no es imprescindible recorrerlo estrictamente desde el principio al fin. Por tratarse de un método que, de alguna manera se puede calificar de modular, se puede adecuar a las necesidades de las decisiones a adoptar a las posibilidades que surgen del propio proceso. Es así que, de acuerdo a la evaluación que se haga, en algunos casos podría pasarse directamente al escenario apuesta valorando las variables de mayor peso y ponderándolas en marco de las brechas, los trayectos causales decisivos y los nudos críticos.

Una de las principales dificultades que presenta el método de escenarios es el tiempo que demanda su construcción cuando se aplican y desarrollan todos los pasos de cada uno de los procesos metodológicos conocidos.

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).



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.

### 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 políticos, da coherencia a la planificación aportando un marco para definir las acciones concretas que serán ejecutadas para el logro de los cambios expresados en el escenario apuesta.

Los **criterios de acción políticos** refieren a la filosofía de todo el planteo táctico operacional. Están directamente vinculados con las imágenes de futuro, el marco conceptual y el escenario apuesta. Reflejan la perspectiva comunicacional que se asume y se elige para llevar adelante la planificación. 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 orientación 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. También ayudarán a la vigilancia política del proceso, a fin de que lo que se hace guarde coherencia con todo lo realizado y, particularmente, con la voluntad expresada por los actores.

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.



Resulta relativamente sencillo plantearnos a dónde queremos llegar (escenario apuesta) pero en el intento de definir en base con qué principios (políticas) y de qué manera vamos a actuar (diseño de 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 lo que se propone sino en los valores que reconoce como legítimos y en el modo cómo encara los caminos para concretarlos.

Por esta misma razón se recomienda que la elaboración de esta filosofía de la planificación surja de un trabajo colectivo entre todos los actores participantes.

### **Diseño de estrategias de comunicación**

Este momento se dedica a la construcción de estrategias de comunicación. El diseño de tales estrategias es entendido como la creación y/o elección de modos, recursos, habilidades, artes, tácticas y medios que, articulados entre sí, funcionando de manera complementaria y secuencial, permitirán involucrar a los actores identificados como necesarios en los procesos de transformación a los que se aspira y alcanzar a públicos y audiencias múltiples con la finalidad de generar cambios en la dirección establecida en el escenario apuesta. Tales estrategias deben ser generadas a partir de la reflexión de los actores participantes (colectivo de actores), para incluir y asumir su perspectiva, su modo de percibir y sentir, y no exclusivamente la de aquellos que intervienen como equipo técnico político. En ello se juega la fidelidad al proceso prospectivo estratégico y, en consecuencia, la suerte de la acción consecuente.

El momento prospectivo tiene en el diseño de estrategias de comunicación una instancia clave. Esta supone una combinación compleja que apunta a la elección de los medios más adecuados para alcanzar el escenario apuesta, buscando la complementariedad entre estos medios y una secuencialidad en su aplicación que refuerce lo que se pretende lograr. La complementariedad busca atender a los diversos espacios 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.

Un diseño estratégico puede ser adecuado o inadecuado. Lo será en función de su correspondencia con el diagnóstico, especialmente con la realidad comunicacional y con la filosofía de la planificación.

Esta tarea de selección de estrategias de comunicación 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.

### **8. 2. Momento táctico operacional**

En este momento procedemos a describir por anticipado y ordenadamente lo que queremos hacer con vistas al logro de los cambios expresados en el escenario apuesta. Si bien esta descripción alude siempre a aspectos operativos, pueden identificarse dentro de esta instancia táctica operacional **distintos 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.

A los efectos de esta propuesta metodológica nos limitaremos a trabajar en el nivel de 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:** ¿Qué aspectos de la realidad analizada justifican la realización de este proyecto? ¿Cuál es la brecha que fundamenta la implementación de esta iniciativa?
- **Objetivos:** ¿A qué fin contribuirá la realización del proyecto? ¿Al logro de cuál/es objetivos? Los objetivos precisan algún o algunos de los cambios que se expresan en 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 una 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 proyecto. Los objetivos constituyen el eje integrador de una intervención de cambio planificado y tienen al menos tres funciones: a) ayudan a hacer elecciones adecuadas con respecto a los medios de acción que se deben emplear para cumplir con lo deseado; b) 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; y c) 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 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, deben enunciarse en un verbo infinitivo.

- **Metas:** El enunciado de metas debe responder a la siguiente pregunta: ¿cuáles son los indicadores concretos del logro de los objetivos? Podemos decir que las metas son los indicadores concretos del cambio, sus referentes empíricos.
- **Interlocutores:** ¿A quién va dirigido el proyecto? Deben distinguirse entre interlocutores 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 modos, las formas actuar que serán tenidos en cuenta para la ejecución de las actividades? ¿Cómo expresan la complementariedad y la secuencialidad de las mismas?
- **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.
- **Resultados esperados:** son los indicadores del logro de las actividades. Se trata de hitos, servicios y/o productos que se espera generar a partir de las actividades previstas en el proyecto y que se toman como requisitos necesarios, pero no suficientes, para considerar el logro de los objetivos.
- **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? (En este punto se sugiere vincular este aspecto con la información proveniente de la construcción de escenarios).
- **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, las metas, los resultados esperados y las actividades comprendidas en los proyectos.



Objetivos específicos	Metas	Resultados esperados	Actividades

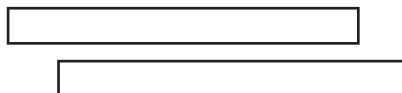
### Calendarización

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 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. Ubica en una 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:*

- a) 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>51</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.



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>52</sup>.

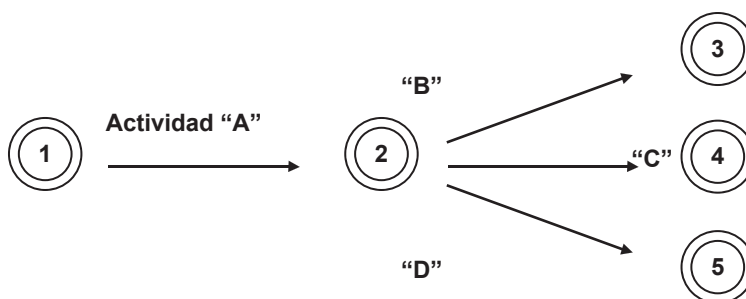
El diagrama de **PERT** por ejemplo, está compuesto por la Red en la que se encuentran ilustrados los acontecimientos, actividades y las relaciones entre estas etapas, desde su inicio hasta el final.

*Veamos cómo se construye:*

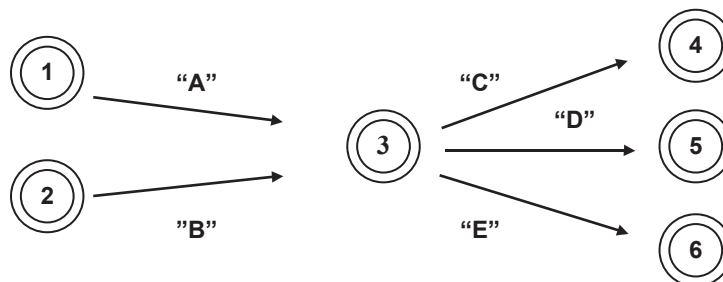
- Se descomponen los proyectos en actividades
- Luego establecemos las prelacones (preferencia de atención entre un acontecimiento y actividad respecto de otro). Estas pueden ser *lineales* como en el primer dibujo, donde vemos que para que se inicie una actividad debe finalizar otra.



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)



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.

### Diseño de la 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. Por tal motivo, su diseño debe ser parte integral de la propuesta de planificación prospectiva estratégica desde la comunicación.

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.

En este sentido entendemos por evaluación “una actividad programada de reflexión sobre la acción, basada en procedimientos sistemáticos de recolección, análisis e interpretación de información, con la finalidad de emitir juicios valorativos fundamentados y comunicables sobre las actividades, resultados e impactos de esos proyectos o



programas, y formular recomendaciones para tomar decisiones que permitan ajustar la acción presente y mejorar la acción futura”, de acuerdo a lo expresado por Nirenberg-Brawerman-Ruiz.<sup>53</sup>

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.
- c) 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.
- d) Establecer qué consecuencias o efectos imprevistos se han producido y deberían ser tenidos en cuenta en los futuros diseños.
- e) 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.

### Tipos de evaluación

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

- Línea de base (evaluación diagnóstica): conocer y comprender la situación problema
- Evaluaciones de proyecto, de diseño o ex – ante.
- Monitoreo
- Evaluación de proceso/s.
- Evaluación de resultado/s.
- Evaluación de impacto/s.

Es importante diferenciar la evaluación del **monitoreo**. Este último es el **seguimiento rutinario** de las actividades del programa a través de un análisis periódico para ver si las acciones planificadas se están realizando. Mientras el monitoreo es periódico, la evaluación es un acontecimiento especial. No debería haber evaluación sin monitoreo porque ambos son parte de una integralidad.



El monitoreo nos ayuda a pilotear el proyecto y mantener el rumbo deseado y es un insumo para:

- conocer cómo se están desarrollando actividades
- si se está cumpliendo con los resultados previstos (evaluación de procesos)
- y luego valorar los cambios y los impactos de nuestros proyectos (evaluación final/ evaluación de impacto)

*Diferencias entre monitoreo y evaluación*

<b>Cuadro 3</b>	
<b>Monitoreo</b>	<b>Evaluación</b>
Recolección continua de información	Evalúa logros y procesos
Mide actividades	
Pregunta si el proyecto se está implementando tal como se planeo - si se están cumpliendo las actividades en tiempo y forma.	Pregunta si se han logrado los objetivos específicos y si estos han contribuido al objetivo general. En otras palabras si el proyecto esta siendo exitoso
Con frecuencia involucra a las personas del proyecto	Involucra a una mezcla de personas internas y externas al proyecto.
Puede redundar en acciones menores para corregir la situación.	Puede generar cambios mayores a la estrategia o inclusive detener el trabajo.

La **evaluación de proyecto** se realiza con el propósito de 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.



**La evaluación de proceso/s** es la que se realiza durante la ejecución de los proyectos y pretende determinar si hay que realizar cambios significativos en el planteo táctico, ya sea porque no se llega a la población objetivo y bien porque el grado de participación de las personas interesadas no es el deseado, etc.

**La evaluación de resultados** busca conocer si se lograron los objetivos previstos y contribuir a la comprensión de los resultados obtenidos. Algunas preguntas que podrían formularse en este tipo de evaluaciones son:

¿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 ha tenido el proyecto?

¿Cuál es la opinión de los responsables y beneficiarios del proyecto?

Por último, **la evaluación de impacto/s** permite establecer si se modificó de manera sostenible la situación social que originó el proyecto.

Las evaluaciones también pueden tipificarse según quién las realice. En este caso la evaluación puede ser:

**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.

**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.

**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.

---

**Fuentes:**

- ACKOFF, Russell; El arte de resolver problemas. Editorial Limusa, México, 2000, ISBN 968-18-1294-8
- AMEZCUA VIEDMA; Cesáreo y JIMENEZ LARA, Antonio; Evaluación de programas sociales, Editorial Díaz de Santos, Madrid, 1996.
- BRAWERMAN, Josette; RUIZ, Violeta, RUIZ MORENO, Gerardo y NIRENBERG, Olga; Programación y evaluación de proyectos sociales. Aportes a la racionalidad y la transparencia. Paidós. Colección Tramas Sociales, Buenos Aires, 2007
- 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
- La caja de herramientas de la prospectiva estratégica. Cuadernos de LIPS, Paris, 2000
- GOMEZ GALAN, Manuel y SAINZ OLLERO, Héctor ; El ciclo del proyecto de cooperación al desarrollo. La aplicación del marco lógico. Cideal, Buenos Aires, 2006
- 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
- NIRENBERG, Olga; BRAWERMAN, Josette y RUIZ, Violeta; Evaluar para la transformación. Innovaciones en la evaluación de programas y proyectos sociales. Paidós, Buenos Aires, 2003 (1ª. Reimpresión), ISBN 050-12-4508-X, pág. 12
- 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.

**Citas:**

1. 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)
2. MARRADI, A., ARCHENTI, N., PIOVANI, J.; Metodología de las ciencias sociales. EMECE Editores, Buenos Aires, 2007, ISBN 978-950-04-2868-2, pág. 65
3. dem
4. 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.
5. "La mayoría de los administradores y los maestros de la administración poseen una lista de las que consideran características esenciales de una buena administración. Yo no soy la excepción: mi lista, sin embargo, es única porque todas ellas comienzan con C: Capacidad, Comunicación, Consciencia, Constancia, Creatividad. La más importante de todas es la creatividad". ACKOFF, Russell; El arte de resolver problemas. Editorial Limusa, México, 2000, ISBN 968-18-1294-8, pág. 15
6. "Los conceptos de prospectiva, estrategia, planificación están en la práctica íntimamente ligados, cada uno de ellos conlleva el otro y se entremezcla: de hecho hablamos de planificación estratégica, de gestión y de prospectiva estratégica". GODET, Michel. La caja de herramientas de la prospectiva estratégica. Cuadernos de LIPS, Paris, 2000, pág. 2
7. "Para ser fecundo, es decir: portador de futuro, el matrimonio entre la prospectiva y la estrategia debía encarnarse dentro de la realidad cotidiana y dar lugar a una verdadera movilización de la inteligencia colectiva a través de la apropiación (por todos los actores concernientes, situados desde arriba hasta debajo de la jerarquía). Si el reencuentro entre la prospectiva y la estrategia es inevitable, por el contrario no ha borrado la confusión entre géneros y conceptos que ambas utilizan". GODET, Michel, op. cit. pág. 3
8. Michel Godet sostiene que "La anticipación no tiene mayor sentido si no es que sirve para esclarecer la acción. Esa es la razón por la cual la prospectiva y la estrategia son generalmente indisolubles. De ahí viene la expresión prospectiva estratégica. Sin embargo, la complejidad de los problemas y la necesidad de plantearlos colectivamente imponen el recurso a métodos que sean tan rigurosos y participativos como sea posible, al objeto de que las soluciones sean reconocidas y aceptadas por todos. Tampoco hay que olvidar las limitaciones que impone la formalización de los problemas, ya que los hombres también se guían por la intuición y la pasión. Los modelos son invenciones del espíritu para representar un mundo que no se dejará encerrar en la jaula de las ecuaciones. ¡Esto es hermoso pues, sin esta libertad, la libertad, la voluntad animada por el deseo quedaría sin esperanza! Tal es la convicción que nos anima: utilizar todas las posibilidades de la razón, conociendo todas sus limitaciones, al igual que sus virtudes. Entre intuición y razón no debería existir oposición sino, por el contrario, complementariedad. Para que sea una 'indisciplina' intelectual fecunda y creíble, la prospectiva necesita rigor". GODET, Michel, op. cit. pág. 2
9. MERELLO, Agustín; Prospectiva. Teoría y práctica. Editorial Guadalupe, Buenos Aires, 1973
10. 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





11. Idem pág. 12
12. Ibidem pág. 18
13. 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)
14. MERELLO, op. cit. pág. 18
15. MOJICA, Francisco, op. cit. pág. 105
16. "La brecha cultural que impide a los que resuelven problemas, comprender los objetivos de otros, puede tener lugar hasta en organizaciones relativamente pequeñas y aparentemente homogéneas. (...) En los problemas, cuyas soluciones implican las reacciones de otras personas, la mejor protección contra reacciones inesperadas, es la participación (destacado en el original) que dichas personas tengan en el proceso de resolución del problema. Cuando se fracasa en obtener esa participación, porque se percibe que los otros están en conflicto con nosotros, virtualmente se asegura la continuación del conflicto, en caso de que lo hubiera. No consultar a otros que tienen algo que ver con las decisiones que se tomen, a menudo se toma como un acto de agresión, porque frecuentemente lo es. Una invitación a participar en la toma de decisiones es un acto de conciliación, una demostración de cuidado y participación". ACKOFF, Russell, op. cit. pág. 54
17. GABIÑA, Juanjo. Prospectiva y planificación territorial. Hacia un proyecto de futuro. Alfaomega-Marcos, Santafé de Bogotá, 1999, ISBN 958-682-121-8, pág. 12
18. Ver SOLER B., Yezid; Visión y construcción del futuro. 2004. <http://prospectiva.blogspot.com/2004/10/vision-y-construccion-de-futu...>
19. "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.
20. Dom Helder Camara (1909-1999), obispo católico brasileño que contaba con gran reconocimiento social y popular solía afirmar que "Quien sueña solo, solo sueña. Quien sueña con otros hace proyectos y transforma la realidad".
21. GABIÑA, Juanjo. op. cit. pág. 1
22. Ibid. pág. 3
23. "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 ocurrieran o, al menos, quienes podían evitarlos no pusieron de su parte lo suficiente para impedir que acaecieran". MOJICA, Francisco, op. cit. pág. 20
24. GABIÑA, op. cit. pág. 10
25. "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 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.
26. MOJICA, op. cit. pág. 114
27. GABIÑA, op. cit. pág. 11.
28. De manera analógica al concepto de "intelectual orgánico" usado por Antonio Gramsci. (italiano, 1891-1937)
29. 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
30. Este apartado contiene reflexiones ya incluidas en el URANGA, Washington, Gestionar: hacia una acción organizada y eficaz. Mimeo, Buenos Aires, 2003.
31. MARTINEZ GUARINO, Ramón; Estrategias de gestión y microplaneamiento, Ed. Lumen Humanitas, Buenos Aires, 1996, ISBN 950-724-585-5, pág. 23.



32. Ver URANGA, Washington y BRUNO, Daniela; La gestión como proceso integral, Mimeo, Buenos Aires, 2001
33. 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
34. PRIETO CASTILLO, Daniel. Diagnóstico de comunicación”, Quito, CIESPAL-Quipus, 1990, pág. 41
35. ACKOFF, Russell; op. cit. pág. 108
36. PRIETO CASTILLO, Daniel, La comunicación en la educación, Buenos Aires, Ediciones CICCUS-La Crujía, 1999, ISBN 987-1004-80-X, pág. 81
37. MOJICA, Francisco, op. cit. pág. 139
38. MOJICA, Francisco, op. cit. pág. 108
39. Se incluyen aquí elementos de VARGAS, Teresita y BRUNO, Daniela, Guía para el acercamiento inicial y mapeo de actores, UBA/UNLP, mimeo, 2007
40. “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 política de parches En el largo plazo es donde se inscriben aquellas acciones profundas que modifican el curso de los acontecimientos”41, GABIÑA, Juanjo, op.cit. pág. 10
42. Recuérdese que los guiones de futurición fueron definidos como acontecimientos necesarios que han permitido que se arribe 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.
43. MARADI, Alberto y otros; op. cit. pág. 65
44. PRIETO CASTILLO, Daniel, La comunicación en la educación, Buenos Aires, Ediciones CICCUS-La Crujía, 1999, ISBN 987-1004-80-X, pág. 83
45. 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
46. MATA, María Cristina. Nociones para pensar la comunicación y la cultura masiva. Buenos Aires, CCE La Crujía, 1994, pág. 18
47. Importante tomar en cuenta aquí los guiones de futurición entendidos como “los acontecimientos necesarios entre el futuro y el presente”. (ver pág 27).
48. GABIÑA, Juanjo, op. cit, pág. 8
49. Idem, pág. 8
50. MOJICA, Francisco, op. cit. pág. 116
51. van der HEIJDEN, Kees; Escenarios. El arte de prevenir el futuro. Editorial Panorama, México, 1998.
52. Ver ejemplos ANDER-EGG, Ezequiel; “Introducción a la Planificación”, LUMEN, Buenos Aires, 1995, pág. 118
53. Idem
54. NIRENBERG, Olga; BRAWERMAN, Josette y RUIZ, Violeta; Evaluar para la transformación. Innovaciones en la evaluación de programas y proyectos sociales. Paidós, Buenos Aires, 2003 (1ª. Reimpresión), ISBN 050-12-4508-X, pág. 12

