

Las escuelas y facultades de comunicación han descuidado, en general, el área de la comunicación institucional, quedando su práctica en manos de profesionales sin una adecuada formación. Frente a esto, el presente texto busca orientar la planificación en comunicación institucional a partir del diagnóstico comunicacional de instituciones, medios e interlocutores, del diseño de objetivos y estrategias comunicacionales, de la producción de materiales, validación, seguimiento y evaluación. Además, presenta un diagnóstico de lo que sucede con la comunicación institucional en el panorama latinoamericano.

PLANIFICACIÓN DE LA COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL

Fundamentación

La comunicación constituye el nervio motor de cualquier institución, tanto para asegurar su eficacia a lo interno como en la relación con su respectivo contexto. Cuando las rutinas cotidianas van provocando un aislamiento y un distanciamiento entre los miembros, cuando fallan los más elementales sistemas de distribución de información y los puentes para un entendimiento, se sufre en la eficacia y en el entusiasmo en el trabajo.

Y cuando el contexto aparece como algo dado por sabido, sin un claro conocimiento de todos sus matices y de sus cambios, cuando el interlocutor es imaginado y no conocido en sus puntos de vista y en sus relaciones con los mensajes y los representantes de la institución, esta última queda a merced de los vaivenes del contexto, sin ninguna posibilidad de orientarse ni de incidir en el mismo.

Para este punto se requiere de un marco general, que presentamos a continuación.

La comunicación institucional constituye un área en general descuidada por las escuelas y facultades de comunicación, orientadas más hacia los medios de difusión colectiva y hacia la publicidad. Cuando se la practica, la responsabilidad está casi siempre en manos de personas que no han recibido una adecuada formación para enfrentar su complejidad, tanto en lo que se refiere a lo interno como a lo externo de las instituciones.

Tal falta de atención hacia la comunicación, se funda en la creencia de que esta última tiene que ver sólo con los medios y los mensajes dirigidos a la población. Queda fuera la tarea de resolver la comunicación interna y la comunicación interinstitucional, como también una buena relación con los medios masivos.

Parte de lo correspondiente a la comunicación interna de una institución ha sido llenada por relacionistas públicos o por encargados de administración o

gerencia de empresas. Sin embargo, estos especialistas no tienen una formación a fondo en cuestiones comunicacionales, con lo que quedan fuera de su trabajo muchos temas.

La Planificación de la Comunicación Institucional abarca los siguientes puntos:

- ⇒ Diagnóstico comunicacional de las instituciones
- ⇒ Diagnóstico de medios
- ⇒ Diagnóstico comunicacional de los interlocutores de la institución
- ⇒ Diseño de objetivos comunicacionales
- ⇒ Diseño de estrategias de comunicación
- ⇒ Producción de materiales
- ⇒ Validación
- ⇒ Seguimiento y evaluación

Todos estos temas son desarrollados a lo largo del documento. Señalemos, para anticipar las páginas siguientes, que un Planificador de la Comunicación Institucional requiere de una sólida formación en:

- ⇒ Análisis y evaluación de situaciones comunicacionales.
- ⇒ Análisis y evaluación de redes de comunicación al interior de las instituciones.
- ⇒ Recursos para identificar percepciones de los integrantes de una institución con relación a la misma y a su papel dentro de las funciones correspondientes.
- ⇒ Identificación y evaluación de canales y medios de comunicación.
- ⇒ Análisis de mensajes producidos por la institución.
- ⇒ Análisis de las relaciones interinstitucionales, tomando en consideración la imagen de ellas en la institución y viceversa.
- ⇒ Diagnósticos de comunicación de los interlocutores de la institución.
- ⇒ Recursos de validación de materiales y de seguimiento de los procesos de comunicación.

Como puede apreciarse, en la especialización concurren distintos campos de la teoría y la metodología comunicacionales, tales como el análisis de relaciones interpersonales y grupales, el análisis de flujos de información, la lectura crítica de mensajes, el análisis y la planificación de medios, la investigación de interlocutores y de otras instituciones.

Así, nuestra especialidad acude a aportes de la psicología, de la sociología, de la semiótica, de la etnografía, entre otras fuentes del conocimiento.

Esta formación no es común en América Latina. Prueba de ello es la escasa bibliografía existente y la poca cantidad de especialistas que pueden abarcar todos los temas. Sin embargo, hay ya experiencias ricas, como en el caso de las

carreras de comunicación de la Universidad Iberoamericana, ciudad de México, y del ITESO, de Guadalajara.

Pero la falta de recursos bibliográficos y de especialistas no significa que no exista una demanda por este tipo de servicios, ya que las instituciones públicas y privadas tienen problemas y necesidades comunicacionales importantes, sobre todo en estos tiempos de rápidas transformaciones sociales.

Lo dicho implica la necesidad de investigar el contexto comunicacional, los cambios existentes en el medio en que se mueve la institución, ya que los mismos presionan siempre sobre la comunicación interna y sobre las relaciones con los destinatarios.

Antecedentes

En 1979 se realizó en CIESPAL una reunión de directores de escuelas de comunicación de distintos países de América Latina, destinada a reflexionar sobre posibles alternativas de trabajo en el campo de la especialización. Una de las sugerencias del grupo fue la planificación de la comunicación.

En 1981 la institución ecuatoriana abrió una convocatoria internacional a fin de conformar un equipo de especialistas en el tema, que se haría cargo de preparar un programa destinado a profesores de comunicación de distintos países latinoamericanos. En 1982 comenzó la experiencia, con cursos de cinco semanas en la sede de CIESPAL y talleres cortos en distintos países de la región. El sistema se mantuvo hasta 1987, con una alta participación de comunicadores y educadores, tanto de escuelas de comunicación como de organizaciones gubernamentales y no gubernamentales.

La participación de profesionales de diferentes puntos de Latinoamérica permitió comprobar lo siguiente:

La mayor parte de las escuelas y facultades de comunicación no se ocupa de la planificación de la comunicación institucional.

La planificación de la comunicación institucional es una necesidad de organizaciones públicas y privadas, aunque muchas no hayan tomado conciencia de ello.

La ausencia de planificación de la comunicación en las instituciones provoca problemas, tanto en las relaciones internas como externas. Si se toma en cuenta que muchos organismos se orientan hacia las grandes mayorías de la población, puede reconocerse que los problemas terminan por incidir en el logro de los fines y, en definitiva, las perjudicadas son esas grandes mayorías. En todo caso, sea cual fuere el carácter de la institución, la falta de

planificación de la comunicación incide en su rendimiento y en su capacidad de relación con el contexto.

La planificación de la comunicación institucional no es sencilla. El hecho de su complejidad hace que no siempre las instituciones la asuman. Ello por lo menos por dos causas: es mucho más seguro moverse en el terreno de los medios de difusión colectiva, por la cantidad de información y de experiencias acumuladas; es mucho más fácil centrarse en opciones profesionales vigentes (la publicidad, las relaciones públicas, los diferentes medios...) que intentar alternativas para las cuales, se afirma, no habría salida laboral.

Este último argumento es desde todo punto de vista erróneo. La mayor parte de los egresados de las escuelas y facultades de comunicación no ejerce dentro de su profesión, precisamente porque el espacio laboral no es suficiente en muchos de nuestros países.

Es siempre más sencillo encontrar docentes para las opciones profesionales tradicionales y no para una alternativa nueva. No abundan los especialistas en planificación de la comunicación institucional.

Comunicación y educación

En un plano ideal, estamos ante una comunicación que:

- tiene como protagonistas a los sectores en ella involucrados
- refleja las necesidades y demandas de éstos
- se acerca a su cultura
- acompaña procesos de transformación
- ofrece instrumentos para intercambiar información
- facilita vías de expresión
- permite la sistematización de experiencias mediante recursos apropiados a diferentes situaciones

La comprobación es clara: buena parte de esas instituciones abocadas a la educación carece de los conceptos y métodos necesarios para realizar su labor con la profundidad y la eficacia que semejante responsabilidad implica.

Para ello hace falta capacitación en:

- ⇒ Diagnóstico comunicacional de las instituciones
- ⇒ Diagnóstico de medios
- ⇒ Diagnóstico comunicacional de los interlocutores de la institución
- ⇒ Diseño de objetivos comunicacionales
- ⇒ Diseño de estrategias de comunicación

- ⇒ Producción de materiales
- ⇒ Validación
- ⇒ Seguimiento y evaluación

Estos temas constituyen el eje de la especialidad, y son válidos para cualquier institución. Los desarrollaremos a lo largo del documento, pero antes presentaremos un diagnóstico de lo que sucede con la comunicación institucional en nuestros países, con especial referencia a Centroamérica.

Diagnóstico

Durante mucho tiempo en nuestros países se confundió el alcance de la comunicación con el de los medios de comunicación. Las escuelas y facultades de la especialidad, por ejemplo, se ocuparon sólo de preparar egresados para ese campo, sin tomar en cuenta otras necesidades de la sociedad. Así, en esta confianza en el poder de la difusión masiva, se acentuaba la falta de capacitación, de investigaciones y de producciones para espacios como los de la comunicación y la salud, la comunicación y la educación, la comunicación y el medio rural, entre otros. Por otro lado, la comunicación institucional, sea educativa, informativa o de otra índole, no se agota en el uso de medios.

Sin desconocer la importancia de la difusión masiva, resulta preciso reconocer que la comunicación es, en términos sociales, mucho más amplia. Además de lo masivo, la trama de las relaciones se entreteje también a través de la comunicación institucional.

Muchos esfuerzos de comunicación institucional se han hecho en nuestros países según los patrones de la difusión de masas, y los errores han estado siempre presentes. En efecto, cuando se generaliza lo masivo a toda forma de comunicación y no son tomadas en cuenta las características de determinados públicos, la relación con otras instituciones, la comunicación interna, la manera en que se centraliza o se descentraliza la información, etcétera, se deja fuera buena parte de la problemática comunicacional.

Los grupos sociales no constituyen un espacio vacío que vendría a llenarse con los mensajes dirigidos por las instituciones o por los medios de difusión colectiva. Estamos siempre ante seres que viven en situaciones de comunicación, que poseen una cultura (tan válida como cualquiera otra), que han ido conformando la percepción de la realidad y de sí mismos a través de distintas experiencias y representaciones, y que utilizan determinados recursos expresivos para dar cuenta de su realidad.

Es en ese espacio de la cultura que se produce la apropiación de todo mensaje. Por ello un mismo material puede ser leído, interpretado, de muchas maneras, y por ello una campaña que busca llevar la conducta en determinada dirección, puede provocar un rechazo.

Esto es válido para cualquier tipo de institución, y en especial para las que se mueven en el campo de la comunicación educativa, la cual parte de la participación de la gente en la generación y apropiación de conocimientos, en el intercambio de experiencias, en el reconocimiento de su propia situación social, en la recuperación de su cultura y de su pasado.

La situación

En experiencias realizadas a través de talleres impartidos en CIESPAL (Centro Internacional de Estudios Superiores de Comunicación para América Latina) y por RNTC (Radio Nederland Training Centre) en la región, se han podido reconocer las demandas y necesidades de personas dedicadas a la comunicación institucional. Uno de los ejercicios iniciales de esos encuentros ha consistido en pedir a los participantes lo siguiente:

- defina comunicación
- defina los conceptos más importantes utilizados en su definición

Alrededor de 250 respuestas muestran, en líneas generales, lo siguiente:

- la clarísima vigencia del modelo tradicional de comunicación, basado en el esquema de emisor, medios, mensaje, receptor y retroalimentación
- la reducción de lo comunicacional a medios de comunicación
- la confianza en el poder de los mensajes para cambiar conductas o para transferir tecnologías
- la concepción de lo comunicacional como un instrumento de solución de problemas sociales más amplios y no como un elemento vital de toda cultura humana

La vigencia del modelo tradicional tiene su explicación: el mismo corresponde a las propuestas de difusión de innovaciones de la década del 60, y se mantiene sin mayores críticas en muchas instituciones.

La permanencia del modelo clásico arroja varias consecuencias para la práctica:

El protagonismo institucional.

El modelo acentúa el papel del emisor en el proceso. En muchas de las respuestas a las preguntas por las definiciones se afirma: "el emisor inicia el proceso...". Junto con ese protagonismo, el modelo clásico ha venido a legitimar la *emisión privilegiada*: la sociedad se divide entre emisores y receptores, hay instancias llamadas a cumplir el primer papel y nadie tiene que interferir en ellas. Esa percepción lleva a dejar

de lado a los destinatarios a la hora de elaborar mensajes y de ofrecer algún tipo de material impreso o audiovisual.

La reducción de lo comunicacional a medios.

Los participantes se mostraron casi siempre preocupados por el conocimiento de los medios más adecuados para llegar a la población, por la mejor manera de diseñar una campaña, por los impactos destinados a lograr un cambio de conductas. Muy pocos se refirieron a otras posibilidades más cercanas a lo cultural.

La orientación de lo comunicacional hacia el público a "transformar", sin una toma de conciencia de los problemas de la comunicación interna de la propia organización y de la comunicación interinstitucional.

En este sentido puede afirmarse que para nuestros entrevistados, en términos comunicacionales, lo más cercano es lo más lejano. Viven problemas muy grandes de coordinación y relación, pero no les reconocen sus características comunicacionales.

La especialización del trabajo comunicacional.

Los puntos anteriores llevan necesariamente a concebir lo comunicacional como labor de unos pocos especialistas. Como se trata sólo de elaborar mensajes y manejar medios, a algunos diseñadores, ilustradores o redactores les corresponde la responsabilidad por estos temas. En la mayoría de las instituciones es clarísima esa división entre quienes saben de comunicación y la mayoría que no sabe.

El privilegiamiento de la fuente emisora lleva a una confianza excesiva en el poder de los mensajes para cambiar conductas o para transferir tecnologías. Muchas respuestas aluden a la falta de recursos para enviar más mensajes, a lo que podría lograrse si hubiera acceso a los medios.

La preeminencia del modelo clásico lleva a un pobre conocimiento de las características de los destinatarios. En general se confunde dicho conocimiento con alguna información sobre medios de uso más frecuente y mensajes preferidos. Los interlocutores pedían recursos para mejorar esa información, pero fue minoritaria la búsqueda de alternativas para trabajar con lo comunicacional en sentido amplio.

Esto a su vez arroja otras consecuencias: la concepción de los destinatarios como receptores, con todo lo que esa palabra implica: calidad de recipiente, pasividad, ausencia de iniciativas...

En todo caso aparecía la palabra "retroalimentación" como una fórmula mágica capaz de solucionar todos los problemas. En efecto, se indica

en muchas propuestas, es preciso acercarse a la retroalimentación como camino para romper la emisión unidireccional, para abrir la palabra del receptor hacia el emisor. Pero no se aprecia una visión crítica con respecto a este concepto.

Existe una despreocupación (dentro de lo recogido a partir de las respuestas de los interlocutores de esos talleres y seminarios) por lo cultural y la comunicación interna. Por ello, son poco frecuentes los diagnósticos comunicacionales entre la población.

Los problemas enunciados inciden directamente en la práctica de la comunicación. La mayor parte de las instituciones analizadas carece de recursos para organizar su labor en ese sentido, tanto en la fase de producción como en la de distribución y uso de los materiales.

Puesto que lo comunicacional no es percibido como un elemento propio de todo el tejido social, no se conocen, en general, recursos para analizar y mejorar la comunicación interna de las instituciones.

Hay muchas carencias en lo que a elaboración de los mensajes se refiere. Es generalizada en este tipo de organizaciones la falta de recursos para analizar con criterios comunicacionales los materiales, lo que lleva a cometer errores a la hora de diseñar personajes, de narrar historias, de involucrar a campesinos a través de preguntas o de incitaciones a la acción.

Y, además, viene aparejada a esto la tendencia a incluir tecnicismos difíciles de descifrar por la gente. Se cuelan gruesos estereotipos sin que sus autores sean conscientes de ello. No hay la capacidad de comprender el alcance de los segundos mensajes, que tan bien manejan, por ejemplo, la publicidad y la propaganda política.

La misma afirmación vale para el tratamiento de los distintos formatos. Poco se sabe en muchas instituciones de la manera de hacer una historieta, un periódico mural, un programa de radio. La presión va siempre en la línea del contenido y hay una despreocupación por la forma, producto del desconocimiento de sus alcances en el trabajo educativo.

En muy pocas ocasiones se realizan validaciones de materiales. Casi siempre se los lanza a la sociedad sobre la base de la opinión de algún especialista o de algún jefe, pero sin consultas con los posibles destinatarios. Tampoco se cuenta con métodos dirigidos a la evaluación y al seguimiento. Muchos mensajes son difundidos sin tener idea de lo que en definitiva sucede con ellos.

Estas consideraciones no valen para todas las instituciones y no pueden ser generalizadas sin más al espacio centroamericano. Hay muchas excepciones y en los talleres y seminarios indicados las mismas han figurado con fuerza. Pero si no tienen una validez universal, al menos muestran claras tendencias. Cuando se

reúne gente de distintos países e instituciones y una y otra vez se repite lo mismo, puede inferirse que algo similar sucederá a escala más amplia.

Las demandas

La experiencia en este espacio de la comunicación institucional, ha mostrado la necesidad de contar con comunicadores capaces de:

- diagnosticar situaciones de comunicación interna
- diagnosticar situaciones de comunicación externa
- diseñar estrategias diferenciadas de comunicación según los distintos interlocutores
- diseñar y trabajar en planes de medios, sean masivos o de bajo costo
- apoyar la creación de redes intra y extrainstitucionales
- producir mensajes, tomando en consideración lo pedagógico, con recursos de análisis y con capacidad de lograr una buena forma
- validar materiales con un instrumental adecuado
- apoyar con recursos comunicacionales la labor grupal
- realizar tareas de evaluación y seguimiento
- acompañar los procesos con sistemas de recuperación de la memoria de los mismos

La presencia del especialista en planificación de la comunicación está orientada a lograr un sistema mediante el cual la institución se convierta en una verdadera *unidad de comunicación* con los movimientos de información, las interacciones, los espacios y momentos comunicacionales adecuados.

Además, su papel es fundamental a la hora de apoyar lo que se ha dado en llamar la *identidad institucional*, entendida como el sentido de pertenencia y el logro de una imagen de la propia actividad basada en el conocimiento de objetivos y funciones. De allí que sean tan importantes los diagnósticos comunicacionales, sobre todo cuando son planteados cambios en las rutinas de trabajo.

Por supuesto que todo ello es sólo posible si quienes dirigen la institución han tomado conciencia de los alcances de lo comunicacional. Esto se viene dando en nuestros países, sobre todo por las actuales condiciones económicas, que exigen un mejor y más efectivo desempeño.

¿Existen esos comunicadores? Sí y no. Las necesidades de las distintas instituciones han obligado a sacar adelante la tarea, con los problemas que hemos mencionado. Las escuelas y facultades de comunicación se vienen abriendo hace muy poco hacia ese espacio, sea por renovación de planes de estudios (como el caso de las Universidades de Costa Rica y San Carlos de Guatemala) o por iniciativa de algunos docentes o estudiantes. En el terreno de la

práctica se ha avanzado, más en las ONGs que en el Estado, y hay experiencias por demás valiosas.

De todas maneras, en el área centroamericana se está atendiendo muy poco, desde las escuelas y facultades de comunicación, ese espacio de trabajo. Ha sucedido, en algunos casos, que los estudiantes se han acercado a instituciones como las mencionadas para abrirse camino sobre la base de la formación general recibida y de la práctica. Pero los apoyos teórico-metodológicos no abundan y la tarea se desarrolla sin mayores referentes.

El diagnóstico comunicacional

Buena parte de la improvisación en el campo de la comunicación institucional proviene del desconocimiento de las propias relaciones internas, de los interlocutores y del alcance y características de los medios con los cuales se intenta trabajar.

No hay mayores alternativas de avance si se parte de cero. El reconocimiento de las propias capacidades para comunicar y de las modalidades propias de interlocutores y de medios, permite planificar a conciencia.

Dicho de otro modo: no hay planificación posible sin un previo diagnóstico.

“Durante mucho tiempo se procedió a realizar *diagnósticos socio-económicos* y a *trasponer los hallazgos al plano de la comunicación*, sin hacer el diagnóstico correspondiente de este último. De la caracterización socio-económica se infería que la gente se comunicaba de tal o cual manera, se terminaba por presuponer que ciertos mensajes serían efectivos entre determinado público... Esta ausencia de diagnósticos de comunicación se explica porque es mucho más fácil reunir datos socio-económicos, sobre todo desde el punto de vista cuantitativo. Existe la tendencia a evitar un análisis más fino, sea por considerarlo innecesario o simplemente por un desconocimiento del tema” (Daniel Prieto C. *Diagnóstico de comunicación*, Ed. CIESPAL, Quito, 1985, pp. 44-45).

Esta ausencia muestra que lo comunicacional es visto en muchas instituciones como punto terminal del proceso: se hacen grandes análisis generales, y se le piden soluciones a los comunicadores, las cuales vienen a menudo de la mano de la buena voluntad o de la improvisación.

Cuando se cuenta con información sobre la propia institución, cuando se conoce el modo de percibir los materiales y el propio contexto por parte de los interlocutores, cuando uno tiene idea de la manera en que se mueven los diferentes medios, es posible avanzar con pasos seguros hacia una mayor capacidad y eficacia comunicacionales.

Se presentan a continuación en detalle los alcances de cada una de las fases de diagnóstico, en las cuales la Universidad busca capacitar a sus estudiantes.

Diagnóstico comunicacional de las instituciones

Para comprender el alcance del diagnóstico volcado a las instituciones, es necesario revisar algunos conceptos que permiten una visión global:

- entropía comunicacional
- co-responsabilidad comunicacional
- percepciones
- documentos comunicacionales de referencia
- memoria del proceso
- unidad de comunicación
- políticas comunicacionales

Entropía comunicacional

El concepto de *entropía* fue introducido en nuestro campo por Norber Wiener (*Cibernética y sociedad*, obra publicada en 1948). Como se sabe, el mismo aparece en el ámbito de la física, segunda ley de la termodinámica, para aludir a la pérdida de energía de un sistema. La entropía total equivale a la muerte de este último. Wiener caracterizó la entropía como la pérdida de información de un organismo, y la relacionó con la capacidad de interactuar con el contexto.

En la actualidad hay autores que hablan de *entropía comunicacional*, para aludir a la pérdida de comunicación de un sistema. La expresión vale para la comunicación de un individuo consigo mismo, para la relación entre dos seres, para los grupos y las instituciones.

En el caso de éstas últimas, se trata de la pérdida de espacios comunicacionales, de oportunidades de comunicación, de entusiasmo en las relaciones, de riqueza en el discurso utilizado para dirigirse a los interlocutores. Cuando las instituciones nacen, sus integrantes viven un clima de interacción permanente, todo se personaliza, todo se comunica y se experimenta la emotividad de crear algo nuevo.

Pero en muchos casos ese primer impulso fundador comienza a perderse, sea por burocratización, por exceso de actividades, por desgaste en los lugares de trabajo, por tendencias al aislamiento. Es entonces cuando la entropía comunicacional avanza. Y no lo hace de manera espectacular ni estridente, sino de a poco, en un detalle, en otro, hasta invadirlo todo.

La entropía comunicacional acecha siempre a cualquier sistema, a cualquier organismo, diríamos en términos de Wiener.

Una de las tareas centrales de alguien dedicado a la planificación de la comunicación institucional, es precisamente la de la lucha contra la entropía comunicacional. Para ello es necesario, por supuesto, detectarla, leerla en las relaciones internas.

Co-responsabilidad comunicacional

El concepto hace referencia a que:

“...en cualquier institución el mantenimiento de procesos continuos de comunicación, la fluidez en las relaciones, la adecuada circulación de la información, el conocimiento de los mecanismos más elementales de la propia organización, la difusión de ideas, la producción de conocimientos, *son responsabilidad de todos los actores sociales integrantes de la misma*” (Daniel Prieto C., *Tres experiencias de diagnóstico de comunicación*, Ed. CIESPAL, Quito, 1988, p. 31).

La *co-responsabilidad comunicacional* tiene sentido en el horizonte de una institución concebida toda ella como una *unidad de comunicación*. En las diferentes funciones, y con relación a lo específico de cada una, por supuesto, hay siempre responsabilidades comunicacionales.

Ejemplos: quienes se comunican directamente con los destinatarios tienen responsabilidades en lo que a relaciones se refiere; quienes producen materiales son responsables por el modo de comunicar a través de ellos; quienes sólo se mueven en lo interno, tienen responsabilidades en la comunicación con sus compañeros. Pero, en cualquier espacio de la institución, lo comunicacional es responsabilidad y tarea de todos y cada uno.

Las percepciones

Una institución consiste fundamentalmente en los seres que la componen. En este sentido, es preciso reconocer la manera en que los mismos se insertan en el proceso, se relacionan con los interlocutores de los diferentes programas, perciben su práctica y las de sus compañeros, se involucran en esfuerzos comunicacionales.

Entramos aquí al tema de las *percepciones*. El grado de entropía, o de negación de la misma, y el grado de co-responsabilidad, dependen directamente de la percepción de cada quien, en relación consigo mismo, con cada uno de sus compañeros y con la institución en general.

La percepción condiciona el modo de relacionarse y de actuar con los destinatarios de los diferentes programas. Por ejemplo: no es igual una percepción basada en poca información sobre determinada sección o sobre ciertas decisiones, que otra fundada en un intercambio de puntos de vista y en datos oportunos.

La percepción institucional se construye día a día, sea en sentido positivo o negativo. El acercamiento entre los diferentes actores sociales, la creación de redes y de flujos de información, facilitan una percepción orientada hacia el sentimiento de pertenencia y de labor en común.

Hay, en este ámbito, un importante trabajo comunicacional que hacer, tanto para reconocer percepciones como para colaborar en la construcción de las mismas.

Los documentos comunicacionales de referencia

Estos no suelen ser comunes en las instituciones. Su elaboración responde a la siguiente pregunta:

¿Quiénes somos desde el punto de vista comunicacional?

La respuesta pasa, en primer lugar, por la clarificación de los objetivos de la institución, de su sentido en el contexto en el cual está inmersa. Pero cualquier objetivo (de apoyo al desarrollo, educativo, de servicios...) conlleva una identidad comunicacional.

Todo ello se da casi siempre por sobreentendido. Toca a la institución producir materiales, dar clases, realizar tareas grupales, y eso resulta más que obvio. Y es precisamente sobre lo obvio que se hace necesario trabajar.

Un documento comunicacional de referencia puede aclarar aspectos como los siguientes:

- ⇒ La institución parte del respeto por la cultura de sus interlocutores, de modo que en la relación con ellos serán tomados en cuenta sus puntos de vista, sus percepciones.
- ⇒ La institución establece con sus interlocutores un compromiso de claridad, de modo que en las relaciones interpersonales y en los materiales, serán evitadas terminologías que resulten inaccesibles para aquéllos.
- ⇒ La institución toma en cuenta los aspectos de género, de modo que en sus relaciones presenciales y en sus materiales cuidará de los detalles que suelen reflejar estereotipos de la mujer.

Esos tres ejemplos son apenas ilustrativos. Un documento comunicacional de referencia puede aludir a la vida interna y a las relaciones externas de la institución. Se trata de un material producido con todo el consenso posible, a fin de lograr acuerdos mínimos sobre los aspectos comunicacionales.

La memoria del proceso

Tampoco ella constituye una práctica muy común. Muchas instituciones se dejan llevar por el ritmo cotidiano de trabajo y casi nadie registra las experiencias ricas, las dificultades, las frustraciones, que se producen en todo proceso. Con el tiempo, la tendencia es a repetir viejos errores o a no aprovechar los aciertos.

La ausencia de memoria es una forma de la entropía. La institución se sujeta a un eterno presente. En todo caso, la memoria pasa por las personas que han vivido determinadas situaciones, pero no existen materiales en los cuales pueda ser leída, trabajada por otros compañeros.

Existen muchos recursos para el registro de la memoria, desde la elaboración de textos paralelos hasta la producción de materiales impresos o audiovisuales. Y la tarea puede estar a cargo de una persona o de grupos que se reúnen en talleres de reflexión a fin de reconstruir la memoria de determinado proceso.

La planificación de la comunicación a lo interno de la institución se ocupa de luchar contra la entropía, del apoyo a la co-responsabilidad comunicacional, de la evaluación y la construcción de percepciones, de la producción de documentos comunicacionales de referencia y de la promoción de la memoria del proceso.

Todo ello se refleja en las relaciones de los miembros de la institución, entre sí y con los interlocutores de la misma; en las situaciones generales de comunicación; en los materiales producidos y la organización para llevar a cabo la tarea.

Unidad de comunicación

Los pasos anteriores son la base de la concepción de la institución como una *unidad de comunicación*. No se trata, a la luz de este concepto, de privilegiar algún sector para que sea el representante de lo comunicacional, sino de comprender que cada miembro, cada espacio, cada mensaje, cada relación, forman parte de un mismo sistema de comunicación.

Cuando esto no es jugado hasta las últimas consecuencias, se cae en situaciones en las cuales algunos integrantes de la institución dan una imagen de la misma y

otros una completamente opuesta. En cambio, si son unificados criterios, si se logra una coherencia en todos los aspectos mencionados, las otras instituciones, los interlocutores y demás sectores de la sociedad, van apreciando una misma forma de comunicar, basada en acuerdos y en percepciones comunes.

Esto no quiere decir que no haya una instancia de comunicación, a cargo de una persona o de una oficina, que asume la coordinación de lo comunicacional, pero cada miembro de la institución tiene responsabilidad en este punto.

Políticas de comunicación

Hemos dejado este punto para el final, pero en realidad es un elemento inicial de cualquier institución. Entendemos por *políticas de comunicación* los grandes lineamientos determinados por sus responsables.

Es posible abrirse a los mismos a través de las siguientes preguntas:

- ⇒ ¿Quiénes somos desde el punto de vista comunicacional?
- ⇒ ¿Cómo nos relacionamos internamente?
- ⇒ ¿Cómo nos relacionamos con las otras instituciones?
- ⇒ ¿Cómo nos relacionamos con nuestros interlocutores?

La respuesta depende de cada institución en particular, de modo que no intentaremos aquí contestar las preguntas. Pero nos interesa insistir en que, cuando cuestiones tan elementales no están claras, la unidad de comunicación, la co-responsabilidad, la lucha contra la entropía, entre otras posibilidades, se vuelven imposibles.

Las políticas no constituyen un armazón inamovible. Su presencia es útil para orientar la relación interna y externa, para situar al personal nuevo en las reglas de juego de la institución, para hablar en un mismo lenguaje cuando de comunicación se trata. Siempre es posible reformularlas, sobre todo luego de un diagnóstico de comunicación.

Pasos del diagnóstico

Una formación como la que la especialidad persigue, requiere de recursos para trabajar en todas esas líneas. Se trata, en primer lugar, del *diagnóstico comunicacional*, que abarca los siguientes temas:

1. Identificación de actores más vinculados a la comunicación dentro de la institución: investigadores, extensionistas, educadores, personas encargadas de atender a los destinatarios, entre otros.

2. Identificación de las relaciones de responsabilidad y de jerarquía existentes en la institución.
3. Análisis de la percepción de su tarea, de su imagen de la institución, de la percepción de los otros miembros de la institución y de sus interlocutores.
4. Identificación y análisis de las relaciones entre los distintos grupos que conforman la institución.
5. Análisis y evaluación de las situaciones de comunicación: espacios, momentos comunicacionales.
6. Análisis de los mensajes producidos por la institución, tanto en relación con el tratamiento del contenido como con el de la forma.
7. Evaluación de los flujos y recursos comunicacionales de la institución: el tratamiento diferenciado de la información, según los destinatarios.

Las técnicas necesarias para cumplir con esas prácticas, son las siguientes, según la numeración anterior:

1. Lectura y análisis de documentos, observación, cuestionarios, entrevistas, sesiones grupales, talleres de reflexión.
2. Juegos de roles, análisis de redes, cuestionarios, grupos focales, entrevistas en profundidad, expresión a través de documentos escritos o de recursos audiovisuales, sesiones grupales y talleres de reflexión.
3. Lectura y análisis de documentos, observación, prácticas de simulación, entrevistas, cuestionarios, grupos focales, sesiones grupales y talleres de reflexión.
4. Observación, seguimiento de grupos por sectores de la institución a lo largo de una jornada de trabajo, análisis de redes, sesiones grupales y talleres de reflexión.
5. Selección de muestras de mensajes, recursos semiológicos para lectura de formatos, lectura de tratamiento de contenidos, lectura de tratamiento del lenguaje (verbal, impreso, por imágenes y audiovisual), formas de interlocución y de involucramiento de los destinatarios, tratamiento de los temas y percepciones difundidas en torno de los mismos.
6. Lectura y análisis de documentos, observación, seguimiento de itinerarios de información, análisis de redes.
7. Análisis de redes, análisis de percepción de los destinatarios.

Estos recursos, como se verá más adelante, se ofrecerán a través de los talleres previstos para la especialización. En todos los casos será de fundamental importancia que la reflexión y la práctica en la Universidad se centren en un caso concreto, a fin de confrontar el aprendizaje con la experiencia de una institución.

Diagnóstico de medios

Está claro en nuestro tiempo el valor de los medios de comunicación colectiva para la difusión de mensajes producidos por las instituciones. Sin embargo, no siempre éstas desarrollan las estrategias necesarias para lograr una permanencia en la prensa y en los medios audiovisuales.

Una buena excepción la constituye UNICEF en algunos países centroamericanos. En Guatemala y Costa Rica, por ejemplo, la organización internacional tiene una presencia constante sin gastar en campañas o en avisos de ningún tipo. Esto supone, de parte de sus oficiales de comunicación, una capacidad de relación y un buen conocimiento de los medios, no sólo de las capitales, sino también de los que operan en el interior.

La tarea de acercamiento pasa por una actividad que ha desarrollado tradicionalmente el relacionista público, y que no es de ninguna manera desechable. Pero a ella es necesario sumar un conocimiento de las diferentes empresas de comunicación, tanto en lo que se refiere a sus espacios de influencia como a sus mensajes.

El diagnóstico de medios puede resultar una tarea ardua en exceso, sobre todo si se toma en cuenta la profusión de los mismos en nuestro tiempo. Pero es posible avanzar de a poco y, mediante una acumulación de información, llegar a contar con un acervo de datos que pueden orientar la relación con los mismos.

Se trata de mantenerse al día en relación con los lenguajes de los medios, la información que difunden y los temas que privilegian, para reflexionar y planificar la manera de comunicarse a través de ellos.

El camino pasa también aquí por el diagnóstico:

- ⇒ Identificación de los medios significativos para los interlocutores de la institución.
- ⇒ Cobertura de los medios en la zona y frecuencia de uso por la gente.
- ⇒ Análisis general de las secciones o de la programación.
- ⇒ Análisis de las secciones o de los programas que tocan el tema al cual se refiere la institución.

La información recogida es útil en dos direcciones: hacia el interior de la institución por los datos que pueden permitirle orientar su reflexión, y hacia el exterior, por la relación de sus destinatarios con los medios.

Las técnicas para realizar esas tareas son las siguientes, siempre siguiendo la numeración anterior:

1. Investigación documental, cuestionarios, visitas a los medios, observación y entrevistas.
2. Investigación documental, encuesta a perceptores.
3. Evaluación de la programación en general, tomando en consideración el perfil de destinatarios que se fija el medio y la oferta a lo largo del día, en el caso de la radio y la TV, o las secciones, en el caso de los impresos.
4. Recursos semióticos para identificar y evaluar tratamiento de temas y lenguaje utilizados, así como formatos más comunes.

La relación constante con los medios y su lectura en profundidad son vitales para cualquier institución, aunque la inmersión en ese espacio dependerá siempre del tamaño de la misma y de su alcance. No es igual el trabajo realizado por UNICEF, por ejemplo, que el de una pequeña organización no gubernamental dedicada a temas de ecología. No obstante, en ambos casos la relación con los medios es necesaria.

En reuniones internacionales sobre el modo de trabajar en este espacio (por ejemplo, PROCISUR, INTA, Buenos Aires, 1989), los comunicadores institucionales han hecho hincapié en la necesidad de la personalización de la comunicación con los medios. Esto supone el envío de materiales diferenciados, según se trate de prensa escrita, radio o televisión, e incluso de material preparado con exclusividad para determinada empresa periodística.

Diagnóstico comunicacional de los interlocutores de la institución

El diagnóstico de los interlocutores ha sido abordado de distintas maneras. Durante mucho tiempo se habló (y la terminología sigue vigente en no pocas experiencias) de *diagnóstico comunitario*, para diferenciarlo del institucional. En esta perspectiva se trató de avanzar en el conocimiento de la cultura de la gente y con la gente, a fin de lograr un autoconocimiento, una toma de conciencia de las relaciones sociales en las cuales se está inmerso.

Tal línea de trabajo supuso el intento de acercarse a lo cultural para, desde allí, producir mensajes adecuados a las características de la gente. Sin embargo, en lo que se refiere a la formación de los estudiantes, se llegó a ciertos excesos en la cantidad de variables exigidas para lograr un diagnóstico. En efecto, la tendencia

fue en algunos casos a privilegiar la investigación cultural, con lo que el estudiante debía aprender a investigar casi de la misma manera en que lo puede hacer un antropólogo.

El supuesto era que sólo a partir de una amplia información sobre los códigos de la gente, sobre las relaciones familiares y grupales, era posible comunicar. Pero en la práctica, cuando se lograba al menos parte de esa información, los resultados para el trabajo comunicacional no eran muy brillantes. Uno puede saber mucho sobre tales o cuales pautas de relación varón mujer en determinada población, pero ello no es suficiente para decidir sobre la selección de un medio o de determinado lenguaje.

Por otra parte, el afán de lograr la participación de la gente, llevó a proponer conceptos y metodologías más preocupados por lo participativo que por las técnicas comunicacionales. Todo parecía resolverse si el grupo opinaba, sacaba conclusiones, tomaba conciencia de determinado problema.

Mientras tanto, la verdadera efectividad comunicacional era, y es, lograda por quienes trabajan para la promoción y venta de mercancías. Las técnicas mercadológicas, orientadas al reconocimiento del valor de los mensajes para determinado sector de la población, fueron siempre más certeras en lo que a conclusiones comunicacionales se refiere, si por éstas se entiende la capacidad de seleccionar lenguajes, formatos y medios adecuados para llegar a los destinatarios.

Necesitamos, en un momento histórico como el presente, un esquema de trabajo que nos permita respetar la percepción y la cultura de la gente, pero que, al mismo tiempo, se funde en los propósitos comunicacionales de la institución.

Una de las críticas a los métodos mercadológicos es que ponen al destinatario al servicio del mensaje. Lo importante es éste y no aquél. Por eso, en las encuestas o en los grupos focales, se habla de *exposición al producto*, es decir, la gente es literalmente *expuesta* al producto comunicacional a fin de reconocer formas de percepción y de comprensión. La virtud que esto tiene, es sin duda la de centrar la atención en el mensaje. El defecto proviene de cerrar el espacio de interpretación a una relación estímulo-respuesta.

Un especialista en Planificación de la Comunicación Institucional preparado por la UCA, no puede perder de vista la relación con la gente, su participación, pero a la vez le toca hacerlo *desde* lo comunicacional, en el sentido que tiene esto para la institución en la cual se desempeña. En esa línea, hablamos nosotros de *investigación de expectativas de comunicación*.

No se trata de someter a alguien a una lectura de unos 15 o 20 minutos de determinado mensaje, para sacar de allí ciertas apresuradas conclusiones. Pero tampoco de iniciar una investigación con métodos etnográficos, que podría llevar meses y que arrojaría conclusiones válidas para otros campos, pero no para la tarea de comunicar.

Pasos del diagnóstico

Un punto intermedio está dado por el siguiente esquema:

1. Caracterización de situaciones de comunicación
2. Delimitación del tema o problema a comunicar.
3. Identificación de actores sociales relacionados con el tema o problema.
4. Percepción del tema o problema por parte de los actores sociales.
5. Percepción del tema en relación a su futuro, por parte de esos actores sociales.
6. Identificación de propuestas por parte de los actores: cómo se les comunica, cómo lo comunicarían, cómo lo solucionarían.
7. Investigación de expectativas de comunicación: medios, formatos, lenguaje.

El primer punto se acerca más a lo que señalábamos sobre el análisis de la cultura de los destinatarios. Pero aquí el planteo es comunicacional. Veremos más adelante el concepto de *situación de comunicación*, que nos permitirá reconocer la complejidad de las relaciones en las que cada persona y cada grupo están insertos.

Por supuesto que una conceptualización semejante puede abrir el camino a una investigación interminable. Pero lo que está en juego es una caracterización general de la situación de comunicación. No es lo mismo dirigirse a sectores rurales que urbanos, y, dentro de cada uno de ellos, a determinados grupos, etcétera. En todos los casos es posible caracterizar en líneas generales la situación de comunicación, tomando en cuenta los medios y mensajes más frecuentados, las instituciones que comunican en la zona, el acceso a diferentes fuentes de información y las características geográficas.

Los puntos 2 a 5 resultan capitales para el destino de un mensaje. Es muy cierta, desde el punto de vista comunicacional, la afirmación “quien no conoce a su interlocutor, termina por imaginárselo”. Ya hemos visto que dicho conocimiento no puede ser exhaustivo en cuanto a la cultura, pero sí se hace necesario avanzar en aquello que la gente sabe y no sabe del tema en torno del cual girarán los mensajes.

La etnografía y los trabajos de recuperación de la memoria oral, han permitido reconocer que un tema puede ser analizado, en lo que a su apropiación por parte de la gente se refiere, de dos maneras:

- ⇒ qué sabe y qué no sabe del tema nuestro interlocutor
- ⇒ cómo percibe el tema

En el primer caso podemos hablar del lado *objetivo* de la relación con el tema; en el segundo, del *subjetivo*. Por supuesto que la división nunca es tajante, pero no es lo mismo una falta de información que una percepción estereotipada de un asunto.

Los puntos 6 y 7 corresponden a la tarea propiamente comunicacional, la cual no es posible sin el tratamiento de los anteriores. Interesa revisar otras versiones del tema que circulan entre el grupo, cómo son percibidas y evaluadas por éste, qué alternativas de solución son propuestas.

El capítulo de *expectativas de comunicación*, trabajado también con la gente, supone la identificación de medios, formatos y lenguajes más apropiados para elaborar y difundir los mensajes. Es en relación a estas tres variables que entendemos la orientación de las expectativas, y no hacia una comunicación más o menos ideal, como a menudo ha sido propuesta.

Trabajamos siempre desde una institución con propósitos determinados, y es a partir de éstos que se orienta la labor comunicacional. Ello no descalifica de ninguna manera otras opciones por lo comunicacional, pero en nuestra especialización buscamos ofrecer conceptos y técnicas útiles para la labor de un planificador, sin dejar de lado la participación de la gente.

Los conceptos básicos

Para apoyar la capacitación de nuestros estudiantes en lo que hace al diagnóstico de los interlocutores, necesitamos partir de algunos conceptos básicos que, desde lo comunicacional, sirvan de base para las propuestas desarrolladas en el punto anterior. Retomamos para ello la propuesta desarrollada por Daniel Prieto C. y Carlos Cortés en la obra *La infancia es el destino* (UNICEF, RNTC, en prensa).

“Los conceptos que ofrecemos para reflexionar sobre el alcance de lo comunicacional, dentro del objetivo de realizar investigación de expectativas de comunicación y validación de materiales, son los siguientes:

- ⇒ Situaciones de comunicación.
- ⇒ Emisión y percepción permanentes.
- ⇒ Percepción y apropiación cultural.
- ⇒ Texto social.

Estamos insertos, desde que nacemos, en *situaciones de comunicación*. La sociedad nos habla a través de múltiples discursos y nos va exigiendo que aprendamos a expresarnos de determinada manera y a referirnos a ciertos temas por encima de otros. Una situación de comunicación no se resuelve a través de algo tan pobre como aquello de un emisor que emite y un receptor que recibe. Estamos siempre insertos en un todo significativo que se manifiesta por medio de distintos discursos, los cuales pueden contradecirse, sin dejar de pertenecer por ello al todo.

Una situación de comunicación va mucho más allá de la presencia de determinados medios de difusión colectiva (recordemos que el esquema tradicional de comunicación nace ligado a ellos y se lo extiende luego a toda la sociedad con la intención de interpretarla). Comprende las relaciones intrapersonales (yo conmigo mismo), grupales, sociales en general; comprende las circunstancias económicas, políticas, culturales; comprende el desarrollo de ciertas tecnologías, de ciertas formas de enfrentar y resolver los problemas de la naturaleza y la sociedad.

Nuestra propuesta es sencilla: leer situaciones sociales desde lo comunicacional, leer entonces situaciones de comunicación. El concepto es útil tanto para analizar relaciones sociales generales como para abordar las que corresponden a instituciones o grupos pequeños. Así, es posible reconocer lo que ha sucedido desde el punto de vista comunicacional durante un régimen autoritario (la censura y la autocensura, por ejemplo), o bien la situación de comunicación de una organización campesina.

Podemos hablar de situación de comunicación de un país, de una institución, de un proyecto, de una comunidad, de una familia incluso. En ellas hay discursos predominantes con ciertos recursos expresivos privilegiados y ciertos temas a los que se presta más atención.

Aprender a leer situaciones de comunicación no es tarea sencilla puesto que lo comunicacional no lo es. Si tomamos una organización, por ejemplo, una lectura completa de su situación de comunicación nos llevará a reconocer su filosofía básica, sus relaciones internas y externas, las características de sus mensajes, el manejo de medios, los métodos de acercamiento a los destinatarios de sus acciones, su memoria, entre otros temas.

Pasemos al segundo concepto. En la medida en que no hay nada humano que no tenga algún significado, en la medida en que todo lo humano significa, todo emite de manera constante. Y en la medida en que es imposible pasar por la vida sin percibir, todo el tiempo percibimos, todo el tiempo actualizamos significados, reconocemos determinadas maneras de representar, de expresar.

Hablamos, entonces, de *emisión y percepción permanentes*.

¿Qué puede aportar a una comunidad quien no es capaz de leer en sus procesos de emisión sus recursos expresivos, sus temas? No hablan, no emiten, solo los labios. Lo hacen también los gestos, las miradas, los objetos, las ceremonias, las vestimentas, los espacios...

Todo mensaje va a dar a una determinada situación de comunicación, caracterizada por procesos de emisión y percepción permanentes. No es cierto eso que aparece en las definiciones tradicionales de comunicación: "el emisor inicia el proceso". En una situación de comunicación nadie inicia nada porque el proceso se desarrolla siempre, en todo momento. Nunca estamos ante gente preparada exclusivamente para recibir nuestros mensajes. Estamos ante gente en situaciones de comunicación, que emite y percibe a la vez y que está inserta en un riquísimo proceso, mucho más rico que el reflejado en el modelo tradicional.

Precisamente porque nos encontramos siempre en una situación de comunicación, tenemos ciertas maneras de emitir y de percibir. Hablamos de *percepción y apropiación cultural*. Los mensajes no van a dar a una suerte de vacío capaz de llenarse con cualquier contenido. Percibir es percibir significados y no es solamente reconocer que tal o cual estímulo me agrada o desagrada. Percibir es significar seres, objetos, espacios, a uno mismo incluso y ello se funda en un larguísimo proceso de aprendizaje que se prolonga toda la vida.

A ese aprendizaje dedican la casi totalidad de sus esfuerzos educativos la familia y la sociedad en general, a través de la escuela y de otras instituciones. Vía memoria, experiencias, recriminaciones, indicaciones, gestos, se va acumulando una serie de percepciones que conforman nuestra manera de enfrentarnos a los demás, e incluso a nosotros mismos. Este proceso acumulativo constituye en gran medida la biografía de un individuo. Nadie salta por encima de él, nadie abandona de un día para otro el modo en que aprendió a percibir la realidad, a significar.

Percepción y apropiación cultural, entonces. Es desde aquélla, desde lo que ya somos, como nos apropiamos de toda oferta cultural de la sociedad (seguimos en estas líneas propuestas de Néstor García Canclini). Por eso un material puede ser leído de muchas maneras y por eso una campaña que busca llevar la conducta en cierta dirección puede provocar un rechazo.

¿Cómo percibe, cómo se apropia alguien de determinado *texto social*? Una campaña, una historieta, una fotonovela, constituyen textos sociales hechos desde cierto punto de vista. En este sentido, cada uno de ellos resulta una *versión* sobre cierto tema. Y todo el mundo sabe que una versión puede ser verdadera o falsa, puede acercarte a un asunto o alejarte de él. Pero, además, puede ser más o menos agradable, más o menos bella, más o menos ágil. Siempre enviamos a nuestros destinatarios textos sociales, esto es, versiones. Y a su vez, aquéllos están rodeados de otros textos, y producen los suyos. La tarea es aprender a leer los textos sociales propios

de una situación de comunicación y aprender a cuidar cada detalle de los que enviamos.

Con estos cuatro conceptos buscamos situarnos más en las relaciones culturales que en el estrecho margen del modelo clásico de comunicación. El reconocimiento de situaciones de comunicación lleva al reconocimiento de los diferentes espacios de interlocución, a partir del otro para planificar comunicación y elaborar los mensajes.”

Estos elementos conceptuales se orientan a mostrar lo complejo de cualquier situación de comunicación, *pero funcionan como base de reflexión y no como un esquema que un planificador de la comunicación institucional debiera investigar en los grupos sociales con los cuales trabaja*. Se trata de un punto de partida conceptual y no de un punto de llegada de la investigación. Esta última está ligada a los temas de la institución y a la relación con los mensajes. Si no ponemos estos límites a la investigación, podemos caer en aquello de pedir a un comunicador tanta información como la que puede recoger un antropólogo.

Con tales conceptos no pretendemos agotar de ninguna manera lo que los estudiantes podrían aprender para relacionarse con los interlocutores. Por ejemplo, un tema fundamental es el de la vida cotidiana (véase para esto la quinta parte del libro de Daniel Prieto C., *Diagnóstico de comunicación*), que permite aclarar el modo en que los perceptores se apropian de determinados mensajes, tomando en consideración su historia grupal y personal, sus diarias rutinas, la manera en que se relacionan con los medios, entre otras tantas posibilidades.

El autodiagnóstico

Existe la posibilidad de trabajar en organizaciones de apoyo al desarrollo en lo que se denomina el *autodiagnóstico comunitario*, pero siempre dentro de su práctica comunicacional.

Al respecto, y sobre la base de una reflexión comunicacional previa, Prieto C. propone una serie de pasos del autodiagnóstico comunitario, directamente relacionados con el manejo de información en un grupo o en una comunidad:

1. Identificación del problema o del tema
2. Análisis del contexto del problema o tema
3. Jerarquización de problemas o temas
4. Información que poseemos
5. Información que necesitamos
6. Organización para la obtención de la información
7. Reunión de la información
8. Procesamiento de la información
9. Elaboración de algún tipo de documento con los resultados del procesamiento y del análisis de la información

10. Distribución de la información
11. Recepción de puntos de vista sobre la información
12. Elaboración de documentos finales
13. Proyección a futuro de lo que anticipa la información
14. Planificación de pasos a seguir para el tratamiento del problema o del tema

(Tomado de *El autodiagnóstico comunitario e institucional*, Ed. Humanitas, Buenos Aires, 1988).

Una práctica de este tipo es posible si se mantiene claro el alcance de la acción de un especialista en comunicación. Pasa aquí a primer plano la capacidad de trabajo grupal de nuestro profesional.

Diseño de objetivos comunicacionales

En todo proceso de planificación es necesario llegar al diseño de objetivos. Al respecto, indica Luis Gonzaga Motta (*Planificación de la comunicación en proyectos participativos*, Ed. CIESPAL, Quito, 1984):

“La formulación de objetivos es, quizá, la etapa más importante del proceso de planificación, pues es el momento en el que se define lo que se va a buscar. Los objetivos comunican lo que se pretende alcanzar; orientan el desarrollo posterior del proceso de planificación y sirven de parámetro para medir el progreso del programa y sus logros finales” (p. 102).

Todo esto está claro para cualquier planificador. Lo que no suele estar tan claro es la *formulación de objetivos comunicacionales*. Ello porque en general se planifica en las líneas más “serias” de la institución, y lo comunicacional queda casi siempre como un apéndice; luego de un largo proceso viene, hacia el final, la actuación de los comunicadores.

No obstante, resultan tan importantes los objetivos comunicacionales como los que orientan las grandes líneas de una institución. El hecho de que no se los tome en cuenta se explica porque quienes están en la coordinación de las organizaciones no consideran prioritario lo comunicacional y, además, porque se mantiene la identificación con los medios de difusión colectiva.

Un plan de comunicación institucional requiere de sus objetivos, los cuales pueden formularse tomando en consideración las opciones fundamentales de la institución, que determinan en definitiva el para qué de la comunicación. Así, según las mismas, se puede comunicar para promover un producto, para informar, para apoyar procesos de aprendizaje, para buscar concientización sobre determinado problema, para entretener, para persuadir..., entre otras posibilidades.

Además de esas líneas generales, entra el detalle de lo que se busca con determinadas acciones o mensajes. ¿Qué se persigue, al interior de una institución, con la realización de talleres de reflexión o con reuniones entre personal de distintas secciones? ¿Qué con determinado mensaje? ¿Qué con ciertas acciones de seguimiento?

La formulación de objetivos comunicacionales permite una toma de conciencia de la importancia de lo comunicacional y una aclaración de lo que se persigue en el trabajo de la planificación institucional. A ello se añade el hecho de que es posible fijar tiempos para la labor a desarrollar.

Estrategias comunicacionales

Diseñados los objetivos, viene la tarea de plantear estrategias comunicacionales para lograrlos. Si el diagnóstico se ha cumplido a cabalidad, las opciones no resultarán difíciles. Pero es en este punto donde se suele improvisar más, a partir de ciertas tendencias que ya hemos mencionado anteriormente.

Vale la pena algún ejemplo. En una región del Nordeste brasileño se había previsto una campaña a través de la radio, sobre la base de que la mayoría de la población destinataria es analfabeta. No obstante, esa estrategia de comunicación a través del audio, no logró lo que el grupo se proponía, debido a un detalle: por cuestiones religiosas lo escrito tenía en la zona mucho más prestigio que lo auditivo, a causa de la constante lectura de la Biblia que algunas personas hacían para quienes no sabían leer. La escritura, por lo tanto, representaba el punto de mayor verdad entre la población. Opción, entonces, por una estrategia equivocada, producto de un mal diagnóstico comunicacional o de la ausencia del mismo.

Las estrategias, es sabido, consisten en la elección entre múltiples posibilidades de acción. En nuestro campo, podemos distinguir áreas como:

- relaciones interpersonales en la institución
- medios de comunicación intra-institucional
- mensajes de comunicación intra-institucional
- sistemas de intercambio de información entre distintos sectores de la institución
- relación con otras instituciones (interpersonales, por determinados medios, a través de ciertos mensajes...)
- medios para dirigirse a los interlocutores
- mensajes de comunicación extra-institucional
- información a comunicar
- lenguaje a utilizar
- formatos

Tales alternativas requieren de decisiones que, como señalamos, se facilitan si existe un buen diagnóstico comunicacional. Este es siempre clave para diseñar estrategias diferenciadas de comunicación, según los distintos grupos de interlocutores de la institución.

Es de suma importancia confrontar todas esas opciones con los propios interesados. Ello nos abre al capítulo de validación, que analizaremos más adelante.

Producción de materiales

La planificación de la producción requiere de una serie de referentes mínimos, pero fundamentales, para el trabajo.

Podemos ejemplificar esto con lo que en algunos periódicos se denomina el *libro de estilo*. Todo periodista tiene claves para orientar su tarea, sea en el tratamiento de la información o en el manejo del lenguaje. Salirse de ellas es salirse de los acuerdos generales sobre la base de los cuales trabaja la empresa.

En la gran mayoría de las instituciones no existen esos referentes mínimos y sucede que los materiales y los modos de comunicar quedan librados al buen entender de cada persona o grupo. No se trata, por supuesto, de imponer camisas de fuerza, pero sí de ofrecer una misma cara, en lo que a comunicación se refiere. Cobra aquí sentido otra vez lo dicho acerca de los documentos de referencia.

Demos un ejemplo de tales acuerdos, tomado de "Comunicación, medios y cultura", de Daniel Prieto C. (IICA, San José, 1990).

"Todo material educativo dirigido a la comunidad deberá ser evaluado cuidadosamente por ésta, antes de su edición definitiva,

Todo material educativo deberá acercarse lo más posible a la situación de comunicación de la comunidad, para lo cual será necesario partir siempre de un diagnóstico comunicacional.

Todo material educativo deberá evitar, hasta donde sea posible, el exceso de tecnicismos, sin negar el valor que tienen los conceptos científicos. Es tarea de la institución proponer recursos científicos de manera clara.

Todo material educativo deberá centrarse en problemas vividos por la comunidad y adecuar a ellos la información."

Estos acuerdos mínimos permiten orientar la tarea y resultan de suma utilidad, tanto para los productores como para quienes aprueban en definitiva los materiales.

De un encargado de la elaboración de mensajes en una institución, se espera por lo menos lo siguiente:

- que tenga información sobre el destinatario
- que conozca el tema sobre el cual trabaja
- que tenga criterios en relación con el medio seleccionado
- que se mueva con soltura en los diferentes formatos
- que posea una capacidad de lectura crítica de sus propios materiales
- que se acerque a sus interlocutores a través de recursos de validación

Toca al planificador de la comunicación institucional avanzar en lo relativo a acuerdos mínimos sobre el tratamiento de los materiales (redacción, diseño y formato), y orientar y realizar las necesarias validaciones.

Validación

Son pocas las instituciones de nuestros países que validan sus materiales. La inmensa mayoría los difunde sin haberlos confrontado previamente con sus interlocutores. Esto lleva a un verdadero despilfarro de dinero, sobre todo si se toma en cuenta que todavía se mantiene firme la confianza en el poder de los mensajes para orientar y cambiar conductas.

Entendemos validación como la puesta a prueba de los materiales con sus posibles interlocutores, antes de su difusión generalizada.

Así planteado, la práctica aparece como obvia y totalmente necesaria. Sin embargo, en muchas instituciones se considera tal paso como una pérdida de tiempo e incluso de dinero. Por lo que todo queda sujeto al criterio de algún especialista y a la opinión de quienes creen conocer la percepción de sus interlocutores. Con lo cual la improvisación continúa. Como afirmamos antes, quien no conoce a su interlocutor termina por imaginárselo.

A la ausencia de validaciones, ha sucedido el intento de llevarlas a cabo con métodos de *exposición al producto*, como se indica en el terreno de la mercadotecnia. Se trata de entrevistar gente o de reunirla en sesiones de grupos focales, por ejemplo, a fin de pedirle que opine sobre determinadas características de los mensajes: dificultad de comprensión, tamaño de la letra, colores, figuras, sonidos, etcétera.

Las actividades no van más allá de los 10 a 20 minutos y quien cumple el papel protagónico en las mismas es el producto comunicacional. Por supuesto que todo

esto requiere de una cuidadosa preparación, pero el centro es el mensaje y la gente sólo actúa para cumplir con los intereses de los entrevistadores.

Otro tipo de validación es el que se orienta a un trabajo en profundidad con los interlocutores, a fin de llegar a acuerdos sobre el material, pero siempre desde el punto de vista del valor que tiene para ellos, de la utilidad que puede prestarles.

En realidad, lo que está en juego aquí es la percepción que la institución o el comunicador tienen de sus interlocutores. Retomamos un texto de *La infancia es el destino*, obra ya citada.

"A la base de toda esta discusión está la pregunta por el interlocutor, quien puede ser percibido a partir de tres opciones:

- ⇒ El interlocutor no sabe nada, lo importante es el mensaje.
- ⇒ El interlocutor lo sabe todo, lo importante es el proceso.
- ⇒ El interlocutor sabe y no sabe, lo importante son el proceso y el mensaje.

En la primera cae gran parte de las instituciones de apoyo al desarrollo que consideran todo el trabajo educativo como una simple extensión, como una transferencia de tecnología a seres carentes de conocimientos y de cultura. Caen también aquí muchas actitudes ligadas al mercadeo social: lo que interesa saber del interlocutor no va más lejos de sus reacciones ante los mensajes. Se trata, en definitiva, de un interlocutor ausente, por más que se lo nombre o se le hagan algunas preguntas.

En la segunda estamos ante excesos de algunos defensores de la comunicación popular: nada hay que agregarle a la sabiduría de la gente, la tarea consiste en ayudar a encontrar lo que ya se tiene. Es preferible descubrir el hilo negro, como dicen en México, y no llevar información y soluciones a las cuales no haya llegado la comunidad por sí sola.

En la tercera se parte de la cultura de los interlocutores, pero también del reconocimiento de que *toda* cultura se compone de aciertos y errores, *toda*, la nuestra y la de cualquiera.

La percepción de lo educativo varía en cada caso. En el primero el polo emisor es rey, el mensaje traerá la conciencia o el cambio de conducta; en el segundo el interlocutor todo lo sabe, él nos educa a nosotros, nada tiene que aprender de nuestros mensajes; en el tercero, la educación se constituye en un acompañamiento, en un intercambio de experiencias y conocimientos dentro del cual cobran sentido los mensajes.

Las experiencias más sólidas que conocemos en investigación de expectativas de comunicación y validación participativa son las correspondientes a la tercera opción, que podemos sintetizar en esta premisa:

Partir siempre del otro.

Pero no de manera ingenua, de una idealización, sino a la vez desde la siguiente pregunta:

¿Qué sabe y qué ignora el otro?"

Cualquiera de las tres posibilidades indicadas llevará a adoptar distintas maneras de relacionarse con los interlocutores, o incluso llevará a no tomarlos en cuenta.

La validación pasa así de las experiencias puntuales con personas reunidas durante unos pocos minutos, a talleres de reflexión, en los cuales se avanza tomando en consideración los puntos de vista de cada quien, recuperando experiencias, anécdotas, percepciones individuales y grupales. Por supuesto que se trabaja sobre los mensajes, pero con mucha participación, con el tiempo y las reuniones necesarias para lograr un material que satisfaga a la mayoría.

Criterios de validación

Mencionemos algunos criterios para este tipo de actividad:

"En cuanto al tratamiento del tema, es importante considerar aspectos como la cantidad de información, su coherencia y organización a lo largo del texto, el grado de dificultad en la comprensión ligado, por ejemplo, al empleo de tecnicismos, usos no cotidianos del lenguaje, la conexión entre los contenidos y el sentido que éstos adquieren para el destinatario. Estos son elementos que pueden considerarse en el momento de establecer *criterios de claridad-comprensión*.

Los *criterios de reconocimiento e identificación cultural* se relacionan con las representaciones del entorno más inmediato de los destinatarios: la vivienda, los personajes, las formas de vestirse, los gestos, etcétera. Aquí se juega la clave del proceso, porque el concepto de cultura es lo suficientemente amplio como para abarcar no sólo aspectos corporales, gestuales, espaciales, entre otros, sino también para referirse a la manera de actuar y de significar de determinados sectores sociales, como niños, mujeres, familias, parejas, entre otros.

Los *criterios de capacidad narrativa-belleza* se refieren directamente a la fluidez del mensaje, a su relación con los sentidos, a la manera en que atrae por su trama, por el interés que despiertan recursos como el de un personaje rico en características, una situación que merece ser reflexionada para buscar soluciones, una apelación al humor, entre otras posibilidades.

Por último, los *criterios de formato* aluden al uso de recursos verbales y visuales puestos en juego en relación con las características físicas de los materiales utilizados. En el caso de impresos, a través de la diagramación y la letragrafía (tamaño y disposición de letras). Y al considerar los audiovisuales, elementos como usos coloquiales del lenguaje, presencia de sinónimos, entonación, entre otros. Asimismo, tratándose de imágenes, aspectos como el uso de secuencias, la imagen completa o incompleta, la perspectiva, el uso de la caricatura, el realismo, los detalles, el color" (*La infancia es el destino*, citado).

Podemos añadir que tales criterios son útiles para pensar en materiales impresos y audiovisuales, aunque con las debidas adaptaciones.

El método

Lo importante es que un planificador de la comunicación institucional deberá manejar herramientas de trabajo grupal y deberá organizar cuidadosamente los talleres de reflexión con los interlocutores.

No es el caso aquí desarrollar todos y cada uno de los pasos correspondientes a la validación, pero daremos prioridad a algunos de ellos, basándonos en el documento de Carlos Eduardo Cortés "Herramientas para validar" (RNTC, San José, 1993).

"Ciertas validaciones, centradas en los efectos de los mensajes, utilizan a las personas como parte de los instrumentos de prueba, a fin de confirmar si los materiales logran resultados como cambios de actitud o comportamiento, opción de consumo, decisión de voto, etc. Estos procedimientos, aplicados al campo de la educación, constituyen un modelo llamado *mercadeo social*.

No obstante, la comunicación educativa se preocupa por procedimientos de validación que asuman a los destinatarios como interlocutores fundamentales en la construcción de los mensajes, no como instrumentos de prueba. Al respecto, hemos propuesto una filosofía de relación con los destinatarios, sintetizada en los siguientes puntos:

- ⇒ La comunicación con la comunidad, destinada a compartir experiencias y a avanzar en un aprendizaje en común, no puede ser equiparada con el consumo de productos logrado a través de alguna campaña. Lo importante no son los mensajes sino la gente; es ésta la que da sentido a aquéllos.
- ⇒ No se busca llegar a la comunidad, reunirla y preguntar, en unos pocos minutos, por preferencias acerca de tal o cual color, forma o contenido de algún material. Cuando se procede de

esta manera las personas pasan a ser instrumentos y no el fin último de todo un proceso.

De lo anterior se deriva el tratamiento del tiempo necesario para realizar las validaciones de materiales. Hay una percepción simplista de este trabajo que consiste en agotar todo en alguna experiencia de grupos focales o en alguna entrevista hecha contrarreloj. Por el contrario, trabajar en reflexión individual, por parejas, grupal, dando a la gente el tiempo necesario para meditar y analizar. En pocas palabras, talleres de reflexión, laboratorios y no reuniones o entrevistas dirigidas por un especialista. Esto no quiere decir que no haya una guía mínima, pero la misma es utilizada sólo como punto de partida.

Los talleres no son un fin en sí mismo, sino que forman parte de un proceso más amplio en el cual se involucran los participantes. No estamos frente a una investigación o una validación a secas. El trabajo incluye otros eventos que podrían abrir el camino para elaborar mensajes posibles dentro de un grupo, como por ejemplo títeres, dramatizaciones y juegos, entre otros. Así, investigación y validación pasan a integrarse a una relación más amplia con la cultura y la vida cotidiana de la gente.

Principio fundamental, en esta filosofía de no usar a la población, es el de explicar siempre el sentido de las reuniones y el de devolver a la comunidad el producto de su esfuerzo. Es necesario insistir siempre que la gente en las comunidades trabaja demasiado durante la semana y que el tiempo dedicado a estas experiencias es tomado del de descanso. Elegir con ellos, entonces, momentos comunicacionales en los que ese valioso tiempo no sea cedido sin más resultado que la misma reunión.

El sentido final está dado por un horizonte de acción que dé valor al esfuerzo realizado. Si se ofrece información y nada sucede con ella vienen las decepciones y los justos rechazos. La investigación es importante como proceso, pero para la población involucrada cuentan también los productos, en nuestro caso comunicacionales. No se trata de gestar un prototipo de mensaje más o menos ideal, sino de producir materiales que lleguen a la población de manera sostenida. Muchas investigaciones en materia de comunicación terminan en una única experiencia, cuando lo importante es lograr continuidad.

Este último punto nos remite a las relaciones con los miembros de la comunidad y con las instituciones que desempeñan actividades en la misma: promotores, la radio, la escuela, los comités, entre otros. La clave de la investigación ligada al contexto es la apropiación de los mensajes por parte de la población, tanto en sus aspectos formales como de contenido. Formales porque sucesivos talleres permiten corregir errores de percepción plasmados en los materiales producidos fuera de la comunidad; de contenido porque en definitiva está en juego una propuesta de revisión de hábitos de vida ligados a la salud, la alimentación, la educación, las relaciones

familiares, etcétera. Para esto es fundamental avanzar en una co-responsabilidad por parte de todos los sectores.

Una validación de este tipo podría calificarse como *implacable*. En otras palabras, exige que los mensajes se defiendan solos, y asume que cualquier problema identificado es importante, porque señala un punto débil que puede mejorarse.”

El texto de Cortés nos centra en la necesidad de respetar a quienes son convocados para la validación, tanto en lo que a su participación en el proceso se refiere como en el sentido que el mismo tiene para ellos y para otras personas. En efecto, si la validación aparece como una suerte de juego misterioso, en el cual no se sabe bien quién saldrá beneficiado, queda fuera la posibilidad de hacer sentir a la gente su participación en una obra que será de utilidad social.

Por ello, la validación no se apoya en el uso de los demás para beneficio del producto o de la empresa en cuestión, sino en la oportunidad de cooperación en un proceso que servirá a todos los involucrados y a otros seres.

Seguimiento y evaluación

Cuando se trabaja en una institución y desde la misma son promovidas acciones de comunicación con sus interlocutores, la ausencia de seguimiento y evaluación habla con toda claridad de la falta de interés que existe por los resultados de aquéllas. Hay muchos ejemplos, como el de una revista para sectores de la población beneficiados con el agua potable, que se viene reeditando desde hace más de ocho años y nunca nadie se ha preguntado qué sucede con ella.

Son muchos los casos en que la institución considera que ha cumplido su tarea por el hecho de haber puesto en circulación un mensaje, cuando en realidad, eso es apenas un momento de un proceso más amplio.

Realizada determinada acción comunicativa (a través de relaciones interpersonales o de materiales) queda la pregunta por la manera en que la gente se ha apropiado de algo, lo ha criticado o rechazado, se ha mostrado indiferente, entre tantas otras posibilidades.

Un sistema de seguimiento es capital, sobre todo si se busca una real interrelación entre la institución y sus interlocutores. Y es sólo a partir de él que se puede realizar una adecuada evaluación.

Los pasos para el seguimiento no son complicados. Es posible planificarlo sobre la base de talleres, a la manera de los descritos para la validación, o bien de entrevistas y de consultas periódicas generalizadas (mediante cuestionarios, por ejemplo).

Lo más importante de esta fase es una buena técnica de registro. Así como planteábamos para la memoria de una institución la necesidad de una sistematización, en este caso puede utilizarse el *texto paralelo*. Este recurso viene siendo trabajado en algunas universidades e instituciones no gubernamentales de la región, sobre la base del texto *La mediación pedagógica*, de Francisco Gutiérrez y Daniel Prieto. Se trata de una memoria de lo que va sucediendo en el trabajo con los interlocutores, manifestado a través de un documento en el cual se recogen observaciones, reflexiones, entrevistas y todo lo que se produce en una relación comunicacional.

¿Qué necesidad hay de un registro semejante? La comprobación es sencilla: a menudo quienes trabajan en comunicación pasan años realizando labores de mucha importancia, pero al cabo de los mismos *no tienen dónde leerse*, es decir, no han construido su propia memoria. Y si uno no tiene dónde leerse, no le quedan muchos recursos para evaluar.

La evaluación consiste:

“... en revisar lo que se hizo, si se alcanzó o no lo deseado, cómo se alcanzó, por qué el proyecto anduvo de tal o cual manera...” (Eduardo Contreras, *Planificación comunitaria*, Ed. CIESPAL, Quito, 1985, p. 43).

En nuestro caso, todo ello desde el punto de vista comunicacional. El referente fundamental es siempre el de los objetivos planteados para determinado programa o acción comunicacional. ¿Qué perseguimos con una serie de mensajes? ¿Qué con cada uno de ellos en particular? ¿Qué con las relaciones interpersonales?

Y como lo comunicacional no se da solo, porque siempre está relacionado con determinada institución, sea de salud, de educación o de transferencia de tecnología, entre otras posibilidades, la evaluación comunicacional se integra siempre en el marco de una evaluación más amplia.

Pero lo importante es no perder de vista su especificidad. Toca evaluar el modo en que fueron acogidos e interpretados los mensajes, la manera en que se desarrollaron las relaciones presenciales. Y sobre, todo, lo correspondiente a la apropiación por parte de los interlocutores de la información o de las recomendaciones para la práctica que fueron ofrecidas.

Dos alternativas de evaluación:

- ⇒ Externa, a cargo del propio comunicador, no de una persona ajena al proyecto, que selecciona ciertas variables y las analiza sin el involucramiento de los interesados.
- ⇒ Participativa, a cargo del propio comunicador, pero con la participación activa de quienes han estado involucrados en el proceso.

No privilegamos una u otra. Por el contrario, consideramos que hay momentos para la primera y momentos para la segunda. Resultan, por lo tanto, estrategias complementarias.

“Con gente de afuera o de adentro, la evaluación siempre debe incluir una participación del personal del proyecto de y los «beneficiarios» de su acción. El grado y las formas en que se haga participativa dependerá de cada situación particular. (...) Los lineamientos generales, lo que se quiere lograr con la evaluación, las decisiones básicas, la discusión de cada paso importante, el análisis y la interpretación de la información, la comunicación y el uso de ella, deben ser plenamente participativos. No sólo por cuestiones de principios, sino hasta por simple eficacia del proceso evaluativo: se le hará más caso a los resultados si ha habido transparencia en el proceso y la gente del proyecto ha tenido su palabra y sus decisiones para encaminarlo. Y esto hará que la evaluación se afine más a lo que el proyecto verdaderamente necesita de ella” (Contreras, obra citada, p. 69).

Daniel Prieto Castillo
1993