

GESTIÓN COMUNICACIONAL DEL CAMBIO: EL DESAFÍO DE LO PÚBLICO.

Washington Uranga¹

wuranga@wuranga.com.ar
www.wuranga.com.ar

*No hay nada en la vida que sea neutral desde el punto de vista político,
porque no hay nada en esta vida y en la vida social
que no esté atravesado por disputas de poder.*

Valeria Rezende, educadora y comunicadora popular brasileña

Quiero comenzar agradeciendo la invitación para participar de estas Terceras Jornadas de Comunicación Institucional y Primer Encuentro Nacional de cátedras de Comunicación Institucional, Organizacional y Planificación de la Comunicación (RedCom), en particular al profesor Pablo Adris y la Cátedra de Comunicación Institucional, perteneciente a la carrera de Ciencias de la Comunicación de la Facultad de Filosofía y Letras de la Universidad Nacional de Tucumán por la iniciativa que tuvieron en iniciar este tipo de encuentros.

Considero que un ámbito como este destinado al intercambio de experiencias y conocimientos referidos a procesos comunicacionales en instituciones de los distintos sectores es, sin duda, una oportunidad privilegiada de enriquecimiento para todos aquellos que tenemos la oportunidad de participar. Los docentes, los profesionales, los investigadores de la comunicación, necesitamos sentarnos juntos, sin ánimo de competencias, con sencillez y transparencia para plantear nuestros puntos de vista, exponer nuestras certezas, pero sobre todo hablar desde nuestras dudas e incertidumbres, dialogar acerca de nuestras dificultades metodológicas y también de los desafíos éticos y políticos que nos plantean hoy los escenarios de actuación. Así, habilitando la escucha mutua, avanzaremos en el crecimiento individual y colectivo.

Como comunicadores, como comunicadoras, tenemos la responsabilidad de hacer carne en nuestras prácticas el sentido mismo de la comunicación: intercambio entre iguales, diálogo, relaciones entre sujetos, con la finalidad de construir colectivamente sentidos comunes que permitan mejores entendimientos entre las personas.

Creo que esa es una de las finalidades de estar aquí reunidos. Me alegro de que así sea y agradezco nuevamente la posibilidad de participar.

Mis palabras no intentan ser más que el puntapié inicial de una reflexión que busca hacer eco en sus prácticas y en sus saberes para, desde allí, construir juntos algunos criterios para mirar el escenario donde estamos trabajando.

¹ Docente e investigador de las universidades de La Plata, Buenos Aires y Quilmes. Periodista y especialista en gestión y planificación de procesos comunicacionales. Se desempeña como consultor de organismos públicos y privados y de organizacionales sociales.

LA PLANIFICACIÓN EN EL MARCO DE LA GESTIÓN

A pesar de que la mayoría de nuestras cátedras, también aquellas de las que yo participo, se denominan de “planificación” y ese es el resultado de miradas históricas respecto de este campo disciplinar, yo quisiera pararme desde otro lugar: entender la planificación como una fase de la gestión. Es decir, afirmarnos en la idea de que el concepto integral y comprensivo es la gestión. Gestionamos desde el momento en que iniciamos el análisis situacional o el diagnóstico (de acuerdo a la perspectiva que asumamos) y también cuando discernimos, analizamos, concretamos un diseño para la acción (planificación en el sentido más estricto), ejecutamos y evaluamos. Todos estos movimientos y fases configuran modos de intervención en las prácticas sociales que se dan en el marco de la gestión entendida como proceso integral.

Es por eso que preferimos hablar de la planificación en el marco de la gestión.

Pero debo señalar también que con excesiva facilidad mencionamos la palabra “gestión” como si la misma tuviese una sola y única acepción, cuando en realidad, tanto en espacios gerenciales como en ámbitos académicos, el concepto resulta sumamente polisémico. Pero si hubiese que optar por la perspectiva predominante bien podríamos decir que cuando se menciona gestión se pretende hacer referencia al desarrollo de capacidades y habilidades para la optimización de los recursos en la consecución pragmática de los objetivos, relegando a un segundo plano los logros referidos a la comunidad y a sus derechos y al ser humano como protagonista de tales derechos.

Casi a contramano de la mirada predominante queremos invitar a una reflexión sobre la gestión que se sitúe desde una perspectiva de derechos, es decir, ubicando al ser humano en el centro, en tanto y en cuanto sujeto de los procesos históricos, sociales, económicos, políticos y culturales.

Por eso nuestra referencia será siempre al ser humano-sujeto con capacidad de transformar el mundo que lo rodea y, en ese movimiento, modificarse a sí mismo.

La gestión es acción y también producción de conocimiento en el marco de la complejidad. De esta manera lo señala Edgard Morin: *“El conocimiento no se interrumpe. Conocemos las partes, lo que nos permite conocer mejor el todo, pero el todo vuelve a permitir conocer mejor las partes. En este tipo de conocimiento, el conocimiento tiene un punto de partida cuando se pone en movimiento, pero no tiene término”*. (Morin; 2004).

Y agrega Morin en el mismo texto que *“a primera vista la complejidad es un tejido (complexus: lo que está tejido en su conjunto) de constituyentes heterogéneos inseparablemente asociados: presenta la paradoja de lo uno y lo múltiple”*. De esto estamos hablando: del todo y las partes íntimamente relacionadas entre sí, solidarias e interdependientes. En términos prácticos esto exige rigurosidad en la planificación, pero al mismo tiempo creatividad para resolver de manera coherente los imprevistos sobre la base de un sentido construido respecto de los objetivos de acción. Demanda, entre otras cosas, distribución de roles, funciones y tareas de manera articulada y complementaria para actuar en conjunto sabiendo que cada uno es único, irrepetible, diferente.

En el escenario de la vida cotidiana, en la práctica histórica de los sujetos, el conocimiento se produce en relación, en comunicación, con los otros y con las otras, con la comunidad y en diálogo con el contexto entendido de manera integral como territorio.

LA GESTIÓN DEL CAMBIO

Proponemos pensar la gestión comprendiendo al varón y a la mujer como artífices y tejedores de la historia, actores y protagonistas que, en su vida cotidiana, alimentan saberes y producen conocimientos que luego permiten transformar los escenarios en los que vivimos, aproximarlos a los sueños y a los deseos de mejor calidad de vida, de vigencia plena de derechos.

Gestionar, más allá de los aspectos técnicos o instrumentales, alude a gestionar la vida, a encontrar los modos de actuación que permitan arribar a escenarios futuros en los que se concreten los sueños, la utopía de la plenitud de derechos.

Desde esta mirada gestionar es un modo de intervención en las prácticas sociales, procesos de lucha, herramientas de trabajo para alcanzar los propósitos de transformación. Son también los andariveles que marcan el camino para concretar deseos, sueños, utopías.

La gestión puede entenderse como una iniciativa destinada a encauzar las prácticas sociales y culturales, pero también las organizacionales, las económicas y las de políticas públicas. Gestionar es una forma de incorporar inteligibilidad a lo que hacemos, pero al mismo tiempo una manera comprender el dinamismo de las relaciones humanas, de la historia y la complejidad que las mismas encierran, para tomar las decisiones más adecuadas.

Las prácticas humanas se nos ofrecen como un dilema a resolver. La gestión intenta ser una respuesta que tiene por finalidad comprenderlas y encaminarlas hacia objetivos de transformación.

Gestionar entonces es desarrollar los medios y las acciones, los caminos más adecuados para vincular, mediante la planificación, el presente con el horizonte soñado y deseado. La eficacia de la gestión está determinada también por la planificación, es decir, por las estrategias que se despliegan y las acciones que se programan a partir de una mirada analítica de las situaciones que nos ocupan.

Es verdad también que el concepto de gestión remite a muy diferentes acepciones, pero en los últimos años se lo encuentra referido cada vez más al gerenciamiento (*management* en inglés) vinculado a las empresas y asociado a la administración de los recursos en función de la optimización de las ganancias. Este es el resultado del avance de las concepciones liberales en la sociedad y de la instalación de la idea del éxito asociada al pragmatismo económico de las empresas con fines exclusivos de lucro.

Pero la gestión también se ha planteado como una actividad técnica, a cargo de personas con habilidades gerenciales que, en el mejor de los casos, poseen destrezas para la conducción de grupos humanos. Esta concepción está explícitamente separada de cualquier connotación política, como si la gestión estuviese descontaminada y alejada del ejercicio del poder.

En muchas empresas y organizaciones, también en organismos del Estado, la necesidad de alcanzar resultados inmediatos suele obstaculizar las miradas de mediano y largo plazo en detrimento de la perspectiva política. En este caso, las estrategias que componen la gestión pueden quedar subordinadas al logro de éxitos a corto plazo que muchas veces no aportan sostenibilidad, no conducen al fortalecimiento político institucional y tampoco al logro de los objetivos planteados.

Desde esta perspectiva se puede decir que los diferentes estilos de gestión se ordenan en torno a la forma de comprender y ejercer el poder a través de la toma de decisiones. Asumiendo, por

otra parte, que la gestión es una acción política- institucional en la conducción y organización del cambio en cualquier ámbito de actuación donde nos estemos desempeñando.

En consecuencia, quien se defina como gestor y no se entienda a sí mismo como agente de cambio, es decir, como actor político, no está comprendiendo a cabalidad su rol institucional y la responsabilidad social que le corresponde jugar en la sociedad, en su organización o en el ámbito donde trabaja.

Si se entiende la gestión como el arte de hacer posible un rumbo y alcanzar una meta en medio de las dificultades y de la imprevisibilidad de los acontecimientos, asumiendo que para ello es necesario ponderar, negociar y producir siempre nuevos consensos, no hay margen para desestimar que la gestión es acción política, entendida esta como acción de transformación.

La gestión es siempre una tarea colectiva que tiene en cuenta:

- a distintos actores presentes en el escenario de actuación, reconociendo en cada uno de estos actores diferentes saberes, capacidades y habilidades;
- la relación de la organización –pero también de cada uno de sus integrantes– con el entorno, es decir, con su contexto de actuación; y
- las vinculaciones entre los agentes dentro de la propia organización interviniente.

La gestión no es, en consecuencia, una acción hacia adentro de cada organización, del ámbito público o del proyecto y aislada de los escenarios circundantes.

La gestión es una labor que necesariamente tiene en cuenta el adentro y el afuera, nunca como dos campos separados, sino como realidades complementarias que se inciden mutuamente.

Otra forma de definir la gestión es mencionarla como el conjunto de acciones y procedimientos para la toma de decisiones, mediante los cuales los actores, en relación directa con la cuota de poder que cada uno de ellos detenta en un espacio organizacional, ponen en juego sus capacidades, habilidades y recursos, organizados en forma de estrategias, para encaminar la marcha de la institución hacia los objetivos deseados y soñados.

Por todo lo anterior, cuando nos referimos a la gestión siempre estamos aludiendo a una doble complejidad: la propia de los sujetos involucrados y, al mismo tiempo, de la situación-contexto, es decir, el escenario de actuación, en el que todos se encuentran involucrados.

Esta complejidad de situaciones es lo que podemos denominar la trama, entendida como una red o una malla, de la gestión, para oponerla a la linealidad. No hay un solo y único camino para desarrollar la gestión. Hay siempre multiplicidad de opciones y posibilidades y todas ellas pueden ser válidas. Cualquier camino que tomemos no está desvinculado de otros posibles, pero elegimos un recorrido en función de nuestras decisiones de gestión y de la evaluación que hacemos de la propia situación, de los recursos y de las posibilidades. Es la práctica del discernimiento pero también de la libertad.

El verbo gestionar expresa una acción que bien puede rastrearse en la raíz latina “gerere”, entendida como llevar adelante, cargar, pero también librar una guerra, trabar combate. Se puede leer como un arte. El arte de generar lo que imaginamos, pero también el arte de eliminar todo aquello que impide alcanzar determinados objetivos. Lamentablemente en las últimas décadas, la idea de gestión ha estado por demás asimilada a los actores de guerra y a la eliminación del adversario, o del diferente, entendido como “enemigo”.

Preferimos insistir, por razones éticas pero también prácticas vinculadas al desarrollo de posibilidades y a la optimización de los recursos, en una idea de gestión definida como la acción o

las acciones destinadas a organizar y coordinar decisiones en función de la imagen de futuro probable y deseable, a partir de la base de poder con la que se cuenta.

Así entendida, la gestión es una tarea que, desde una mirada positiva, apunta siempre a un cambio en la línea de los propósitos grupales y/u organizacionales. Y este cambio es una responsabilidad que compete tanto a los individuos como a los actores sociales y organizacionales, al ámbito en el que cada uno de ellos se desempeña y al contexto en que unos y otros (sujetos y organizaciones) están incluidos.

Por gestión también puede entenderse la generación de acciones que, de manera indirecta, inciden sobre un determinado escenario para variar las condiciones en las que la organización quiere trabajar. Por ejemplo: si queremos realizar una feria con los productores de la zona, podemos promover acciones destinadas a crear condiciones en el municipio y en las cooperativas, buscando el respaldo de otras organizaciones a la iniciativa y animando a la manifestación pública de voluntades a favor de la propuesta.

Gestionar también es promover procesos de movilización social para la incidencia a favor de una determinada propuesta. Alguien puede decir también que gestionar es como construir un camino o un puente. Es buscar y encontrar los medios y las acciones más pertinentes y ajustadas para relacionar, a partir del análisis situacional y la planificación, las trayectorias más adecuadas para vincular el horizonte soñado y deseado con el presente.

TOMA DE DECISIONES

En este marco, la gestión está directamente asociada a la toma de decisiones. Gestionar es decidir, no siempre en las circunstancias ideales. Gestionar es decidir tratando de elegir las mejores condiciones y el momento adecuado para hacerlo, pero sabiendo que no siempre ello resulta posible. Es, al mismo tiempo, seleccionar entre varias alternativas, es decir, optar por una y descartar otras.

Martínez Guarino agrega que *“resolver el cómo es resolver la gestión”* y desde esa mirada define la gestión como: *“[...] aquella capacidad que tienen hombres y mujeres para lograr sus objetivos mediante procesos conscientes e inteligentes”*. (Martínez Guarino, 1996: 14)

Gestionar es hacer o hacer hacer, pero el concepto siempre está vinculado con la ejecución. Por este motivo, toda reflexión sobre la gestión entrecruza necesariamente otros temas, como el conflicto, el poder, la participación, la democracia y, en síntesis, la complejidad como paradigma.

No es extraño escuchar la afirmación de que *“yo soy una persona de acción”* o bien, que *“soy una mujer (un hombre) que está en la ejecución”*. Estas afirmaciones son válidas siempre y cuando quien las pronuncia no pierda de vista que la acción o la ejecución requiere de un concepto, una idea, un sueño, un horizonte hacia el cual se quiere marchar, y de análisis contextuales y organizacionales que habiliten la toma de las mejores decisiones en función de lo que se pretende.

La gestión supone también dimensiones que aportan a la ya mencionada integralidad.

- La dimensión **político cultural**: expresa la manera de entender el mundo, una visión sobre la vida, los sueños, los imaginarios de futuro, los deseos y los principios orientadores de la acción. Constituye un marco de referencia para el pensar, el decir y el actuar. Atraviesa transversalmente como una huella todos los actos de la gestión.

- La dimensión **económica**: se refiere a aquellos aspectos vinculados a la actividad económica y productiva de todos los actores involucrados en el escenario de actuación. Se pone en evidencia mediante la planificación económica y los proyectos económico-productivos, de inversión, etc.
- La dimensión **organizacional y/o institucional**: determina el funcionamiento entre los actores y establece la manera de tomar decisiones en el ámbito de actuación. Se expresa a través de las estructuras, las normas y los actos institucionales.
- La dimensión **comunicacional**: pone de manifiesto cómo se construyen las relaciones entre todos los actores intervinientes, hacia adentro y hacia afuera de los ámbitos organizacionales e institucionales, y se expresa a través de la materialidad de los actos comunicativos, los modos de enunciación y los medios utilizados.

En el marco de la integralidad de la gestión que venimos proponiendo, ninguna de estas dimensiones es aislada de las otras. Se ejecutan de manera integrada y simultánea a través de la acción para el cambio y en el marco de los planes, programas y proyectos, pero pueden distinguirse a través del discernimiento y la reflexión sobre las prácticas.

EL DESAFIO DE LO PÚBLICO

La crisis del 2001 en la Argentina configuró una situación límite tras los cambios producidos como resultado de la aplicación de las políticas neoliberales de los noventa (que tienen su antecedente necesario en la dictadura militar 1976-1983), con la consiguiente retracción del Estado y renuncia a sus responsabilidades. Pero esa fue también la posibilidad de la emergencia en el escenario político y social de actores hasta ese momento invisibilizados mientras se habría un gran debate sobre la concepción de lo público y el rol del Estado. El Estado es parte esencial de lo público pero no lo agota. Lo público, por lo contrario, tiene que ver con todo aquello que es atinente a los asuntos de interés común, no importa cuáles sean los actores que se impliquen o se ocupen. Lo público, en consecuencia, es responsabilidad de todos los ciudadanos y ciudadanas.

“Para la democracia lo público es aquello que conviene a todos, de la misma manera, por su dignidad”, dice José Bernardo Toro. De allí el sentido de afirmar que “lo público es más amplio y rebasa ampliamente lo estatal, sin que esto signifique desconocer que las instituciones públicas por excelencia deben ser el Estado y las Leyes, precisamente porque la fortaleza de lo público proviene de su capacidad de sintetizar y representar los intereses, contradictorios o no, de todos los sectores de la sociedad” (Toro, 2001).

Esta diferenciación entre el Estado y lo público no es apenas una búsqueda de nuevas formas de entender la sociedad, sino que está íntimamente vinculada a nuevas realidades, también a otras formas de participación ciudadana en todos los niveles y en todos los espacios. *“Nuestro despegue del mimetismo entre lo público y lo estatal ha tenido que ver con las modificaciones experimentadas en planteamientos sociales sobre la economía, las comunicaciones, la aplicación de la justicia. No es un mero debate teórico” (Rey, 2000), asegura el colombiano Germán Rey Rincón.*

De hecho la retirada del Estado y la renuncia a sus responsabilidades en los noventa con graves consecuencias en lo social y en la calidad de vida de la personas, provocó como resultado positivo (si bien como efecto o consecuencia no deseada ni prevista) la aparición de nuevas prácticas y actores que se fueron haciendo cargo de tareas y funciones con la intención expresa de

contribuir a la vigencia de los derechos sociales, en primer lugar, pero también de los económicos, políticos y culturales. El corolario de ello puede leerse como la “desmonopolización” del manejo de lo público por parte del Estado. Ejemplos abundan sobre todo a partir de la acción de los movimientos sociales, de los comedores populares, de los servicios de protección de derechos de la infancia y de la niñez, de la mayor participación de las iglesias y grupos confesionales en tareas de promoción y protección social.

Estos actores recorrieron caminos inéditos, inventaron otra manera de hacer políticas públicas en diálogo, pero muchas veces en tensión con el Estado. Los unos y los otros tuvieron que adaptarse a la nueva situación, hallar nuevas formas de dialogar, de negociar, de encontrar consensos en la acción. La comunicación, en sus más diversas formas, se hizo inevitable. Hubo que inventar y crear en este campo. Pero de la experiencia surgieron también otras concepciones sobre la participación, la incidencia y la comunicación y, como resultado de ello, nuevas alternativas de construcción de la política, en general, y de las políticas públicas en particular.

Una consecuencia lógica de lo anteriormente descripto ha sido un profundo replanteo acerca de las responsabilidades que le caben a los diferentes actores sociales sobre lo público como escenario y sobre las acciones que allí se ejecutan a fin de garantizar la vigencia efectiva de los derechos de ciudadanos y ciudadanas. Quedó atrás el reduccionismo que limita lo público a lo estatal como si el Estado sintetizara por sí solo todos los intereses, las atribuciones y la capacidad de acción de los actores múltiples y diversos que se mueven en la sociedad.

Pero al mismo tiempo se puede asegurar que las políticas públicas son el espacio natural de configuración e implementación de los derechos sociales de los ciudadanos. Por ese motivo, la construcción de la ciudadanía social está estrechamente vinculada con las transformaciones y reestructuraciones que se producen en dicho ámbito. Las políticas públicas, para que sean genuinamente tales, son el resultado de la interacción entre el Estado y la Sociedad Civil. Por esta misma razón la gestión pública animada por el Estado debe propiciar diseños institucionales que integren los impactos de las políticas y las acciones, con participación real de todos los sectores involucrados, a partir de un rol activo que convierta a los ciudadanos en actores y no en destinatarios pasivos o ejecutores sin poder de decisión.

La democracia real exige la implementación de procedimientos consensuados para la toma de decisiones, que procuren la participación efectiva de todos los actores sociales. Esta participación tendrá que dar cuenta de la construcción democrática de la Sociedad Civil y de su relación con el Estado.

Muchas propuestas han ido surgiendo acerca de la gestión participativa y asociada. En nuestro país pero también en América Latina y el Caribe, se ensayaron con distinto éxito modelos de presupuesto participativo, gestión asociada y consejos consultivos, para mencionar tan solo alguno de ellos. Todas estas experiencias reconocen a la comunicación como un componente transversal y, al mismo tiempo, esencial.

La gestión de lo público se plantea para nosotros comunicadores como un desafío de primera magnitud. No se puede pensar en la gestión de lo público sin la comunicación. En primer lugar, sin la comunicación entendida como derecho. Como derecho humano fundamental y como derecho habilitante de otros derechos. Pero también en el sentido práctico y operativo. La gestión de lo público necesita de un diseño estratégico de comunicación que ayude a la intervincularidad, al diálogo entre diferentes y, finalmente, a la construcción creativa de propuestas de manera asociada.

Nada de esto se hará sin conflictos y no hay que pensar que el papel de la comunicación tiene que apuntar a hacer desaparecer las diferencias o a disimularlas. De ninguna manera. La comunicación, en su perspectiva estratégica, es un ámbito para la acción, es un proceso de construcción de alternativas siempre novedosas a través de la interacción.

ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN EN EL ÁMBITO PÚBLICO

¿Qué puede aportar la comunicación a la construcción de políticas públicas?

En primer lugar información sobre los derechos básicos ciudadanos y acceso a las fuentes que garantizan su efectiva puesta en marcha. Sin perspectiva de derechos, sin que los ciudadanos conozcan en profundidad qué les corresponde por el sólo hecho de su condición ciudadana, cualquier política pública puede verse gravemente restringida a las experiencias, opiniones y, eventualmente, a los intereses de los gestores y administradores públicos. La información sobre derechos permite un ejercicio activo de la ciudadanía y, también, la demanda en función de lo que a cada uno y cada una le corresponde en justicia.

El derecho a la comunicación es un derecho habilitante de otros derechos, en tanto y en cuanto permite la efectiva vigencia del elenco de los derechos humanos.

Este ejercicio del derecho a la información y a la comunicación no puede ser solamente atribución y potestad del Estado. Tampoco iniciativa exclusiva de éste. Todos los actores involucrados, los agentes del Estado pero también los diferentes actores de la Sociedad Civil, tienen la posibilidad y también la responsabilidad de generar procesos informativos y comunicacionales que apuntalen la concreción de tales derechos.

La información es, al mismo tiempo, insumo fundamental para la toma adecuada de las decisiones. *“Tanto en el Estado como en la Sociedad Civil debe estar disponible el acceso a la información, y con ello garantizar que las decisiones que se tomen sean decisiones participadas”*. (Llancar Etcheverry, 2008). La información debe ser vista en este caso como un insumo fundamental para la construcción de procesos democráticos y para la elaboración de políticas públicas que respondan a los intereses democráticos. Aún más que a los resultados la información le da calidad al ejercicio de la toma de decisiones y sustenta los procesos comunicacionales que cargan de sentido a las iniciativas. Es la deliberación, el diálogo, el intercambio lo que da legitimidad a la decisión que, en muchos casos, deberá darse por la vía del voto y ajustarse a la decisión mayoritaria. Pero en este último caso el proceso de información y comunicación habrá permitido que la determinación final sea consecuencia del intercambio de actores informados, dialogantes y participativos. El resultado que se logra tiene que ver con la calidad de la decisión y con la calidad misma de la democracia como estilo de vida y no sólo como mecanismo institucional para la toma de decisiones.

La información tiene que contemplar también el cumplimiento de los objetivos y las metas propuestas para las políticas públicas. En otras palabras: la información tiene que servir como auxilio a la tarea de auditoría, vigilancia y, si fuese necesario, denuncia respecto del efectivo cumplimiento de aquello establecido como política pública para una comunidad.

Pero hay un segundo y fundamental aspecto comunicacional en relación a las políticas públicas.

Si las políticas públicas son el resultado de una suma de decisiones consensuadas en las que intervienen tanto agentes del Estado como actores de la Sociedad Civil, tales políticas públicas

requieren de procesos de comunicación y, más particularmente, de la comunicación pública comprendida fundamentalmente como “poner en común”.

“La construcción social de lo público requiere pasar del lenguaje privado al lenguaje colectivo, de los bienes privados a los bienes colectivos, de las perspectivas privadas o corporativas a las perspectivas de nación y colectivas. Requiere desarrollar en los ciudadanos formas democráticas de pensar, sentir y actuar: esto es lo que se conoce como Cultura Democrática”, sigue diciendo Toro .

Entendiendo también que todo proceso comunicativo es una relación de poder que se verifica a través de la interacción, del conflicto, del enfrentamiento de posiciones. Pero teniendo en cuenta que tal proceso solo adquiere legitimidad a partir del ejercicio pleno del derecho a la comunicación que supone el reconocimiento, como participantes válidos, de los diferentes actores intervinientes tomando en cuenta en, cada caso, las posibles injusticias e inequidades existentes en las condiciones de emisión y de recepción en las que se encuentra cada interlocutor.

Existe una relación cada vez más estrecha entre lo público y lo comunicable. Los medios de comunicación y hoy las redes sociales, son actores importantes en la conformación de lo público. Son escenarios de representación de lo social, de circulación de miradas y perspectivas, de interpretaciones. La ciudad como ámbito y las redes sociales como instancia y como recurso tienen que ser tomadas en cuenta en el diseño estratégico.

¿Qué aportan los medios y las llamadas redes sociales a las políticas públicas?

En síntesis:

- brindan opciones de interpretación, alternativas para la comprensión de lo social y lo político;
- se constituyen, cuando hay efectiva pluralidad democrática, en espacios socio culturales de exposición, contrastación y debate de opiniones;
- promueven (o restringen) la deliberación social y, de este manera, son activos constructores de agendas públicas;
- pueden permitir y facilitar mediaciones sociales entre la red de actores que atraviesa la sociedad.

¿Cómo participa la comunicación en la implementación de las políticas públicas?

Toda política pública requiere de estrategias de comunicación, entendidas como la aplicación adecuada y coherente de medios y recursos de comunicación, con la finalidad de generar, en primer lugar, los sentidos (políticos, sociales y culturales) que le den sustento argumental a la misma y, en segundo término, de forjar procesos a través de los cuales la política pública en cuestión alcance los objetivos y las metas propuestas, produciendo resultados que modifiquen adecuada y satisfactoriamente el ámbito de acción sobre el cual se está trabajando y produzcan un impacto positivo en la calidad de vida de los ciudadanos y ciudadanas involucrados.

Hemos dicho también que cualquier estrategia de comunicación supone también *“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 deseada”* (Uranga, 2008).

América Latina tiene una larga tradición de estrategias de comunicación aplicadas a las políticas públicas. Se destacan las implementadas en el campo de la salud y de la educación. Pero

no son las únicas, aunque sí las más experimentadas. Con éxito variado se intentó trasladar al campo de las políticas públicas recursos, procedimientos y técnicas tomadas de la publicidad, del marketing y de la comunicación y la educación popular.

Quizás lo que debería decirse –y no con la pretensión de ser sincrético o de esquivar la contestación- es que cada situación requiere de respuestas específicas, adecuadas. Y que cada una de las estrategias que se implementan es siempre la combinación de diferentes medios y recursos. El criterio que debe prevalecer es, por una parte, el de respetar la cultura y los lenguajes de la población con la que se está trabajando, y por otra, el de incorporar activamente a los actores sociales como generadores de mensajes y protagonistas de los procesos comunicacionales.

Para lograrlo es imprescindible que las estrategias de comunicación al servicio de políticas públicas se sustenten en diagnósticos situacionales realizados con perspectiva comunicacional. Allí reside gran parte de la clave del éxito que se pueda alcanzar.

Quienes hoy pensamos en clave estratégica somos depositarios de un conjunto de saberes que proceden, en términos generales, de la llamada “teoría de los juegos” retomada con particularidades por Carlos Matus y adaptada a nuestra región. Nos hemos apartado, sin embargo, de la idea del juego social como conflicto. Si bien no desconocemos la existencia de conflictos pensamos estratégicamente también otro tipo de situaciones excluidas de aquella, como pueden ser situaciones de coordinación, cooperación, negociación y consenso.

Para nosotros los “jugadores” no son solo seres racionales que actúan sobre la base de la información y el conocimiento disponibles. Los seres humanos tomamos decisiones “irracionales” todo el tiempo. Decisiones que, más allá de la información que manejamos, obedecen a lealtades políticas, afectos, pertenencias disciplinares o institucionales, idiosincrasias, intereses y proyectos. A la vista de otros, muchas veces lo que hacemos puede ser visto como contradictorio, irracional, inconveniente. Cada vez más el pensamiento estratégico tratará de incorporar esta complejidad en sus planteos.

Desde esta perspectiva, el aporte de la comunicación a la estrategia ya no tiene que ver con saber qué información manejan los actores para comprender por qué actúan de determinada manera. Tampoco consiste en reunir toda la información necesaria para tomar la mejor decisión – la más informada y racional - sino en proponer modos de relevar en forma permanente el sentido social, interpretarlo y contextualizarlo para desde ahí proponer otros sentidos posibles.

Así es como la estrategia en comunicación empieza a estar cada vez más asociada a poner en marcha procesos de concertación social para la movilización mediante la creación de consensos y la negociación de propósitos colectivos. Para lograrlo es preciso comprender cómo se comunica la sociedad y cómo articula imaginarios potentes de transformación de su realidad, reconociendo la diferencia y el conflicto y construyendo escenarios de encuentro, de concertación y de participación (Jaramillo López: 2004).

La comunicación estratégica en el ámbito de lo público no puede quedar limitada a la producción y circulación de información. Tiene que estar orientada a promover intercambios, a suscitar diálogos y conversaciones de modo tal que llegue a constituirse en una instancia decisiva, clave, en los procesos de organización, construcción y cambio social. Tomando en cuenta que, de ninguna manera, este proceso está exento sino, por el contrario, sembrado de conflictos, contradicciones y negociaciones que deben ser contemplados y atendidos por el diseño estratégico de la comunicación.

Jaramillo López sostiene que *“el mejor aporte reside en la construcción de escenarios de encuentro, concertación y participación para la creación de consensos y propósitos colectivos”*. Este es el camino por el cual debemos transitar.

BIBLIOGRAFÍA

- ARENDR, H., (1993), La condición humana. Paidós, Barcelona.
- ALFARO MORENO, R. M. (1993) "La comunicación como relación para el desarrollo" en Una comunicación para otro desarrollo, Calandria, Lima.
- JARAMILLO LÓPEZ, J.(2011); ¿Comunicación estratégica o estrategias de comunicación? "El arte del ajedrecista" Asunción, Disponible en <http://www.comminit.com/la/node/9286436> Recuperado 16 de septiembre de 2012
- _____ (dir.) (2004): Modelo de Comunicación Pública Organizacional e Informativa para Entidades del Estado (MCPOI) Usaid-Casals & Associates Inc. – Comunicación Pública estrategias, Bogotá.
- LLANCAR ETCHEVERRY, C. (2008); Sociedad civil y participación ciudadana – cómo los actores se hacen parte de las decisiones. Rev. Interações, Campo Grande, v. 9, n. 2, p. 181-188, jul./dez. 2008
- MORIN, E.; 2004; La epistemología de la complejidad, en Gazeta de Antropología N° 20. Disponible <http://www.pensamientocomplejo.com.ar/docs/files/Morin-Edgar%20Epistemologia%20de%20la%20Complejidad.pdf>. Recuperado 9 de octubre 2012
- MASSONI, S. (2007); "Tres movimientos y siete pasos para comunicar estratégicamente" en Estrategias. Los desafíos de la comunicación en un mundo fluido. Homo Sapiens Ediciones. Rosario.
- _____ (2011), Comunicación estratégica. Comunicación para la innovación. Homo Sapiens, Rosario.
- MATUS, C., Estrategia y plan, Siglo XXI editores, Chile, 1972.
- OROZCO GÓMEZ, G. (1994), Al rescate de los medios, México D.F., Universidad Iberoamericana – Fundación Manuel Buendía.
- PÉREZ, R.(2006): Estrategias de comunicación para el cambio social. Un enfoque cultural para el diseño de políticas anti-corrupción. En http://www.fisec-estrategias.com.ar/3/fisec06_03pp3-18.pdf Recuperado 16 de septiembre de 2012
- REY, G. (2002) Cultura y desarrollo humano. Unas relaciones que se trasladan. Rev. Pensar Iberoamericana No. =. Disponible en <http://www.oei.es/pensariberoamerica/ric00a04.htm> Recuperado 9 de octubre de 2012.
- _____ (2008) Estrategias de Comunicación, Editorial Ariel, Madrid.
- SCHMUCLER, H. y MATA, M. (coordinadores), (1992), Política y comunicación: ¿hay un lugar para la política en la cultura mediática?. Catálogos, Córdoba.
- TORO, J. (2001) La construcción de lo público desde la sociedad civil. Mimeo. Bogotá.
- URANGA, W. (2007), Mirar desde la comunicación. Una manera de analizar las prácticas sociales. Disponible en http://www.washingtonuranga.com.ar/index.php?option=com_content&view=article&id=70:mirar-desde-la-comunicacion-una-manera-de-analizar-las-practicas-sociales&catid=38:textos-propios&Itemid=27 Recuperado 10 de octubre de 2012.
- _____ (2008) Planificación prospectiva estratégica desde la comunicación, en http://www.wuranga.com.ar/index.php?option=com_content&view=article&id=111:prospectiva-estrategica-desde-la-comunicacion&catid=38:textos-propios&Itemid=27 Recuperado 16 de septiembre de 2012
- _____ (2011). Para pensar las estrategias de comunicación, en <http://www.wuranga.com.ar/> Recuperado 16 de septiembre de 2012
- VARGAS CUELLAR, M. (2010); Niveles de participación ciudadana en las políticas públicas: una propuesta para el estudio de mecanismos institucionales de participación. Tlatemoani, Revista Académica de Investigación, No. 2, junio de 2010. <http://www.eumed.net/rev/tlatemoani/02/mivc.pdf> Recuperado el 9 de febrero de 2011.
- VARGAS, T. y ZAPATA, N. (2010); Enredando prácticas. Comunicación desde las organizaciones sociales. Ed. San Pablo, Buenos Aires.