

Gobierno de la Provincia de Buenos Aires
Instituto Provincial de la Administración Pública
IPAP

Seminario-Taller

Comunicación en las organizaciones públicas

Docentes:

Jorge HUERGO

Eleonora SPINELLI

Año 2004

Presentación

Este Seminario-Taller de *Comunicación en las Organizaciones Públicas*, del Instituto Provincial de la Administración Pública, pretende abordar algunas cuestiones que a veces no analizamos en profundidad, pero que las vivimos cotidianamente en nuestros lugares de trabajo.

Todos somos miembros de instituciones u organismos públicos de la Provincia de Buenos Aires. Sabemos cómo, a través del tiempo, ha habido cambios en las políticas globales, en las nacionales y en las provinciales. También sabemos que han cambiado las formas de trabajar, los modelos de gestión, incluso nuestros compañeros y nosotros mismos. Muchas veces hablamos, en ese contexto, de la comunicación: la comunicación de las directivas de nuevas y viejas conducciones, la comunicación entre diversos sectores o reparticiones de la institución, la comunicación con nuestros compañeros, la comunicación de las instituciones públicas con la sociedad y con sus necesidades, la comunicación a través de distintos medios y tecnologías, la comunicación con los usuarios o los ciudadanos que demandan nuestros servicios... Y muchas veces las percepciones que tenemos son que todo está bastante desordenado, complejo y confuso y que podría estar mejor en términos de comunicación. No sólo porque así el Estado podría ser más eficiente, por ejemplo, sino porque en el medio de todo esto estamos nosotros, cada uno de nosotros, que aprovechamos, construimos o padecemos estas instituciones u organizaciones públicas.

Los objetivos

Por eso, en primer lugar nuestra propuesta de trabajo consiste en tratar de analizar toda esta situación. ¿Para qué?:

- ⇒ para pensar nuestra comunicación, las formas en que nos comunicamos, las redes, los medios y el clima de comunicación que establecemos;
- ⇒ para reconocer cuál es la situación de comunicación de nuestra institución y a partir de ella imaginar escenarios y estrategias posibles que incrementen nuestra comunicación;
- ⇒ para revisar, en perspectiva histórica, nuestras prácticas comunicativas y nuestras experiencias subjetivas en distintos períodos del Estado;
- ⇒ para analizar los tipos de comunicación que subyacen en diferentes modos de los de gestión.

Los contenidos

El Seminario-Taller contiene, entonces, dos grandes núcleos temáticos, y cada uno de ellos incluye algunos problemas:

Primera parte

LAS INSTITUCIONES PÚBLICAS: COMUNICACIÓN, SUJETOS Y PRÁCTICAS

1. La comunicación, la institución
2. La comunicación en nuestra institución
3. Historias, sujetos y prácticas en las organizaciones públicas

Segunda parte

LOS PROCESOS DE GESTIÓN: LA COMUNICACIÓN EN PROSPECTIVA

4. Los procesos de gestión
5. La gestión de la comunicación con la sociedad y la ciudadanía
6. Gestión de escenarios y estrategias posibles de comunicación

La metodología y la evaluación

Como este Seminario-Taller pretende ser un proceso conjunto, es importante construir la *memoria del proceso*. Para eso, en todo momento, tendremos diversos textos para aprender:

- 📖 el texto de este diskette, que contiene sugerencias de prácticas y algunas lecturas que creemos fundamentales;
- 📖 el texto de nuestra propia experiencia y nuestra práctica en las instituciones públicas donde trabajamos;
- 📖 el texto de nuestro diálogo grupal; de los registros y las devoluciones que realizará el equipo coordinador docente;
- 📖 y un texto que será el producto de todo el proceso, una *práctica integradora* que iremos realizando con actividades a lo largo de todo el Seminario-Taller, pero que se formula como práctica en el último eje. Con esa producción (la realización de las actividades más la presentación de la práctica integradora) será evaluado y aprobado el mismo.

El compromiso que les pedimos es el de "sacarle el jugo" a la propuesta, y trabajar activamente en estos cuatro encuentros para que nuestro aprendizaje no sea sólo individual sino fundamentalmente un hecho colectivo que depende de todos.

Primera Parte

LAS INSTITUCIONES PÚBLICAS: COMUNICACIÓN, SUJETOS Y PRÁCTICAS

1/ La comunicación, la institución

Todo este Seminario-Taller trata sobre la comunicación. Muchas veces la comunicación ha sido reducida a una cuestión de medios de comunicación: la televisión, internet, el diario, los folletos o afiches de difusión... Sin embargo, también sabemos que en nuestras instituciones hay formas cotidianas de comunicación horizontal o vertical, charlas, directivas, rumores de pasillo... La comunicación es uno de esos términos cuyo significado damos por entendido; pero ¿qué entendemos por *comunicación*?

Antes de seguir, les vamos a proponer que realicemos el ejercicio siguiente:

Actividad 1:

1. Escriban en una tarjeta individual que les entregamos, ¿qué es la comunicación? O ¿qué entiende cada uno por comunicación?
Luego, vamos a pegar las tarjetas en un afiche colectivo y vamos a tratar de ponernos de acuerdo en qué significa, en este seminario, *comunicación*.
2. Ahora les proponemos que formen un grupo de trabajo con otros cuatro compañeros. La idea es que hagan un listado de situaciones, escenas o prácticas de comunicación que se producen en la institución o la organización en que ustedes trabajan.
3. Una vez que lo hicieron, discutan en el grupo (y registren por escrito) ¿cómo desearían que fuera la comunicación en la institución o la organización en que ustedes trabajan?

Esas prácticas, escenas o situaciones de comunicación, sin embargo, no se dan aisladamente. Siempre hay modos de ser o aspectos personales que influyen en nuestros modos de comunicarnos y de comunicar cosas. Pero lo que nos in-

teresa es reconocer cómo se produce la comunicación en la institución o la organización en que trabajamos.

Antes de hacerlo, vamos a tratar de describir nuestra institución u organización, de acuerdo a lo que conocemos de ella. Vamos a comenzar por nuestras percepciones acerca de la institución, que son tan válidas como los organigramas o los proyectos institucionales.

Actividad 2:

Cada uno va a trabajar teniendo en cuenta su propia organización pública o institución. La idea que le proponemos ahora es *hacer una fotografía de la institución o la organización en que ustedes trabajan*, situándose ustedes en algún lugar de ella. Es decir, reflejando en la foto la institución y el posicionamiento de ustedes.

Eso sólo, pero con todas las acotaciones, densidades, opacidades que deseen remarcar, señalar, hacer. Esto lo van a hacer en un afiche, que pegarán en las paredes del lugar donde nos encontramos, para mirarlo, para ver cómo ven a su lugar de trabajo (institución u organización) y cómo se ven ustedes en él.

Traten de utilizar la menor cantidad de palabras escritas posibles; recordemos que en una fotografía no hay palabras escritas, sino sólo espacios, sectores, posiciones, primeros y segundos planos, algunos actores, o todos, gestos, colores o tonos de blanco y negro...

Cuando hablamos de *instituciones*, muchas veces pensamos en un edificio, en una serie de espacios con diferentes destinos con gente dentro, trabajando, recorriéndolo. Pensamos en ese lugar que nos propone o nos impone un trabajo, una tarea, un conjunto de acciones.

Pero ahora la propuesta es que ampliemos el conocimiento y la reflexión sobre nuestras instituciones, para poder continuar el proceso de formación de este Seminario-Taller.

Lectura domiciliaria:

Vamos a leer el documento síntesis (preparado por Eleonora Spinelli) de un texto de Graciela Frigerio y Margarita Poggi.

Hagan los comentarios o escriban las preguntas aclaratorias que crean convenientes (no olviden que de lo que se trata es de aprender juntos, y para eso tenemos que entender...).

NUESTRAS INSTITUCIONES

*Por Graciela Frigerio
y Margarita Poggi*

Capítulo: ACTORES, INSTITUCIONES, CONFLICTOS

NUESTRA INSTITUCIÓN

Para comenzar a mirar nuestras propias instituciones, es importante reconocer algunas categorías explicativas que nos permitan ampliar nuestro horizonte a la hora de pensar en el lugar en donde desarrollamos nuestras prácticas cotidianas.

Para ello, el análisis de estas autoras parte de considerar a las instituciones como espacios atravesados por múltiples negociaciones. Desde esta perspectiva, las instituciones no son pensadas como mecanismos en los cuales los actores son parte de un engranaje sino como permanentes construcciones en la que ellos mismos habitan y a la vez son habitados. Es decir como actores que, en la relación con otros y con la institución misma, construyen la cotidianeidad, se relacionan de modo distinto frente a los mandatos, desarrollan diversas modalidades frente a las zonas de incertidumbre y se posicionan con relación al poder.

En este sentido, se parte de considerar al poder como uno de los ejes principales para pensar en nuestras instituciones. Este reconoce distintas fuentes, conlleva conflictos y requiere una negociación para la gestión. De ahí la perspectiva, de estas autoras, de presentar algunas consideraciones acerca de las relaciones entre los actores y las tensiones que se presentan en el campo de lo institucional.

La relación de los actores con la institución

Toda la vida de los sujetos transcurre en instituciones: algu-

nas se constituyen como espacios de tránsito obligado (familia y escuela por ejemplo) mientras que otras son de pertenencia voluntaria (clubes, partidos políticos).

Pero lo que ambas tienen en común es que se inscriben en el campo de lo individual, de la subjetividad, dejando sus marcas y huellas a las que los actores les dan su propio sentido, creándolas y recreándolas constantemente en la vida cotidiana. Desde este lugar, individuo e institución se requieren y construyen mutuamente en un vínculo de permanente intercambio.

Pero ¿qué es aquello que caracteriza la relación de cada sujeto con la institución?. Para dar respuesta a esta pregunta es necesario remitirse al concepto de institución ligado a la idea de lo establecido, de lo reglamentado, de la norma y la ley. Estas nociones, a su vez, remiten a diferentes cuestiones. Por una parte a la ligazón necesaria que debe existir para que estemos "sujetados" a las instituciones; y, por otra, también pueden asociarse a cuestiones como el disciplinamiento (como regulación de comportamientos) que se propone cada institución.

Si bien cuando pensamos en normas y leyes puede aparecer una connotación negativa, las reglas son necesarias en las instituciones en la medida en que abren el espacio para que se pueda cumplir con una función específica. Pero también se justifican si favorecen y facilitan la realización de una actividad significativa.

Otro punto importante a señalar es que en la relación que establecemos con la ley se entretienen aspectos objetivos y subjetivos. Los primeros se encarnan en la norma tal como está formulada; mientras que los segundos se vinculan al campo de las representaciones que interiorizamos acerca de esas normas, cómo las valoramos y entendemos.

Objetiva y subjetivamente la ley tiene un doble carácter. Por un lado, delimita las prohibiciones (es decir impone, constriñe, reprime). Por el otro, ofrece seguridad y protección. Este interjuego entre la prohibición y la protección da cuenta del carácter ambiva-

lente que poseen las instituciones en su dinámica y que se traduce en relaciones entre los actores y la institución, sesgadas por un doble movimiento (simultáneo y contradictorio) de atracción y repulsión.

Otra de las tensiones que aparece en toda institución es la que se establece entre zonas de certidumbre y de incertidumbre. Las leyes y las normas tienen el propósito de volver previsibles los comportamientos de los actores, es decir, de establecer zonas de certidumbre. Pero como no es posible prever el conjunto de conductas requeridas para el desempeño de cualquier rol, las normas siempre dejen zonas de incertidumbre.

Para cada actividad es necesario el mínimo de certezas que nos aseguren el encuentro con otros y la realización de las tareas, pero al interior de ese marco se hace necesario que aparezcan intersticios para la libertad de los actores.

Actores y poder

Múltiples sentidos se le han asignado al concepto de poder pero ¿Qué entendemos por poder en nuestras instituciones?. A veces, está relacionado con los lugares formales y en particular, con las cúpulas que dirigen las instituciones, organizadas piramidalmente. Sin embargo no siempre el poder está allí. Las redes informales de una institución dan cuenta de cómo se ha distribuido y concentrado el poder en las prácticas cotidianas de la institución.

Desde esta perspectiva, el poder remite a las relaciones de intercambio entre los actores institucionales y no tiene existencia por sí mismo sino en una red de relaciones:

“Podemos decir que un actor o grupo de actores posee poder cuando tiene la capacidad de hacer prevalecer su posición o enfoque en la vida institucional, de influir en la toma de decisiones, obtener reconocimiento, espacios, recursos, beneficios, pri-

vilegios, cargos o cualquier otro objetivo que se proponga”.¹

Siguiendo esta línea de análisis del poder, pensar en relaciones de intercambio asimétricas implica reflexionar acerca de las diferentes zonas de clivaje² presentes en las instituciones. Un primer clivaje es el que separa a los agentes de los usuarios. Los agentes son aquellos que se dicen representantes de la institución (los que hablan en su nombre); los usuarios, por su parte, están constituidos por el grupo de actores a quienes se intenta imponer la disciplina (norma, ley) institucional.

Los modos particulares en que en cada institución aparecen los clivajes y como se posicionan los actores frente a los mismos, configurará distintas redes de poder. Conocer las zonas de clivaje es sumamente importante porque permite que los actores institucionales puedan reconocer lugares desde los cuales trabajar para desarrollar acciones que tiendan lazos para articular lugares de posible fractura.

Los clivajes institucionales están relacionados con el hecho de que en cada institución, cada actor y grupo de actores, hace uso de una fuente de poder. Estas pueden estar provenir de diferentes lugares, entre ellos: el conocimiento de la normativa, la posesión de medios de sanción, el manejo de los medios de control de los recursos, el acceso a la información, el control de la circulación de las informaciones, la legitimidad que emana de la autoridad formal, la competencia técnica.

Actores y conflictos

Los conflictos constituyen un aspecto sustancial a tener en cuenta en las organizaciones ya que inciden de forma determinante en el desempeño de los actores en la institución. Según estas autoras, en toda institución el conflicto es inherente a su funcionamiento, a su propia dinámica.

Uno de los aspectos a tener en cuenta para entender el tema de los

¹ Frigerio, Graciela y Poggi, Margarita. “Las instituciones educativas cara y ceca”. Cap. 3: Actores, instituciones, conflictos. Ed. Troquel. Bs. As. 1992

² El término clivaje proviene de la química y designa, en los cristales, los distintos planos y zonas donde la unión de los átomos se vuelve más débil. Es decir, que estas zonas se constituyen en posibles planos de ruptura o fractura.

conflictos se relaciona con la multiplicidad de estrategias que los actores institucionales desarrollan, consciente o inconscientemente, con el objetivo de satisfacer sus deseos y necesidades personales y profesionales. Desde este lugar, resulta lógico reconocer que muchas de estas estrategias diferenciadas entran en pugna y muchas veces se hace muy difícil llegar al punto de poder conciliarlas.

La posibilidad de resolver estas diferencias se relaciona con las capacidades de cada institución para satisfacer los intereses, con las características de su cultura institucional, con la forma de asignar los recursos y con los modos en que históricamente han resuelto los conflictos.

El carácter de los conflictos: lo previsible, lo imponderable

Para reflexionar e identificar los conflictos en nuestras propias instituciones, Frigerio y Poggi plantean una clasificación que los agrupa, según su carácter, como previsible e imponderable.

“Consideramos previsible a aquellos conflictos recurrentes en las instituciones; es decir que podemos anticipar su aparición. Estos conflictos suelen alterar el funcionamiento de la cotidianidad pero no necesariamente conllevan o aportan alguna novedad”³

Como ejemplos de este tipo de conflictos se pueden encontrar aquellos relacionados con los planos de clivaje, así como también aquellos que derivan de las zonas de incertidumbre dejadas por las normas, a partir de las cuales los actores despliegan diferentes estrategias que muchas veces suelen enfrentarse.

“Entendemos en cambio por imponderable a aquellos conflictos que ‘hacen irrupción’ y son novedosos en las instituciones”⁴

Estos conflictos puede adquirir dos caracteres diferentes.

Por un lado, pueden ser retroversivos que se asocian al deseo de retorno a momentos previos de la historia institucional, o por el contrario pueden ser proversivos, es decir, que apunten a proponer un proyecto innovador para la institución.

El posicionamiento de los actores frente a los conflictos

En relación al posicionamiento, según Frigerio y Poggi, se establecen cuatro modalidades:

- *El conflicto es ignorado*: son aquellos problemas o dificultades que no se representan como tales para los actores institucionales.
- *El conflicto se elude*: el conflicto es percibido por los actores pero se evita que aparezca claramente explicitado.
- *El conflicto se redefine y se disuelve*: en este caso el problema pierde la importancia que tenía, deja de obstaculizar la tarea y la situación evoluciona. Este caso se produce cuando las personas establecen acuerdos en función de ciertos objetivos compartidos; si bien el conflicto no se resuelve se aprende a operar a pesar del mismo.
- *El conflicto se elabora y se resuelve*: en este punto se reconoce a los conflictos como parte de situaciones en las que entra en juego el poder y para ello en pos de la resolución del conflicto, se plantean alternativas consensuadas para la resolución del conflicto.

¿Porqué pensar en nuestro posicionamiento frente a los conflictos?. Para reconocer cuales son los más habituales y trabajar conjuntamente en la posibilidad de anticiparnos a ellos, para analizar los modos que tenemos de reaccionar frente a los problemas y para construir alternativas creativas y flexibles que nos posibiliten pensar en las soluciones.

LA PARTICIPACIÓN

“Entendemos por participación al conjunto de actividades mediante las cuales los individuos se hacen presentes y ejercen influencia en ese

³ Idem 1.

⁴ Idem 1.

elemento común que conforma el ámbito de lo público".⁵

A partir de esta definición de las autoras, podemos decir que la participación genera el desarrollo de sentimientos de pertenencia que posibilita afrontar situaciones de crisis y de cambio. De allí el que se considere a la participación como un mecanismo clave en la organización de las instituciones y en los fines que éstas persiguen.

¿Por qué es importante la participación?. Porque implica reconocernos con el derecho en los procesos en los cuales se toman las decisiones que afectan nuestra vida, porque implica la necesidad de comprometernos para poder llevar adelante cualquier proyecto institucional, porque resalta la necesaria contribución a un régimen democrático.

Niveles y formas de participación

El análisis de estas autoras considera dos formas principales de participación:

- *La indirecta*: se concreta en la elección de representantes, es decir, en aquellas personas en las que se delega la tarea de considerar alternativas y decisiones para toda la sociedad.
- *La activa o directa*: es aquella que supone la intervención del individuo en la gestión de la pública. Se pueden distinguir cinco niveles de participación activa o directa:

- *Informativo*: implica un rol pasivo de los actores ya que sólo se limitan a estar informados, a conocer y por ende capacitarse.
- *Consultivo*: se requiere a los individuos o grupos su opinión respecto a la conveniencia o no de tomar ciertas decisiones. En general no posee carácter vinculante porque influye y

condiciona las decisiones pero no actúa en la determinación de las mismas.

- *Decisorio*: los actores participan como miembros plenos en los procesos de toma de decisiones.
- *Ejecutivo*: El rol de los actores está dado a partir de la concreción de decisiones previamente tomadas.
- *Evaluativo*: Implica participar a partir de evaluar y verificar lo realizado por otro.

Obstáculos y límites a la participación.

Los límites en la participación se relacionan principalmente con las posibilidades y la capacidad de los actores de intervenir en espacios que se abren al diálogo en la institución. En este sentido, el interés por participar se relaciona con tres cuestiones fundamentales, según el análisis de estas autoras:

- *Condiciones históricas* (vinculadas a la escasa tradición de los mecanismos participativos y de la búsqueda del consenso en la toma de decisiones).
- *Condiciones socioculturales* (se refieren a los condicionamientos y a las restricciones que pueden tener determinados sujetos para participar, como por ejemplo el nivel de instrucción)
- *La dinámica institucional* (la complejidad de los procesos institucionales muchas veces requiere de decisiones e intervenciones que se pueden someter a discusión a través de mecanismos participativos)

A partir de esta serie de discusiones y reflexiones cabe comenzar a preguntarnos cómo podemos promover procesos que tiendan a facilitar y favorecer la participación en nuestras instituciones.

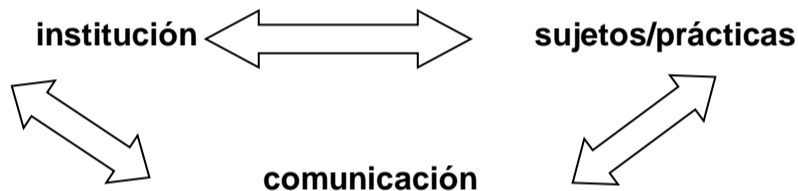
⁵ Idem 1.

2/ La comunicación en nuestra institución

En este segundo punto de la Primera parte, la idea es analizar la fotografía que hicimos de nuestra institución u organización pública y de nuestra ubicación o posicionamiento en ella.

Para hacerlo, tratamos de apropiarnos de algunos elementos conceptuales sobre lo que son las instituciones y los aspectos a considerar en su análisis. Pero nos faltan algunos elementos para completar el análisis, que tienen que ver con los tipos de comunicación que pueden estar dándose o generándose en nuestras instituciones.

Entonces, estamos considerando dos conceptos para relacionarlos en nuestro análisis de la foto, pero también a nosotros mismos allí, como portadores de prácticas. Estamos trabajando con tres conceptos:



En principio, podríamos decir que somos sujetos que realizan sus prácticas laborales, técnicas o profesionales en una institución. También que estamos muchas veces posibilitados o habilitados por la institución, pero también estamos presionados o condicionados por esa institución; no podemos hacer o decir cualquier cosa en cualquier lugar. Esas cosas que hacemos o decimos nos comunican. No sólo las charlas o las relaciones entre nosotros. También constituyen la comunicación las formas en que se vincula la institución con los sujetos que forman parte de ella y con sus prácticas. Nuestras prácticas comunican, es decir: tienen o producen algún sentido en la institución. Si no poseyeran ese sentido, a lo mejor esas prácticas serían prescindibles y los sujetos de ellas también.

También podemos decir que toda la institución tiene o produce un sentido; todas las prácticas que realiza o que realizamos en ella producen sentido o tienen un sentido en la institución. La cuestión sería ver, también, qué sentido tiene nuestra institución o nuestras prácticas para los ciudadanos usuarios y qué sentido tienen prácticas e instituciones para la sociedad, para las necesidades y demandas de la sociedad.

Empecemos repensando la comunicación interna de la institución o la organización pública:

Actividad 4:

1. ¿Con quiénes y entre quiénes nos comunicamos en la institución?
2. ¿Cómo son los modos internos de comunicación en la institución: medios, tipos de mensajes, frecuencia, para qué se comunica, etc.?
3. ¿Con quiénes y entre quiénes sería deseable que nos comunicáramos?

Si bien todo comunica algo en la institución, tiene un significado y adquiere un sentido en relación con el contexto en que se produce. Sin embargo, uno puede visualizar ciertas formas de promover, o no, determinadas relaciones o interacciones comunicativas.

4. ¿Qué relaciones han sido promovidas entre ustedes y desde el nivel directivo o jerárquico de la organización pública o la institución?
5. ¿Cuáles han sido interferidas o frustradas?
6. ¿Por qué creen que algunas han sido promovidas, otras interferidas y otras frustradas?

Y, finalmente, hay modos deseables de comunicación. Uno espera determinadas formas de comunicación que, lejos de los “comunicados”, uno siente que contribuyen a construir la trama institucional y la red comunicacional de la organización pública.

7. ¿Qué tipo de comunicación espera usted con entusiasmo?

Todo esto puede ser parte de un análisis de la comunicación en nuestras instituciones. Pero antes, necesitamos tener algún conocimiento más, ahora sobre los diferentes modelos de comunicación, que los presentaremos a grandes rasgos.

Lectura:

Vamos a leer el documento síntesis de Eleonora Spinelli, que se titula *Los modelos de comunicación*. En su elaboración se tuvieron en cuenta a dos autores, el educador argentino-uruguayo Mario Kaplún y la comunicóloga argentina María Cristina Mata

Hagan los comentarios o escriban las preguntas aclaratorias que crean convenientes (no olviden que de lo que se trata es de aprender juntos, y para eso tenemos que entender...).

LOS MODELOS DE COMUNICACIÓN

Por Eleonora Spinelli

Comenzar a problematizar el sentido de la comunicación nos lleva a pensar desde qué diferentes lugares se puede entenderla y desde qué modelos; asociados a determinados contextos históricos y paradigmas de pensamiento, se ha venido desarrollando este concepto.

En este sentido, la importancia del reconocimiento de estos distintos modelos comunicativos se relaciona con la posibilidad de hacer visibles procesos comunicacionales que muchas veces damos por supuestos y naturalizados. Entender las concepciones de sujeto (ya sea el emisor o el receptor), de mensajes, de poder, de saber que subyace en cada uno de ellos nos da la posibilidad de poder desandar nuestra mirada y pensar, en nuestros propios ámbitos de referencia, como nos comunicamos con los otros, nuestros interlocutores.

Para dar cuenta de estos diferentes lugares desde los que puede entenderse la comunicación, Mario Kaplún⁶ reconoce en su análisis tres modelos, a los que le agregamos un cuarto:

- **Comunicación que pone el énfasis en la transmisión de información.**
- **Comunicación que pone el énfasis en los efectos.**
- **Comunicación que pone el énfasis en los procesos intersubjetivos.**
- **Comunicación que pone énfasis en los procesos culturales.**

Es importante destacar que según este autor estos modelos

comunicacionales no pueden pensarse como “puros”, como compartimentos estancos, sino que coexisten y se encuentran presentes en distintas instancias de comunicación (interpersonal, masiva, institucional, etc.). La diferencia que se establece entre unos y otros radica en que acentúan determinados aspectos (contenidos, efectos procesos) por sobre otros, lo cual no significa que puedan encontrarse rasgos de otros en diferentes proporciones.

1. Énfasis en la transmisión de información

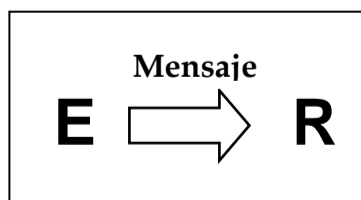
En este modelo la comunicación es entendida solo como transmisión de información de un emisor (E) que envía su mensaje (M) a un receptor (R). Aquí el emisor es el único protagonista activo del proceso frente a un receptor pasivo.

Es decir que quien emite, es quien posee el saber legítimo del contenido del mensaje; mientras que al receptor, no se le reconoce otro papel que el de decodificar correctamente la información que se le propone.

El modo de comunicar que prevalece en este caso es el monólogo.

Pensando ahora la relación comunicativa que se establece, podemos decir que la misma es vertical y unidireccional; ya que el emisor domina, es el dueño, el protagonista.

“En la medida en que sigamos asumiendo el clásico rol de emisores, de poseedores de la verdad que dictamos esa verdad a los que ‘no saben’; en la medida que sigamos depositando informaciones e ideas ya ‘digeridas’ en la mente de nuestros destinatarios, por liberadores y progresistas que sean los contenidos de nuestros mensajes, continuaremos tributarios de una comunicación autoritaria, vertical, unidireccional.”⁷



⁶ Kaplún, Mario. “El comunicador popular”. Cap. 1: Modelos de educación y modelos de comunicación. Ed. Lumen-Humanitas. Argentina. 1996.

⁷ Idem 1. pp26.

2. Énfasis en los efectos

Si el primer modelo es de origen europeo, el segundo, nació en los Estados Unidos, en pleno siglo XX durante la segunda guerra mundial. Sin embargo no es hasta la década de los sesenta que llega a América Latina en la llamada “Década del desarrollismo”, como una respuesta de la alianza para el progreso al problema del “Subdesarrollo”.

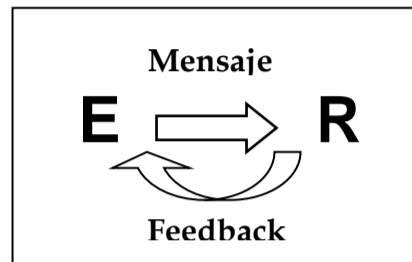
Se pensaba que la solución para la pobreza en que hallaban sumidos nuestros países, era la modernización, es decir, la adopción de las características y los métodos de producción de los países capitalistas desarrollados.

Las innovaciones tecnológicas, entre ellas los medios de comunicación, eran vistas como la panacea para todos nuestros males; ellas por sí solas permitirían obtener progresos. En este sentido la comunicación como herramienta de persuasión será un concepto clave de éste modelo. Ya no se trata como en el anterior sólo de informar sino de convencer, de manejar, de condicionar al sujeto para que adopte la nueva conducta propuesta.

El esquema de comunicación persuasiva, introduce una diferencia importante con respecto al modelo anterior. Sigue habiendo un emisor protagonista, dueño de la comunicación, que envía un mensaje a un receptor que continúa reducido a un papel subordinado; pero ahora aparece una respuesta, denominada retroalimentación (feedback) la cual es recogida por el emisor.

A simple vista el modelo puede ser percibido como algo más equilibrado y participativo, ya que aparentemente, le reconoce un papel más activo al receptor (reacción ante el mensaje recibido). Sin embargo se descubre que el feedback tiene un significado y una función muy diferentes, porque comunicar se relaciona con imponer conductas y lograr acatamiento y en tal contexto la retroalimentación es solo la comprobación del efecto previsto, es decir, la reacción del sujeto ante la propuesta de comunicación.

Entonces la comunicación es positiva si el sujeto acata la propuesta o negativa si la rechaza. En este último caso, el feedback le sirve al emisor como instrumento de verificación y control: puede ajustar los próximos mensajes, regularlos, hacerles los cambios formales requeridos para obtener el efecto prefijado, la respuesta deseada.



3. El énfasis en el proceso intersubjetivo

Para entender la comunicación como proceso, es importante reconocer dos acepciones del término, que aun hoy coexisten.

- Acto de informar, de transmitir, de emitir. COMUNICAR.
- Dialogo, intercambio, relación de compartir. COMUNICARSE.

Esta última, es la acepción más antigua y humana que expresa una idea de comunidad y comunión, que ha ido perdiendo su sentido originario a partir de la irrupción de los medios masivos. La forma de operar de estos medios se convirtió en modelo referencial, en paradigma de comunicación. Una reducción de la comunicación humana, concepto que implica reciprocidad a favor de la información y la comunicación.

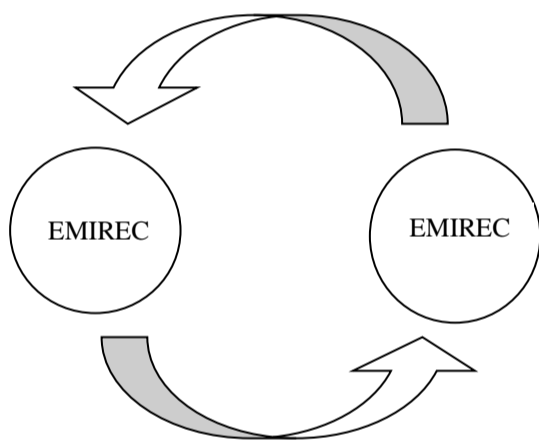
La controversia para recuperar en sentido original del concepto de comunicación entraña mucho más que una cuestión semántica. Ella conlleva una reivindicación humana y sobre todo una reivindicación de los sectores dominados, hasta ahora excluidos de las grandes redes transmisoras. La polémica, tiene una dimensión social y política.

Para los teóricos e investigadores latinoamericanos, la verdadera comunicación no esta dada por un emisor que habla y un receptor que escucha, sino por dos o más seres o comunidades humanas que intercambian y comparten experiencias, cono-

cimientos, sentimientos. Es a través de ese proceso de intercambio cómo los seres humanos establecen relaciones entre sí, y pasan de la existencia individual aislada a la existencia social comunitaria.

Desde esta perspectiva podemos definir la comunicación como: *“la relación comunitaria humana que consiste en la emisión/ recepción de mensajes entre interlocutores en estado total de reciprocidad”*⁸

En esta línea, M. Kaplún, propone incorporar el término EMIREC, amalgama de emisor y receptor. Todo hombre debe ser visto y reconocido, como un EMIREC y tiene derecho a participar en el proceso de comunicación actuando alternadamente como emisor y receptor.



4. Énfasis en los procesos culturales

Si bien los modelos que plantea Mario Kaplún son de mucha utilidad para comenzar a mirar la comunicación en nuestras propias instituciones, nos resulta necesario incorporar nuevas dimensiones de análisis que amplían y complejizan la mirada de los procesos comunicacionales.

En este sentido, la propuesta que realiza Kaplún acerca de la idea de EMIREC propone un salto cualitativo respecto a los modelos previos, pero aún así no incorpora una categoría que creemos fundamental a la hora

de pensar a la comunicación más allá de la transmisión de información, de los medios y de los efectos.

Desde este lugar, pensar la comunicación como producción social de sentidos permite ampliar la mirada hacia el terreno de la cultura. Es decir que, reconocemos los procesos culturales, como aquellos espacios dentro de los cuales se produce una lucha por el sentido, donde los sujetos (individuales o colectivos) interpelan y se ven interpelados en una puja constante por la significación.

Aquí comenzamos a ver una nueva dimensión, en la que los procesos comunicacionales ya no pueden pensarse a partir de roles de emisión y recepción prefijados y alternados, sino más bien como un interjuego constante aun en la diferencia y la asimetría.

Si bien se configura un receptor activo, que completa el sentido de la comunicación desde su propia lectura (E. Verón), este nuevo lugar que se le da al receptor no debe dejar de lado el papel que el poder juega en los procesos socioculturales y, como parte de ellos, los comunicacionales, en los procesos hegemónicos.

Reconocer a la cultura como el espacio de lucha por el sentido, como un campo de negociaciones y tensiones, como el lugar desde el cual se configura la identidad, nos obliga a reconocer a la comunicación desde una mirada diferente que implica recuperar el contexto desde el cual los sujetos le dan sentido a sus prácticas.

⁸ Pasquali, Antonio. Comprender la Comunicación. Monte Avila. Caracas. 1979

Lectura sugerida:

Les sugerimos leer, para ampliar el conocimiento de los modelos comunicacionales, el texto de la comunicóloga argentina María Cristina Mata, que se titula *Nociones para pensar la comunicación y la cultura masiva*.

Y ahora, a seguir trabajando con nuestras fotografías...

De lo que se trata es de volver a las fotografías de las instituciones u organizaciones públicas con un incremento: los documentos que hemos leído y los primeros análisis y discusiones que se están dando en el colectivo de aprendizaje.

Actividad 5:

Cada uno va a trabajar con la fotografía de la institución o la organización en la que trabaja, y su situación como sujeto en ella.

La idea es que analicemos la fotografía, o mejor: *la comunicación en nuestra institución*. Para eso, vamos a tener en cuenta algunas cuestiones centrales que ahora les proponemos:

1. Identificar los conflictos, los actores y planos institucionales, las fuentes de poder, las zonas de clivaje y los posicionamientos frente a los conflictos.
2. A partir de qué zonas de acuerdo o de encuentro entre los actores se podría organizar la participación para elaborar un proyecto común?
3. Describir el modelo de comunicación predominante en la institución en la cual ustedes trabajan.

Ya estamos en condiciones de analizar más en profundidad nuestra propia posición como sujetos en nuestras instituciones. La idea es continuar reflexionado esto, porque –en definitiva– no hay comunicación sin sujetos que se comuniquen o que comuniquen (como parte de una institución) algo a la ciudadanía o a la sociedad.

3/ Historias, sujetos y prácticas en las organizaciones públicas

Frecuentemente hablamos de las instituciones, de la administración o de las organizaciones públicas como si fueran edificios, una serie de procedimientos, de archivos, de normativas, de espacios que diferencian a las jerarquías de los empleados... Pero rara vez, incluso desde las políticas públicas, pensamos en los sujetos, en cada sujeto, en su forma de ser, en los procesos que hizo para aprender el trabajo que hace... Y mucho menos pensamos en cómo se sienten los sujetos en el contexto de la institución pública. Tal vez todo funcionaría mejor si nos sintiéramos, cada uno, bien, con satisfacciones por el trabajo realizado, a gusto, valorado.

En la institución, además, nos comunicamos más con algunos compañeros que con otros. A veces porque somos de un mismo Departamento o una misma Dirección, o porque compartimos un espacio. También porque nos identificamos con lugares, espacios, grupos, por fuera de la institución: somos de Estudiantes o de Gimnasia; peronistas, radicales o socialistas; somos jóvenes y compartimos salidas, o adultos que intercambiamos fotos y experiencias de nuestros hijos, o se nos cae la baba cuando van llegando los nietos y nos identificamos con los que les pasa lo mismo. Pero también pasa que, en algunas instituciones o en sectores de ellas, tenemos conflictos con nuestros propios compañeros de espacio de trabajo, o con los jefes o con las líneas de acción y de gestión de los Directores, etc.

La idea, entonces, es pensarnos más a nosotros mismos como sujetos de la institución en la cual trabajamos...

Actividad 6:

La propuesta de esta práctica es que usted se haga algunas preguntas, y escriba lo que desee en una hoja, que quedará como algo privado (salvo que ud. quiera compartir alguna de las cuestiones escritas)

1. A veces decimos: “yo no soy nadie en esta institución”, o también “yo soy muy importante”... ¿quién es ud. en la institución en la que trabaja?
2. ¿Cómo se siente en la institución en la que trabaja?
3. ¿Con quiénes y para qué se comunica en la institución en la que trabaja?
4. ¿Con qué cosas, situaciones o proyectos, y con quiénes se identifica en la institución en la que trabaja?

Trabajar y reflexionar sobre los sujetos, significa pensar en nuestras *identidades*. Las identidades se van forjando a partir identificarnos con algunos (en una especie de “nosotros”) pero también de diferenciarnos con otros, y lo van haciendo a través del tiempo; podríamos decir que hay una historia de nuestra identidad. Por eso, reflexionar nuestras identidades supone aproximarnos a las diferencias, a dife-

rentes identificaciones y diferenciaciones que vamos tejiendo en la historia y en los escenarios de nuestras prácticas como empleados del Estado.

El sociólogo Pierre Bourdieu habla de una internalización de relaciones que se perpetúan en la forma de disposiciones prácticas. Es decir, las relaciones y las modalidades que se dan en la institución en que trabajo, condicionan mis prácticas. Habla de una historia común que está marcada por luchas y contradicciones, que se encarna en el cuerpo de manera durable. Habla, finalmente, de sistemas de disposiciones duraderas y transferibles, estructuras predispuestas para funcionar como principios generadores y organizadores de prácticas y representaciones. Es decir, las instituciones en sus diferentes momentos (de acuerdo, por ejemplo, con los modelos políticos dominantes) van configurando formas de realizar las prácticas y modalidades de nuestra identidad como empleados. No fue lo mismo ser empleado en la época de la Dictadura que serlo ahora, obviamente.

Por otra parte, nuestra biografía como empleados del Estado, podríamos decir que está íntimamente vinculada con esos diferentes modelos históricos de Estado. Es decir, no podríamos entender del todo nuestras *biografías* sin referirlas a la vez a la gran *historia*. Porque la historia no es algo muerto, sino que es algo que constituye identidades en los sujetos sociales. La historia sería imposible de ser pensada sin la concurrencia de las biografías particulares o personales. El tiempo se desarrolla en dos niveles: el macro y el micro. Pero ninguno puede desarrollarse desarticuladamente del otro.

Por eso, la idea es ahora reconocer nuestras biografías. Pero hacerlo teniendo en cuenta no sólo los grandes modelos de Estado, sino también las líneas políticas dominantes en cada época y los tipos de comunicación que fueron dominantes en cada momento.

Actividad 7:

Se van a agrupar con los compañeros que ingresaron a la administración pública en nuestra misma época. Y, una vez en el grupo de trabajo, van a completar el siguiente cuadro:

Modelo políticos de Estado			
Lineamientos Políticos			
Tipos de comunicación			
Experiencias biográficas en el trabajo			

Es probable que uds. ya hayan cursado algún módulo sobre el Estado y los modelos de Estado, de políticas públicas y de gestión a lo largo de la historia. Pero si desea recordar, ampliar o tener información acerca de los distintos modelos históricos de Estado en la Nación y la Provincia de Buenos Aires, le sugerimos una lectura.

Lectura:

Le sugerimos leer o releer el documento síntesis de Carlos Ciappina, titulado *Provincia de Buenos Aires. Tipos de Estado. Articulación entre Estado y Sociedad.*

Este documento puede ayudarlos a situarse en cada momento histórico.

Para finalizar, bien vale una reflexión acerca de las situaciones comunicacionales en las instituciones y organizaciones públicas desde el punto de vista histórico.

Actividad 8:

Durante los años que uds. trabajan en el Estado:

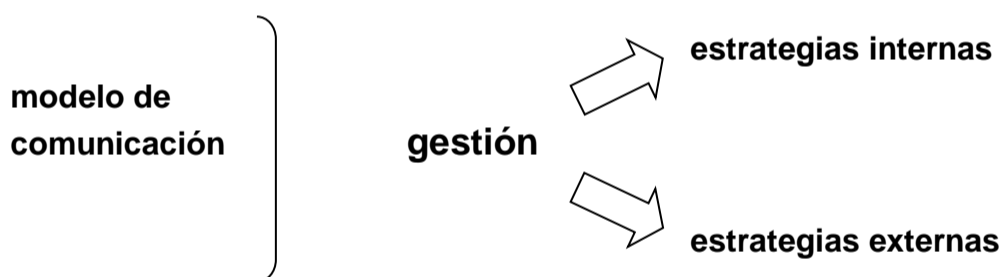
1. ¿Qué se ha ganado y qué se ha perdido, desde el punto de vista comunicacional en la institución donde trabaja?
2. ¿Cuáles fueron los momentos comunicacionales más ricos?
3. ¿Qué tipo de estrategias o de prácticas favorecieron la comunicación interna y externa de la institución? ¿Cuáles la obstaculizaron?

Segunda Parte

LOS PROCESOS DE GESTIÓN: LA COMUNICACIÓN EN PROSPECTIVA

4/ Los procesos de gestión

En esta Segunda parte, la idea es acercarnos a comprender cómo se relacionan los procesos de gestión con la comunicación. Quizás sea clave comprender que, así como en cada modelo de gestión subyace un modelo o un tipo de comunicación, así también para llevar adelante la gestión de manera más óptima tenemos que diseñar estrategias de comunicación (internas y hacia la ciudadanía y la sociedad) para lograrlo.



Con el fin de poder diseñar algunas grandes líneas estratégicas, tenemos primero que referirnos a la gestión, a los significados de los procesos de gestión; es decir: a lo que comunica la gestión, no sólo en sus lineamientos o directivas explícitas, sino también en toda la cultura organizacional o institucional. Luego, entonces, recién podremos diseñar algunos modos posibles de mejoramiento de la comunicación en la gestión y de la gestión de la comunicación en las organizaciones públicas. La idea es que las prácticas de esta Segunda parte desemboquen, de este modo, en un proceso de imaginación estratégica, asumiéndonos como partícipes de la gestión y de la comunicación en las organizaciones públicas.

Lectura domiciliaria:

Vamos a leer el documento síntesis de Jorge Huergo, que se titula *Los procesos de gestión*.

Hagan los comentarios o escriban las preguntas aclaratorias que crean convenientes (no olviden que de lo que se trata es de aprender juntos, y para eso tenemos que entender...).

LOS PROCESOS DE GESTIÓN

Por Jorge Huergo

El objeto de este Documento es introducirnos en la noción de *procesos de gestión*. Nos encontramos con el término *gestión*; una palabra que se ha hecho hegemónica, de la mano de concepciones empresariales o administrativas de los procesos sociales, institucionales u organizacionales. Por eso conviene, en primer lugar, aclarar a qué nos referimos con el término *gestión* y con el verbo *gestionar* y, en especial, cuál es el alcance de estos términos en el marco de nuestras organizaciones o instituciones públicas.

Acerca del término *gestión*

Aunque parezca poco eficiente, en cuanto a la operatividad de su significación, nos parece que el rastreo etimológico de un término puede acercarnos algunos elementos para esclarecer su sentido. Por eso, vamos a comenzar por el significado etimológico del término *gestión*, acercándonos a la marca genealógica que carga esa palabra.

La palabra *gestión* proviene de “gestus”, una palabra latina que significa: actitud, gesto, movimiento del cuerpo. En principio, este significado remite a lo que el sociólogo Pierre Bourdieu ha designado la *hexis*, esto es: el modo en que un *habitus* (una serie de esquemas, dispositivos e interpelaciones culturales internalizadas por los sujetos) se expresa a través del cuerpo en gestos, posiciones, movimientos, etc. Pero este significado no nos dice nada sobre el carácter activo de

la gestión, ya que pone énfasis en movimientos y actitudes vividas como “naturales” por los sujetos de una determinada cultura.

Sin embargo, “gestus” es derivada de otra palabra latina: “gerere”, que posee varios significados:

- llevar adelante o llevar a cabo,
- cargar una cosa,
- librar una guerra o trabar combate,
- conducir una acción o un grupo,
- ejecutar, en el sentido de un artista que hace algo sobre un escenario.

La palabra *gestión* proviene directamente de “gestio-onis”: acción de llevar a cabo y, además, está relacionada con “gesta”, en tanto historia de lo realizado, y con “gestación”, llevar encima.

Necesitamos hacer dos observaciones sobre los significados posibles de la palabra *gestión*:

1. El primero se refiere al carácter activo, pero ligado a la guerra que tiene la palabra. En este sentido, *gestión* está estrechamente ligada a “estrategia” (de “stratos-ego”: yo conduzco), que según el teórico de la guerra del siglo XIX, Karl Von Clausewitz, significa organizar los encuentros aislados con el fin de derrotar/destruir al enemigo: a sus fuerzas, a su voluntad y a su territorio, que es el objetivo ideal de la guerra. Aquí, las “estrategias de gestión” son planteadas *para* o *sobre* el otro, lo que inmediatamente significa (como lo explica el pedagogo brasileño Paulo Freire) actuar *contra* el otro.
2. El segundo significado, retoma necesariamente el carácter cultural del “gestus”, pero reformulándolo en un sentido activo. Esto es: parte de un reconocimiento de las prácti-

cas culturales de una sociedad, un grupo, una organización, una institución; luego, también reconoce su historia, sus recorridos y trayectorias a través del tiempo que han hecho de esa organización esta organización con la que nos encontramos hoy. Sólo desde allí, desde ese reconocimiento, se conduce se dirige (“duce”) con los otros (“con-“). En este sentido, la gestión es una suerte de acción artística, en cuanto creativa (y no repetitiva o meramente estructurada por recetas) que tiende a la gestación de procesos colectivos, con los otros (y no a pesar de los otros y de lo existente, o contra los otros).

¿Qué significa *gestionar*?

Conviene hacer algunas otras precisiones. En el segundo sentido que se presentó, *gestionar* no es exclusivamente administrar (o “gerenciar”), ni simplemente organizar y, mucho menos, conducir (en sus sentidos autocrático, carismático, paternalista, etc.). Tampoco es algo que siga la lógica de las “recetas”, tantas veces relacionadas con el marketing estratégico o la producción de imagen corporativa.

Pensar y realizar la gestión es un desafío de cada momento. Porque cambiaron (y cambian permanentemente) las coordenadas de las realidades en las que nos movemos y, al mismo tiempo, nosotros (como instituciones o como personas) somos partícipes de esas transformaciones de los escenarios sociales dentro de los cuales actuamos. El desafío de *gestionar*, en cuanto actuar creativamente gestando procesos colectivos, nos lleva a adoptar una actitud histórica y analítica:

nunca el pasado puede repetirse (sino sólo como farsa, decía Marx) y nunca el futuro como imagen debe llevarnos a negar las condiciones del presente. Forzar las situaciones presentes y a las personas u organizaciones en función de un fantasma del pasado o del futuro, significa desaprovechar las condiciones existentes y destruir a los otros. De lo que se trata, en cambio, es de producir procesos colectivos a partir de las situaciones y las condiciones vividas, que tienen un sentido histórico.

Según expresan Claudia Villamayor y Ernesto Lamas, *gestionar* es una acción integral, entendida como un proceso de trabajo y organización en el que se coordinan diferentes miradas, perspectivas y esfuerzos, para avanzar eficazmente hacia objetivos asumidos institucionalmente y que deseáramos que fueran adoptados de manera participativa y democrática. En esta línea, *gestionar* implica una articulación de procesos y resultados, y también de corresponsabilidad y co-gestión en la toma de decisiones, en contraposición a la visión empresarial capitalista que se basa en la idea de centralización/descentralización y en el problema de la verticalidad/horizontalidad en las decisiones, sobre la base del derecho que da la propiedad, en forma directa o mediante la delegación que se hace en gerencias y direcciones. Las nuevas formas de *gestionar*, entonces, toman en cuenta la necesidad de desarrollar procesos de trabajo compartido y asumen la realización personal de quienes participan del proyecto.

Por lo tanto, no podríamos hablar de una gestión “exitosa” si nos estamos refiriendo tan sólo al equilibrio de fuerzas o la estabilidad lograda a partir de las habilidades de quien coordina o conduce. La estabilidad y el equilibrio tienen que basarse realmente en la corresponsabilidad de roles y de tareas diferenciadas, en el diseño de estrategias participativas que arti-

culen los procesos de trabajo a partir de las búsquedas personales y del proyecto colectivo. Todo ello para concretar los objetivos, con los recursos y las posibilidades de desarrollo del proyecto y de las personas que lo integran.

Cuando se habla de *gestionar*, entonces, se hace referencia a la forma a través de la cual un grupo de personas establece objetivos comunes, organiza, articula y proyecta las fuerzas, los recursos humanos, técnicos y económicos. En este sentido, la *gestión* es un proceso de construcción colectiva desde las identidades, las experiencias y las habilidades de quienes allí participan. Esto quiere decir que el proceso de gestión no debe apuntar a la negación o aplanamiento de diferencias, o al acallamiento de conflictos; sino que necesariamente debe articularlos, construyendo procesos colectivos, donde lo “colectivo” no es lo homogéneo, sino una plataforma y un horizonte común, una trama de diferencias articuladas en una concreción social. Lo que implica el reconocimiento y la producción de una cultura colectiva, organizacional o institucional.

Gestión, poder, conducción

La *gestión* implica también una concepción y una práctica respecto del poder, de la administración y la circulación del mismo y de las formas de construir consensos y hegemonías dentro de una determinada organización o institución. Vale recalcar que la construcción de hegemonías (según lo expresan los filósofos Ernesto Laclau y Chantal Mouffe) no significa inmediatamente el planteamiento de situaciones de dominio, sino la posibilidad y el proyecto de articulación de fuerzas y de diferencias,

a través de un imaginario y un objetivo común.

Por eso, *gestionar* es más que conducir. La acción de *gestionar* atraviesa a toda la institución, en sus relaciones inmediatas, en la coordinación interna, en las maneras de establecer o de frustrar lazos de trabajo, comunidades de trabajo, en la selección de determinados medios, en el conjunto de opciones que se adoptan a la hora de interactuar con otras instituciones. No es sólo conducción o dirección, aunque las implique. Es coordinación de procesos de trabajo en el marco de una organización, donde se dan roles y tareas diferenciadas, que en principio pueden ser articuladas generando niveles de gestión.

La *gestión* es un juego de consensos, disensos y transformaciones que implican a toda la institución y a todos sus integrantes. La *gestión* implica un modo de comprender y de hacer nuestros proyectos desde una cuádruple perspectiva articulada; en nuestro caso: la político-cultural, la político-social, la económica y la organizacional-comunicacional.

1. Político-cultural: comprende el reconocimiento de las escenas y horizontes fundacionales, las memorias de procesos y conflictos, los idearios, los objetivos, las utopías, las misiones, la cultura común.
2. Político-social: comprende el perfil ideológico-conceptual del sector público, la inserción en políticas y programas, la proyección sociocomunitaria y profesional, la conformación de interlocutores institucionales, sectoriales, personales.
3. Económica: comprende los modelos para el desarrollo de la institución pública y de la administración de la misma, el financiamiento y la

proyección económica de la institución.

4. Organizacional-comunicacional: comprende los modos de organización y comunicación internos y externos, los estilos, las formas de organización del trabajo y la participación, la distribución del poder y las estrategias de comunicación, las instancias de corresponsabilidad y cogestión.

La *gestión*, en este marco, es la manera de llevar adelante la articulación entre las perspectivas, a través de los modos organizacionales que sirvan a la misma y que sean coherentes con los fines y objetivos de la institución.

En definitiva, la *gestión* siempre implica un trabajo de diagnóstico (entendido incluso como reconocimiento de nuestros interlocutores, sus marcos de referencia y sus campos de significación), de construcción de la memoria colectiva (que otorgue sentido histórico a los procesos), de análisis e interpretación del presente común (que permita la articulación de diferencias y la creatividad frente a problemas y desafíos) y la construcción del proyecto institucional (como un camino nunca prefijado del todo donde confluyen imaginarios, expectativas, quehaceres, prácticas, identidades y experiencias diferentes).

Las estrategias de gestión, más allá de lo planificado

Una estrategia es una secuencia general y flexible de acciones a implementar para conseguir un conjunto de objetivos. Según expresa Washington

Uranga, las estrategias de gestión deben ser diseñadas, en cada caso, en función de nuestros objetivos, los medios con los que contamos y los obstáculos que van surgiendo. Es por eso que la secuencia diagnóstico-planificación-gestión, así presentada en forma lineal, puede resultar engañosa. En realidad, se trata de una totalidad cuyos elementos no se suceden linealmente sino que forman parte de un todo inseparable. A los fines prácticos, diagnosticamos desde y para la gestión, y planificamos desde y para la gestión. Ambas actividades - diagnosticar y planificar- son funciones de la gestión.

¿Qué implica la gestión más allá de poner en práctica lo planificado? En la gestión nos enfrentamos a lo imprevisible de los acontecimientos y al desafío de encontrar alternativas sobre la marcha. Los pilotos de los barcos o de los aviones trazan un rumbo sobre la base de una carta de navegación, tomando en cuenta los datos que le aportan los meteorólogos, las experiencias de otros navegantes, etc. Sin embargo, al acometer la travesía surgirán siempre nuevos datos, otros elementos no previstos que requieren de los conocimientos, de la destreza y hasta de la creatividad del navegante para decidir el recorrido en poco tiempo y ante nuevas situaciones. De esta capacidad de gestionar depende que se arribe a puerto seguro.

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. No se trata de soslayar las dificultades o de silenciar los conflictos, sino de crear alternativas de viabilidad para los procesos que vive un grupo, una organización o una institución. Para ello es necesario ponderar, negociar, producir siempre nuevos consensos. Porque cuando nos referimos a la gestión, en definitiva, estamos hablando de una acción política. De allí que, de camino, sea necesario prestar aten-

ción a diferentes indicios (que nos anuncian dificultades, o nos confirman el camino recorrido); en este sentido, la acción de gestionar se parece a las del “rastreador” (del *Facundo*, de Domingo F. Sarmiento) quien, poniendo en juego su observación y su sensibilidad, va reconociendo el territorio a través de pequeñas señas, de indicios que indican las sendas a seguir.

Podemos hacer muy buenos pronósticos sobre la base de 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 acerca de lo que va a ocurrir hasta el momento de llevar adelante nuestro proyecto. La interacción con esa novedad es exclusiva de la gestión. Más aún, la incertidumbre, el desorden y el conflicto, en muchos casos (como lo enseña I. Prigogine) puede ser

el comienzo de nuevos órdenes imprevistos, pero que debemos atender y con los que tenemos que interactuar para provocar nuevos procesos, que requieren de nuestra creatividad.

Bibliografía:

- Freire, Paulo, *Pedagogía del oprimido*, México, Siglo XXI, 1973.
- Laclau, Ernesto y Chantal Mouffe, *Hege-
monía y estrategia socialista*, Madrid, Siglo XXI, 1987.
- Uranga, Washington y otros, *Gestionar la
comunicación, en las prácticas so-
ciales, organizaciones y comuni-
dades*, Buenos Aires, 2001, en
prensa.
- Villamayor, Claudia y Ernesto Lamas,
*Gestión de la radio comunitaria y
ciudadana*, Quito, AMARC, 1998.
- Von Calusewitz, Karl, *De la guerra*, Bogotá, Labor, 1992.

Tenemos alguna idea más de la gestión en general. Ahora volvamos a mirar nuestras organizaciones públicas e instituciones del Estado provincial. Y hagámoslo situándonos no sólo como alguien que estuviera fuera o por arriba de la organización, sino como alguien involucrado en el proceso mismo de gestión, por acción o por consenso o por omisión.

Actividad 9:

Vayamos analizando la gestión en nuestras organizaciones o instituciones.

1. ¿Hasta dónde se acerca o se aleja la gestión de nuestras organizaciones o instituciones a esa propuesta de gestión integral y colectiva de que habla el Documento?
2. ¿Cómo se están articulando las cuatro perspectivas señaladas en el caso de nuestra organización pública?
3. ¿Qué se hace con o cómo se trabajan en nuestras organizaciones las dificultades, los conflictos, la incertidumbre, el desorden, desde los procesos de gestión?
4. En definitiva, ¿qué tipo de comunicación sostiene el proceso de gestión en nuestras instituciones?

5/ La gestión de la comunicación con la sociedad y la ciudadanía

Hay una cara de la comunicación y de la gestión de la comunicación en las organizaciones públicas que, a veces, es más visible. De ella todavía no hemos hablado suficientemente y ahora proponemos trabajarla. Se trata de la gestión de la comunicación externa de las organizaciones públicas; esto es, de la comunicación con la sociedad en general y con la ciudadanía.

Podemos afirmar que nuestras organizaciones o instituciones del Estado no siempre son lo que quieren ser; muchas veces se encuentran con que los ciudadanos tienen ideas o representaciones sobre lo que ellas son. En términos comunicacionales, esas representaciones forman parte de la cultura y pueden resultar bastante duras a la hora de modificarlas. (Incluso, en los medios de comunicación han surgido representaciones estereotipadas sobre los empleados públicos y su relación con la ciudadanía; recordemos el sketch de Antonio Gasalla, por ejemplo).

Actividad 10:

1. Describan el tipo de comunicación externa de la institución, es decir: con los ciudadanos y con la sociedad en general.
2. Muchas veces los que no son “responsables” de una institución, sino que son los beneficiarios, los destinatarios, o los que lo padecen, tienen percepciones menos “institucionalizadas” sobre la institución o el proyecto. Sus percepciones sobre esta unidad de comunicación a veces no coinciden con las nuestras; y, sin embargo, son claves para conocernos y reconocernos. Describan, entonces, las representaciones que tiene la ciudadanía sobre la institución u organización pública en que uds. trabajan.

La propuesta es trabajar estas dos consignas grupalmente y construir una escena donde se vea esta comunicación. La presentación colectiva, entonces, la vamos a hacer en forma de dramatización.

Preparando la Actividad 12:

Como recordatorio, les pedimos que traigan materiales de comunicación de la organización hacia la ciudadanía o el registro (que ustedes puedan hacer) de escenas que observen de comunicación de la organización pública con los ciudadanos.

Proveniente de la economía y del análisis de los sistemas orgánicos, la noción de “flujos” ha tenido una larga historia y ha sido una de las principales significaciones de la comunicación, junto con los medios y los mensajes. Sabemos que la comunicación no es sólo cuestión de medios, ni de transparencia en los flujos ni de

mensajes explícitos. Tal vez tiene más de relaciones e intercambios conflictivos y opacos. La comunicación tiene que ver, como hemos visto, con la intersubjetividad y con los procesos culturales.

Pero también los flujos y los medios han sido apropiados por distintos pensamientos “estratégicos”, que procuran la transformación de determinadas situaciones que se quieren cambiar. Tanto los flujos como los medios de comunicación, en estas perspectivas, están condicionados por un pensamiento “político” que los enmarca. Si nuestro propósito es establecer o profundizar un vínculo con la sociedad y una serie de servicios a necesidades y demandas de la ciudadanía, los medios y flujos deberán pensarse y definirse en ese sentido. Si, en cambio, el propósito político fuera sólo hacer marketing de una organización pública o presentar la imagen corporativa de la misma (solamente para instalarse positivamente en el imaginario social) los medios y flujos se definirán en esa línea.

Los medios deberían favorecer mayores y mejores interacciones de la organización pública o la institución, tanto con la sociedad en general como con los ciudadanos en particular. Hablar de “flujos” en la comunicación hace referencia a la posibilidad de sostener ese proceso a partir de redes de interacciones, cada vez más ricas.

Actividad 11:

Vamos a empezar a describir brevemente el flujo comunicacional que la organización pública o la institución en que trabajamos establece con la sociedad y la ciudadanía:

1. ¿Con qué tipos de interacciones entablamos, con qué recursos y con qué medios de comunicación contamos para relacionarnos con la sociedad y la ciudadanía?
2. ¿Cómo preferirían que fueran sus interacciones con la sociedad en general?
3. ¿Y las interacciones entre la organización pública y los ciudadanos?

Aunque, repetimos, la comunicación no es sólo cuestión de mensajes, éstos conforman una materialidad muy visible de los flujos comunicacionales. Regularmente esos mensajes cargan modos de producción y expectativas de quienes los producen; por eso, los mensajes hacen referencia a quienes los producen y a los contextos en que son producidos, por un lado, y a quienes los reciben, que de algún modo ya están presentes como un “modelo ideal” en los productores de mensajes. Los modos de expresión de los mensajes ya contienen, implícitamente, una idea y una valoración del ciudadano receptor.

Siempre que nos comunicamos ejercemos un poder: queremos lograr algo en el otro. Por eso, analizar los flujos y los modos de comunicación necesariamente debe llevarnos a la pregunta por la finalidad que perseguimos al comunicarnos y por lo que queremos “mover” en el otro.

Actividad 12:

Hemos traído materiales de comunicación de la organización pública en que trabajamos hacia la ciudadanía, o el registro (que ustedes puedan hacer) de escenas que observen de comunicación de la organización pública con los ciudadanos. La propuesta es que lo analicemos teniendo en cuenta las siguientes preguntas:

1. ¿Para qué nos comunicamos (o se comunica la organización con los otros, con los ciudadanos)? ¿Para informar? ¿Para cambiar conductas? ¿Para concientizar? ¿Para acompañar procesos? ¿Para promover crecimientos?...
2. Los mensajes: ¿quién los producen y de dónde provienen? ¿Con qué motivos?
3. ¿Cómo es la expresión de los mensajes? ¿Sólo indicaciones (tipo telegrama); con argumentaciones; sólo órdenes? ¿Invitan a la reflexión o a la respuesta? ¿Son interesantes?
4. ¿Qué le pedimos a los otros? ¿Que hagan algo en particular? ¿Que conozcan la institución? ¿Que se informen? ¿Que sean más activos? ¿Que se concienticen?...

El discurso está necesariamente ligado al poder, tal como lo ha analizado Michel Foucault. Todo discurso tiene efectos de poder y todo poder se construye discursivamente, y construye a los otros discursivamente. Estamos hablando de un modo de ejercer el poder a través de la comunicación. En un proceso comunicacional, de lo que se trata es de disminuir esos efectos de poder; de que el discurso no aplaste al otro, sino que lo provoque a decir su palabra. Aunque reduzcamos el discurso a una dimensión un poco instrumental, empecemos a analizarlo:

... Continuación de la Actividad 12:

Continuemos el análisis:

5. ¿Con qué discurso vamos al otro? ¿Un discurso despersonalizado? ¿Un discurso con tecnicismos? ¿Un discurso persuasivo? ¿Un discurso de denuncia?...
6. ¿De qué o de quién partimos en el discurso? ¿De la institución y sus intereses? ¿De los saberes o los contenidos técnicos del sector al que pertenece la institución? ¿De una propuesta ideológica? ¿De las necesidades y demandas de los ciudadanos?...

6/ Gestión de escenarios y estrategias posibles de comunicación

Hasta ahora hemos mirado, hemos hecho descripciones, hemos criticado, hemos visto fortalezas y debilidades, hemos hecho variados análisis. De lo que se trata ahora es de intentar diseñar estrategias de comunicación en nuestras instituciones u organizaciones públicas, tanto a nivel interno como hacia la sociedad y la ciudadanía.

A lo largo del Seminario-taller hemos trabajado, someramente, un *autodiagnóstico* de la institución y de la comunicación (interna y externa). Un autodiagnóstico se hace de cara al futuro. Ernst Cassirer decía que el hombre sería más feliz sin el fantasma del futuro. Jean-Paul Sartre movió los esquemas del esencialismo al anunciar que *el hombre es lo que se hace*. El hombre se construye, en gran medida procurando conjurar ese fantasma que es el futuro. También las organizaciones se construyen, aún en medio de grandes constricciones y limitaciones políticas, burocráticas, institucionales. Por eso las decisiones fundamentales son libres, pero – como sostenía Marx- a la vez están fuertemente condicionadas. Podemos hacer la historia, pero rara vez podemos hacerla a nuestro antojo.

Conjurar el fantasma del futuro puede abrirnos, puede provocar en nosotros una situación de comunicación de mejor calidad, es decir: que nos construya más como personas y como organización, como empleados o como personal jerárquico del Estado.

El problema central es
*¿qué queremos ser, en términos comunicacionales,
en las organizaciones públicas?*

La tarea del autodiagnóstico carecería de sentido si no apuntara hacia el futuro, si no nos permitiera pensar, diseñar y actuar sobre nuestra historia y nuestros escenarios para provocar mejores condiciones de trabajo y de desarrollo organizacional. Es un desafío a construir.

El comunicador/educador mendocino Daniel Prieto Castillo presenta un esquema básico que es el siguiente:

Diagnóstico	Pronóstico	Estrategias
retrospectivo	construcción de	acciones deliberadas
situación actual	escenarios	para construir escenarios
tendencias		

En este sentido,

la prospectiva

es una técnica de planeación social que se vale de dos recursos: la extrapolación y la proyección. Reconoce la existencia de tendencias en los fenómenos sociales, pero asume que a pesar de la inercia de esas tendencias, es posible desviarlas o modificarlas mediante intervenciones deliberadas.

Se produce aquí un híbrido entre la imaginación creadora y el racionalismo empírico, y se pone en juego la voluntad política de los actores y las organizaciones para superar determinados modos de ser y relacionarse, afirmar -profundizando- otros y construir alternativas.

Práctica integradora (primera parte):

Hasta aquí hemos trabajado juntos, y cada uno pensando en su organización pública, las relaciones entre la comunicación en las instituciones y nuestras subjetividades, los modelos comunicacionales de la gestión y la gestión de la comunicación con la sociedad en general y con la ciudadanía. Hemos ido identificando problemas, conflictos, logros, etc.; hemos tratado de aprender a mirar los procesos comunicacionales en las organizaciones públicas.

Ahora se trata de integrar lo trabajado en esta práctica de prospectiva. Vamos a trabajar en grupos, como “gabinetes de expertos”.

Lo primero que vamos a hacer es sintetizar grandes problemas comunicacionales internos y externos. Y, para focalizar la cosa, enunciaremos tres grandes problemas de la comunicación institucional y tres grandes problemas de la comunicación de nuestra organización con la sociedad y la ciudadanía.

<i>Problemas de comunicación interna</i>	<i>Problemas de comunicación externa</i>
1.	1.
2.	2.
3.	3.

Una vez enunciados, la idea es reflexionar:

1. ¿Por qué se producen esos problemas?
2. ¿Quién o quiénes podrían resolverlos?

La *prospectiva* se operacionaliza a través de la “visualización” de *escenarios* que son la resultante entre un imaginario creador y las condiciones reales en las que se inscriben.

El término “escenario” está tomado del arte teatral. El escenógrafo construye un escenario para situar y ambientar la acción teatral. El perspectivista construye escenarios para situar en ellos la estrategia social. De allí que sea útil, desde el punto de vista operativo, diseñar escenarios múltiples que representen diversas hipótesis sociales.

Los escenarios son lugares de llegada a largo plazo, a partir de los cuales se pueden pensar *estrategias*, es decir: acciones deliberadas que intenten frenar, desviar, acelerar o potenciar tendencias de los procesos sociales, para llevarlos a aproximarse a la imagen conformada en los escenarios.

Aquí hacemos mención a dos tipos de escenarios: los tendenciales y los utópicos:

- ⇒ denominamos *escenarios tendenciales*, entonces, a los que pueden visualizarse prolongando las tendencias en los procesos o fenómenos sociales del presente, hacia el futuro;
- ⇒ denominamos *escenarios utópicos* a los que ponen en juego el imaginario creador; asumimos el doble sentido del término *utopía*: como “no-lugar” (negación a futuro del escenario actual) y como “buen lugar” (escenario deseado a futuro). Es decir: en los escenarios utópicos imaginamos lugares que niegan los existentes, o lugares deseados porque para nosotros son mejores.

Vamos a intentar hacer un ejercicio de imaginación, en primer lugar, sobre los escenarios tendenciales.

Práctica integradora (segunda parte):

1. ¿Qué pasaría de acá a cinco años si no interviniéramos para resolver los problemas de comunicación interna y hacia la sociedad y los ciudadanos que identificamos? ¿Cómo serían las relaciones, los materiales, el clima comunicacional, la interlocución con los ciudadanos, la comunicación dentro de la institución?... Describan las situaciones que encontraríamos.

Trabajemos ahora con lo “deseable”. Caractericen la organización pública suponiendo que fueron superados esos problemas. Vamos a imaginarnos (de nuevo) de acá a cinco años; los problemas han sido resueltos:

Práctica integradora (tercera parte):

Imaginando lo deseable:

1. ¿Cómo sería la comunicación con los ciudadanos y la sociedad en general?
2. ¿Cómo sería la comunicación dentro de la institución? ¿Cómo sería el clima comunicacional en la institución?
3. ¿Cómo sería la comunicación entre los niveles directivos y el resto del personal?

Recordemos que la utopía no tiene por qué ser una fantasía. En este sentido, Paulo Freire dice:

«Para mí, lo utópico no es lo irrealizable; la utopía no es el idealismo, es la dialectización de los actos de denunciar y anunciar, el acto de denunciar la estructura deshumanizante y de anunciar la estructura humanizante. Por esta razón, la utopía es también compromiso histórico».

La utopía es también compromiso histórico, dice Freire. Nos queda pensar acciones deliberadas para llegar a construir escenarios. La tarea consiste en

- ⇒ determinar en la tensión entre lo tendencial y lo utópico *cuáles son los escenarios posibles*: una resultante (como diría Lenin) de la "curvatura de la vara", acercando los dos extremos;
- ⇒ acordar grandes *estrategias* de acción deliberada para frenar, torcer, acelerar o profundizar procesos o fenómenos sociales. Acercar los extremos de la vara no significa mezclarlos mecánicamente, sino la búsqueda consciente y libre (que implica voluntad política) de llegar a escenarios deseables a partir de las tendencias actuales.

Más que “objetivos”, de lo que se trata es de diseñar *objetos de transformación*, que van a alimentar las estrategias de acción para llegar en el mediano y largo plazo a alcanzar los escenarios posibles. Los *objetos de transformación* no son el fruto de una actividad “fundacional”, como si no hubiera nada antes, sino que reflejan un proceso histórico, partiendo del presente, que contiene residuos del pasado, y mirando hacia el futuro.

Práctica integradora (última parte):

Ahora trabajemos con lo posible, a partir de nuestra imaginación estratégica. Imaginen grandes alternativas de resolución de los tres problemas comunicacionales mencionados al inicio de la práctica para el nivel interno y los tres para el nivel externo. Enuncien esas alternativas imaginadas en términos de grandes estrategias.

Estrategias para resolver los problemas comunicacionales

<i>Internos</i>	<i>Externos</i>
1.	1.
2.	2.
3.	3.

Elijan una de las alternativas estratégicas que pensaron como si fuera una “variable portadora de futuro” (que estaríamos dispuestos a asumir desde nuestro propio lugar en el organismo del Estado), capaz de ser un eje de transformación o mejoramiento de la comunicación interna y/o externa de la organización pública. Describan los modos en que la trabajarían.

Evaluación del proceso

Para finalizar, les proponemos que hagan una evaluación de este Seminario-Taller, tanto de los logros como de los aspectos negativos. Vamos a pensar en algunos tópicos:

- la propuesta y el proceso general
- los materiales y textos
- la interacción grupal
- los docentes coordinadores
- las actividades

Muchas gracias por participar!!!!

Eleonora y Jorge