

## DIAGNÓSTICO Y PLANIFICACIÓN DE LA COMUNICACIÓN

Washington Uranga  
Laura Moreno  
Claudia Villamayor

### INTRODUCCIÓN

El objetivo de este cuadernillo es ofrecer algunos elementos para clarificar aspectos conceptuales respecto del diagnóstico y la planificación de la comunicación. Como quedará de manifiesto a lo largo de estas páginas la planificación de la comunicación es un espacio de convergencia transdisciplinar, razón por la cuál sería absolutamente imposible desarrollar este proceso sin recurrir al aporte de otras áreas de las ciencias, particularmente de las ciencias sociales.

Del mismo modo es importante tener en cuenta que la metodología aquí desarrollada asume aportes de diferentes métodos de planificación que a este fin han sido incorporados en una lógica de diagnóstico y planificación de la comunicación para alcanzar el objetivo deseado. Queda también abierta la posibilidad de que los destinatarios hagan a su vez adaptaciones que atiendan a las necesidades de cada uno de los proyectos en ejecución.

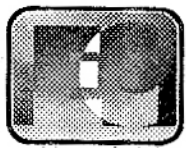
La planificación de la comunicación es un proceso integral que abarca dos grandes etapas designadas como diagnóstico y planificación propiamente dicha. Sin embargo debe entenderse todo el desarrollo como una unidad que, partiendo de la realidad, proyecta alternativas y cursos de acción para modificarla teniendo en cuenta un marco teórico elaborado en función de la misma situación objeto de estudio.

### 1. ¿Qué entendemos por diagnóstico de la comunicación?

La palabra "diagnóstico" proviene del griego y significa "distinguir", "discernir", "conocer". Podríamos, sin embargo, establecer una secuencia entre estas tres palabras y determinar que para conocer es necesario atravesar primero por las dos etapas anteriores. (1)

**Diagnóstico** es, por lo tanto, una mirada atenta (sistemática) sobre la realidad a fin de reconocer los síntomas (expresiones significativas o relevantes) que allí se manifiestan, dando a cada uno de ellos una valoración adecuada en su contexto y su proceso histórico para determinar como conclusión los problemas, riquezas o potencialidades de una determinada situación.

Daniel Prieto Castillo define el diagnóstico como:



"una lectura esencial de determinada situación social, una lectura de sus conexiones esenciales, desde una perspectiva histórica" (2).

Esta lectura de la realidad permite desentrañar parte de las respuestas que están, de por sí, ya presentes en toda situación social. Por esta misma razón, de la profundidad y rigurosidad que tenga el diagnóstico dependerá no sólo la precisión de las respuestas que se puedan ensayar como soluciones y alternativas sino también la facilidad para encontrar acciones adecuadas al fin que se persigue.

Gloria Pérez Serrano, refiriéndose a proyectos sociales, señala que:

"el diagnóstico de la realidad es una fase de gran importancia para la elaboración de proyectos. Permite ubicar los principales problemas, desempeñar sus causas de fondo y ofrece vías de acción para irlo resolviendo. El objetivo del diagnóstico es el conocimiento de la realidad. Constituye una de las herramientas teórico-metodológicas más importantes para acercarnos al conocimiento de la realidad objeto de estudio" (3).

" La comunicación es una experiencia entendida como vincularse, poner en común, compartir, intercambiar."

Comprendemos la comunicación como una realidad esencial a la condición humana, acto social vital, constitutivo de la relación social-cultural y lugar de la construcción de sentido. Es una experiencia entendida como vincularse, poner en común, compartir, intercambiar. Así comprendida la comunicación es fuente de democratización de las relaciones sociales y personales.

"Para poder relacionarnos con los demás - dice D. Prieto Castillo - necesitamos comunicarnos, sea a través del lenguaje verbal o de los gestos. Pero esto no es suficiente. Lo importante es comunicarnos para intercambiar experiencias, afectos, sueños, ilusiones, proyectos. Lo importante es comunicarnos para comprender más a fondo qué nos pasa, ya sea en el ámbito familiar o grupal" (4).

Todo esto es lo que nos mueve a señalar que diagnosticar la comunicación implica entender los síntomas como signos que expresan, ponen de manifiesto, el modo cómo se está produciendo la comunicación en un ámbito específico (institución, comunidad, grupo, asociación) que hemos elegido como objeto de nuestra preocupación.

Diagnóstico y planificación equivalen a la ruta elegida para transitar desde la **situación inicial** hacia una **situación proyectada**.



## 2. Tomando en cuenta los contextos

Toda situación en condiciones de ser analizada y diagnosticada surge y se desarrolla dentro del marco de historias personales, sociales y culturales que le sirven de contexto, las condicionan y establecen parámetros para su lectura. Sin estos parámetros sería imposible comprender cabalmente cada una de las realidades a ser diagnosticadas.

Estas historias se expresan en la cotidianeidad a través de un sinnúmero de **signos** que pueden ser leídos a la manera de síntomas y que son manifestaciones de la realidad a diagnosticar.

Dentro de la lógica del análisis de los contextos habrá que tomar en cuenta también variables tales como el **tiempo** y el **espacio** en el que ocurren los acontecimientos - objeto de estudio - o se desenvuelven las situaciones - objeto del diagnóstico -.

Hablar del tiempo equivale a decir que cada situación deriva de otra u otras que se constituyen, se relacionan entre sí dinámicamente, interactúan y se influyen mutuamente, tomando la forma de antecedentes y causas que condicionan y dan características al presente. Conocer y comprender estos elementos ayuda a valorar adecuadamente el presente.

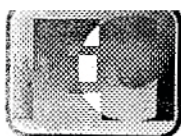
Todo espacio (lugar físico y social) refiere a un sistema de relaciones y de múltiples vinculaciones que inciden sobre la situación objeto del diagnóstico, y tiene implícitos una serie de significaciones simbólicas.

Ninguna experiencia puede leerse al margen de la historia en la que está inserta y de las múltiples conexiones que tiene con la realidad circundante, entendida como condicionantes, como realidades enfrentadas y, fundamentalmente, como otros actores que entran en juego.

"Ninguna experiencia puede leerse al margen de la historia en la que está inserta y de las múltiples conexiones que tiene con la realidad circundante."

## 3. Desde una determinada visión del mundo

Todo lo anterior supone también asumir que el diagnóstico implica por sí mismo una determinada forma de leer y de entender la realidad. No es aceptable pensar que se trata meramente de la aplicación de ciertas



herramientas para abordar un problema en forma aséptica o exclusivamente técnica.

Seleccionar herramientas, es decir, elegir los instrumentos para diagnosticar la realidad y, sobre todo, la perspectiva teórica que estas herramientas suponen es, en sí mismo, comenzar a diagnosticar.

¿Por qué?

Porque significa asumir un punto de vista respecto del objeto de estudio. Elegir herramientas es de por sí una manera de mirar la realidad que puede ayudar o dificultar a que algo pueda o no ser considerado como problema (5).

Implica también partir de una posición frente a los acontecimientos, es decir, asumiendo que no existe ni puede darse por válida una pretendida neutralidad frente a los acontecimientos sociales especialmente cuando se trata de transformar una situación. Toda acción que quiera promover un cambio demanda una visión del mundo, una toma de posición, una actitud frente a los desafíos fundamentales de la historia.

Elegir una visión del mundo no debe confundirse con negar la validez de otras perspectivas o cerrarse a la riqueza de la pluralidad de puntos de vista. Lo plural tiene valor por sí mismo y se opone al dogmatismo. Pero esto tiene que ver con una etapa de construcción y de elaboración colectiva. Cuando se trata de juzgar y de analizar una realidad determinada debe hacerse de una posición clara sin por ello admitir que puedan existir otras posiciones.

"Implica también partir de una posición frente a los acontecimientos."

#### **4. Desde una determinada concepción de la comunicación**

De la misma manera que se elige una visión del mundo para analizar la realidad, también se opta por una concepción de la comunicación.

No es lo mismo - porque no son los mismos los elementos a considerar - realizar el diagnóstico desde una concepción lineal de transmisión de mensajes que hacerlo desde una perspectiva relacional de construcción de sentido.

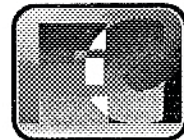
Esta perspectiva implica comprender los fenómenos sociales como procesos de producción de sentido en los que actúan diversos actores que se constituyen en sujetos de una relación comunicativa en la que intervienen factores sociales, culturales, políticos y económicos.

¿Cuáles serían entonces los elementos a considerar desde esta última visión? (6)

¿Quiénes?

Definir quiénes, es hablar de los actores que son sujetos de la comunica-





"...implica comprender el modo en que los actores se reconocen, se representan y construyen la realidad en y desde la vida cotidiana..."

ción, establecer sus características y reconocerlos en y desde sus contextos. Es decir, tomando en cuenta las historias sociales y culturales de cada uno y, al mismo tiempo, las historias sociales y culturales en la que están insertos en ese momento determinado.

Esto implica comprender el modo en que los actores se reconocen, se representan y construyen la realidad en y desde la vida cotidiana; será necesario tener en cuenta una realidad a elegir: una institución, un barrio, etc.

Para ello es posible aplicar la semiótica de la vida cotidiana de los actores que implica opacar las prácticas culturales que aparecen como transparentes. Se opaca para hacer surgir lo distinto, las asimetrías, los conflictos, las potencialidades, inclusive lo que aparece como obvio deja de serlo para transformarse en dato para el diagnóstico. Opacar significa comenzar por preguntarse por los términos en que se dan las relaciones comunicativas entre los actores.

### **¿Cómo se relacionan los actores?**

Al hacerse esta pregunta es necesario aclarar que en tanto se elige una realidad determinada, ya sea una institución o una comunidad de base, se está partiendo de un contexto físico particular que va a condicionar las relaciones comunicativas de los actores. Por lo tanto ese espacio físico hay que caracterizarlo.

Para responder a esta pregunta, hay otros condicionamientos que es necesario caracterizar:

a) el nexo político entre los actores, que definirá diferentes grados de responsabilidad, representatividad y de espacios de decisión y de poder.

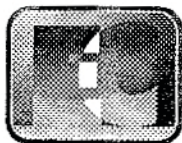
b) al mismo tiempo, caracterizar las relaciones comunicativas que se establecen entre ellos.

"En cada práctica cultural se tejen relaciones comunicativas..."

En cada práctica cultural se tejen relaciones comunicativas, en las que pueden intervenir instrumentos tecnológicos (el sonido, la gráfica, la imagen, la informática, etc); o en cambio manifestarse a través de expresiones verbales y no verbales.

Ambas formas constituyen lugares de mediación (reconocimiento, representación y construcción de la realidad). Según cómo se caracterice esa mediación podrá conocerse el tipo y grado de representatividad de la realidad que tienen.

Hay otros espacios de mediación social que inciden en las relaciones comunicativas que también es necesario caracterizar: las reuniones, los pasillos, las fiestas, las bailantas, los grafitis, los medios de comunicación,



y otros imposibles de enumerar aquí porque habrá tantos como cada realidad así lo indique.

Trabajar sobre los datos que arrojan cada uno de estos aspectos equivale a establecer el modo en cómo se produce el sentido en las relaciones comunicativas diagnosticadas.

### 5. Un ejemplo

Si tomamos como ejemplo el diagnóstico comunicacional de la Comisión Vecinal de un barrio "X" podríamos hacer el siguiente proceso:

¿Quiénes? Nos preguntamos por los actores (sujetos) de la comunicación.

Ellos podrían ser:

- a) los vecinos del barrio en general,
- b) los grupos organizados en el barrio, con la finalidad que sea (deportiva, religiosa, económica, etc.),
- c) los directivos de la Comisión Vecinal,
- d) los empleados de la Comisión Vecinal (si los tiene),
- e) los medios de comunicación (la radio comunitaria, el periódico barrial, etc.),
- f) los jóvenes,
- g) los dirigentes políticos zonales,
- h) otros (la Policía, los comerciantes, etc.).

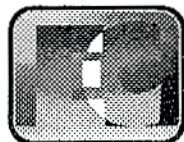
De cada uno de ellos será necesario recopilar datos que hagan a la memoria histórica, social y económica de los actores.

Considerando las mismas variables será preciso hacer un análisis de la realidad actual de la comunidad. Aquí los factores micro y macro son datos que aportan para comprender cada fenómeno.

Tomemos uno de los actores: **los jóvenes**

La cultura juvenil de la década de los noventa está atravesada por innumerables factores que será preciso caracterizar. Desde un punto de vista macro pueden investigarse algunos lugares en los cuales haya datos que den un panorama.

Sin embargo, en esta comunidad particular estos datos macro pueden asumir sus propias características y hasta podemos encontrarnos con variables nuevas. No es lo mismo conocer y analizar la cultura juvenil de un barrio de clase media alta de una urbe como la Capital Federal con los



---

jóvenes de un pueblo de Formosa, Corrientes o un barrio de asentamientos del Gran Buenos Aires.

La cultura juvenil leída en clave de comunicación llevará a preguntarse por sus modos de expresarse (lenguajes), de encontrarse, la tendencia respecto a lo que ellos consideran como valores o antivalores, cuáles son los espacios de participación, qué significa la participación para ellos, sus necesidades más urgentes, su relación con los medios de comunicación, etc.

La lógica de su producción de sentido nos llevará siempre a ver a los jóvenes en relación. Por lo tanto también habrá que preguntarse sobre el tipo de relaciones comunicativas que establecen entre sí y con los otros actores mencionados.

Cada uno de los actores es un referente de nuestro diagnóstico.

¿Cómo se relacionan los actores?

La perspectiva comunicacional elegida nos sirve para comprender las relaciones comunicativas entre los actores.

Preguntarse por el modo de relación de unos con otros desde una dimensión semiótica implica abordar el **por qué** los actores se relacionan y **de qué** manera.

En el ejemplo elegido, es importante tener en cuenta los espacios de encuentro más representativos e informales como las fiestas en general, los recreos, las peñas, las bailantas, los juegos, el taller o la escuelita de arte, el almacén cooperativo, el potrero, las esquinas, los bares, los video juegos, etc.

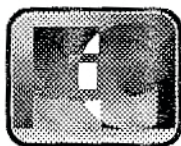
Todos estos son espacios riquísimos de comunicación; de ellos se pueden extraer importantes resultados.

También se deben tener en cuenta los mensajes producidos con la ayuda de alguna tecnología: programas de radio, mensajes por altoparlantes, la estafeta, grafitis, carteles o pasacalles, las canciones de los grupos, el boletín, etc.

Asimismo es posible preguntarse cuál es el lugar que los jóvenes le dan a otros actores (personales o colectivos): la Comisión Directiva del barrio, las familias...

Para el diagnóstico serán útiles los parámetros, desde los que éstos mensajes fueron contruidos y al mismo tiempo, las condiciones de producción.





Luego será necesario profundizar en los discursos de los miembros de la Comisión Directiva y preguntarse, por ejemplo, si están dirigidos a uno o varios sectores.

Si continuamos con nuestro ejemplo y siempre en el terreno de las hipótesis podría ocurrir que algunos actores del barrio (los jóvenes, los comerciantes de menores recursos y los participantes de la radio comunitaria) se expresen en el espacio de la fiesta, en los bailes y las expresiones de religiosidad popular y los miembros de la Comisión Vecinal, lo hagan preferentemente a través del periódico barrial.

El modo cómo estos sujetos interactúan va dando forma a los roles que cada uno juega en el barrio; también se establece la forma de crear consensos y hegemonías. Los mensajes intercambiados (el de los jóvenes, el de los vecinos y el de los comerciantes) generan un sentido nuevo, independiente del inicial de cada uno, porque depende de la dinámica de las interrelaciones, de la forma cómo lo recibe cada actor.

Puede decirse entonces que no hay lecturas unívocas, aunque el proceso comunicacional vaya conformando un sentido nuevo como resultado de la interacción de las diferentes lógicas, universos interpretativos y roles de los actores.

## 6. Tipos de diagnóstico

Daniel Prieto Castillo sostiene que:

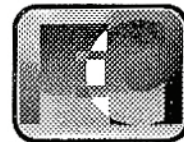
"... todo ser humano tiene conocimientos válidos para enfrentar la situación que le toca vivir. En ese sentido nadie es totalmente ignorante, hay una sabiduría de la vida cotidiana, producto de la acumulación de experiencias, de la confrontación con las condiciones de existencia, sabiduría a menudo más válidas que las propuestas teóricas. Pero ello no es suficiente para enfrentar todo. En ese sentido, la gente sabe y no sabe, está preparada para algunas situaciones o carece de la información y de las experiencias necesarias como para enfrentar otras"(7).

"...no hay lecturas unívocas, aunque el proceso comunicacional vaya conformando un sentido nuevo como resultado de la interacción de las diferentes lógicas..."

Este es también nuestro punto de partida básico y fundamental: reconocer que toda persona tiene conocimientos y potencialidades que la habilitan para dar respuestas, así sean parciales, a la realidad particular que debe afrontar. Sostenemos como D. Prieto Castillo que "nadie es totalmente ignorante" y esto es suficiente para afirmar que es necesario permitir que este saber presente en cada ser humano aflore, sea puesto en evidencia y se constituya en factor fundamental para la construcción de alternativas.

A partir de esta premisa podemos clasificar a los diagnósticos en **pasivos y participativos**.





---

Los primeros son aquellos realizados por agentes externos (profesionales, técnicos, consultores, especialistas, etc.) sin participación de los actores directamente involucrados en la situación o institución implicada.

Daniel Prieto Castillo dice que:

“llamamos **diagnósticos pasivos** a los practicados por un grupo de especialistas, de manera tal que la gente (sea parte de una organización o de una comunidad en general) **es tomada como objeto del análisis**, todo se hace desde fuera de ella, alguien recoge los datos que le pertenecen, los evalúa, saca conclusiones sin su participación. Los propios interesados son integrados al diagnóstico sólo para dar información, muchas veces ni siquiera saben para qué se les pide tal o cual dato, ya sea porque nada se les explica o porque directamente les mienten” (8).

Dentro de esta clasificación de diagnósticos pasivos se encuadran todos aquellos realizados desde una perspectiva tecnocrática para sacar conclusiones sobre la realidad comunicacional de una institución o grupo, aplicando metodologías que prescinden de los actores directamente implicados.

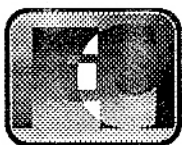
Es posible que en algunos casos, por las condiciones de la institución o de los grupos en cuestión, no sea posible sino realizar diagnósticos pasivos. Pero no menos cierto es que el grado de certeza de las conclusiones a las que se arribe disminuye necesariamente por la falta de consideración de una serie de factores a los cuales no se puede llegar sino por intermedio de los actores directos. Y sobre todo se habrá perdido la oportunidad para que los actores se comprometan con el proyecto próximamente planificado.

Por diagnóstico **participativo** entendemos aquel que se realiza a partir del protagonismo de la propia gente, de los mismos actores, para analizar sus problemas, sus dificultades y descubrir las posibilidades de su propio desarrollo.

Para Daniel Prieto Castillo en el diagnóstico participativo:

“la gente (sea de una institución o de una comunidad en general) reconoce su situación, selecciona problemas, se organiza para buscar datos, analiza estos últimos, saca conclusiones, ejerce en todo momento su poder de decisión, está al tanto de lo que hacen los demás, ofrece su esfuerzo y su experiencia para llevar adelante una labor en común” (9).

Visto así, el diagnóstico participativo adquiere la doble característica de ser **una experiencia comunicativa** y un **proceso educativo** para todos



aquellos que participan.

Mediante la información compartida y la reflexión en común se puede llegar a tomar conciencia de realidades, conocimientos e informaciones antes desconocidas para sus propios actores. Pero además, este tipo de diagnóstico puede ser el primer paso para superar los problemas de comunicación en un grupo, en una institución o en una comunidad. En ese sentido el diagnóstico se constituye en experiencia de comunicación.

Vale la pena tener en cuenta que estos dos modelos aquí expuestos en forma separada por razones metodológicas y para ayudar a su comprensión, no se presentan en la realidad como alternativas absolutamente excluyentes y diferenciadas. Lo normal es que, a pesar de que el comunicador planificador haya hecho una opción previa en favor de uno u otro modelo, en la práctica se superponen elementos de una y otra concepción. El esfuerzo consistirá siempre en buscar la coherencia con el modelo elegido.

## **7. El comunicador como articulador**

Es conveniente, en este punto, hacer un paréntesis en el desarrollo del modelo de diagnóstico y planificación de la comunicación para introducir brevemente una reflexión sobre el papel y el lugar del comunicador.

Tradicionalmente, y desde el punto de vista del "modelo informacional", el comunicador es considerado un "emisor", a veces un "canal"; de esta manera se desprenden funciones como el de informar e interpretar la realidad, en todo caso, el que tiene la prerrogativa de iniciar la comunicación.

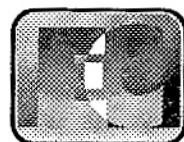
"...el comunicador puede entenderse como un articulador, un facilitador, o puente de la comunicación en los espacios en los que actúa."

Actualmente, debido a los cambios sociales y culturales, el lugar que la comunicación cobra en este marco y teniendo en cuenta los aportes de diferentes disciplinas como la psicología, la sociología, la lingüística, la filosofía, el lugar de los comunicadores se ha transformado sustancialmente.

Desde un modelo relacional, que reconoce a la comunicación como producción de sentido y como hecho cultural, el comunicador puede entenderse como un articulador, un facilitador, o puente de la comunicación en los espacios en los que actúa: una comunidad, una institución, un programa de televisión o radio.

Entendido así, el comunicador, es quien a través de saberes específicos que le otorga el marco conceptual y su práctica es capaz de facilitar, es decir, articular saberes existentes en la sociedad y en cada persona.

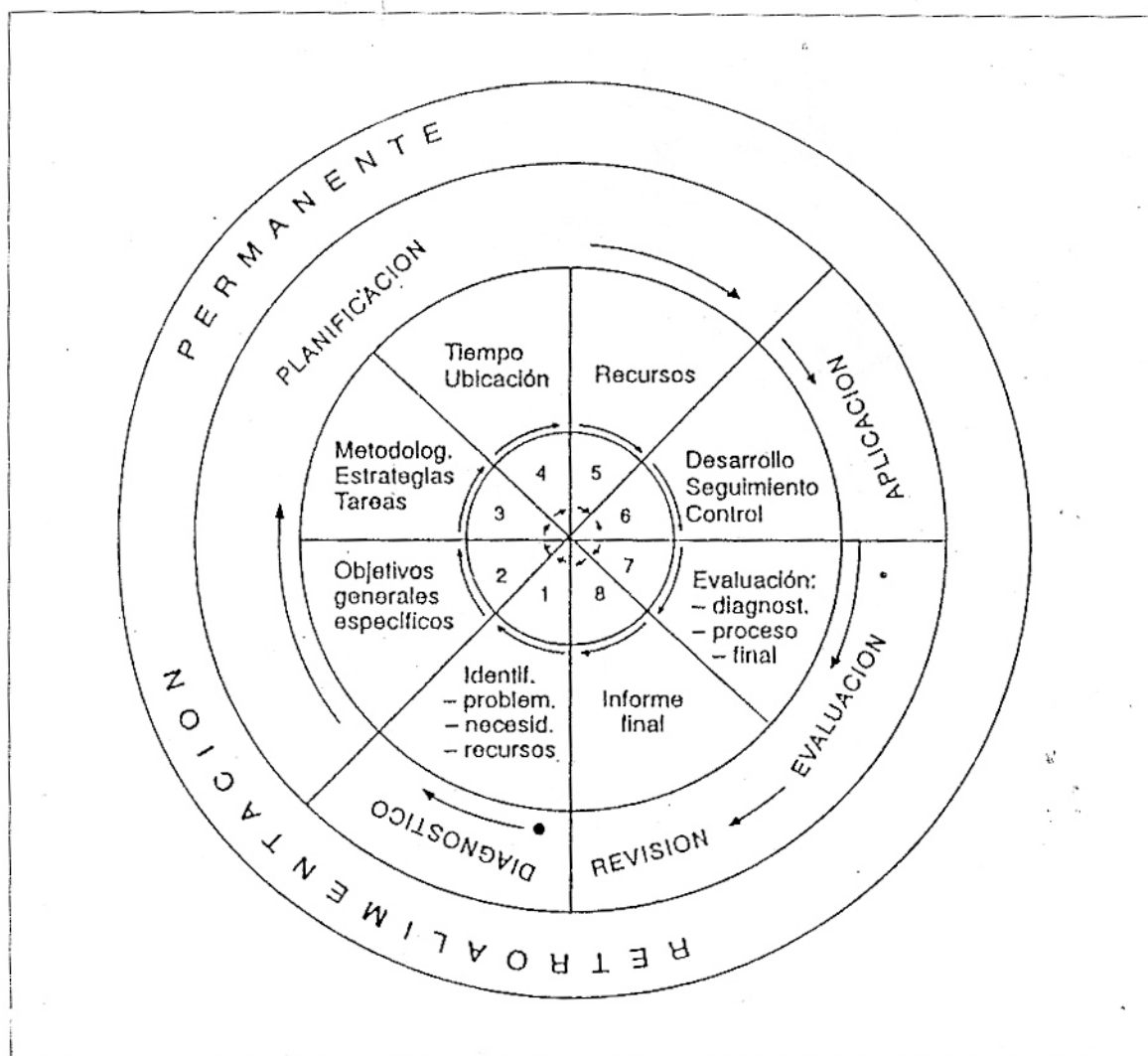
Desde esta perspectiva diagnosticar y planificar la comunicación es ya, por sí mismo, un modo de generar relaciones comunicativas.



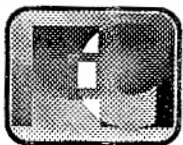
## 8. Diagnóstico y planificación: un dinamismo constante

Diagnóstico y planificación son momentos de explicitación y toma de conciencia en la vida y en la construcción de la historia de una comunidad, un grupo o una institución. El diagnóstico y la planificación no son ajenos a la dinámica de la institución o del grupo humano y esta dinámica es, continua. Cada punto de llegada es, al mismo tiempo, un punto de partida hacia un nuevo objetivo. La evaluación es, simultáneamente, origen de un nuevo diagnóstico y así sucesivamente.

Gloria Pérez Serrano (10) grafica esta situación desde el punto de vista de los proyectos sociales y la representa de la forma que se muestra a continuación.



\* Tomando en este caso retroalimentación en el sentido de dinamismo permanente y no meramente en la acepción que le adjudica a esa palabra el modelo informacional de la comunicación (N. de los autores).



## 9. Elementos del diagnóstico de la comunicación

Comencemos por decir que en planificación existe una gran variedad de terminologías en uso, hasta el punto que con diferentes palabras se designa por distintos autores los mismos contenidos conceptuales o metodológicos.

Tomando en cuenta lo anterior lo que aquí se hace es elegir una determinada terminología para uso común y comprensión del proceso a desarrollar, sin por eso pretender que esta sea la única posible.

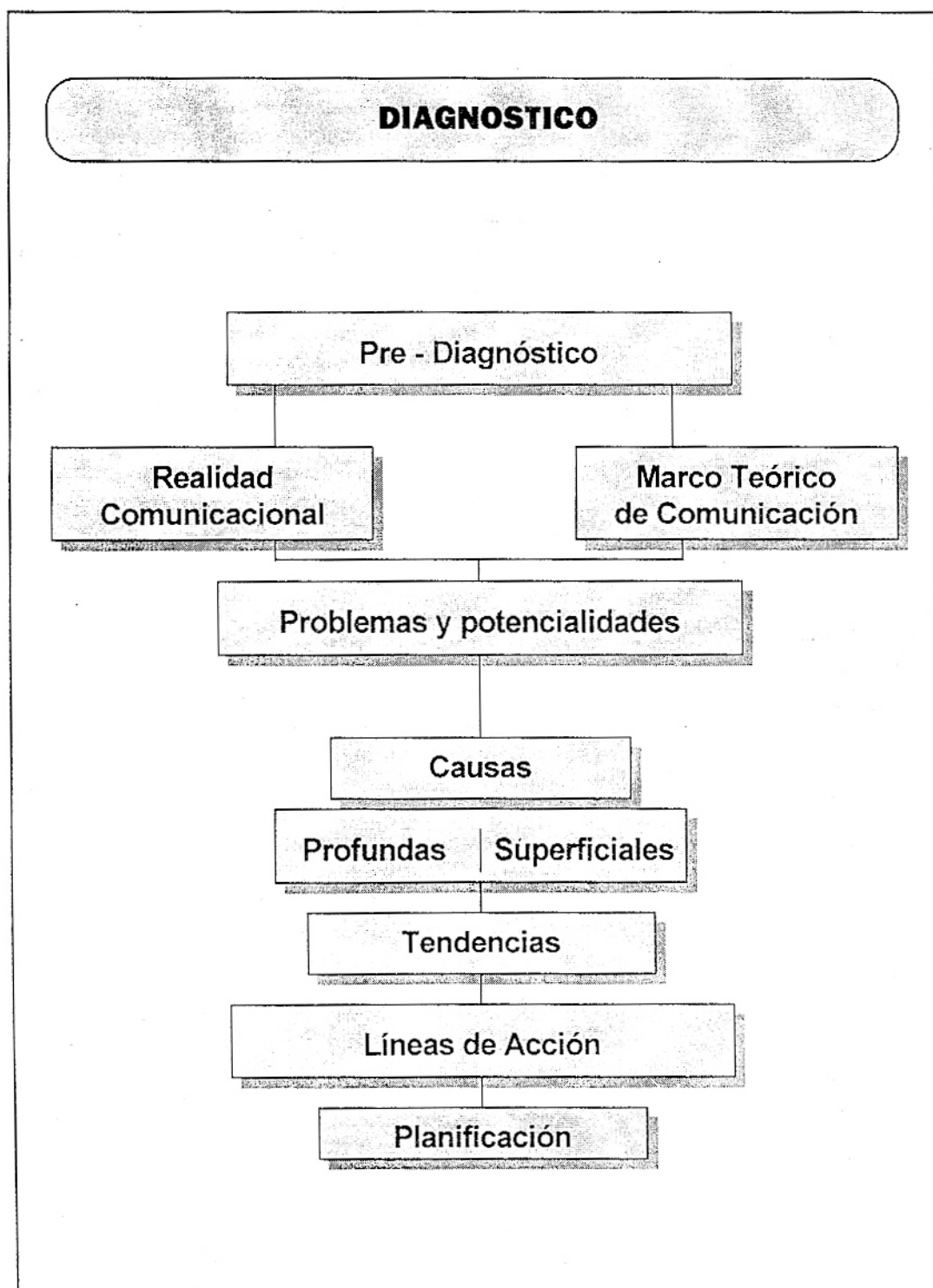
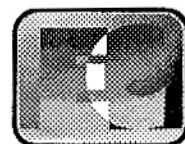
Diagnóstico y planificación son partes inseparables de un único proceso, tal como quedó visto en el gráfico anterior. Sin embargo, por razones metodológicas y de comprensión del proceso se han separado las dos

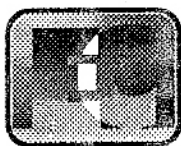


grandes etapas especificando el diagnóstico por una parte y utilizando el término planificación para referirse al conjunto de acciones que se ensayan con el fin de dar respuesta a los problemas planteados o desarrollar las riquezas y potencialidades descubiertas.

Dando esto por sentado se expone a continuación un cuadro que representa el desarrollo detallado de las etapas del diagnóstico.







### 9.1. El pre-diagnóstico

El pre-diagnóstico es el primer paso del diagnóstico y forma parte integral del mismo.

Es una primera aproximación al objeto de estudio hecha desde **una perspectiva comunicacional** y contando con los elementos que se pueden recoger en primera instancia a fin de determinar la factibilidad inicial del diagnóstico a realizar y comenzar a precisar el **objeto a diagnosticar**.

El pre-diagnóstico equivale a la actitud del artista que se enfrenta a un paisaje que quiere plasmar en una tela o captar con su cámara fotográfica. La primera actitud es la de reconocer el entorno. La segunda de seleccionar aquella parte del todo y la tercera enfocar el ojo o el lente sobre la parte elegida dentro del todo. Apenas entonces comenzarán a verse los detalles.

Nos puede servir también el ejemplo del médico. Para realizar su diagnóstico el médico pregunta por los **síntomas**, es decir, aquellos elementos externos que reflejan las dificultades o problemas que sufre una persona. Con ello el médico ubica, en primera instancia, el lugar y en algunos casos la fuente de las dificultades. Apenas entonces comenzará la etapa de los análisis en profundidad.

El pre-diagnóstico es un paso necesario en el diagnóstico que permite definir con mayor precisión el objeto de la tarea a realizar. Ayuda a recortar este objeto de estudio a partir de una primera definición amplia del ámbito o del universo sobre el cual se pretende operar.

"...el diagnóstico tiene que describir la acción que se va a realizar e indicar al mismo tiempo la finalidad que impulsa esa tarea..."

### 9.2. Los elementos del diagnóstico

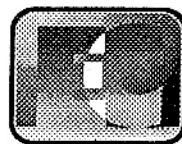
El **objetivo** del diagnóstico se construye a partir de la visión que ofrece el pre-diagnóstico en cuanto a determinación del objeto de estudio, es decir, a la tarea de delimitar el campo, la realidad o la situación sobre la que se quiere operar.

El **objetivo general** del diagnóstico tiene que describir la acción que se va a realizar e indicar al mismo tiempo la finalidad que impulsa esa tarea. Esto último permitirá luego la evaluación de lo realizado.

Ejemplo:

**Analizar** las actividades recreativas de los alumnos del nivel secundario del instituto "X" para detectar los lenguajes utilizados por esos jóvenes en su comunicación.

Del objetivo general derivan **objetivos específicos** que establecen variables (o temas) a investigar o concretan tareas a realizar dentro del marco del primero teniendo en cuenta datos de tiempo, espacio y circunstancias.



---

Ejemplos:

*Objetivo específico 1:*

Realizar una muestra entre los alumnos del nivel secundario para establecer sus preferencias en cuanto a actividades recreativas y la importancia que le asignan a las mismas dentro de la marcha general de la institución y como parte del proceso educativo.

*Objetivo específico 2:*

Hacer un estudio comparativo entre las actividades recreativas de los alumnos en la institución y sus espacios de recreación fuera del ámbito escolar.

*Objetivo específico 3:*

Estudiar cada uno de los lenguajes utilizados por los alumnos y aplicar elementos de semiótica para analizarlos.

*Objetivo específico 4:*

Desarrollar una encuesta entre los directivos de la institución para determinar cuál es la atención que prestan a las actividades de los alumnos, cuál es el conocimiento que tienen de las mismas y cuál es el grado de importancia que le asignan dentro del proceso educativo.

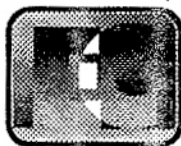
La **realidad comunicacional** equivale a una mirada objetiva y analítica, vista desde la perspectiva de la comunicación, de aquella situación que se ha elegido como objetivo del trabajo.

Al describir la realidad comunicacional es importante distinguir entre aquellos aspectos positivos y negativos (en relación al objetivo del diagnóstico y en función del marco teórico) que pueden leerse también como problemas y potencialidades y señalar, al mismo tiempo, las causas profundas y superficiales que se detectan.

Los **hechos** se distinguen entre positivos y negativos usando como criterio el marco teórico del diagnóstico comunicacional. Aquellos que obstaculicen el camino hacia la situación deseada serán considerados como problemas. Se podrán detectar, sin embargo, otros hechos o situaciones que expresan riquezas porque coinciden con la perspectiva del marco teórico y que este caso se entenderán como potencialidades que tendrán que ser consideradas para ser desarrolladas en la planificación.

Las **causas** son hechos o situaciones que originan los acontecimientos diagnosticados. Pueden ser profundas o superficiales según la incidencia que éstos tienen sobre la realidad.

Al analizar por qué se da determinada situación en un grupo, comunidad o institución, hallamos personas, circunstancias, formas de organización



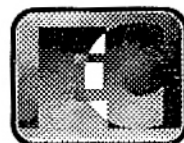
o realización que las generan. Es posible, sin embargo, que no sea igual la implicancia de unos y de otros hechos; al hacer esta distinción estamos definiendo las causas superficiales de las profundas.

**Modelo de planilla auxiliar  
sugerida para organizar  
la información sobre  
la realidad comunicacional**

**Objetivo del Diagnóstico:** .....  
.....  
.....

Realidades		Datos	Causas		Tendencias	Líneas de Acción
Positivas	Negativas		Profundas	Superficiales		

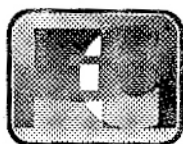




**Guía de trabajo  
sugerida para determi-  
nar los dinamismos  
existentes en  
la realidad  
comunicacional**

- A. Identifique y describa los actores comunicacionales.
- B. De cada uno de los actores indique:

Actor y contexto ¿Quiénes?	¿Cómo se relacionan los actores?	Lenguajes y espacios de la Comunicación



### 9.3 El marco teórico de comunicación

El **marco teórico** de comunicación es el conjunto de elementos conceptuales que resumen las categorías interpretativas que se utilizan en cada caso concreto para analizar la situación -objeto de estudio-, permitiendo discernir en ella cuáles son los problemas y cuáles sus riquezas y potencialidades.

Este conjunto de elementos conceptuales sirve también de base para configurar la situación ideal o deseada hacia la que se quiere evolucionar.

En un diagnóstico participativo el marco teórico es siempre el resultado de la reflexión del grupo y expresa su modo de entender el proyecto, su visión sobre el mismo y, hasta cierto punto, su propia identidad.

En un diagnóstico comunicacional el marco teórico debe expresar de manera concreta el modelo de comunicación elegido, los motivos de la opción y la forma concreta de aplicación al objeto de estudio.

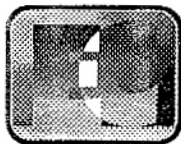
Es importante tener en cuenta que si bien estamos hablando de diagnóstico y planificación de la comunicación es necesario recurrir al aporte de otras disciplinas que enriquezcan la perspectiva. El marco teórico es siempre transdisciplinar. Es demasiado pretencioso pretender solucionar todos los problemas desde la comunicación como única perspectiva.





**Planilla de trabajo sugerida para  
ordenar el marco teórico de comunicación**

Concepto Central	Ideas complementarias que aclaran y explicitan el concepto central	Cambios que esta perspectiva podría introducir en la realidad diagnosticada



#### 9.4 Tendencias y líneas de acción

Las **tendencias** son especulaciones o proyecciones posibles sobre cómo será la realidad en un tiempo futuro determinado si no cambian las circunstancias conflictivas; y de cuál el desarrollo de los aspectos alentadores. El comunicador - planificador se pregunta ¿qué ocurriría de continuar las cosas así? (en el caso de los hechos negativos) o ¿qué sucedería si estos hechos positivos se potenciaran?

Es necesario detenerse en este análisis de tendencias porque ellas serán de suma importancia para determinar los plazos y elementos de la planificación posterior.

Las **líneas de acción** son pautas u orientaciones para el trabajo futuro que intentan dar respuesta (en forma general, sin atender a concreciones de tiempo y planificación) a las causas reconocidas. Son las acciones que deberían emprenderse para modificar la situación diagnosticada, punto inicial de la planificación.

En el diagnóstico se encuentra ya gran parte de la solución de los problemas que exigen solución. Un buen diagnóstico es pilar fundamental de una planificación adecuada.

#### 9.5 Pasos metodológicos del diagnóstico

El diagnóstico de comunicación, tal como aquí se entiende, exige partir siempre de la realidad y una permanente adaptación de la metodología de análisis a los factores que surjan de la observación de la misma.

A pesar de ello pueden ofrecerse algunos parámetros generales que sirvan de orientación respecto de los pasos a dar.

Ofrecemos aquí un recorrido metodológico posible para realizar el diagnóstico de comunicación. No obstante es importante insistir en que cada realidad exige respuestas particulares creativas.

- A. identificación inicial del problema o de los problemas comunicacionales a trabajar (pre-diagnóstico);
- B. análisis comunicacional del contexto;
- C. elaboración de un marco teórico comunicacional;
- D. valoración de la información que se posee;
- F. precisar qué información nos hace falta;





G. organización para la obtención de la información:

- mecanismos y herramientas de verificación de la información que tenemos;
- mecanismos y herramientas de recolección que nos hacen falta;

H. trabajo de campo:

- informes parciales que acompañen las etapas del trabajo;

I. elaboración de un informe preliminar (que sirva para cotejar y como elemento de debate a fin de perfilar con mayor claridad las conclusiones);

J. selección y aplicación de un proceso de verificación;

K. elaboración de un documento final con las conclusiones del diagnóstico.

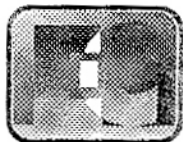
Gloria Pérez Serrano, apuntando a los proyectos sociales y desarrollando, en consecuencia, una perspectiva complementaria a la que aquí estamos presentando, advierte que:

“existe una conexión muy estrecha entre el diagnóstico de una situación, los valores que subyacen en la sociedad y los objetivos que se pretenden alcanzar”.

Por ese mismo motivo señala que:

“en todo diagnóstico hay que contemplar:

- Las necesidades existentes.
- Establecer prioridades.
- Indicar las causas que han originado el problema y que mantiene la situación carencial.
- Formulación y delimitación del problema: Identificar el problema tal y como es percibido e interpretado por los sujetos.
- Describir la situación social y el contexto en el que se inscribe el problema.
- Estudiar lo que dice la bibliografía sobre el tema objeto de estudio.
- Prever la población a quien va dirigido el proyecto.
- Prever los recursos.
- La ubicación del proyecto.



La dificultad del diagnóstico estriba en llegar a una verdadera **comprensión** de la realidad y de la práctica social transformadora que intentamos llevar a cabo. Un buen diagnóstico exigirá constatar las contradicciones existentes y el nivel de coherencia entre el contexto y la práctica, los objetivos y el proyecto de sociedad a que apuntamos. El diagnóstico será verdaderamente enriquecedor en la medida en que haya alcanzado una dosis suficiente de realismo" (11).

#### 10. Actitudes posibles frente a la planificación

"La planificación consiste en introducir organización y racionalidad en la acción"(12).

La idea de planificación ha estado tradicionalmente vinculada a las ciencias sociales y, en forma particular, a la organización de la sociedad en niveles macro y micro, aunque más a los primeros.

En tiempos no demasiado lejanos, la idea de planificación se asimiló sobre todo al Estado, como la institución capaz de organizar el funcionamiento de la sociedad.

Esta idea ha sido aplicada también a las instituciones.

De la misma manera que en el diagnóstico distinguíamos dos tipos (pasivo y participativo), en relación a la planificación existen también modelos o propuestas diferentes que tienen estrecha vinculación con la calidad de la participación de los diferentes actores y los objetivos buscados.

La concepción tradicional de la planificación, tomando como modelo el Estado, se funda en supuestos que podrían ser hoy ampliamente discutibles. Ellos son:

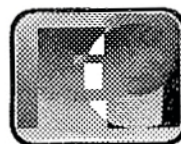
\* que el organismo planificador pueda definir con precisión aquello que implica 'mejoramiento de las condiciones de vida' de su población meta;

\* que sea capaz por sí solo de establecer no sólo las necesidades 'objetivas' de aquella población-meta, sino también el modelo o las prestaciones que satisfarían dichas necesidades;

\* que disponga de los recursos adecuados y suficientes para implementar apropiadamente dicho modelo y/o dichas prestaciones;

\* que pueda por sí solo desarrollar las acciones progra-

"...en relación a la planificación existen también modelos o propuestas diferentes que tienen estrecha vinculación con la calidad de la participación de los diferentes actores y los objetivos buscados..."



"...las teorías de la planificación se encuentran hoy frente al mismo tipo de dudas que se ciernen sobre otras áreas del conocimiento".

madras y aplicar los recursos asignados, sin ingerencia en contrario de otros niveles de gobierno, de otros organismos del Estado, de otras fuerzas políticas o de otros actores no previstos de la sociedad;

\* que pueda imponerse sobre éstos sobre la base de instrumentos de autoridad y/o poder preventivo o coercitivo" (13).

Sin embargo, las "certezas" sobre las que se apoyaron las teorías de la planificación se encuentran hoy frente al mismo tipo de dudas que se ciernen sobre otras áreas del conocimiento. Pero ello no destruyó la idea central de la planificación. Sí puso en crisis la perspectiva tecnocrática, dirigista y autoritaria de la planificación. Potenció, no obstante, las iniciativas de planificación que se apoyan en la idea de que los procesos sociales -también los comunicacionales- son permanentemente cambiantes, que no existe una planificación rígida, sino que el proceso de diagnóstico-acción-evaluación es un dinamismo que debe renovarse en cada paso del desarrollo de la misma.

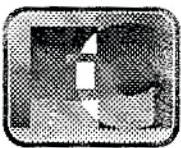
Una opción por una planificación participativa introduce, por otra parte, una variable no controlable externamente. El grupo es quien va decidiendo sobre **el rumbo final de su propia planificación**. Sin dejar de tener en cuenta que cuando hacemos referencia al grupo no estamos planteando simplemente una visión igualitarista, donde a todos y cada uno de sus integrantes le cabe idéntica función. Por el contrario, cada miembro del grupo tendrá en este proceso de planificación una tarea propia y diferenciada, acorde con sus capacidades y posibilidades y que será convenientemente evaluada en el momento de sopesar los recursos humanos con los que se cuenta.

"... es impensable (en las actuales circunstancias de crisis de las seguridades racionales y de la expansión del campo de lo conocido y por conocer) que equipos científico-técnicos puedan legítimamente diseñar estrategias suficientemente racionales y seguras de intervención que logren resultados esperados de ellas, excepto en ocasiones, en campos muy acotados y en procesos de cortos plazos" (14).

La participación -siguiendo a los mismos autores- integra tres aspectos:

- a) formar parte, en el sentido de pertenecer;
- b) tener parte, en el desempeño de acciones adaptativas;
- c) tomar parte, entendido como influir a partir de la acción (15).

En términos de comunicación estos aspectos podrían traducirse en:



a) articular la comunicación, en el sentido de ser comunicador-planificador;

b) operar la comunicación, en el sentido de participar directamente de algunas de las acciones de comunicación;

c) ejercer la comunicación, en el sentido de participar de la comunicación en el ámbito establecido.

Sirven también a los efectos de nuestro trabajo los criterios aportados en la obra que estamos mencionando:

“Existen tres niveles de participación que varían de una más restrictiva a una más amplia. Estas se refieren a:

a) **información:** debe ser la necesaria en calidad y en cantidad y la población tiene que estar en condiciones de evaluar la información que maneja;

b) **opinión:** corresponde a un nivel más complejo de participación en la cual los participantes pueden emitir opiniones sobre asuntos; supone un nivel de participación más amplio que la informativa. El destino de la opinión podrá ser la modificación de decisiones o de acciones. En este último caso la opinión alimentará la certeza de los riesgos a que están expuestos aquellos que deben decidir. La opinión tiene relación con la información en la medida en que esta última sea adecuada y oportuna;

c) **toma de decisiones:** los participantes pueden decidir sobre sus propios asuntos, lo que supone una adecuada y oportuna información, el reconocimiento de acuerdos, diferencias, mecanismos adecuados de discusión y toma de decisiones” (16).

## 11. Tipos de planificación

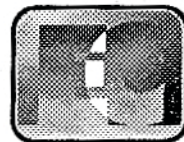
\* **estratégica:**

Se entiende por **planificación estratégica** aquella que se realiza a partir de la determinación de objetivos tomando en cuenta las necesidades institucionales, criterios o análisis políticos.

Toda la planificación se orienta a producir los cambios necesarios para alcanzar estos objetivos, sin atender a otros aspectos.

La conducción de la planificación estratégica está concentrada en un grupo técnico-operativo que tiene el poder político y operacional del proceso.





---

\* participativa:

La **planificación participativa** parte de un diagnóstico compartido de la situación. Se fijan los objetivos a partir de los resultados de ese diagnóstico y de las conclusiones a las que se arriba grupalmente.

La planificación participativa considera a todos los involucrados como agentes de la planificación y establece los niveles de decisión política de comun acuerdo con éste.

### 11.1. Elementos metodológicos para la planificación

El proceso de planificación incluye integralmente la etapa de diagnóstico que aquí hemos separado por razones estrictamente metodológicas.

Sin embargo esta segunda etapa de proyección (a la que llamamos planificación en su sentido restringido) se apoya en los resultados del diagnóstico.

Como síntesis del diagnóstico y como una manera de hacer el traslado de los elementos de este hacia una proyección futura sugerimos utilizar el cuadro ya presentado en este mismo trabajo bajo el título "Modelo de planilla auxiliar sugerida para organizar la información sobre la realidad comunicacional" (ver 9.2).

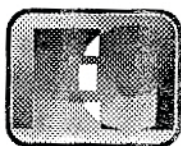
Las **realidades** (hechos/situaciones) se distinguen entre positivas y negativas usando como criterio del marco teórico del diagnóstico comunicacional.

Las **causas** son profundas o superficiales a partir de la incidencia que se le asigna en la determinación de la situación o de la realidad diagnosticada.

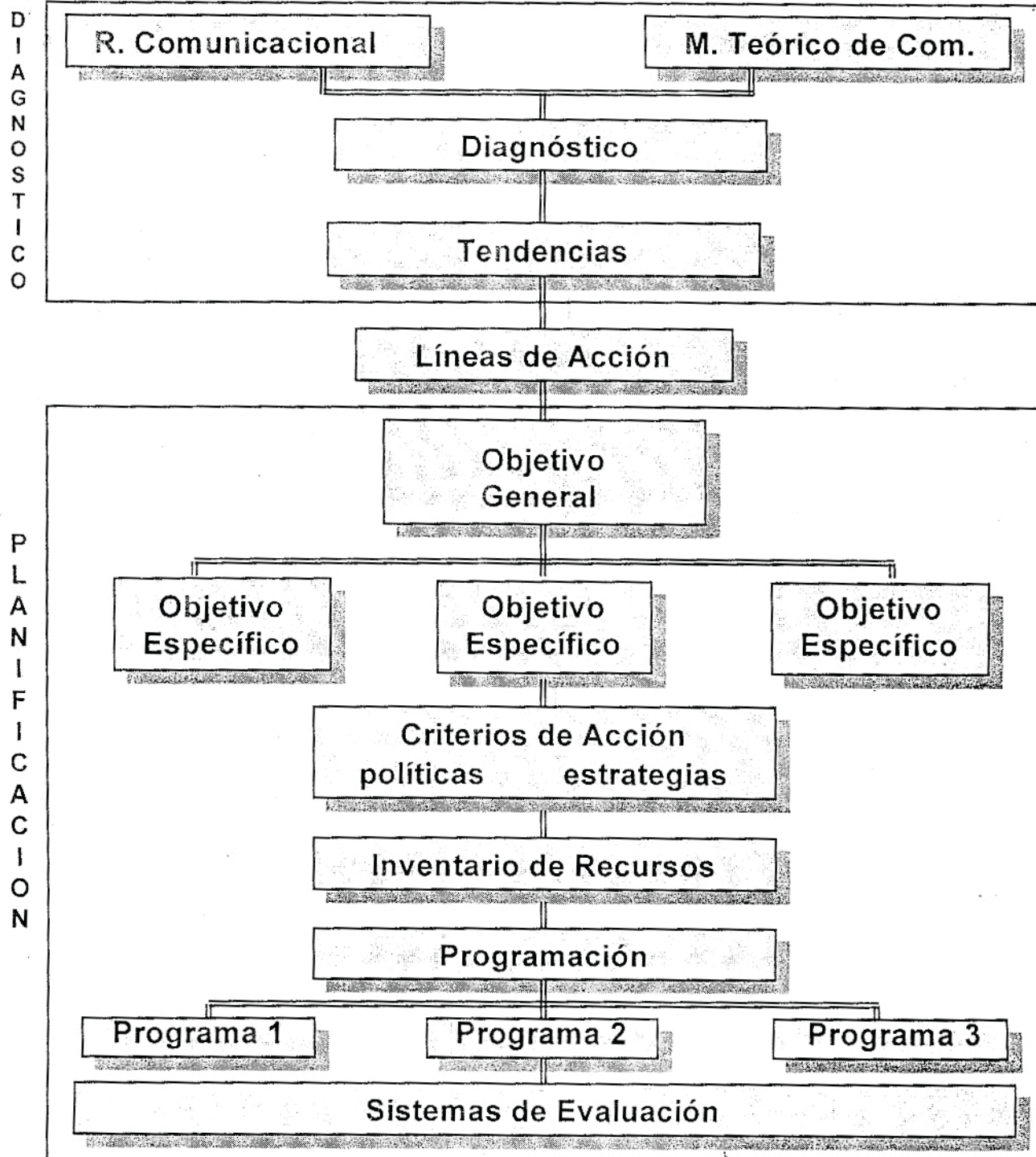
Las **tendencias** son el resultado de preguntarse ¿qué ocurriría de continuar las cosas así? (en el caso de los hechos negativos) o ¿qué sucedería si estos hechos positivos se potenciaran?

Las **líneas de acción** son pautas u orientaciones para el trabajo que intentan dar respuesta (en forma general, sin atender a concreciones de tiempo y planificación) a las causas reconocidas.

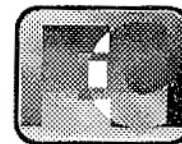
Con este cuadro resumen terminado resulta más fácil y más lógico hacer frente a la planificación de acuerdo con el siguiente desarrollo general.



## Proceso de Planificación (17)







## 12. Breve definición de los términos que componen el proceso de planificación

Lo que se presenta a continuación es apenas una breve descripción de los términos que componen el proceso de planificación para que sirva de ayuda a quienes tienen que desarrollar dicho proceso. No se pretende, en consecuencia, explicar toda la lógica del proceso, lo cual requeriría un tratamiento más minucioso y detallado.

### a. Objetivo general:

Expresa la situación deseada a la que se quiere arribar mediante el trabajo que se desarrollará en la planificación. En su redacción incluirá, en consecuencia, la somera descripción de la acción indicando además para qué servirá la misma.

El **objetivo general** es el gran horizonte global, abarcativo, que se debe alcanzar en la planificación.

Se redacta mediante verbo en infinitivo.

Ejemplo:

Utilizar creativos recursos de comunicación para lograr mayores niveles de participación democrática en el barrio.

### b. Objetivos específicos:

Pueden definirse como los caminos que ayudan a alcanzar el objetivo general. Su función es la de orientar los programas que habrán de desarrollarse. Por este motivo los programas responden directamente a los objetivos específicos.

Se redactan utilizando la misma técnica del objetivo general.

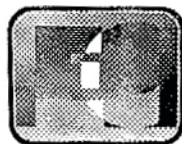
Los objetivos específicos se concretarán en programas.

Tanto el **objetivo general** como los **objetivos específicos** son el resultado de la aplicación de las líneas de acción mediatizadas por criterios de tiempo y de recursos.

### c. Criterios de acción:

Los criterios de acción definen las acciones, el estilo y el modo de trabajar; se trata de orientaciones que guiarán la forma de llevar a cabo los programas. Mediante los criterios de acción se determina qué haremos y cómo lo haremos.

Estos criterios de acción, que se dividen en **políticas y estrategias**, deben guardar coherencia con el marco teórico de la comunicación



y con la realidad comunicacional.

Las políticas y las estrategias han de ser claras y precisas con el fin de orientar la acción sin lugar a equívocos.

#### c.1. Políticas:

Una política es un **principio orientador**, una actitud y/o acción necesaria para desarrollar el plan. Está inspirada en el **marco teórico de la comunicación**.

Se redacta empleando un verbo en infinitivo.

Cada política debe acompañarse de dos o más estrategias que muestran alternativas, diferentes modos o formas de concretar un principio o actitud.

#### c.2. Estrategias:

Una estrategia es un **modo, manera o forma de acción** que se asume para concretar una determinada política. Es la respuesta a la pregunta ¿cómo voy a realizar la acción?

Para elaborarla se tiene en cuenta la situación concreta donde se trabaja, las posibilidades, la oportunidad, la conveniencia. Por esta misma razón está apoyada e inspirada en la **realidad comunicacional**.

Las estrategias responden de manera particular a cada proceso, de modo tal que las que resultan adecuadas para una planificación no lo son para otra. Por esta misma razón deben ser elaboradas buscando alternativas y atendiendo a las acciones destinadas a modificar las tendencias señaladas como conclusión del diagnóstico comunicacional.

Se redactan utilizando un verbo en gerundio.

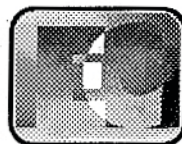
Las estrategias corresponden siempre a una política y se ubican en relación a la misma.

#### d. Inventario de recursos:

Es la descripción de los elementos con los que se cuenta considerando los objetivos propuestos y las tareas a realizar.

#### e. Programación:

Los programas concretan los objetivos específicos, determinando los plazos y la metodología a desarrollar en cada caso.



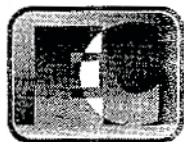
#### f. Sistemas de evaluación:

Son los métodos que se utilizan para medir el avance y la concreción de la planificación en diversos momentos de su desarrollo, permitiendo al mismo tiempo la revisión y redefinición de las distintas etapas (18).

La planificación es siempre un esfuerzo de superación que busca determinar alternativas y modos de acción viables destinados a producir los cambios deseados superando las dificultades que se presenten. Pero,

"en este campo, como en otros muchos, es conveniente ser realista y no proyectar algo que ya consideramos imposible de alcanzar. En todo proyecto existe un determinado margen de utopía, es decir, intentamos mejorar una realidad y, para ello, es preciso dejar volar la imaginación en la búsqueda de soluciones. En este campo hay que conjugar siempre el realismo y la utopía. No debemos ser tan realistas que no seamos capaces de planificar ni emprender nada hasta que no tengamos todas las personas, recursos materiales, equipos, etc.; ni ser tan utópicos que pretendamos la consecución de algo que ya, a priori, sabemos que es imposible conseguirlo. Debemos caminar, no hacia el encuentro de una única solución a un problema concreto, sino a la búsqueda de soluciones alternativas, múltiples y diversas" (19).





## NOTAS BIBLIOGRÁFICAS

(1) cfr. MATA, María Cristina; *"Diagnosticar también es pensar la comunicación"*, CCE La Crujía, Buenos Aires, 1994.

(2) PRIETO CASTILLO, Daniel; *"Diagnóstico de comunicación"*, CIESPAL, Quito, Ecuador, 1989, pág. 41

(3) PEREZ SERRANO, Gloria; *"Elaboración de proyectos sociales. Casos prácticos"*, Narcea, Madrid, 1993.

(4) PRIETO CASTILO, Daniel; op. cit. pág. 51

(5) cfr. MARTIN BARBERO, Jesús, citado por MATA, María C. en op. cit.

(6) cfr. MATA, María C., op. cit.

(7) PRIETO CASTILLO, Daniel; op. cit. pág. 29

(8) ibid. pág. 30

(9) ibidem

(10) PEREZ SERRANO, Gloria; op. cit. pág. 37

(11) ibid. pág. 41

(12) ANDER EG, Ezequiel, *"Introducción a la planificación"*, Ed. Humanitas, Buenos Aires, 1989, pág. 14

(13) ROBIROSA, Mario y otros; *"Turbulencia y planificación social"*, UNICEF-Siglo XXI, Buenos Aires, 1990, pág. 9

(14) Ibid. pág. 11

(15) Ibid. pág. 19

(16) Ibidem

(17) Tomado de Jorge E. Scheinig y otros, *"Apuntes de planificación pastoral"*, mimeo, s/f. Adaptado por L. Moreno y W. Uranga

(18) Sobre evaluación ver MATA, María C.; *"Algunas ideas para pensar la evaluación de proyectos comunicativos"*, CCE La Crujía, Buenos Aires, 1994

(19) PEREZ SERRANO, Gloria; op. cit. pág. 47