

GESTION DE LA COMUNICACIÓN

Una reflexión aplicada a Sur Sustentable 2025

Guillermo Gutiérrez - ICEPH

Introducción

“Para moverse en la red de redes, se habla del trabajo hipertextual. Bien, pero... ¿a qué hipertexto llegará quien no ha producido texto? ¿Cómo ser alguien en el mundo virtual, si no se ha producido en el mundo textual?”
Daniel Prieto Castillo.

La idea de este trabajo es facilitar entre los integrantes de Sur Sustentable y asociados al programa, un diálogo en torno al tema comunicación, y principalmente gestión de la misma.

La propuesta es, precisamente, llegar a *gestionar* unas pautas comunes para la transferencia de ideas y conocimientos, para articularnos, y finalmente para ser más claros en las actividades de difusión y discusión. Se trata, como veremos luego, de lograr comunicabilidad entre nuestros equipos y con los interlocutores externos a la red.

Como se verá, el trabajo formula, al final, la propuesta de un taller interno que permita avanzar en todas las tres fases elementales de un proceso de comunicación: diagnóstico, planificación y gestión.

En función de esa meta, en este documento tratamos principalmente de disparar algunas reflexiones que, a su vez, incentiven esa búsqueda de nuevas prácticas comunicacionales en forma colectiva. Se trata de evaluar aquello que disponemos, validarlo, y procesar los cambios que consideremos pertinentes.

Gestionar comunicación

El concepto gestión de la comunicación fue sistematizado principalmente por Daniel Prieto Castillo a lo largo de varios años. En este trabajo aprovechamos algunos de sus conceptos, vertidos en cursos y textos, tratando de analizarlos en el marco de algunas ideas base de comunicación social y en la medida en que puedan ser útiles a nuestro consorcio de trabajo.

Según Prieto Castillo, gestión es un concepto que irrumpe en el área de la comunicación en la década del 90, y que cobra importancia porque involucra la toma de decisiones y prácticas de cada uno de los miembros de una institución u organización, es decir, el hacer de ese grupo humano.

Hasta esa fecha se trabajaba sobre todo en las fases del diagnóstico y la planificación; el gran aporte del concepto de gestión es que vincula a esos componentes con una idea más concreta de acción.

El diagnóstico, imprescindible en toda actividad comunicacional, es estudio del contexto de comunicación, desagregado del marco referencial, análisis de emisores, investigación de receptores, conocimiento de interlocutores, etc; la

planificación, que se vincula a las estrategias organizacionales, es previsión de escenarios favorables o desfavorables, y cómo actuaremos en cada circunstancia.

Pero la propuesta de gestionar comunicación sintetiza estas dos dimensiones: tiene que ver con el hacer, el tomar decisiones, con las prácticas.

Componentes básicos de la gestión de comunicación

El marco de la propuesta de gestión de la comunicación es que la misma no se limita a una técnica de “emisión eficaz”, sino que está inmersa en un planteo más abarcador. La base del mismo es la necesidad de tener una mirada comunicacional, que es *la capacidad de reconocer en las instituciones y en la sociedad en general, lo que significan el intercambio y la negociación de significados, de saberes y de puntos de vista, la interacción y el ínter aprendizaje, las tácticas de la palabra y el juego del diálogo, la interlocución y la escucha. Todo esto a través de las relaciones presenciales o bien mediadas por recursos verbales, visuales, verbal visuales y lo que posibilitan hoy las tecnologías de la información.*

Con esto queremos decir que podemos ser muy buenos emisores, con técnicas correctas, etc. Pero ser comunicadores implica, antes que nada, construir en nuestra red y en nuestros grupos esa mirada comunicacional, que nos va a dar un comprensión y un sistema de acciones de otra profundidad. Es lo que nos va a permitir lograr *comunicabilidad*, que es un estadio superior de la información y la comunicación y que analizaremos en un punto posterior.

En ese marco de la mirada comunicacional, la gestión de la comunicación puede desagregarse en tres niveles:

Gestión de la escucha

Se dirige a la tarea de captar el contexto interno y externo, en función del registro, la memoria y la creación de conocimientos y la recuperación de saberes.

Gestión del discurso

Centrado en la forma que se le da al discurso cuando se intenta comunicar, sea en las relaciones intra institucionales o en las extra institucionales.

Gestión de redes

Busca ofrecer alternativas para la circulación de información y para el sostenimiento de una voluntad y una práctica comunicacionales.

Gestión de la escucha

Todos los integrantes de Sur Sustentable gestionamos comunicación. La sola mención de nuestra pertenencia genera señales hacia el entorno y también hacia el interior de nuestros equipos. ¿Qué significa esta pertenencia? ¿Qué es el Sur? ¿Qué es sustentabilidad?

Muchas veces estas señales son incontrolables:- “Ahí están estos ecologistas de nuevo”- aparecen alguna opinión peyorativa; los tecnoadictos sobre todo nos miran con desconfianza. De inmediato *gestionamos* algunas señales

aclaratorias: “No, no tenemos que ver con la Sociedad Protectora de Animales”...o damos otro tipo de señal, la NO respuesta: “Para qué voy a discutir con estos tipos...”..

Si bien puede decirse que este tipo de situaciones ocurren con cualquier vecino, el hecho es que desde nuestras posiciones como equipos comprometidos con determinadas propuestas y actividades tenemos mucha más responsabilidades en la gestión de señales claras o al menos que intentan serlo: *“La gestión de la comunicación involucra la toma de decisiones y prácticas de cada uno de los miembros de una institución u organización, es decir el hacer de todo el personal”*.

Analicemos esta última frase: nos propone una cuestión primaria, esencial. Lo que comunicamos, en primer lugar, no puede reducirse a una cuestión técnica (utilización de recursos variados y mass-media) sino que hay unas señales que están implícitas en todas nuestras acciones (y en la no-acción, ya que también *gestionamos comunicación comunicando formas de gestión*). Las cenas en el Alvear Palace Hotel de Buenos Aires de la Asociación Conciencia, destinadas a juntar fondos para los pobres, son una señal clara sobre la organización y sus componentes ideológicos esenciales; a pesar de todos los avances en materia de intervención social, se siguen manejando con conceptos de filantropía decimonónica. Otra señal sobre imágenes institucionales sería responder a esta pregunta: ¿Estará prohibido fumar en las oficinas de Philips Morris?. En ese caso, ¿Qué estaría comunicando la empresa a sus clientes?

La involucración institucional o de equipo en la gestión de la comunicación nos lleva a la primera pregunta que debemos hacernos para ordenar nuestra gestión comunicacional: ¿Desde dónde hablo?. Sobre este asunto volvemos en el punto “Gestión de la red”.

Nuestros interlocutores

El fortalecimiento comunicacional interno es un aspecto de la gestión de comunicación. La conformación de la red Sur Sustentable tiene un propósito que la trasciende, no es un objetivo en sí mismo sino un medio para potenciar los esfuerzos de cada equipo individual.

Por lo tanto, el gestionar de la comunicación interna de la red es mutuamente complementario con la gestión de comunicación hacia el entorno. Eso nos lleva a formularnos otras preguntas: ¿Con quién quiero hablar?, ¿por qué?, ¿cómo?, ¿en relación a qué?.

Es muy común – y en el campo de la ecología mucho más – encontrarnos con pequeños grupos que despliegan una enorme actividad comunicacional sin respaldo de acciones concretas. Una de las características de la comunicación de estos grupos es el difuso perfil de sus interlocutores. Cuando se les pregunta con quién hablan o quieren hablar suelen justificarse en la necesidad de “concientizar”, “difundir”, “denunciar”, etc. Pero esto no suele lograrse, porque un principio básico de la percepción de los mensajes es que los mismos “enganchen” en un campo de significaciones preciso. Hay cierto tipo de mensajes (llamados a la solidaridad para ayudar a un enfermo, por ejemplo) que tienen la capacidad de universalizar su significación, son apropiables por

sectores muy diversos de la población. Pero es muy diferente cuando encaramos temáticas que cuentan con percepciones diferentes y encontradas; y que en muchos casos ni siquiera cuentan con un reconocimiento generalizado. O, por el contrario, se conforman de términos bastardeados, vaciados de contenido. Por ejemplo, el término “sustentabilidad” es hoy una etiqueta adaptable a cualquier propósito. Todo emprendimiento económico, ambiental, social o político es autodefinido por sus responsables como “sustentable”. El nuevo plan económico argentino se autodefine como “sustentable”, como si la mera enunciación de este carácter garantizara esa condición. A cualquier proyecto se le exige que sea sustentable, promesa que generalmente se resuelve en algunas consideraciones abstractas.

Cualquier gestión comunicacional arranca entonces de esta pregunta: ¿Con quién queremos hablar?. Porque de esa respuesta se deriva el tipo de mensaje que gestionaremos.

Esto también implica diagnosticar las probables significaciones de ese mensaje en nuestros interlocutores:

Por significación entendemos aquí el orden de las connotaciones implícitas en un mensaje; cómo ese mensaje es receptado desde el sistema de valores culturales de una persona o grupo social, las asociaciones, expresiones, actitudes que despierta. La connotación se basa en el significante, en el cómo y no en el qué de la comunicación. En segundo orden, siguiendo a Barthes, decimos que esto se refiere a las cadenas de conceptos aceptados por los grupos sociales, los mitos que se van construyendo y desde los cuales se entienden los mensajes y se incorporan a la experiencia social. Son las formas que tienen una cultura de conceptualizar temas abstractos. Finalmente, connotación y mito se conjugan para “dar sentido”. Según algunos autores, ese dar sentido se hilvana desde otro escalón invisible, que es la ideología.

Un ejemplo de esta cuestión es cómo la palabra “ecologistas” es vivenciada por diversos grupos. Los obreros de una petroquímica pueden percibir a los ecologistas como enemigos de su fuente de trabajo. Para ellos el futuro connota una cuestión inmediata, es alimentar a su familia mañana y no en ese tiempo lejano de las generaciones venideras, amenazadas por la contaminación que produce la empresa que les paga el salario. En Bariloche tenemos un caso ilustrativo: no sólo la comunidad “nuclearista” de la Comisión de Energía Atómica, sino también sus parientes y grupos indirectamente vinculados consideran que los ambientalistas son enemigos mortales, aventureros, ávidos de publicidad, etc. Tuve una discusión irracional con el dueño de una retroexcavadora que cree que si se construye una nueva planta de INVAP (Investigaciones Aplicadas, Sociedad mixta, constructora de reactores nucleares) podría (todo en condicional) ser contratado para mover tierra. Para él los ecologistas son la “máquina de impedir” (un mito urbano cuidadosamente aceitado cuando se trata de promover emprendimientos sospechosos).

Los ingenieros de INVAP, aún los que no tienen nada que ver con la cuestión nuclear, consideran toda discusión con respecto a la construcción del reactor nuclear para Australia (y la consecuente importación de residuos para su reciclado) como un ataque a sus intereses y los de la comunidad. En este caso confluyen dos mitos: el del empleo y el de las salvaguardas tecnológicas; toda percepción de futuro es anulada por las connotaciones del mensaje:

construcción de un reactor, ingreso de divisas, empleo por unos meses, la técnica garantiza que las advertencias sobre riesgos son delirios de los que no saben.

Determinar nuestros interlocutores implica conocer los mecanismos por los cuales construyen sus connotaciones, con que mitos se mueven. Esto nos permitirá tener una cierta aproximación a la significación que en definitiva darán a nuestros mensajes.

No alcanza con la calidad técnica de un mensaje, esto no es garantía de que la gente aceptará o tan sólo entenderá nuestra propuesta. El “qué” de nuestro mensaje (la propuesta) será percibido en la medida en que se articule en el orden de connotaciones con el que los receptores “dan sentido” a las señales que reciben.

Esto nos lleva a una primera instancia de diferenciación de nuestros interlocutores:

1. interlocutores directos.
2. universo de quienes podrían ser interlocutores (otras organizaciones, instituciones, etc. no el interlocutor directo).

Los interlocutores directos son aquellos que tenemos identificados en cuanto a que coinciden en su orden de connotaciones con respecto a nuestros mensajes. Dan un significado preciso a lo que estamos diciendo (pueden estar a favor o en contra, pero participan de los mismos mitos).

Muchas veces nos complacemos hablando a este grupo de pares. Es más fácil; podemos encontrar su aprobación o bien definirlos como contendientes intelectuales dignos (y a veces indignos, pero pares al fin).

Es muy común armar discursos para gente que de antemano sabemos que está de acuerdo. Esto suele suceder, históricamente, en las organizaciones de izquierda y sobre todo en los grupos “progre”. Da satisfacciones, pero no permite ampliar el cybergrupo.

Por eso nos interesa mucho el segundo nivel: aquellos que podrían ser interlocutores pero que todavía no lo son. Con ellos se ampliará nuestro movimiento, o al menos podremos instalar ideas que faciliten nuestros objetivos.

Para definir nuestra gestión comunicacional en ese sentido debemos dar varios pasos:

1º Identificación de la “comunidad de habla”

Una comunidad de habla es la que usa lenguajes compartidos. Es un término que surge de la lingüística, pero extensivo a todas las formas del discurso: palabra, sonido, imagen.

En la sociedad hay varios niveles de esta comunidad: hay uno muy amplio, los que usan el idioma básico que alcanza para entenderse en los ordenes instrumentales de la vida. En el polo opuesto están (y funcionando dentro de

esa comunidad amplia) los endogrupos con sus propios lenguajes, que desde afuera se entienden poco o nada: los científicos, los médicos, los informáticos, y también los “antilinguaje” (los lenguajes de la cárcel, o de las tribus juveniles por ejemplo) que adaptan el idioma a propósitos específicos de resistencia o códigos secretos.

En el trayecto intermedio entre esos grupos opuestos hay una gran variación de comunidades de habla que, por un lado, instrumentan codificaciones propias, y por otro comparten el habla general de la población.

Un paso fundamental es definir, entonces, cuál será *nuestra comunidad de habla* en Sur Sustentable, de modo que no tengamos que ser didácticos y aburridos, hablando a un abstracto “público en general”, ni ultra especializados, dirigiéndonos a nuestro pares que ya gozan del beneficio de la “iluminación”.

2º Identificación de las áreas de contacto.

Una vez definida nuestra comunidad de habla, también debemos reconocer el “nosotros” del “otro”.

Este es un paso fundamental. ¿Cuál es nuestra frontera como endogrupo? ¿Qué otros grupos hay más allá de esa frontera, qué perfiles tienen? . Si atravesamos, mediante nuestras acciones de comunicación, esas fronteras y llegamos a estos diferentes grupos, decimos que obtenemos una comunicación directa (sea por el cara a cara, por la WEB o por un folleto). Pero jamás la interlocución directa se queda ahí, porque desde el área de contacto se dispara en otras direcciones (diseminación indirecta) y reproduce sucesivos contactos.

3º Contactos interinstitucionales e intergrupales.

Este también es un paso importante. No estamos solos en esta tarea.

¿Qué sé de los que hacen algo similar a mí en mi área de trabajo, bien porque compartimos, bien porque nos enfrentamos?. ¿Qué saben ellos de mí?

Este conocimiento se inscribe también en el diseño de nuestra gestión estratégica: diseño mis movimientos pensando en el otro, porque el otro también se mueve.

Gestión del discurso

Estos pasos nos remiten a una afirmación anterior : “No alcanza con la calidad técnica de un mensaje... porque ese mensaje discurre en un contexto estructurado por ciertas condiciones y circunstancias históricas, políticas y sociales que otorgan un sentido al discurso”. El lingüista inglés Halliday decía que la selección de una forma lingüística para una locución esta determinada en parte por el contexto extra lingüístico, o contexto de situación. Este contexto está condicionado por el tipo de relación social involucrada, la actividad en que se inserta la locución y el asunto del discurso. Al hablar producimos permanentemente ajustes finos en la selección lingüística, que dependen del contexto de situación.

Hacemos esto en forma casi inconsciente. Una clase en la universidad nos impulsa a usar un tipo de lenguaje y estructura del discurso, diferentes al que utilizaremos rato después en la charla de café, aún para tratar el mismo tema.

Cuando planificamos nuestra gestión de comunicación desde un proyecto, debemos tener muy claro el *contexto de situación* en que el mismo se volcará, definiendo un “ajuste fino” de habla, imágenes, consignas, documentos y sonidos que utilizaremos. Esto nos permitirá respetar las convenciones comunicacionales con aquellos que hemos definido como nuestros interlocutores válidos.

Hay muchísimos ejemplos de comunicación destinada a la difusión o a prácticas educativas que saltan por encima de este análisis de contexto; muchas veces el comunicador supone que su buena técnica supera cualquier obstáculo de comprensión, sin plantear si esa resolución técnica tiene que ver con dicho contexto. En las páginas web es notable el problema, no del “ajuste fino” sino del “desajuste grueso”. Esto tiene que ver con el hecho de que las muchas páginas web son armadas por informáticos ansiosos de incorporar todos los “chiches” a su alcance, y no por diseñadores gráficos, con capacidad para definir los condicionantes de percepción. En cierto modo esto ha dado lugar a una nueva estética, pero no facilita la lectura de textos.

Este fenómeno es simultáneo a lo que podemos definir como la “tabloidización” de la cultura, una tendencia que supone que sólo los formatos pre-digeridos y con fuerte carga de imágenes son comprensibles para el gran público.

En las antípodas de estas exageraciones está lo que Prieto Castillo denomina “*la terca colonización de las innovaciones tecnológicas por el discurso universitario tradicional*”.

Dice al respecto que “*lo que no se ha superado en muchas universidades de América Latina ... es la tendencia a mantener la tradición contenidista aún con el uso de los medios en la enseñanza. El discurso universitario tiende a colonizar todo lo que toca, incluso las imágenes utilizadas en el aula. Incluso el salto actual a los recursos como power point, figuran en no pocos espacios universitarios como un elemento que conlleva una rutina a menudo insoportable: se escribe en la diapositiva hasta que no caben las palabras y luego el expositor lee textualmente lo que se proyecta para todo el público*”. (Prieto Castillo, 2001). Vicio compartido por muchos equipos extra-universitarios, de centros de estudio o instituciones de diferente pelaje.

El conjunto de elementos planteados hasta aquí pueden resumirse en que la gestión de la comunicación desde una organización o una red debe basarse en *acuerdos comunicacionales básicos*, destinados a sostener las interacciones en la propia organización, entre organizaciones que conforman el área de interés y también con el entorno de potenciales interlocutores.

Estos *acuerdos comunicacionales básicos* implican que gestionamos comunicación en un marco de consenso con respecto a nuestro discurso (no en el sentido de que todos estén de acuerdo, sino de que nos movemos en un campo de significaciones compartidas), que hay un acuerdo cultural que permite que nuestros mensajes sean percibidos y aprehendidos por grupos

sociales relevantes y con capacidad de transformar, aunque sea a largo plazo, la situación actual de insustentabilidad, desintegración, dependencia de las políticas globalizadoras con eje en los intereses de las multinacionales. Esto nos sitúa por encima de cierto “contestarismo” muy ríspido pero sin llegada a esos grupos sociales significativos. Y esto se logra planificando la gestión comunicacional en los términos descritos, no simplemente por intuiciones o golpes de voluntad.

Gestión de la comunicación y tecnología

En este momento, Sur Sustentable tiene dos soportes centrales para gestionar comunicación:

- 1) INTERNET y listas de distribución por email;
- 2) Talleres presenciales

Es decir, se basa en dos polos comunicacionales: la tecnología más moderna y de amplio alcance para la distribución de mensajes (que puede ser interactiva cuando los participantes tienen suficiente educación tecnológica y medios para participar) y la más elemental y dialogal, el contacto cara a cara.

INTERNET y correo electrónico

El avance en el uso de INTERNET y la comunicación a través de la WEB presenta ventajas indiscutibles y también ciertos obstáculos.

Las ventajas se potencian día a día en la medida en que cada vez más gente, de muy diferentes niveles sociales, accede al uso de INTERNET. Esto nos permite circunscribir con cierta precisión nuestro área de contacto: aquellos grupos y personas que participan o actúan en el campo de la integración, la globalización, la sustentabilidad, etc., con un mínimo de capacitación tecnológica y posibilidades de acceso a la red.

¿Qué sería capacitación tecnológica en este caso? Obviamente, nos referimos a algo más que saber usar una computadora; se trata de disponer de la lógica del procedimiento para encontrar nuestras señales en medio del caos de millones de páginas y portales que se encuentran en la WEB.

En general, los que acceden a esas lógicas son los interesados en hacerlo, valga la redundancia. Según el mencionado artículo de Prieto Castillo, si tomamos el ámbito de la educación formal como un escalón de acceso a estas tecnologías vemos que el patrón medio de educación tecnológica revela:

1. Se puede hablar, con las excepciones del caso, de analfabetismo tecnológico de estudiantes y docentes en todos los niveles y establecimientos educativos.
2. La característica más difundida con respecto a la tecnología es la de un consumo de productos tecnológicos y no de una comprensión, apropiación y uso de sus posibilidades.

3. **Se vive en una sociedad de la información con gente que en general no está preparada para localizarla, procesarla y aplicarla a la solución de sus problemas cotidianos y laborales.**
4. El sistema educativo, en todos sus niveles, no se ha apropiado de las posibilidades de la tecnología en general y de las nuevas tecnologías de la información en particular, para mejorar sus procesos de enseñanza aprendizaje.
5. El sistema educativo no ha impulsado una capacidad, ni en sus docentes ni en sus estudiantes, de desarrollar tecnologías para la solución de necesidades, tomando en cuenta el entorno de cada establecimiento y las posibilidades de sus integrantes.

Esta situación debe ser tenida en cuenta, asumiendo que nuestra gestión comunicacional a través de la WEB tiene un área de contacto muy circunscrita. Ese área se va ampliando por:

- Información que directamente proporcionamos a potenciales interesados (“vean la página...”). Esto es necesariamente limitado, está restringido a contactos personales. A la vez, estas personas pueden o no multiplicar esta información a otros interesados.
- Los “buscadores aleatorios”, que en general se mueven con palabras clave desde Google u otros robots. Estos buscadores aleatorios corresponde a tres tipos: los “gestores de información” profesionales, que son la versión más moderna y tecnificada del bibliotecario, y que tiene procedimientos sistemáticos para esta búsqueda (por ejemplo, muestreos dentro de la oferta de páginas o portales a partir de palabras-clave); los interesados en la temática (p.ej. globalización) y que se acercan a nuestra página desde algún link; finalmente, quienes encuentran nuestras páginas desde Google o algún robot de manera más o menos azarosa.
- Aquellos que reciben alguna lista de distribución de Sur Sustentable y se ponen a curiosear en las páginas.

El problema que se nos presenta es cómo gestionar la continuidad de quienes integran esta área de contacto. Esto implica la eficacia de las página web, según los parámetros que analizamos hasta ahora. Según nuestra colaboradora experta en gestión de la información, Isabel Piñeiro, la debilidad que encontró en las tres páginas (Ambiental, Globalización y Sur Sustentable) además de ciertas observaciones con respecto a la diagramación, es que cambian poco, no presentan novedades en períodos cortos. Según su experiencia, la práctica de un gestor de información consiste en ingresar un par de veces a la página o al portal; si este no registra cambios rápidos, no entra más, porque la oferta es demasiado grande y no tiene tiempo para insistir en páginas poco dinámicas.

Esta observación es fundamental, porque podemos estar ilusionados por la cantidad de gente que ingresa a la página, pero eso no implica que pasen a integrar en forma definitiva nuestro “área de contacto”; puede tratarse de

buscadores aleatorios que navegan sin ningún tipo de permanencia y que no permanecerán cautivos.

TALLERES PRESENCIALES

Los talleres son un método dialogal por excelencia, aunque tienen la restricción del reducido número de participantes. Para Sur Sustentable han sido un muy buen diseminador y difusor, probablemente por el impacto producido a partir de las convocatorias y los posteriores comentarios de los participantes.

Creo que la estructuración de próximos talleres, con esta nueva realidad de la red conformado por varios equipos, merecen un tratamiento especial que no haremos en este trabajo.

Resumiendo lo planteado hasta ahora, vemos que gestionar comunicación es:

1. Mutuo conocimiento de interlocutores;
2. Corresponsabilidad comunicacional (*acuerdos comunicacionales básicos*)
3. Personalización (equivale a nombrar, y es lo opuesto a la despersonalización; esto quiere decir que debemos superar la actitud de “distribución” para convertirla en “interlocución”. La página WEB debe ser un vector que incentive esa interlocución)
4. Continuidad con el interlocutor (diálogo constante; no subvaloramos a nuestros “lectores golondrina”, pero debemos ir ampliando el grupo constante de modo que esto expanda nuestro área de contacto)

Ahora necesitamos avanzar un poco más, tratando los siguientes puntos:

5. **producción** - relación con la palabra (Ir de la información a la comunicabilidad; esto nos plantea el *cómo*)
6. **validación** del material antes de lanzarlo. (¿Cómo se valida?: relación con el material. Técnicas de exposición al producto)

De la información a la comunicabilidad

Gestionar comunicación desde nuestra red tiene un objetivo muy claro en lo que hace a informar. Tenemos una propuesta de transferencia de datos, resultados de investigaciones, posiciones de los investigadores asociados y otras personas, situaciones críticas, denuncias, etc. En su propuesta de acción política futura, Sur Sustentable tiene en esa capacidad de informar un instrumento formidable, sobre todo porque la propuesta de trabajo compartido entre equipos debería generar un cruce y una síntesis que no se encuentran habitualmente.

Si nos conformamos únicamente con la solidez de ese resultado informativo, si limitamos nuestra propuesta a ese logro, nuestro área de contacto será limitada. En esa área estarán los especialistas, los grupos de actividad afín, los críticos de nuestras posturas. Es decir, los que inicialmente caracterizamos como nuestros *interlocutores directos*. Es una instancia válida; podríamos tener ese objetivo y podría ser suficiente. Pero la idea de Sur Sustentable es también

construir alguna forma de acción política regional, en torno a las temáticas del programa. Esto implica llegar a más gente, ampliar la fuerza de las acciones y la ideas mediante el número. Como alguna vez se dijo, la historia no es una cuestión moral sino de cantidad.

Por eso, determinamos que nos interesa llegar al universo de quienes podrían ser interlocutores, y que aún no lo son. Será la forma de aumentar nuestra fuerza.

Es muy probable que estos potenciales interlocutores no manejen –al menos en totalidad- los códigos informativos que utilizamos.

Se plantea entonces el desafío de lograr comunicabilidad, un término no muy usual pero que resume la necesidad de comunicar con claridad, eficacia y belleza, de manera que no sólo nuestros interlocutores aprendan por lo que denotamos, sino que también *aprehendan por lo que connotamos*.

Según Prieto Castillo (desde la perspectiva de la comunicación en la educación) *“...la comunicabilidad es el ideal de todo acto educativo, sea desde el punto de vista institucional, desde el educador, desde los medios y materiales, desde el grupo, desde la relación con el contexto y desde el trabajo con uno mismo...entiendo comunicabilidad como la máxima intensidad de relación lograda en las instancias de aprendizaje: la institución con sus docentes, estudiantes y el contexto, los docentes entre sí y con los estudiantes, los estudiantes entre sí y con los medios, los materiales y el contexto, en fin, cada uno (docente o estudiantes, encargados de la gestión del establecimiento) consigo mismo”* (Prieto Castillo, 1999). Esta explicitación de comunicabilidad, salvando algunos términos (docentes, alumnos) es perfectamente aplicable a las prácticas de información, difusión, diseminación, capacitación y lobby que encuadran las actividades de Sur Sustentable. Paulo Freire decía que *“...Una de las características de la experiencia existencial en el mundo (...) es la capacidad que fuimos creando, mujeres y hombres, de entender el mundo sobre el que y en el que actuamos, lo que se dio simultáneamente con la comunicabilidad de lo entendido. No hay entendimiento de la realidad sin la posibilidad de su comunicación.”* (Pedagogía de la autonomía)

Para lograr esos objetivos es imprescindible planificar nuestra gestión de comunicación; y una planificación mínima sería la siguiente:

1. **plantear una estructura** (un guión mínimo), que abarque todo un período de gestión. Por ejemplo, puedo decir, “éste es el guión mínimo para este semestre”. Podré incluir luego cosas que aparecen, novedades, pero tengo una estructura que hace previsible mi acuerdo comunicacional con los interlocutores.
2. **relación de lo cercano** (nosotros mismos) a lo lejano (los otros). Esto se refiere al planteo global de la mencionada estructura. Tiene que haber un estilo – marco de ese tipo, dentro del cual incorporaremos desde notas personalizadas a ensayos formales. Lo que interesa es ese “tono” totalizador.
3. **personalización**. Se logra de tres formas: a) me dirijo a alguien b) hablo de alguien c) hablo de mí
4. **apelo a la experiencia del otro**. Esto es importante y central en los talleres. En el taller realizado en Bariloche hubo críticas con respecto a

que se había forzado un poco el tratamiento, pivotó demasiado sobre la sabiduría de los capacitadores. Alguna gente se sintió conminada, no apelada.

5. **belleza en lo expresado.** Aquí ponemos un “sin embargo” a lo dicho anteriormente sobre la importancia del contexto de situación y cómo afecta el “ajuste fino” de habla, imágenes, consignas, documentos y sonidos que utilizaremos. Hay, indudablemente, un juego de interacciones entre “contexto”, “contenidos” y técnica expositiva. El contexto de situación produce las determinaciones y condicionamientos ya expuestos; pero la construcción de comunicación se basa en la búsqueda de la forma, de técnicas de elaboración formal que faciliten la percepción y la aprehensión del mensaje. Debemos tener en cuenta, con respecto a los actuales y potenciales interlocutores, respuestas a estas preguntas: ¿Cuál es su experiencia cultural y educativa? ¿Cuáles son sus estéticas?.

Dos ejemplos obvios sobre el significado de estas consideraciones: si hacemos una capacitación en una comunidad mapuche no podemos dar un mensaje en inglés; pero, probablemente, tampoco en mapudungun. Habrá que utilizar la “lingua franca”, el castellano, y deberemos afinar el habla en castellano según todo lo que sabemos previamente de esa comunidad. En un sentido opuesto, hace tiempo un abogado de sindicatos me decía que el peor error que podía cometer sería a atender a los afiliados en camisa o remera, sin traje y corbata. Su gestión comunicacional se basaba en mantener los mitos atribuibles a la profesión; además, su “ajuste fino” del habla incluía ser poco claro; debía transmitir instrucciones precisas a sus representados para que no metieran la pata ante el juez, pero conservando el lenguaje cibernético como abogado. Su gestión comunicacional se basaba en evitar toda comunicabilidad y pivotaba en las connotaciones del poder profesional, porque en caso contrario sus clientes no lo respetarían. (Este ejemplo se aproxima bastante a lo que el maestro Mario Kaplun denominaba “los signos traicioneros”, y también puede relacionarse con el “doble vínculo” estudiado por Gregory Bateson). Uno de los instrumentos de la hegemonía médica tiene la misma base: lenguaje incomprensible que connota el saber, la superioridad del profesional frente a sus paciente. Muchas veces éstos tiende a menospreciar al médico “campechano”, que les habla de igual a igual. Lo ven simpático, pero poco serio.

La comunicabilidad, entonces, es un proceso de construcción en el que se supera la simple información o la mera comunicación y se establece un vínculo con los interlocutores. Para lograrla debemos tener un buen diagnóstico del contexto, una construcción del texto que sea atractiva, bella, y que en la medida de lo posible podamos VALIDAR antes de iniciar la difusión.

Validación

En las organizaciones sociales, la operación de validar los productos comunicacionales no es muy usual. Hay problemas de tiempo y dinero, pero la razón básica por la que no se hace es porque, en cierto modo, confiamos en nuestra propia experiencia con respecto a lo que producimos. (Por cierto que este error no se comete en marketing comercial, sólo que se hace con grandes costos y refinamientos tecnológicos).

La validación es un proceso que pretende contestar estas dos preguntas:

- ¿Para qué sirven nuestros materiales?
- ¿A quién le sirven nuestros materiales?

¿Para qué validar?

Dice Carlos Eduardo Cortés (1993): *“Fundamentalmente, para asegurarse de que los mensajes que hacen parte de un proceso educativo responderán a sus objetivos. Así de simple y, a la vez, desafiante. Hace ya mucho tiempo se reconoce que la gente posee formas de percibir y de apropiarse los mensajes, que no necesariamente coinciden con la intencionalidad de los emisores. Y esa constatación ha llevado a poner a prueba los materiales”*.

Proceso educativo, dice Cortés, término que podemos aplicar a una parte de las actividades de Sur Sustentable; a la vez proceso de difusión, de lobby, etc.

Cortés, con amplia experiencia en el tema, recomienda los siguientes pasos de validación, que básicamente implica una amplia participación de interlocutores:

- **ampliar el espacio de interlocución**, no sólo hacia los destinatarios sino también con instituciones y especialistas que se encuentren trabajando en el tema para, a partir de allí
- **identificar diversas versiones y percepciones sobre el tema**, dentro de la idea de reconocer qué sabe y que ignora el destinatario, y qué le ofrecen otros mensajes al respecto. A continuación,
- **elaborar borradores con los destinatarios**, con la idea de hacer el proceso participativo desde su inicio.
- **analizar los mensajes de los borradores**, como una manera de asegurar qué y cómo hablamos del tema. A continuación, procedemos a
- **validar los borradores** y, por último,
- **elaborar el material final.**

Enfatiza la flexibilidad de estos pasos; es decir, administrar este procedimiento según el contexto en que gestionamos comunicación.

Debe también enfatizarse que “la idea de validar es una acción anticipada a la producción definitiva, puesto que validar nunca equivale a evaluar”. Se trata de aproximarnos a las “expectativas de comunicación entendemos un reconocimiento de la manera en que la población destinataria percibe formatos y sus contenidos; por lo tanto, las preferencias, las críticas, los rechazos”.

(Como anexo documental, incorporamos el trabajo de Cortés, que es muy sustancioso y por lo tanto, difícil de resumir).

GESTION DE LA RED

En uno de los puntos iniciales de este trabajo nos planteamos el interrogante base:”**¿Desde dónde hablo?**”.

Al tratar de operar SUR SUSTENTABLE como una red con equipos de cuatro países (inclusive, tratando de incorporar a Brasil y Paraguay) tenemos una primera afirmación: hablamos *desde esta red*, a su vez conformada por equipos de diferente perfil y trayectoria pero que han definido un primer elemento en común: fundamentar y consolidar lo que los une, y tratar de construir un camino político en el ámbito MERCOSUR.

Esto implica que hay una tarea pendiente muy importante, que es desagregar a fondo y llegar a acuerdos sobre la mencionada pregunta “¿Desde dónde hablo?”

Algunas medidas para avanzar en ese sentido:

- monitoreo permanente de información sobre los temas de la red;
- distribución de esa información en la red;
- construcción de la memoria de la red;
- concreción de esa memoria en documentos;
- distribución y uso de la memoria;
- de monitoreo interno para ubicar información útil al conjunto de la red;
- de concreción de esa información en documentos;
- de distribución y uso de esa información;
- de producción de materiales para comunicación interna.

Herramientas concretas o mecanismos para ejecutar esas

medidas: armar una lista de distribución interna; las listas disponibles y creadas por CLAES son abiertas y por eso no funcionales a los propósitos señalados, de consolidación interna de la red.

Los objetivos que nos proponemos con ese instrumento son:

- Construir un espacio realmente común entre los miembros de la red. Es decir, no se trata de la simple formalidad sino de avanzar hacia un “esqueleto” compartido. Como nuestros equipos desarrollan varias actividades, este esqueleto compartido no implica disolución de

identidades sino, por el contrario, reforzarlas desde la perspectiva de que actuamos en conjunto en el cumplimiento de algunos de nuestros objetivos generales.

- Socializar información esencial para avanzar hacia ese perfil compartido.
- Discutir, llegar a acuerdos o bien a convivir con disensos, actuando de tal forma que esos disensos sean menores con respecto al propósito general de la red.

El problema de la articulación

En la constitución de una red, la articulación entre los miembros es un problema central. No puede dejarse librado a la espontaneidad, porque el resultado suele ser la des-articulación a corto plazo.

Articulación significa el punto de unión entre dos o más cosas. Hay un ejemplo clásico a tener en cuenta: el caso del camión con semi – remolque, ofrecido por Tim O'Sullivan en "Conceptos clave en comunicación y estudios culturales" (O' Sullivan , 1997). Dice: *"Así como el camión articulado tiene un primer móvil y un trailer (y ese primer móvil, aunque sea menor y más liviano, determina el movimiento del trailer, le comunica su fuerza motriz), la articulación describe no sólo una combinación de fuerzas sino también una relación jerárquica entre ellas. Las fuerzas no sólo se unen o se suman entre sí, sino que se estructuran en dominancia"*. En una red, lo que se articula no es un camión sino equipos que deben definir cuál será el móvil de tracción, que asegure el punto de contacto y defina la dirección.

En la etapa actual hemos acordado que este rol corresponde a CLAES, tanto por su carácter de fundador del programa como por su gran capacidad de tracción. Es muy positivo este tipo de acuerdos, porque significan un importante avance en los sistemas de articulación entre grupos.

Esquema de pasos para planificar la GESTION DE LA COMUNICACIÓN en Sur Sustentable.

En primer lugar, planteamos y valorizamos el esquema ya clásico:

- diagnóstico-planificación-gestión.

Estos tres componentes del proceso están atados entre sí, son mutuamente determinantes, porque:

- Diagnosticar sin resolver una planificación carece de sentido;
- Planificar sin diagnóstico es pura improvisación;
- Gestionar sin tener un diagnóstico sólido y sin una planificación es improvisar, resolver sobre la marcha.

A la vez, el contexto actual nos está obligando a valorizar la gestión, porque la planificación estratégica – propia de quienes pueden prever a un plazo más o menos largo – es hoy casi imposible. Estamos determinados por la incertidumbre. El futuro lo tenemos pegado a la nariz, por lo que debemos resolver una difícil ecuación: planificar para resolver gestiones rápidas y eficaces.

Diagnóstico comunicacional

Sur Sustentable cuenta ya con una gestión de comunicación, resuelta a través de la WEB, email, cartillas y seminarios presenciales.

Esto implica que, en cierto momento, se produjeron formas de diagnóstico que llevaron a estas resoluciones.

Lo que podemos preguntarnos ahora es sobre la necesidad y posibilidad de perfeccionar o actualizar dicho diagnóstico.

Esto implicaría:

- Los mensajes masivos que circulan entre nuestros interlocutores directos (que conforman el área de contacto actual); el universo de nuevos interlocutores a los cuales queremos llegar; y un público más amplio. Por supuesto, no queremos analizar todos los mensajes circulantes, sino aquellos referidos a los ejes de Sur Sustentable, y esto en cada uno de los ámbitos regionales que conforman la red: MERCOSUR, ALCA, integración, globalización, sustentabilidad, agropecuaria, complementación ecológica, movimientos sociales que plantean posiciones afines o contradictorias.
- Mensajes y posiciones de entidades vinculadas a la temática. Sistematización de sus posicionamientos.
- Nuevas organizaciones sociales o bien organizaciones que van incorporando discursos afines (sobre ALCA, MERCOSUR, etc.) Análisis de sus discursos, áreas de contacto en que los diseminan.

Planificación

Dado lo ya avanzado en la gestión comunicacional de la red, los pasos a dar en el futuro podrían ser:

- Plantearse (en un taller interno) el proyecto comunicacional de la red y su complementación con los de los integrantes. Puesta en común de los núcleos. Diseño compartido del “guión” (un “guión” general y otros específicos por región o sub-región)
- Darse un espacio para discutir un momento utópico, un momento estratégico y un momento operativo.
- Acciones compartidas de planificación, decisiones operativas (tener en cuenta el ya planteado ejemplo del camión en el concepto de articulación)
- La decisión sobre el futuro. Perfeccionar la identificación de la red a través de un proyecto de comunicación.

Gestión

En ese taller interno podríamos diseñar la gestión de la comunicación desde Sur Sustentable, teniendo en cuenta que la misma es gestión de:

- información
- redes,
- medios,
- momentos comunicacionales,
- conversaciones,
- imagen a lo interno y a lo externo,
- puntos de encuentro (entre los integrantes de la institución y de la institución con sus interlocutores),
- relación con otras instituciones,
- relación con los medios,
- relación con los interlocutores,
- relación con la sociedad

Como ya dijimos, mucho de esto ya se hizo o está en marcha. Se trataría de perfeccionar, poner en común, o fijar, algunas prácticas, para obtener mejores resultados.

Bibliografía citada

Cortés, Carlos Eduardo. Herramientas para validar, San José de Costa Rica, 1993.

O'Sullivan, Tim , y otros. "Conceptos clave en comunicación y estudios culturales". Amorrortu, Buenos Aires 1997)

Prieto Castillo Daniel. *La comunicación en la educación*, Buenos Aires, Ciccus-La Crujía, 1999.

Prieto Castillo Daniel. Notas en torno a las tecnologías en apoyo a la educación en la universidad. Ed. ICEPH, Bariloche 2001.

Prieto Castillo Daniel. Exposiciones en el Taller gestión de la Comunicación. ICEPH. Bariloche, 2001.