

PROPUESTA GENERAL DE COMUNICACIÓN PÚBLICA *

Juan Camilo Jaramillo López **

Se ha escrito suficiente sobre el concepto comunicación pública y los linderos que acercan y distancian los diversos enfoques que se acogen a esta denominación, de tal manera que ya es posible identificar por lo menos tres rasgos comunes a todas esas aproximaciones: primero que es una noción de la comunicación asociada a alguna comprensión de lo público; segundo que opera en diferentes escenarios, entre los cuales se destacan el estatal, el político, el organizacional y el mediático; y tercero que es una idea vinculada a principios como la visibilidad, la inclusión y la participación.

Al igual que la mayoría de quienes abordan el tema, no pretendo tomar posición frente a la diferencia de enfoques, entre otras cosas porque pienso que es indicativa de la complejidad del concepto y que lo que le subyace, probablemente, sea la confirmación de que todos son acertados en cuanto el acento que le ponen al carácter del procesos comunicativo y sus actores. Y entiendo el carácter como lo define la Real Academia Española, es decir, como un “conjunto de cualidades o circunstancias propias de una cosa, de una persona o de una colectividad, que las distingue, por su modo de ser u obrar, de las demás”. Más bien creo que el reconocimiento de estos acentos enriquece la comprensión de lo que es comunicación pública y contribuye a consolidar la validez de recurrir al concepto para aludir a un conjunto de temas, definiciones, premisas y metodologías referidas a la manera como los sujetos luchan por intervenir en la vida colectiva y en el devenir de los procesos políticos concernientes a la convivencia con “el otro”, por participar en la esfera pública, concebida esta como el lugar de convergencia de las distintas voces presentes en la sociedad¹o, como afirma Denis McQuail, a: “la intrincada red de transacciones informacionales, expresivas y solidarias que ocurren en la “esfera pública” o el espacio público de cualquier sociedad”².

El ánimo de esta reflexión, no es, por lo tanto, teórico ni mucho menos académico, en la medida que no busca polemizar o sustentar el predominio de un enfoque sobre otros, sino sistematizar una práctica profesional y dar cuenta de hallazgos conceptuales y metodológicos personales, que han terminado acogidos bajo la sombrilla de lo que llamé en su momento *modelo general de comunicación pública* y que entiendo hoy más bien como *propuesta general de comunicación pública*, transcurridos diez años después del momento en que lo presenté por primera vez, a la par con el *modelo macrointencional* de José Bernardo Toro³, como soporte conceptual del diseño comunicativo de la reconstrucción del eje cafetero colombiano, luego del te-

* El presente texto fue escrito como un capítulo del libro «COMUNICAÇÃO PÚBLICA: Estado, Mercado, Sociedade e Interesse Público», 3ed, São Paulo: Atlas 2012 ISBN 978-85-224-7348-9 Cap 16, compilado por el investigador brasileiro Jorge Duarte.

** Juan Camilo Jaramillo López es comunicador de la Universidad Externado de Colombia. Ha sido ejecutivo, guionista y director de televisión y autor de textos y ensayos sobre comunicación, novelas, textos teatrales, cuentos infantiles, piezas publicitarias y letras de canciones. Su libro «Modelo de comunicación pública, organizacional e informativa para entidades del Estado – MCPOI» publicado por USAID/Cassals & Associates Inc., en 2004, es de amplia referencia en el tema. En la actualidad se dedica a la consultoría privada en proyectos de comunicación pública y planeación estratégica de la comunicación.

rremoto que devastó la región en 1999. Ello, porque cada vez tengo más claro que toda pretensión de modelar peca de falta de modestia al intentar contener la complejidad de la realidad en una maqueta abstracta, que siempre corre el riesgo de convertirse en camisa de fuerza que pretenda obligarla con cierta violencia a encajar en la categorización y no al revés, qué es como debe ser, puesto que de lo que se trata es de transformar el mundo real y no de verificar la validez de aproximaciones teóricas y conceptuales, inevitablemente sujetas a la vigencia de los contextos específicos que les dieron origen.

Y para presentar mi propuesta, tengo que hacer algo de historia y explicar cómo fue configurándose, hasta llegar a su forma actual, que ha sido aplicada en escenarios y procesos organizacionales, estatales, políticos, y mediáticos, de cuyo desempeño y desenvolvimiento surgen los aprendizajes que le dan cuerpo.

La construcción de la propuesta

La conformación y el desarrollo de una propuesta están atados, por fuerza, a las circunstancias personales y de contexto que le dan origen y que rodean su consolidación. En este caso, la *propuesta general de comunicación pública* es resultado de la aplicación inicial de un conjunto de intuiciones, planteadas más como preguntas en el ejercicio de una práctica profesional que como lineamientos o premisas conceptuales o teóricas, es decir, sin la menor pretensión de constituir un cuerpo ordenado de categorías y conceptos, a las que poco a poco fueron sumándose a lo largo de dos décadas aportes de nuevos procesos.

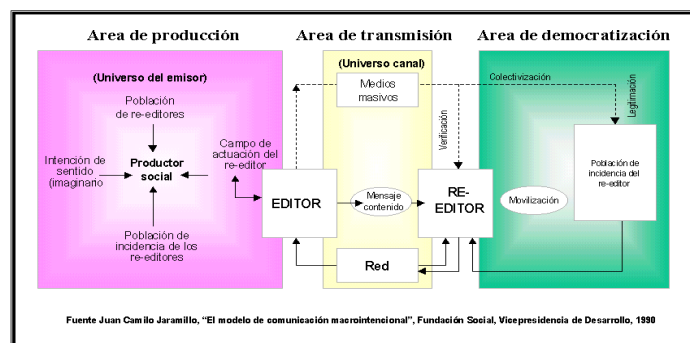
En este recorrido distingo tres etapas: la formulación de las nociones iniciales, la inclusión de la noción de lo público y el desarrollo de una metodología.

Primera etapa: formulación de las nociones iniciales

Los primeros antecedentes de *la propuesta*, ubicados a comienzos de los 90s, fueron las tesis del investigador José Bernardo Toro Arango, director en ese entonces del Programa de Comunicación Social de la Fundación Social y mi trabajo como asesor de comunicaciones, primero de ese programa y luego de la presidencia del grupo durante diez años.

La comunicación macrointencional

El planteamiento de Toro con respecto a la movilización social, que él llamó “Modelo de comunicación macrointencional”, consiste, básicamente, en dibujar la manera como la comunicación contribuye a articular acciones concertadas en procura de objetivos comunes de beneficio social.



Según este modelo, el «productor social» pone en marcha el proceso a través de una acción comunicativa que busca «editar» un discurso movilizador (horizonte de futuro deseable) promovido y difundido a través de los medios masivos y orientado a construir red con mediadores capaces de reescribirlo con autonomía, en la medida en que no se suman ni a él ni a mensajes específicos sino al propósito (reeditores) y que asumen la responsabilidad de llenarlo de sentido para sus públicos a los cuales conocen y que les creen y por consiguiente responden a su convocatoria.

Desde mi punto de vista, este modelo hizo dos grandes aportes al debate sobre la comunicación orientada a la construcción de propósitos comunes: 1) como reflexión teórica propuso que la movilización social es el gran propósito de esa comunicación que, en ese momento, se entendía como «comunicación social»; y 2) como modelo caracterizó el proceso comunicativo a partir de una doble tensión entre la construcción mediática (colectivización de contenidos y mensajes) y la articulación de tejido social a través de la construcción de redes de reedición. Y para ello propuso: i) separar la función del «productor social de sentido» de la del «editor del discurso comunicativo»; ii) postular como mediador a un actor social con público propio acuñando el concepto del «reeditor»; iii) apostarle a la construcción de «redes de reeditores» reconociendo que las transformaciones sociales se dan en el plano organizativo; iv) acotar los alcances de los medios a su capacidad de «hacer colectivos mensajes e imaginarios» y de verificar y legitimar la reedición; y v) articular la reedición y la acción mediática en torno a un imaginario que proponga un «horizonte y un sentido compartidos».

Los campos de la comunicación pública

La Fundación Social, en ese momento, actuaba como holding de un grupo de diez empresas ubicadas en el sector financiero y de servicios y al mismo tiempo como núcleo de coordinación de un ambicioso proyecto de intervención social con presencia en seis ciudades a través de programas sociales de educación, madres comunitarias, reciclaje y economía solidaria; por tanto, era una organización en la que se experimentaba cotidianamente la tensión entre los procesos comunicativos de carácter movilizador y clara vocación social, los procesos de carácter organizacional entre las diferentes empresas del grupo y al interior de cada una y la práctica corporativa y comercial orientada a competir en el mercado.

Allí, nació lo que, a la postre, constituye, aún hoy, la esencia de *la propuesta general de comunicación pública* y que consiste en plantear que el ámbito de la comunicación no es uno solo y que hay en él campos claramente diferenciados pero inevitablemente articulados, con metodologías, estrategias y medios propios, que no son excluyentes pero suelen ser manejados como si no tuvieran nada que ver entre sí y no existiera entre ellos ninguna relación.

Para poner un ejemplo en el mundo de la empresa privada, las áreas comerciales que tienen bajo su responsabilidad la publicidad de producto y el manejo de marca, consideran que lo suyo es de mejor familia y no tiene nada que ver con los procesos comunicativos «inter-nos» y, a su vez, las áreas que establecen interlocución con el cliente no consideran que su labor tenga una dimensión esencialmente comunicacional sino de servicio y, por supuesto, sienten que no tienen nada que conversar con las que se concentran en lo que hoy se conoce como el cliente interno y menos, por supuesto, con las que ofrecen y promueven el producto.

En el caso de las entidades y organizaciones públicas, por su parte, es usual que el área de comunicación lo sea realmente de prensa y que la interlocución con el usuario o el ciudadano no tenga ningún nivel de coordinación o articulación con el proyecto comunicativo de la alta dirección, para no hablar de los procesos comunicacionales de carácter organizacional que en el sector público suelen ser un desastre administrado por las áreas de gestión humana como un corolario obligado y rutinario del manejo de personal.

En otras palabras, en ambos casos, de la empresa privada y del sector estatal, el de la comunicación suele ser un cuerpo desmembrado, cuyas partes andan por los rincones clamando ser articuladas e integradas en un solo sistema que les de sentido y establezca necesarias sinergias entre sus diferentes estrategias y modos de actuación.

Y está allí la otra perversión, evidente desde entonces pero lamentablemente en boga aún en nuestros días y literalmente generalizada en manuales y textos funcionales, además de que hace parte del abecé de la ortodoxia en escuelas y programas de comunicación y que consiste en separar en forma dolorosa e irreconciliable bajo la denominación antipática y excluyente de «comunicación externa» a la práctica comunicativa dirigida a clientes y grupos de interés no vinculados, en el sector público en realidad casi exclusivamente los medios periodísticos, de la que eufemísticamente es llamada «comunicación interna» y que suele restringirse a la administración de medios institucionales (hoy en día sería una vergüenza no contar por lo menos con una intranet decorosa) y a la realización de actividades de gestión y desarrollo del talento humano.

Como crítica a este enfoque simplificador habría que decir que en realidad la comunicación en una entidad cualquiera, pública o privada, es una sola, la que contribuye a que se cumplan los objetivos misionales y no tendría porqué ser diferente en uno y otro caso, pese a que se instrumentalice con contenidos específicos y a través de dinámicas diferenciadas. La primera y más preocupante consecuencia de esta falsa distinción entre el sentido que se comunica hacia adentro (comunicación interna) y el que se comunica hacia afuera (comunicación externa), es la pérdida de categoría de la primera, que termina siendo la cenicienta puesto que, en la medida en que no se considera que aporte valor agregado alguno —lo cual es una terrible y grave equivocación—, no cuenta con recursos, ni está en la agenda de prioridades de la alta dirección.

Se trata de un enfoque cuya mirada se concentra en el universo de la emisión con un énfasis evidente en el mensaje, pero sobre todo, para ponerlo en los términos clásicos de Shannon y Weaver (1948), en la eficiencia y calidad del medio que sirve de canal entre el emisor y el receptor, con lo cual se pierde de vista el proceso de construcción de sentido, asunto éste sobre el cual volveremos más adelante. Así, lo que compete, en este caso, al diseño comunicativo, es la pregunta de la transmisión de información y la respuesta por obvias razones se concentra en el estudio juicioso de los comportamientos de las audiencias y de los alcances y posibilidades de los medios a través de los cuales se transmite esa información. Esta es la razón por la cual los comunicadores tradicionalmente no han desarrollado una «comprensión estratégica de la comunicación» que los conduciría a asumirla como eje de articulación de sentido y no como instrumento vacío para transmitir mensajes y a que aceptaran que la intervención comunicativa puede y debe tener un propósito en sí misma.

La cuestión, entonces, tiene que ver con las preguntas que se hace la intervención comunicativa que son las que le dan cuerpo a ese propósito propio. La *propuesta general de comunicación pública* se formula cuatro preguntas cuyas respuestas configuran los ámbitos de cuatro grandes campos de actuación de la comunicación como eje estratégico articulador de significado y de sentido compartidos, igual en la esfera pública de la sociedad que en la de cualquier

grupo u organización: la pregunta de la identidad, la pregunta del relato, la pregunta de la interacción con grupos de interés y la pregunta de la coherencia.



Fuente: Juan Camilo Jaramillo L.
Modelo general de comunicación pública, 2000

La pregunta de la identidad (comunicación corporativa)

Es la pregunta de la imagen que proyecta la organización, cuya respuesta busca garantizarle credibilidad pero sobre todo legitimidad como interlocutor válido en el ámbito donde se desenvuelve su transcurrir discursivo. Todo proceso comunicacional involucra cierto tipo de interacciones en las cuales es necesario caracterizar a los interlocutores; aquí se trata de definir el tipo de imagen que se busca proyectar, la manera como se espera ser reconocido e identificado por las audiencias, pero sobre todo, la identidad corporativa, aquello que caracteriza y diferencia de otros interlocutores similares, para ponerlo en términos del lenguaje publicitario, la personalidad de la marca corporativa desde la cual habla. Los temas de la comunicación corporativa tienen que ver fundamentalmente con la identidad, la imagen y la reputación y sus estrategias responden a la lógica de la publicidad, las relaciones públicas y la abogacía o capacidad de incidencia en el comportamiento del sector.

La pregunta del relato (comunicación informativa)

Es la pregunta del mensaje y los contenidos que se busca comunicar y por consiguiente de los medios a través de los cuales estos son entregados al destinatario. Es evidente que todo proceso comunicacional requiere garantizar una adecuada circulación de la información y que esto supone una combinación de medios que garanticen no solo la cobertura sino la calidad de esa información. El campo informativo es, si se quiere, el campo específico de la práctica periodística en un proyecto comunicativo y su modo de expresión natural el llamado free press o manejo de medios, pero, una vez más, no se restringe a la generación de la noticia, sino que apunta a la integralidad y suficiencia en la producción y socialización de la información orientada tanto hacia públicos externos como hacia públicos internos del grupo, movimiento u organización.

La pregunta de la interacción con grupos de interés (comunicación movilizadora)

Es la pregunta del efecto que se espera de todo proceso de comunicación pública en cuanto a su impacto en el interlocutor destinatario, para lo cual es preciso establecer el circuito de mediaciones que garantizan que el sentido le llegue, lo que quiere decir, según el modelo macrointencional, poner en marcha el proceso de la reedición. Aquí de lo que se trata es de convocar para construir consensos que permitan la obtención de propósitos comunes. Finalmente el gran objetivo de la interacción comunicativa, cuando concierne a interlocutores colectivos, es la producción de sentidos que puedan compartir sujetos que piensan diferente y responden a intereses particulares sin que compartirlos les signifique renunciar ni a su pensamiento ni a sus intereses. La movilización, según la define José Bernardo Toro, es “una convocación de voluntades a un propósito común con un horizonte y un sentido compartidos, lo cual supone que sea un acto libre, apasionado y público” (Toro, 1988). Los instrumentos de la comunicación movilizadora son muchos y muy variados y tienen que ver con dispositivos encaminados a propiciar la convocatoria para la participación, pero, sobre todo, para la concertación social.

La pregunta de la coherencia (comunicación organizacional)

Es la pregunta por la visión compartida y el trabajo colaborativo y tiene que ver con la unidad de criterios y de principios que necesariamente requiere toda organización, grupo o movimiento para caminar en una misma dirección. Los proyectos comunicativos suelen desconocer la importancia de aproximar su práctica al “deber ser” consignado en los principios y postulados que rigen el norte filosófico y estratégico que les da cuerpo. El énfasis en la práctica comunicativa funcional ha volcado todos los esfuerzos en la proyección externa de la intervención comunicativa, olvidando que el sentido debe originarse en una adecuada correlación entre los propósitos institucionales y los proyectos de vida de los individuos que son, finalmente, los que le dan vida y hacen real el quehacer institucional. Este es el campo de las prácticas encaminadas a garantizar adecuados flujos de información y de sentido al interior de la organización y a promover espacios y escenarios de encuentro y de conversación.

Hablar de *comunicación organizacional*, por lo tanto, es diferente a hacerlo de «comunicación interna», pues es la de la organización con respecto a grupos de interés vinculados e incluso puede extenderse a aliados estratégicos que se consideren muy cercanos; de la misma manera que hablar de *comunicación corporativa* y de *movilización* es más preciso que hacerlo de «comunicación externa», pues lo que se hace a nombre de la marca está dirigido a generar fidelidad en los clientes y a construir alianzas con grupos de interés no vinculados, pero a la vez debe procurar que el fortalecimiento de la imagen y de la identidad institucional empiecen por casa, esto es, por los grupos de interés vinculados. Y, finalmente, la información es una sola, independientemente de que tenga niveles de reserva y confidencialidad o de que se difunda a través de diversos medios y lenguajes. No tendría sentido, o más bien sería altamente sospechoso, que a la sociedad se le informe algo diferente a lo que se le informa a funcionarios o empleados. Es cierto que hay temas muy específicos de mayor o menor interés para determinados grupos, pero esto lo que significa es que hay que trabajar en una dinámica sistémica que ponga en circulación la información de manera diferenciada y si se quiere segmentada, dentro de un mismo proceso de distribución que empiece por garantizar su calidad y termine por propiciar la oportunidad, cober-

tura y transparencia de su entrega, entendiendo, sobre todo en el sector público pero cada vez con mayor claridad también en el sector privado, en virtud de la globalización y transnacionalización de los mercados pero también de intereses que suelen entrar en colisión con contextos políticos, normativos y culturales diferentes, que la información es un bien público y colectivo y que todo ejercicio de reserva y confidencialidad tiene que estar sujeto a criterios de responsabilidad y respeto por el interés común. Esto es *comunicación informativa* y como queda explicado, no es de naturaleza diferente para grupos de interés vinculados o no, aunque establezca prioridades en los contenidos que entrega en uno y otro caso, pues todos sus contenidos provienen de la misma fuente y deben ser de la misma calidad.

Segunda etapa: inclusión de la noción de lo público

El 25 enero de 1999 la región cafetera colombiana padeció los estragos de un sismo de 6,4 grados en la escala de Richter que colapsó sus estructuras físicas, institucionales, culturales y sociales, afectando 28 municipios de 5 departamentos que en su conjunto agrupaban 1.7 millones de personas, el 80% de las cuales se ubicaban en zonas urbanas o cabeceras municipales⁴.

El proyecto de comunicación y movilización social para la reconstrucción de esta región, se diseñó aplicando el modelo de comunicación macrointencional, pero, como apenas era lógico, un contexto tan complejo y problemático empezó a cuestionar muy rápido la suficiencia de las herramientas conceptuales y teóricas del modelo y aparecieron nuevas preguntas. Una de ellas, quizás la más inquietante, relacionada con “la dialéctica comunicación-desinformación-contrainformación”, en el centro de la cual “está el interrogante acerca de si las dificultades que encuentra un proceso para socializarse con su comunidad objetivo proceden siempre de deficiencias en la comunicación, [pues] de no ser así, es preciso conocer qué otros agentes distorsionan o manipulan la información con mejores resultados de los que el proyecto mismo logra en su proyección comunicativa”⁵

La experiencia del eje cafetero puso en evidencia la naturaleza política de los procesos comunicativos que atañen a grupos o colectividades y la necesidad de pensar la comunicación desde el reconocimiento del conflicto, el juego de intereses y las relaciones de poder. Y, lo que en principio se entendió como tres «dimensiones» del proceso comunicativo: «intima» (de la toma de decisiones y la articulación de acciones), «pública» (de concertación y alianzas estratégicas) y «masiva» (mediática y de acciones de convocatoria y sensibilización)⁶, derivó a la comprensión de que ese trámite de intereses y de relaciones de poder, en realidad es la razón de ser y el «asunto» de lo que sucede en la «esfera pública», entendida, en principio, como la define Jürgen Habermas⁷.

Allí empecé a hablar de «comunicación pública». Y para delimitar o por lo menos explicar el concepto, empecé por entender que efectivamente hay diferencias fundamentales en los alcances y las características del proceso comunicativo cuando sucede en el ámbito interpersonal, en donde el individuo interactúa y construye sentido desde su subjetividad, a través de su emocionalidad y en función de sus particulares intereses, que cuando ocurre en el escenario público, donde los interlocutores son grupos y/o colectividades que, aunque se expresan a través de individuos que los representan o interpretan, interactúan y construyen sentido a través de ima-

ginarios compartidos, acciones colectivas, construcciones culturales, interacciones políticas y las dinámicas de los movimientos sociales y además en aras del interés común.

Esta diferenciación es fundamental, porque coloca las preguntas en ese lugar –diferente al de la comunicación como dimensión humana, que es altamente subjetiva y personal–, denominado por Habermas «esfera pública»⁸, que se caracteriza, según el investigador alemán, porque es el foro donde se lleva a cabo la transformación política a través del habla; un espacio institucionalizado de interacción de discursos donde los ciudadanos deliberan sobre sus problemas comunes, que alude a un cuerpo de «personas privadas» reunidas para discutir asuntos de «interés público» o «común» y que, por lo menos para Habermas, connota un ideal –utopía– de discusión racional irrestricta sobre los asuntos públicos: discusión que, según él, debe ser abierta desde el interés común y que constituye la agenda a partir de la cual se construye la «opinión pública».

Comunicación pública, pues, es la que se da en la *esfera pública* bien sea para construir bienes públicos (política); para incidir en la agenda pública (mediática); para comunicar a las entidades del Estado con la sociedad (estatal); para construir sentido compartido al interior de la organización (organizacional) o como resultado de las interacciones propias de los movimientos sociales (de la vida social). Por tanto su definición empieza por incluir la noción de «lo público», que para Nora Rabotnikof es aquello que es «visible, manifiesto, colectivo y accesible»⁹ y para José Bernardo Toro: «lo que conviene a todos, de la misma manera, para la dignidad de todos»¹⁰

Queda trazado, de esta manera, un lindero entre el ámbito individual y el ámbito colectivo y se coloca la acción comunicativa en el plano, ya no ideal, como sucede, tal vez, en la comprensión utópica habermasiana de una esfera pública ajena a los conflictos propios del ejercicio del poder, sino real y concreto de la construcción de significado y sentido que puedan compartir actores de diferente filiación, pero, sobre todo, en el nivel de la negociación y concertación de intereses comunes. De esta etapa data mi definición de la movilización social como: «lograr que personas diferentes, diversas y plurales, puedan negociar, concertar y alcanzar objetivos comunes, sin renunciar ni a su diferencia, ni a su diversidad, ni a su pluralidad»

He ahí, finalmente, la razón por la cual me atrevo a nominar esta como una *propuesta general de comunicación pública*: mi convicción de la validez de las cuatro preguntas desde cualquier enfoque y en cualquiera de esas dimensiones: política, mediática, estatal, organizacional o la de la vida social, pues siempre, tratándose de interlocutores colectivos, será imprescindible que tengan identidades corporativas claramente diferenciadas, que socialicen sus relatos, que actúen con otros para cumplir sus propósitos y que se comporten con coherencia.

Tercera etapa: desarrollo de una metodología.

Esta etapa, que se extiende hasta hoy, comienza entre 2004 y 2005 con el diseño, desarrollo e implementación en 21 entidades públicas colombianas, de un modelo de comunicación pública (MCPOI) en el marco del programa de cooperación internacional “Fortalecimiento de la Transparencia y la Rendición de Cuentas en Colombia” de la Agencia de los Estados Unidos para el desarrollo internacional USAID, ejecutado por la firma Casals & Associates Inc; y su posterior implementación en el Paraguay con el mismo operador entre 2007 y 2008 y en el momento actual.

Diseñar un esquema de comunicación que pudiera ser aplicado en una enorme cantidad de entidades de diferente naturaleza –entre las 21 entidades que inicialmente lo adoptaron en Colombia se contaban gobernaciones, alcaldías, contralorías y una empresa de servicios públicos y en Paraguay, cinco ministerios y la Contraloría General de la República–, demandaba el desarrollo de una metodología. Y eso fue lo que emprendimos con un equipo altamente calificado¹¹, siguiéndole la pista a las claridades obtenidas con la adopción del enfoque de comunicación pública.

La propuesta de Casals para mejorar la transparencia y la rendición de cuentas en las entidades públicas, correspondía a un modelo de gestión pública planteado por la experta colombiana en democracia y gobernabilidad Luz Marleny Ospina desde la perspectiva del control interno, que le dio origen a lo que hoy se conoce como el Modelo Estándar de Control Interno (MECI en Colombia y MECIP en Paraguay) y que ha sido adoptado oficialmente en ambos países para la totalidad de sus entidades públicas, en el caso colombiano por el Departamento Administrativo de la Función pública y en el paraguay por la Contraloría General de la República. Y su tesis central es que para pasar de un esquema represivo de control a una noción de autorregulación y excelencia en la gestión que proyecte transparencia y haga posible una efectiva rendición de cuentas, las entidades públicas deben adoptar cuatro instrumentos: 1) un esquema de control autoregulatorio; 2) un modelo de operación por procesos inscrito en el sistema de gestión de la calidad; 3) un modelo de gestión ética a través de la adopción de códigos de ética y de buen gobierno; y 4) un modelo de comunicación que trabaje en los campos organizacional e informativo y en la rendición de cuentas a la sociedad¹².

Lo interesante aquí es que para Casals el modelo de comunicación debía focalizar su intervención solamente en dos de los cuatro campos establecidos en la propuesta: el organizacional y el informativo, con un tratamiento particular para la Rendición de Cuentas (de allí la sigla MCPOI), con los argumentos de que las entidades al servicio del Estado no tienen por qué hacer comunicación corporativa, pues su imagen debe resultar de una gestión exitosa y no de un manejo que pueda demandar inversión de recursos públicos y que la movilización social en el Estado se entiende como ejercicio del control ciudadano, componente que, en el MECI, no pertenece al dominio de la comunicación sino de la participación. El MCPOI fue la primera evidencia de que la determinación sobre cuáles campos serán incluidos en el proyecto comunicativo es una decisión de la política de comunicación y que la propuesta funciona de manera sistémica según el contexto en el cual sea aplicada, es decir, que no se trata de un esquema rígido e impositivo sino de un plano, si se quiere un mapa que permite visualizar y entender la complejidad del universo comunicacional en determinado contexto, pero que debe ser interpretado y sirve básicamente para orientarse en la complejidad de la realidad. Más adelante otras experiencias demostraron la validez de este planteamiento.

Identificación de los problemas de comunicación en las entidades públicas

Modelar el MCPOI requirió construir una metodología que pudiera ser aplicada por cualquier entidad pública en condiciones más o menos equiparables. Y para hacerlo fue preciso profundizar en el conocimiento de las prácticas que se dan en estas entidades, lo que permitió la identificación de cinco problemas cuyo abordaje claramente debe realizarse desde la comunicación, aunque la naturaleza de algunos no corresponda estrictamente a lo que reconocemos tradicionalmente como competencia de la comunicación. Estos cinco problemas fueron tan im-

portantes en la maduración de la *propuesta general de comunicación pública*, pues aterrizaron la intuición inicial en una comprensión muy concreta del quehacer práctico, que vale la pena mencionarlos y explicar, así sea en forma breve, a qué hacen referencia:

- 1) Concepción que las entidades públicas tienen de la comunicación.
- 2) Manera como se relacionan los servidores públicos con las entidades de acuerdo con su vinculación.
- 3) Resistencia al cambio.
- 4) Carencia de una cultura de la información
- 5) Falta de claridad en las relaciones con los medios periodísticos.

1) Concepción que las entidades públicas tienen de la comunicación

Aunque en general las entidades reconocen su deber de informar los resultados de la gestión, predomina en ellas la necesidad de proyectar la imagen del directivo o gobernante y no hay claridad ni conciencia acerca de la importancia estratégica del manejo comunicativo e informativo. Lo tradicional en ellas es la existencia de oficinas de prensa o direcciones de comunicación que reportan directamente al despacho, cuya tarea es dar cuenta de las acciones de gobierno, del manejo de las relaciones públicas y de administrar la imagen del nivel directivo, enfoque que termina personalizado en la vocería casi exclusiva del directivo de mayor nivel o del gobernante.

Las instancias de alta dirección, por otra parte, que son el lugar donde el directivo o el gobernante ponen en común sus orientaciones y desde donde debería desprenderse el circuito que irradie esas directrices y socialice la información buscando articular visión compartida, no están normadas ni reglamentadas como espacios comunicativos. Predomina la configuración de sistemas de dirección por feudos o pequeños núcleos de poder, donde cada directivo responde directa y exclusivamente por el desempeño de su área al directivo de mayor nivel y no establece interacciones comunicativas sinérgicas con el resto de la organización. Por consiguiente, no existe tampoco la posibilidad de que la información, y mucho menos la comunicación fluyan desde los niveles más cercanos a la base hacia la alta dirección.

2) Manera como se relacionan los servidores públicos con las entidades de acuerdo con su vinculación

En las entidades del Estado pueden reconocerse por lo menos tres tipos de relación temporal de los individuos con respecto a su vinculación con ellas:

- 1) La de los directivos cuyo horizonte temporal se caracteriza por una memoria de corto plazo, dado que están particularmente centrados en el presente, en el ahora (lo que se está haciendo y lo que hay que hacer) y en el futuro inmediato; suelen tener en cuenta las administraciones anteriores solamente para distinguirse de ellas o para darles continuidad en aspectos muy específicos y sienten que su tiempo es finito y está caracterizado por la inmediatez.
- 2) La de los funcionarios de carrera administrativa cuyo horizonte de memoria es de largo plazo y está anclado en el pasado. "Todo tiempo pasado fue mejor" o "peor"; sienten que por haber permanecido más tiempo en la entidad son «residentes», ven a los directivos como «visitantes» cuya permanencia siempre será transitoria y piensan que durante su «visita» cada direc-

tivo «inventa» o impone criterios y procesos que es inteligente cumplir y acatar, pero dejar pasar siguiendo el principio pragmático según el cual: “Llegarán otros con nuevas normas que, a su vez, serán reemplazadas” *.

- 3) La de los asesores y contratistas administrativos y operativos que desarrollan exclusivamente las labores para las cuales fueron contratados y en períodos establecidos, generalmente de corto plazo; los contratistas realizan en muchas ocasiones sus actividades en forma desarticulada y sin llevar registros apropiados de su gestión, lo cual afecta la continuidad de los proyectos. En el caso de los asesores de cierto nivel, por lo general son mejor remunerados y reconocidos que el personal de carrera administrativa, lo que hace que su comunicación con ellos no sea la mejor.

3) *Resistencia al cambio*

La actitud de los servidores públicos frente al cambio puede ser definida como de inercia, es decir, de desidia e inacción, a partir de factores como la tradición cultural de cada entidad, la existencia de patrimonios políticos que son respetados por tradición y por el juego de intereses de la política y el reemplazo periódico de directivos que pueden organizar la gestión según su criterio y no en ajuste a un proyecto organizacional de largo plazo.

No parece existir en estas entidades una noción del cambio clara para que la gente le apueste a las transformaciones, pese a que se registra un marcado anhelo de cambio real, que no sea el cambio formal de un gobierno o de una administración, sino un cambio que transforme estructuralmente al sector público. Como resultado, son significativos los niveles de desesperanza y escepticismo que traen como consecuencia un bajo umbral de tolerancia a las transformaciones, lo cual, por lo demás, representa un perjudicial desgaste de ilusiones que profundiza la desconfianza.

4) *Carencia de una cultura de la información*

En las entidades del Estado se cuenta con normas, procesos y procedimientos para el manejo de la información, sin embargo, la actitud de los funcionarios dista mucho de asumir la recolección y procesamiento de la información como parte de su cultura cotidiana.

La confidencialidad respecto a asuntos internos es muy baja y la informalidad muy alta, porque las entidades no cuentan con procedimientos organizacionales eficaces para socializar en forma oportuna y suficiente la información, y, por riguroso que sea el nivel de secreto, la necesidad de la información impulsa a la gente a suplir su carencia por la vía de la especulación, del rumor y de la comunicación informal.

La ausencia de una cultura de la información afecta las relaciones entre las entidades y la sociedad, pues en su conjunto es preciso reconocer que aquellas no han creado los meca-

* En algunos países existe la figura del *freezer*, como una práctica incorporada a la cultura del Estado, según la cual una nueva administración envía al «congelador» a funcionarios «residentes», que no logran empatía con los «visitantes» pero que no son fáciles de despedir porque están en la carrera administrativa y no es extraño, por ejemplo, encontrar relegados en una estrecha y anónima oficina del sótano a funcionarios que antes fueron directores y que esperan que otro cambio de administración cambie su suerte para recuperar visibilidad y regresar a la primera línea.

nismos suficientes para garantizar la adecuada difusión de la información que producen. Aún en los casos de entidades que han logrado éxitos innegables en el campo de la transparencia y de la rendición de cuentas las administraciones no tienen claro en qué consiste su enfoque ni cómo lo hacen. Esto sucede porque pese a que sus acciones correspondan a su proyecto político democrático no se enmarcan en un proyecto comunicativo que aplique políticas de comunicación claramente definidas. Las políticas que existen en el campo de la sistematización de la información se concentran en aspectos técnicos o en estricto ajuste a lo que estipula la norma en el tema de la rendición de cuentas administrativa.

5) *Falta de claridad en las relaciones con los medios periodísticos.*

La naturaleza política de los medios periodísticos es un factor que hace muy compleja su relación con las entidades y tiende a dificultarla. En la actuación de algunos medios predominan la desconfianza y el interés político, lo cual, sumado a la falta de claridad por parte de las entidades en su intención comunicativa, genera una relación de mutuo recelo y negatividad. Las entidades, por su parte, manejan su poder político y recurren a la utilización de la pauta publicitaria para obtener el favor de los medios. Idéntico fenómeno caracterizado por la desconfianza y el recelo mutuos se registra en ocasiones en las audiencias públicas, y las sesiones de rendición de cuentas se convierten en áridas presentaciones de resúmenes ejecutivos poco claros para el ciudadano o en escenarios de emplazamiento y requisitoria en los que no hay un verdadero diálogo para socializar los resultados de la gestión.

La noción de estrategia en la planificación de la comunicación

La idea, predominante en nuestra cultura, de que los procesos de comunicación suceden esencialmente a través de acciones mediáticas, resulta, como ya se dijo, del enfoque funcional que restringe el ámbito de la acción comunicativa a la transmisión de información, que a su vez se deriva de una lectura reduccionista por lo literal del modelo matemático formulado en 1948 por Claude Shannon y Warren Weaver (emisor-mensaje [canal]-receptor)¹³, modelo que a pesar de haber sido construido específicamente para estudiar la naturaleza y el comportamiento de la circulación de la información, desafortunadamente terminó universalizado y asimilado en la cultura como paradigma del proceso comunicativo.

Este enfoque funcional, además de provocar un lamentable relegamiento del contenido de la comunicación como construcción de sentido a su función formal de emisión de mensajes, ha traído como consecuencia un activismo pragmático según el cual actuar en comunicación es *trazar e implementar la estrategia*. Y el trazo de la estrategia se entiende como la elección de los medios y la determinación de las piezas que circularán a través de ellos, para que el contenido [mensaje] del interlocutor que origina [emisor] le llegue de manera eficiente y adecuada al interlocutor que recibe [receptor].

Esta es la razón por la cual los comunicadores, de la mano de publicistas, especialistas en lobbying periodístico, expertos en medición de audiencias y realizadores, se dedican a concebir *estrategias* mediáticas y creativas consistentes en el análisis del medio adecuado y el diseño de la pieza eficaz para llegarle públicos, que, en la medida en que son consumidores de medios lo son también de los mensajes que circulan en ellos (hasta el punto que es difícil estable-

cer si esos medios emiten su programación soportada comercialmente en la emisión de piezas publicitarias o si su verdadero propósito es emitir piezas publicitarias soportadas en una programación que les garantice grandes audiencias o audiencias adecuadamente segmentadas) o a concebir formas novedosas y atractivas de proponerle a los medios periodísticos información susceptible de ser difundida en su agenda de actualidad.

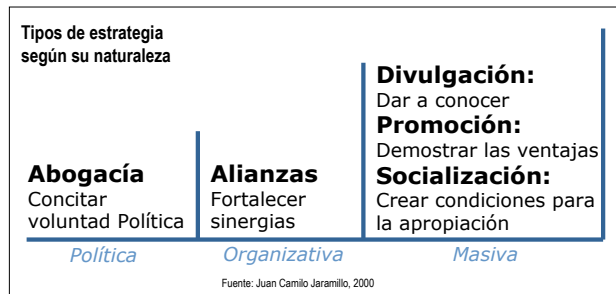
Y es también la explicación de que sus clientes no quieran saber de otra cosa que de medios que garanticen las audiencias que les interesan y de piezas competitivas que atraigan su atención y logren la llegada de sus mensajes, respondiendo en forma indiscriminada a la lógica de la *visibilidad*, develada por Thompson¹⁴ como gran propósito y fundamento de la comunicación mediática. Es la razón de que haya hecho carrera en nuestra cultura la práctica lamentablemente arraigada que rechaza cualquier intento de proponerle a la intervención comunicativa otros objetivos diferentes de generar noticia y competir por seducir audiencias, lo mismo para promover una campaña de responsabilidad social, difundir la labor de una entidad, darle posicionamiento a una institución, realizar una campaña política, movilizar en procura de un propósito de interés colectivo que para vender un producto o servicio.

Esta concepción de *estrategia*, sin embargo, está fundada en la eficacia de la transmisión de información y no en la intención de hacer posible la interlocución que construye significado y sentido compartidos. Y establece que se planifica para aterrizar en el nivel operativo la estrategia, como lo indica la ecuación aplicada tradicionalmente por los comunicadores, según la cual la estrategia sustancia al plan y el plan determina la acción.

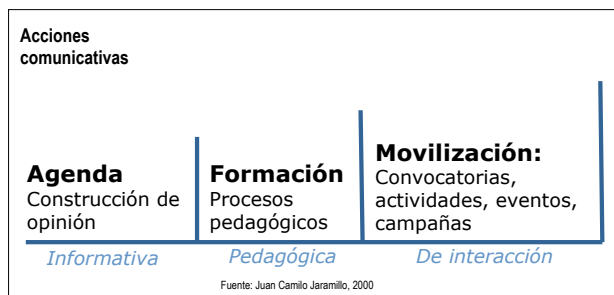
Pero otra manera de entender el asunto, en la cual se encuadra la *propuesta general de comunicación pública*, consiste en pensar el *plan* como conjunto de propósitos, objetivos de diferente alcance en cuanto al tipo de interacción que buscan establecer entre determinados interlocutores, estrategias, acciones e indicadores y la *estrategia* como itinerario o secuencia de acciones que conducen a logro de los objetivos y que, por lo demás, no tiene que ser necesariamente de carácter mediático, sino que puede tener que ver con otros dispositivos de movilización, participación o encuentro, como por ejemplo diferentes modalidades de escenarios de conversación, «modos» de interactuar insertos en la cultura, eventos lúdicos o festivos, acciones pedagógicas y muchas otras maneras de lograr el intercambio de significado y sentido compartidos que son los dos grandes propósitos del proceso comunicativo.

Desde este encuadre, en realidad *es el plan el que sustancia a la estrategia para que ésta determine la acción*, ya que de lo que se trata es de concebir planes estratégicos para el logro de cuyos objetivos se diseñan estrategias que puedan ser ajustadas o cambiadas incluso si no tienen éxito o son insuficientes y de diferenciar este nivel de la planeación [estratégico] del nivel operativo en el cual efectivamente se trazan planes de acción.

En esta lógica, para la *propuesta general de comunicación pública*, un Plan Estratégico de Comunicación (PEC) debe contener las herramientas y los instrumentos de análisis necesarios para trazar los recorridos que conduzcan conseguir los objetivos y estos recorridos están determinados por las estrategias que, entendidas de esta manera, pueden ser: *políticas* (orientadas a hacer abogacía para concitar voluntad política que haga posible la intervención comunicativa); *organizativas* (orientadas a fortalecer sinergias y construir alianzas); o *masivas* (orientadas a divulgar [dar a conocer], promover [demostrar ventajas] o socializar contenidos [crear condiciones de apropiación])



Ahora bien, las acciones comunicativas que se derivan de estas estrategias, también pueden ser de tres tipos: *de agenda* (orientadas a la construcción de agenda y opinión públicas); *de formación* (orientadas a implementar procesos pedagógicos); o *de movilización* (orientadas a convocar o a realizar actividades, eventos o campañas)



Y aquí vale la pena detenerse para preguntarse qué entiende exactamente *la propuesta general de comunicación pública* por lo estratégico y qué va de ello a la estrategia.

La «estrategia» es coyuntural, traza la ruta o hace parte del trazado de rutas que, debidamente articuladas, conducen al cumplimiento de una meta, pues pueden aplicarse varias estrategias para alcanzar diferentes metas de un mismo objetivo específico. Lo «estratégico», por su parte, es estructural y debe ser sistémico, derivado de un diagnóstico, línea base o conocimiento del problema y fundamental para el cumplimiento de los grandes objetivos que se derivan de los propósitos. Y será sistémico y transversal en la medida que cumpla tres condiciones: que sea imprescindible para cumplir el propósito, que articule acciones de diversos actores y que se proponga metas en el tiempo.

De esta manera, si, como quedó dicho atrás, el Plan sustenta a la estrategia y ésta a la acción, las estrategias deben responder a propósitos y objetivos establecidos en el Plan, a partir de los cuales se construyen indicadores para evaluar los resultados y mejorarlas, ajustarlas o cambiarlas si llegara a ser necesario, pero manteniendo el objetivo que no debe estar sujeto a su éxito o fracaso. De hecho la revisión de un plan estratégico empieza por verificar si los objetivos siguen vigentes y están bien formulados para parar luego a evaluar los resultados de las estrategias y mantenerlas o replantearlas de acuerdo con ellos.

La inversión de la lógica tradicional en la planificación de la comunicación que se deriva este planteamiento, permite trazar planes estratégicos que contengan objetivos de mediano y largo alcance y variar las estrategias en la medida que estos se logren o se demuestre que aquellas no fueron suficientes o resultó equivocada su formulación. Se trata, finalmente, de reducir el

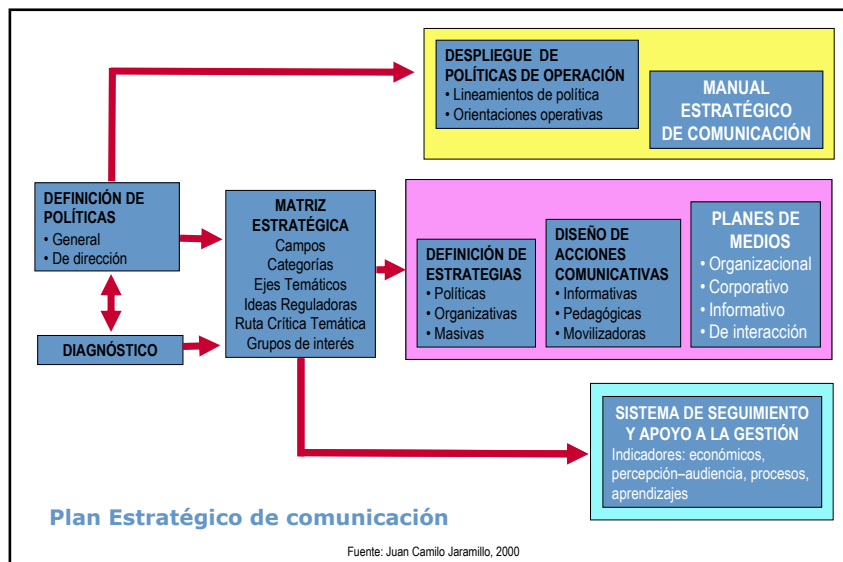
nivel de azar que depende única y exclusivamente del talento creativo y la intuición o la exagerada dependencia de la experiencia del comunicador y de encontrar maneras de abordar la planificación de la comunicación con herramientas [objetivos, estrategias y acciones comunicativas] que permitan mantener la intención de sentido.

Plan Estratégico de Comunicación (PEC)

En estricto sentido, debo decir que la *propuesta general de comunicación pública* es el planteamiento de los campos. Y creo que su aporte consiste en llamar la atención sobre las preguntas que debe hacerse la comunicación cuando se establece entre interlocutores colectivos en el plano público, con una intención de significado y sentido compartidos. Nada más.

El Plan Estratégico de Comunicación (PEC), por su parte, es la herramienta que he construido como profesional para aterrizar toda esta conceptualización en mi trabajo cotidiano. Pero, por supuesto y haciendo eco del adagio popular según el cual cada quien tiene su manera de matar las pulgas, como herramienta metodológica tiene tantos alcances y limitaciones como lo determinen los diferentes contextos o la experiencia de quien lo aplique. Dicho de otra manera, es un instrumento a disposición de quien quiera utilizarlo, pero seguramente existen otras metodologías más maduras, asertivas, depuradas o simplemente diferentes para trabajar en los mismos campos. Y todas ellas son válidas, pues estamos hablando de un quehacer cercano al arte o al oficio en el que la intuición, el olfato, la imaginación y la creatividad tienen un alto valor. Todo comunicador de éxito ha tenido por fuerza que construir su propia metodología para llegar a entender la materia prima que trabaja; de hecho lo que diferencia a uno de otro, son, precisamente, su metodología, sus mapas mentales, la manera que tiene de organizar los temas y el camino que recorre para trazar sus estrategias.

Por mi parte y como quiera que sea, tanto la implementación del MCPOI, como la innumerable cantidad de proyectos que he abordado desde esta propuesta en estos diez años, me demuestran que aunque pueda parecer demasiado técnico, proceder con meticulosidad, agotar los pasos, encontrar las respuestas necesarias y trabajar en la planificación y ejecución de los proyectos de acuerdo con una lógica, siempre es mejor que apostarle solamente al talento, la creatividad y la intuición; por esta razón, he desarrollado ocho herramientas para llegar al Plan Estratégico de Comunicación. Esas herramientas son:



- 1) Línea base: diagnóstico de percepción del estado de las prácticas comunicativas.
- 2) Políticas de comunicación
- 3) Proceso de comunicación
- 4) Manual Estratégico de comunicación
- 5) Matriz de análisis: campos de acción, apuestas comunicativas (categorías de impacto) y líneas de acción (ejes temáticos)
- 6) Ruta de temas críticos: hipótesis de cambio y objetivos.
- 7) Plan de medios y de acciones comunicativas
- 8) Sistema de seguimiento y apoyo a la gestión (indicadores)

El primer paso obligado en todo proceso serio de planificación de la comunicación es el establecimiento de un **diagnóstico o línea base** que permita identificar los problemas sobre los cuales es preciso trabajar. Este diagnóstico parte de explorar la percepción de los individuos acerca del estado de las prácticas comunicativas del grupo, movimiento u organización y los imaginarios que constituyan barreras o factores positivos para la construcción de significado y sentido compartidos, utilizando herramientas e instrumentos propios de la investigación social.

El objetivo del diagnóstico es proporcionar la información necesaria para definir, por un lado unas **políticas de comunicación** que armonicen la actuación de los actores que participen del **proceso** y que establezcan con claridad los objetivos, enfoques y procedimientos para la práctica comunicativa que deben quedar consignados en un **manual estratégico de comunicación**, y, por otro, aportar la información indispensable para la construcción de una **matriz de análisis** a partir de la cual sea posible articular planes específicos de comunicación en cada uno de los campos en los cuales se decida trabajar.

Esta matriz busca ordenar los temas que resultan de los problemas identificados, estableciendo **categorías de análisis** que definan las apuestas comunicativas, es decir, lo que se espera que la intervención comunicativa logre configurar en la manera como el grupo, movimiento u organización asume sus interacciones con los diferentes públicos con los cuales se comunica y con sus grupos de interés. Las categorías, una vez definidas, permiten identificar los **ejes temáticos** de la intervención comunicativa, que son, finalmente, las líneas de acción sobre las cuales es preciso focalizar las estrategias que conduzcan al diseño de las acciones comunicativas que conformaran el plan.

A partir de estos instrumentos de definición conceptual de la intervención comunicativa, la metodología propone dos herramientas para la concreción del plan: una **ruta crítica temática** que organice los ejes temáticos en función de su nivel de urgencia o de importancia para lograr el cumplimiento de las apuestas contenidas en las categorías y para cubrir adecuadamente cada uno de los campos de actuación sobre los cuales se espera obtener resultados y las **ideas reguladoras** que van a orientar la construcción de mensajes y el enfoque de tratamiento de los contenidos.

Ahora bien, cada uno de los temas críticos debe ser formulado como una **hipótesis de cambio**, concepto que, según el investigador chileno Sergio Martinic¹⁵ implica establecer un resultado esperado (variable dependiente) y lo que se debe hacer para obtener ese resultado (variable independiente). Así, la variable dependiente de la hipótesis de cambio, es decir lo que se debe hacer, conduce a la formulación de los **objetivos** que orientarán la formulación táctica y

operativa del Plan. Finalmente, esta etapa del diseño requiere definir los **públicos como grupos de interés** hacia los cuales se orientará las intervenciones comunicativas en función de su distancia o cercanía con la organización, el proyecto o el movimiento social.

El paso siguiente es la formulación de las **estrategias** para el logro de los objetivos. De esta manera, las estrategias, que responden a objetivos formulados a partir de las hipótesis de cambio para trabajar los temas críticos, que a su vez resultan del análisis de los ejes temáticos que fueron establecidos a partir de las categorías y los campos de acción identificados en el diagnóstico, conducen al diseño de las acciones que conforman **Plan de medios y de acciones comunicativas** propiamente dicho, en sus dimensiones corporativa, informativa, movilizadora y organizacional.

El conjunto de herramientas de diagnóstico, análisis, planificación y acciones y/o expresiones comunicativas diseñadas, articuladas en el tiempo [cronogramas] y cuantificadas en términos de costos [presupuestos] constituyen el **Plan estratégico de comunicación (PEC)** al cual se ha llegado a través de un proceso metodológico que garantiza la adecuada correspondencia de las soluciones propuestas con los problemas identificados. Finalmente, este conjunto de acciones deben ser traducidas a indicadores de gestión que permitan un adecuado monitoreo, seguimiento y sistematización del plan.

Un camino largo por recorrer

El desarrollo y análisis de cada una de estas herramientas demandaría un espacio más extenso y merecería ser enriquecido con ejemplos tomados de los procesos que he acompañado. Pero al menos por lo pronto, no me animo a hacerlo porque pese al entusiasmo con el que presento estas ideas, debo reconocer soy pesimista con respecto a su posibilidad de trascender.

La realidad que enfrento día a día me indica que es tan honda y definitiva la impronta cultural del enfoque funcional, que pasaran mucho tiempo y sé que no alcanzaré a verlo, antes de que nuestra sociedad abra los ojos y acepte de verdad que la dimensión pública de la comunicación es mucho más que la emisión de mensajes ingeniosos o deslumbrantes a través de los medios masivos o la conquista de titulares y espacio en los medios periodísticos y que construir significado y sentido compartidos es más importante que competir desesperadamente por la fugacidad de un destello en la marquesina de la agenda pública, devorada, como el Sultán de Shezrada, de emociones, malabarismos formales e historias de lentejuelas, que, al igual que los trajes de las reinas de belleza, van amontonándose inútiles después de la primera postura en pasarela.

Mientras el único objeto de la comunicación en el plano público sea darle visibilidad al poder en todas sus formas y manifestaciones o promover de manera indiscriminada el consumismo desaforado a costa de lo que sea, mientras sigamos pensando que no existimos si no hacemos parte de la cartelera, mientras la única función de los medios sea luchar a brazo partido por el derecho de la sociedad a estar informada, mientras sigamos creyendo que se trata solamente de emitir un mensaje en las mejores condiciones y mientras no entendamos que la comunicación tiene una razón de ser y un propósito en sí misma, no existen posibilidades reales para intentar proyectos que se propongan mejorar las interacciones entre los individuos, ampliar los espacios de negociación y concertación, construir visión compartida, consolidar identidades fundadas

en contenidos reales y hacer de la comunicación un factor de articulación, crecimiento y desarrollo.

Acostumbro decir, pese a que suene contradictorio con lo que he expuesto a lo largo de este texto y a mis éxitos y logros profesionales, que es desconcertante descubrir que pese al tiempo y al esfuerzo que demanda conocer, entender y aprender a manejar la lógica de la planeación de la comunicación, por regla general los clientes saben más que el comunicador y toman los planes que este construye intentado trazar un recorrido sistémico para lograr un propósito, con la ligereza con que se toma la lista de mercado, decidiendo por razones presupuestales o de gusto personal qué se hace o no o en qué proporción y haciendo trizas de manera caprichosa el trazado de una ruta construida a conciencia y con base en una reflexión sólida. La otra dificultad consiste en que desde los presupuestos suele estar trazada la estrategia y por consiguiente no hay lugar a ninguna planificación diferente de la preproducción que se requiere para la realización de medios o de piezas. Quienes presupuestan reservan los recursos para el impreso, el spot, la cuña o el afiche, por consiguiente, son ellos quienes trazan la ruta y al comunicador lo quieren solamente como proveedor técnico que realiza lo que está previsto, sin un criterio estratégico, solamente porque lo dicta la costumbre o el sentido común.

Todos estos son mapas mentales enclavados en nuestra cultura con tal fuerza y vigor, que queda un largo, largísimo camino por recorrer, antes de que reflexiones como estas dejen de ser un horizonte meramente conceptual y se conviertan en herramientas poderosas y eficaces para transformar la realidad.

Es el camino hay que emprender.

¹ JARAMILLO L., Juan Camilo y otros, Modelo de comunicación pública organizacional e informativa para entidades del Estado MCPOI, USAID / Casals & Associates Inc., Bogotá, 2004.

² MC QUAIL, Denis (1998): “La acción de los medios. Los medios de Comunicación y el interés público”. Buenos Aires: Amorrortu. P. 26

³ TORO A. José Bernardo “EL PROYECTO DE NACION Y LA FORMACION DE LOS EDUCADORES EN SERVICIO”, cap 2: “La Movilización Participada: naturaleza, estructuración, características y modelo de comunicación”, Fundación Social, Programa de Comunicación Social, 1996.

⁴ ARANGO GAVIRIA, Oscar, MALDONADO, Fernando y ESCOBAR, Gloria Inés; Comunicación para la movilización social, Memorias del Proyecto de Comunicación para la reconstrucción democrática del eje cafetero; Corporación Viva la Ciudadanía, noviembre de 2000

⁵ Op. Cit. P. 9

⁶ JARAMILLO, Juan Camilo y TORO, José Bernardo; Comunicación Pública y Movilización Social, Imprenta Departamental de Antioquia, 2002. p 16

⁷ HABERMAS, Jürgen. The Structural Transformation of the Public Sphere: An Inquiry into a Category of Bourgeois Society. MIT Press, Cambridge, MA; Polity Press, Cambridge, Gran Bretaña, 1989. [Edición española: Historia y crítica de la opinión pública. La transformación estructural de la vida pública. Ed. GG, Barcelona, 1981, 1994 (4º ed.).]

⁸ Cfr. HABERMAS, Jürgen. Op cit.

⁹ Cfr. RABOTNIKOF, Maskivker, Nora, En busca de un lugar común. El espacio público en la teoría política contemporánea, Instituto de Investigaciones filosóficas – UNAM, México, 2005.

¹⁰ TORO, Bernardo. 2001: Conceptos Básicos de movilización social. Bogotá: Fundación Social.

¹¹ Director: Juan Camilo Jaramillo López; Productora Ejecutiva: Ana María Cucalón Gutiérrez; expertos organizacionales: Teodoro Pérez Pérez y Algemiro Vergara Chinchía; experto constitucionalista: William Alvis Pinzón; experto en métodos de seguimiento y apoyo a la gestión: Sergio Alejandro Jaramillo López; investigadores académicos: Omar Gerardo Rincón Rodríguez y Adriana Marcela Londoño Cancelado.

¹² Modelo de Control Interno para Entidades del Estado – Versión 1; USAID – Casals & Associates Inc.; 1ª ed, marzo de 2004

¹³ SHANNON, Claude Elwood; WEAVER, Warren; The Mathematical Theory of Communication; Bell System Technical Journal, Julio y Octubre, 1948.

¹⁴ THOMPSON, John B. Los media y la modernidad: una teoría de los medios de comunicación, Paidós, Barcelona, 1998

¹⁵ MARTINIC VALENCIA, Sergio. Conferencia: “las relaciones entre evaluación y sistematización”. 2º Seminario Internacional “Evaluación, sistematización y diseño de proyectos sociales”, Septiembre de 2003, Sao Paulo, Brasil.