

Soñar futuros para construir el presente

La comunicación prospectiva estratégica para el desarrollo

Washington Uranga

Comunicador social, docente e investigador de la comunicación. Director de la Maestría en Periodismo, Fac. de Ciencias Sociales, Universidad de Buenos Aires (Argentina). Ejerce la docencia en las universidades de Buenos Aires, La Plata, Catamarca, Patagonia Austral, Comahue y San Martín (Argentina) y Andina (Bolivia). Es redactor especial del diario Página 12 (Buenos Aires, Argentina)

wuranga@ciudad.com.ar

Resumen

La sociedad compleja en la que estamos insertos nos desafía a construir el futuro actuando desde el presente a partir de imágenes de futuro elaboradas sobre la base de nuestros sueños y de nuestras utopías. La prospectiva es una herramienta metodológica y promotora de la creatividad que invita a la construcción de ese futuro partiendo de la base de que nada está decidido y todo está por crearse. El futuro está en nuestras manos y lo construyen los "actores sociales". Desde la perspectiva comunicacional lo público se configura en las relaciones entre los actores. Pensar el desarrollo hoy exige vincularlo a la idea de bien público y su construcción es una responsabilidad del conjunto de la sociedad. Es necesario abordar la reconstitución y resignificación de lo público, como lugar simbólico pero también como espacio material de participación, de construcción de alianzas y elaboración de propuestas. Esta búsqueda colectiva del desarrollo tiene que traducirse en estrategias de comunicación.

Palabras claves: comunicación, desarrollo, prospectiva

Resumo

A sociedade complexa na que estamos inseridos nos desafia a construir o futuro agindo desde o presente a partir de imagens de futuro elaboradas sobre a base dos nossos sonhos e de nossas utopias. A prospectiva es uma ferramenta metodológica e promotora da criatividade que convida à construção desse futuro partindo da base de que nada está decidido e todo está por criar. O futuro está nas nossas mãos e o constroem os "atores sociais". Desde a perspectiva comunicacional o público se configura nas relações entre os atores. Pensar o desenvolvimento hoje exige vincular à ideia de bem público e sua construção é uma responsabilidade do conjunto da sociedade. É necessário abordar a reconstituição e resignificação do público, como lugar simbólico mas também como espaço material de participação, de construção de alianças e elaboração de propostas. Esta busca coletiva do desenvolvimento tem que traduzir-se em estratégias de comunicação.

Palavras chave: comunicação prospectiva desenvolvimento

Abstract

The complex society in which we live challenges us to build the future while taking actions today that are based on future images drawn from our dreams and our utopias. In the context of future studies, foresight is a methodological and creativity-inducing tool that encourages the construction of the future based on the idea that nothing has been determined and everything is about to be created. The future is in our hands and "social players" build it. From a communicational stance, the public domain is shaped within the relationships that take place among players. Thinking about development today demands that it be linked to the idea of public goods, and its construction is the responsibility of society as a whole. It is necessary to address the reestablishment and resignification of the public domain, not only as a symbolic place but also as the material space for participation, building alliances and developing proposals. The outcome of this collective pursuit for development must result in communication strategies.

Key words: communication, development, foresight, future studies

El presente suele ser la estación de nuestros agobios. El tiempo de las urgencias. Pero también es el espacio de la acción con la que, necesariamente, iremos conformando el diseño del futuro. Como bien lo señala Miguel Godet *“el futuro no está escrito en ninguna parte, queda por hacer”* (GODET 1999). Es allí donde se abre todo el panorama de la acción del sujeto. Porque lejos de prever el futuro o de anticiparlo como modo de preparación, lo que exige hoy el desarrollo de la sociedad compleja en la que estamos insertos es asumir el desafío de construir el futuro actuando desde el presente a partir de las imágenes construidas, utilizando toda la capacidad creadora pero también otorgando valor científico a nuestros sueños y a nuestras utopías.

Para Juanjo Gabiña, un autor español que nos aporta mucho en esta línea, *“la prospectiva no tiene por objeto predecir el futuro, ni siquiera pretende llegar a desvelárnoslo como si se tratara de algo que ya está escrito de antemano. Su misión no es otra que la de ayudarnos a construirlo. La prospectiva nos invita a considerar el futuro como si de algo múltiple y abierto se tratara y que, por lo tanto, queda por realizar, por construir. Más que considerar que el futuro es algo que, de antemano, ya está decidido y que por consiguiente, a quienes lo estudian solamente les quedaría el aliciente de poder desvelar aquello que guarda de misterio, el futuro es, en una parte muy importante, fruto de nuestro esfuerzo y de nuestro sacrificio. En definitiva, de nuestra ambición y de nuestra voluntad”* (GABIÑA 1999: 1).

¿Qué es entonces **la prospectiva**? Es una actitud frente a la vida y los acontecimientos, una *“sistemática mental”*, dirá Agustín Merello (1973), acompañada de herramientas metodológicas, que se apoya en la construcción de escenarios futuros para, desde allí, diseñar y proyectar nuestras acciones del presente. Es una manera de buscar en el diseño de futuros el reverso de la trama del presente para abrirnos a las posibilidades laterales de la realidad y, de esta manera, percibir otros campos de acción hasta el momento desconocidos.

Mientras la preferencia se basa exclusivamente en la extrapolación de tendencias a partir de la experiencia, es decir, en el pasado, para construir futuros, la prospectiva busca romper con esa lógica, que es a la vez un método de las ciencias sociales, para introducir nuevos elementos y consideraciones que enriquecen la mirada desde la construcción de escenarios futuros. Puede decirse también que la prospectiva se levanta como una crítica a la planificación estratégica, no para abandonar

totalmente sus principios, sino para corregir en ella una visión demasiado aferrada a lo posible desde un pragmatismo expresado en criterios de viabilidad y factibilidad. Antes que preguntarnos por la viabilidad y la factibilidad habría que invertir el sentido del interrogante: ¿qué necesitamos hacer para que esta imagen de futuro sea viable y factible?

La prospectiva es *“primero un acto de imaginación selectiva y creadora de un polo deseado, luego una reflexión sobre la problemática presente (para confrontarla con la deseada) y por último una articulación ensambladora de las pulsiones individuales para lograr el futuro deseable”* (MERELLO 1973: 18), sostiene Merello en el texto ya citado. Se trata, en consecuencia, de imaginar el futuro aún antes de mirar con detenimiento el presente. Eso también porque esta creación del “polo deseado” nos abre a la posibilidad de descubrir en el presente tanto “signos portadores de futuro”, entendidos como anticipos de ese futuro deseado, como con mayor claridad los “factores inerciales” o impedimentos para avanzar en el rumbo que se busca. Soñar el futuro es la posibilidad más realista de construir el presente con posibilidades de concretar cambios en el sentido deseado.

Pero toda imagen de futuro exige dimensionar la complejidad social en la que un determinado actor social está inserto. No es posible pensar ni pensarse de manera aislada. Toda construcción del futuro demanda una mirada que aborde el espacio de la sociedad en su conjunta para delinear allí el lugar propio de cada actor social, de cada organización, considerando también sus alianzas y oposiciones. Un actor se define siempre en relación. La identidad de un actor es una identidad en relación. Es el resultado de una construcción siempre compleja entre los

propósitos, las capacidades y los recursos propios, y la multiplicidad de relaciones que se constituyen como alianzas y como resistencias con otros actores, en medio de un escenario que les genera a todos ellos posibilidades, oportunidades y también limitaciones. La prospectiva entonces no se puede limitar a mirar uno solo de los actores, aislado del contexto y de sus relaciones. Y la mayor riqueza estará siempre en la posibilidad de que esa construcción de imágenes de futuro se haga en alianza con aquellos que son considerados aliados, evaluando las divergencias con otros actores y sus posibles resistencias (todo lo cual enriquece la mirada y las perspectivas propias) y atendiendo a las capacidades y recursos de los que se dispone, lo que incluye el desarrollo de nuevas tecnologías.¹

1. Construir el futuro no es adivinarlo

La finalidad de la prospectiva no es adivinar el futuro, no es anticiparlo. Es asumir que el futuro se abre ante nosotros como múltiples posibilidades, como una suerte de desafío que nos convoca para generar caminos por los que estamos invitados a transitar. Por lo tanto, la prospectiva tiene que ser entendida como una herramienta metodológica y promotora de la creatividad que invita a la construcción de ese futuro partiendo de la base de que **nada está decidido y todo está por crear**. El futuro, sostiene la prospectiva, está en nuestras manos. Está en nosotros, en nuestra voluntad, en nuestra decisión libre y en el uso adecuado de nuestras capacidades, crearlo de la manera que deseamos².

**Estamos en realidad
impregnados por una
mirada positivista de
la ciencia que,
basándose en una
pretendida rigurosidad
metodológica, ha
menospreciado el
valor de los sueños ...**

La prospectiva estudia el futuro para comprenderlo mejor y poder incidir sobre él. La intención es es idear el mejor futuro posible, aún cayendo en el espacio de lo que algunos, también de manera peyorativa, puedan calificar de utópico. Tiene sentido, en un mundo cargado de escepticismo posmoderno, rescatar el valor de lo utópico. No se trata tampoco de ciencia ficción. No es pura imaginación ni se trata de inventar un mundo futuro totalmente desconectado con el presente. La pretensión es siempre comprender de mejor manera el presente para poder actuar, para mejorar nuestras acciones. El pasado se ubica en la dimensión de los hechos cumplidos. Allí nada podemos cambiar. El pasado puede ser objeto de estudio y de conocimiento, puede ser referido y evocado, puede dar lugar a añoranzas o desasosiegos, pero son hechos rigurosos e inmodificables para nosotros. El futuro, por el contrario, todavía no existe, nadie lo ha predeterminado. En ese sentido el futuro es espacio de libertad y, al mismo tiempo, un lugar donde es posible ejercer cierta cuota de poder asociada a la voluntad y a las condiciones, también posibles de crear, en las que tendremos que movernos.

El futuro de los actores sociales, (léase organizaciones, empresas, organismos públicos, de manera indistinta en este caso) **depende de lo que hagamos en el presente**. Cada una de las acciones que emprendamos hoy estará delineando, de manera inequívoca, el futuro que nos espera. Entonces ¿por qué pensar el futuro apenas con las imágenes que nos acompañan del pasado? ¿Por qué apoyarnos solamente en nuestras experiencias y no darle lugar al

pensamiento creativo y a la construcción de escenarios que atiendan a las nuevas variables que surgen de los estudios y análisis del futuro?

Agustín Merello en el libro que ya hemos citado que nadie conduciría un carro por una ruta apoyándose exclusivamente en los espejos retrovisores. Es cierto. Y entonces ¿por qué procedemos de esa manera con nosotros y con nuestras organizaciones?

“Estamos en realidad impregnados por una mirada positivista de la ciencia que, basándose en una pretendida rigurosidad metodológica, ha menospreciado el valor de los sueños” de la imaginación y de las utopías reduciendo la verdadera dimensión de su aporte a la construcción del presente y cerrando la posibilidad a la apertura de cursos de

acción novedosos. Se trata de volver a darle a la creatividad y al pensamiento utópico el sentido genuino del que están imbuidos: dinamizar la acción de presente hacia un futuro deseado colectivamente. Es la manera de dotar al presente de una orientación que permita crear el futuro antes que padecerlo como algo que se nos impone y que resulta prácticamente inevitable. Significa también asumir el protagonismo que nos corresponde como sujetos de nuestro propio destino y de nuestro propio desarrollo. Es tomar decisiones ahora para que el futuro no nos sorprenda y que, por el contrario, se aproxime lo más posible a lo que deseamos e imaginamos³. En otras palabras podríamos decir que la prospectiva nos permite iluminar el presente con la luz del futuro, para que el presente aparezca con mayor claridad y pueda ser visto y entendido precisamente a partir de los colores, los aspectos y los relieves del futuro. Esta mirada nos ayudará a descubrir en el presente aspectos, perspectivas e incluso actores que hasta ahora han pasado desapercibidos para nuestros ojos y nuestro análisis.

Gastón Berger, considerado uno de los iniciadores de los estudios de prospectiva sostenía que lo acontecido en el presente se explica por las decisiones que se tomaron en el pasado, para bien o para mal. Con la misma lógica, podemos afirmar que lo que va a suceder en el futuro se está decidiendo en el presente. O en otras palabras, que hoy mismo estamos construyendo las circunstancias, positivas o negativas, que viviremos en el futuro.

Sólo cuando se considera *“que el futuro no se prevé sino que se inventa y que, por tanto, se construye, es cuando la prospectiva adquiere todo su valor y significado como fuente reductora de angustias y de incertidumbres”*, afirma Gabiña. De allí que sostenga además que *“la prospectiva es también la ciencia de la esperanza”* (GABIÑA 1999: 3).

La prospectiva está vinculada a la idea del cambio. Por eso decimos también que la prospectiva, como disciplina, nos permite abordar el cambio de una manera más precisa, adecuada y acertada. Y tal construcción se proyecta hacia el mediano y largo plazo. Porque el largo plazo es la única perspectiva que puede asegurar que las acciones que se emprendan tengan real incidencia en el futuro. Pretender dominar el corto plazo y dedicar todos los esfuerzos a ello puede resultar una tarea estéril, apenas volcada a generar reajustes no demasiado significativos, que demanda numerosos esfuerzos, con un alto riesgo de fracaso y desmotivación por esa misma razón. Por el contrario, el largo plazo es lo que

permite generar hechos y acciones de alcance significativo y profundidad tal que apunten a modificar el rumbo de los acontecimientos. El largo plazo abre a la posibilidad de intervenciones orientadas a cambios sustanciales. **El largo plazo permite mirar los procesos y no solamente los acontecimientos.** O, dicho de otra manera, ponderar los acontecimientos en el marco de los procesos de largo alcance, con lo cual tales acontecimientos adquieren una significación absolutamente diferente.

Lo anterior va estrechamente ligado a la crítica a quienes sólo admiten la necesidad de gestionar lo urgente. La complejidad histórica en la que estamos inmersos obliga, hoy más que nunca, a desarrollar procesos que tengan como horizonte el largo plazo. Para ello es imprescindible desarrollar sentidos, capacidades y habilidades de anticipación que pueden llegar a entenderse como una verdadera cultura de la anticipación. Sin ello nos veremos permanentemente obligados a gestionar lo urgente, a producir políticas de parches que den solución a las demandas inmediatas pero en la mayoría de los casos sin advertir la profundidad y la diversidad de las causas y, lo que resulta más grave, sin darle a las acciones del presente una orientación en función de ir delineando un futuro deseado y probable.

2. Prospectiva, teoría del caos y complejidad

La prospectiva aparece claramente emparentada con la teoría del caos, en el sentido que la plantea James Gleik (1991). Para ello es imprescindible desterrar aquella idea errónea que vincula el caos con la anarquía y el desorden. Por el contrario, Gleik afirma que el caos es indicativo de un orden tan perfecto que resulta incomprensible para la

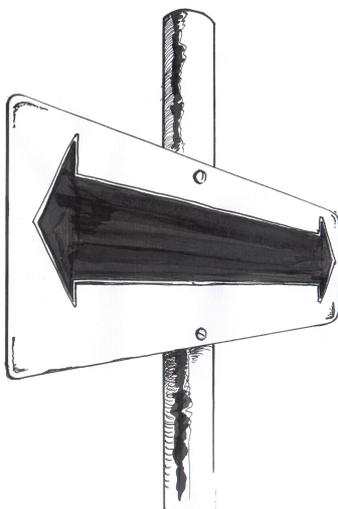
mente limitada del ser humano. Se trata en definitiva de una evolución de la teoría general de sistemas, que se puede aplicar tanto en el campo de las ciencias básicas como en las ciencias sociales.

La “teoría del caos” sostiene que el comportamiento de un sistema se puede predecir en el corto plazo con una alta probabilidad de acierto. Sin embargo, en el mediano plazo tal probabilidad se torna errática dadas la multiplicidad de variables que entran en juego, los cambios aleatorios difíciles de considerar en todas sus dimensiones y magnitud y, todavía menos, de controlar.

Gleik explica además que los cambios en el futuro hacen parte de lo fortuito, del azar, de lo accidental, de lo aleatorio. Todo esto nunca fue objeto de estudio impedido por la formación cartesiana y newtoniana que consideraba al mundo como un enorme reloj que algún día el hombre conocería plenamente.

Con todo lo anterior lo que queremos señalar es que la prospectiva apunta claramente a la construcción del futuro más que a la identificación del mismo a través de tendencias.

La prospectiva puede entenderse también como un método que permite entender la realidad, leer y colaborar a la toma de decisiones en el marco de la complejidad. Francisco Mojica define la complejidad como “un todo compuesto por elementos íntimamente solidarios entre sí y articulados dentro de una total interdependencia” (2005). Es lo contrario a la abstracción y el recorte en el marco de una disciplina que puede terminar aislando o sacando de contexto una determinada realidad.



Podemos agregar que esta mirada de la complejidad se apoya, a su vez, en una perspectiva holística, que asume que la contextualización es condición esencial al conocimiento y que lo contrario, es decir, la abstracción de las cualidades de un objeto para considerarlas aisladamente, es una operación intelectual que privilegia la causalidad lineal, la visión sesgada y reduccionista de la realidad.

La toma de decisiones en el mundo actual no admite linealidades causales. Nunca una sola causa es suficiente para comprender determinado acontecimiento. Nunca un solo efecto como consecuencia de una acción. Siempre multiplicidad de causas y multiplicidad de efectos- consecuencias. Comprender la complejidad exige la construcción de redes y mapas causales en las que se entrelazan numerosos nudos críticos siempre interdependientes.

La simplificación a una sola explicación puede resultar tranquilizante y satisfactoria sólo para miradas poco exigentes y mediocres, pero siempre tendrá como resultado respuestas raquíticas y poco adecuadas a las circunstancias y a las necesidades de los actores sociales y de las organizaciones.

3. Prospectiva: libertad, poder y voluntad

La prospectiva, según Gabiña, descansa sobre tres afirmaciones: “*el futuro es como un espacio de libertad, el futuro es como un espacio de poder, el futuro es como un espacio de voluntad*” (GABIÑA 1999: 2). Y agrega Francisco Mojica en esta misma línea de pensamiento que “*el concepto de prospectiva supone la fuerza creadora del hombre para dominar y transformar la naturaleza y está estrechamente relacionado con la noción de libertad, entendida como la capacidad que tiene la voluntad para obrar de una manera o de otra. Se podría decir que la construcción del futuro no sería ni posible ni entendible, si el hombre no tuviera la suficiente libertad para llevarla a cabo. Pero, a su vez, la voluntad obra movida por la claridad que le proporciona el intelecto. Con esto aseveramos que si no hay libertad no puede haber asentimiento de la voluntad y si no hay adhesión de la voluntad es posible que no haya habido pleno conocimiento de la realidad. Por lo tanto, construir el futuro supone tener el suficiente control sobre la situación y saber con certeza lo que se quiere lograr*” (MOJICA 2005: 105).

Hablar de la libertad en prospectiva supone retomar la idea de que el futuro no está predeterminado o que nos viene dado, sino que está en nuestra capacidad y en nuestras posibilidades construirlo. Ello exige, sin embargo, abonar el terreno y prepararnos nosotros mismos – cultural y técnicamente – para afrontar ese desafío. Entendiendo además que la libertad no puede verse como hacer lo que cada uno quiere en el presente, sino como la posibilidad de elegir en el futuro por aquello que más le conviene después de haber construido las condiciones para ello actuando desde el presente con esa perspectiva. Si esta posibilidad está en nuestras manos, estará en nosotros también la opción de generar condiciones para ser más felices, para sentirnos más realizados y plenos alcanzando los propósitos que nos planteamos.

La planificación se ha desarrollado a partir de la necesidad del hombre de reducir la incertidumbre y como un intento de controlar los acontecimientos. Existen diferentes actitudes frente a la incertidumbre. Una actitud pasiva, que coincide con la resignación y sostiene que el futuro es inevitable y, por lo tanto, no queda otra alternativa que “sufrirlo”. Las acciones que se proyecten serán consecuentemente de adaptación a ese futuro inevitable, la libertad del sujeto queda prácticamente aniquilada, hay resignación del poder y sujeción de la voluntad. Una segunda actitud, que podemos calificar de reactiva, es aquella que espera que se produzcan los acontecimientos, que se operen los cambios, para apenas entonces reaccionar frente a ellos. No hay resignación pero tampoco hay sentido de la anticipación, por lo cual no es posible la libertad plena y tampoco el ejercicio del poder en condiciones de cambiar el rumbo de los hechos. Existe una tercera actitud proactiva que se prepara para el cambio buscando conocerlo y anticiparse. Hay voluntad de cambio, decisión de ejercer el poder desde la libertad. Pero no está en el sujeto fijar las condiciones para optar.

La última de las actitudes es la que podemos llamar proactiva. Es aquella que busca promover un cambio deseable involucrándose de manera directa y decidida en la generación de condiciones para que la elección de alternativas en el escenario futuro queden al alcance de la mano. Es esta actitud la única que permite verdaderamente la práctica de la libertad, a partir de una voluntad de ejercicio del poder. *“A los seres humanos nos corresponde tomar la decisión de las decisiones. Seguir improvisando continuamente, como hemos hecho hasta ahora, o aplicar la prospectiva como disciplina previa a la acción que ilumina la toma de decisiones, disminuyendo riesgos e incertidumbres”* (GABIÑA 1999: 10).

Uno de los grandes desafíos consiste en **traducir los sueños en proyectos**. ¿Cómo lograr que aquello que surge creativamente de la imaginación se transforme en proyectos de desarrollo, tanto en el sentido público como en el organizacional? La prospectiva adquiere su auténtico sentido cuando está guiada por una intención o por una razón motriz que se expresa en un sistema de ideas y valores en virtud de los cuales los actores sociales definen un objetivo y establecen un futuro deseable. Esto es un proyecto.

Surge aquí lo que Gabiña llama *“la sutil ecuación que relaciona los sueños con la razón”* y que adquiere en este marco su significado más importante. *“Los sueños actúan primero y nos generan esas visiones que nos permiten fecundar la realidad de nuestro futuro. Son como las utopías que mediante el ejercicio de la férrea voluntad se convierten en verdades prematuras. Nos permiten imaginar las imágenes que nos formamos con respecto a un futuro mejor. Imágenes que, una vez pasadas por la criba de la razón, y que algunos identificarán con estudios de viabilidad, se convertirán en los verdaderos motores para la acción”* (GABIÑA 1999: 12).

¿Cómo distinguir intención de opinión? Las opiniones son, en la mayoría de los casos, reacciones frente a un estímulo generado por un hecho o un acontecimiento. Se apoyan en miradas de preferencia. Es decir, en el análisis razonado del pasado para fijar posiciones en el presente y proyectar acciones hacia el futuro. Las opiniones no incluyen habitualmente miradas prospectivas, es decir, variables que contemplen la construcción de imaginarios de futuro de manera tal que guíen acciones del presente en función de ese futuro deseado. Para la prospectiva uno de los mayores desafíos que se enfrenta es establecer cuáles son las

motivaciones profundas que tienen los actores para actuar de determinada manera. Estas razones raramente son explícitas y, en muchos de los casos hasta permanecen ocultas o en la opacidad para los propios actores, sean éstos individuos u organizaciones.

La comunicación nos permite, a través del estudio de lo simbólico, develar parte del sentido profundo de las acciones. El lenguaje “habla” de las organizaciones y de los sujetos y nos dice en la mayoría de los casos mucho más de lo que los propios actores pretenden expresar. Entendiendo las motivaciones profundas de los actores se puede actuar de manera directa sobre ellas. Para esto vale utilizar el ejemplo de los niños. Los pequeños muchas veces tienen conductas incomprensibles a primera vista para sus padres. Se vuelven agresivos, generan disturbios, destrozan elementos de la casa. Pretender atribuir este comportamiento simplemente a “mala conducta” lleva a tomar decisiones en la línea de la sanción, cuando en buena parte de los casos

lo que los niños están reclamando es mayor atención o cercanía de padres hiper ocupados en cuestiones laborales o de otra índole. No sirve responder con mayor disciplina a una demanda que en realidad es de mayor cercanía y cariño. Lo mismo pasa en las organizaciones. Es inútil responder con estímulos y reconocimientos o con más severos reglamentos de disciplina para buscar mayor eficacia cuando, en realidad, lo que debe leerse de la rebeldía de los trabajadores es insatisfacción o bien por las condiciones laborales o bien porque no se comparten los objetivos de la empresa o de la organización.

La comunicación nos permite, a través del estudio de lo simbólico, develar parte del sentido profundo de las acciones.

Una lectura correcta de las razones profundas es esencial para la planificación y en ello se apoya la prospectiva. No sirven las miradas superficiales. Es necesario descubrir cuáles son las motivaciones profundas que mueven a los actores a actuar de una determinada manera.

4. Futuro

A ello se debe agregar que es imprescindible mirar hacia el futuro para encontrar soluciones a la acción en el presente. En el pasado y en el presente sólo existen las razones y las respuestas basadas en éstas. Para encontrar soluciones es insuficiente tener razón. Es necesario abrir las puertas a la imaginación para soñar y, en definitiva, para inventar creativamente el futuro.

Llegado a este punto también el factor tiempo se convierte en fundamental. Muchos críticos de la planificación estratégica sostienen hoy que las urgencias del presente demandan respuestas igualmente perentorias y que el tiempo se convierte en una materia prima tan valiosa que no se puede dilapidar. Parcialmente cierto. Es verdad que el tiempo es valioso. También que extender los tiempos de diagnóstico postergando la acción por plazo indefinido resulta finalmente improductivo y perjudicial para cualquier iniciativa. Sin embargo, apoyándose en la idea de **proceso integral** la prospectiva asume que la gestión del proyecto se inicia desde el momento mismo en que se desatan

mecanismos destinados a promover un cambio de mirada de los actores intervinientes. No existe una secuencia temporal en la que primero se diagnostica, luego se planifica y finalmente se gestiona. Diagnóstico, planificación y gestión forman parte de una acción integral y simultánea apenas diferenciada por razones metodológicas. Cuando un equipo técnico político interviene en un espacio público o en una organización está desatando, en cualquier sentido y desde el primer momento, un proceso de cambio-gestión que modifica el escenario inicial. Así esta realidad –como sucede en muchos casos- sea negada como tal por los propios protagonistas.

Entendido de esta manera se puede asegurar que dependiendo de la complejidad del tema a resolver, los objetivos de los proyectos tienen una proyección

espacio temporal importante hasta alcanzar su máximo de realización. A más complejidad más tiempo. Pero esto no tiene que hacernos perder de vista que **la concreción de metas intermedias en el proceso de planificación supone también el cierre de etapas y la concreción, así sea de manera parcial, de los sueños y de los proyectos.** El cien por ciento de los sueños y de los objetivos no es el único horizonte a alcanzar. Los pasos intermedios son etapas igualmente importantes y de ellas dependerá en la mayoría de los casos la consecución de los objetivos finales o la revisión –no menos importante– de los procesos de acuerdo a las evaluaciones parciales.

Tan relevante como lo anterior es hacer notar que no todos los futuros son posibles. Por eso la prospectiva busca reconocer todo el abanico de futuros posibles. Y también se utiliza el término “futurible” para indicar aquel futuro que se señala como posible y probable.

Tal como lo señalamos antes, el devenir de los procesos históricos, pero también el resultado de nuestra propia intervención genera modificaciones en el escenario, de modo tal que algunos de esos futuros desaparecerán y otros nuevos irán emergiendo a la luz y alimentados por nuevas circunstancias.

En determinado momento se reconocerá una gama de futuros. Estos constituirán una base sólida para la elaboración de proyectos. Tanto más sólida en cuanto se haya podido explorar en las verdaderas razones de fondo que mueven a la acción de los actores y en la medida en que estos hayan participado de la mejor manera en la construcción de las imágenes de futuro. Pero nunca esta tarea de elaboración de futuros será última y definitiva. Precisamente porque la historia de la humanidad es un proceso de transformación constante y creciente. Está atravesada por la libertad de los sujetos, por el ejercicio del libre albedrío que, a la vez que genera dinamismo, hace que la historia sea imposible de prever, plagada de sorpresas y de nuevas situaciones. *“La historia de la humanidad está plagada de ejemplos que nos demuestran que, fundamentalmente, han sido la voluntad, la ambición, la lucha y el tesón demostrados en las acciones de los hombres los que han propiciado que los sueños de los seres humanos pudieran fecundar la realidad de su futuro”* (GABIÑA 1999: 13).

A lo anterior debemos agregar el futuro no está construido por actores individuales. El futuro lo construyen los **“actores sociales”**, es decir, el hombre colectivo. Por actores se entienden grupos formales o informales, organizaciones, empresas,

organismos, instituciones, ámbitos o redes vinculadas a la práctica social elegida para focalizar el trabajo en un determinado momento, ámbito o territorio. Pueden ser involucrados necesarios o interesados. Es imprescindible que estos actores sean identificados, se pondere su relevancia y el rol que desempeñan en el proceso.

A todos/as se les exige abrirse al mundo exterior, realizar esfuerzos de anticipación a los cambios (culturales, sociales, económicos, técnicos, etc.), generar alternativas, desarrollar imaginación, creatividad y audacia frente a las transformaciones y a la necesidad de que éstas se produzcan.

La elaboración de las imágenes de futuro por parte de los actores requiere de un espacio de voluntad común entre todos, porque de lo contrario no se podrá avanzar realmente en función del cambio. Este espacio de voluntad común se expresa en las alianzas político institucionales, pero también en prácticas colectivas que vayan configurando modos de ser y actuar similares, es decir, en estilos de gestión y en gestiones compartidas.

Es necesaria la construcción de “nosotros” colectivo en el que los actores se sientan implicados. No estamos resolviendo el problema o los problemas de otros, sino nuestros propios problemas aún cuando no seamos afectados directos. Quiere decir que, en cualquier caso, estamos interesados en la resolución de los problemas que se plantean, porque lo que aparece a nuestra vista es una situación que genera oportunidades para trabajar y de la que nuestra organización puede obtener determinado beneficio.

Esto incluye que todos los actores involucrados acepten la representación futura como valiosa y se dispongan a generar acciones

positivas para alcanzar ese horizonte. Esta imagen de futuro tiene que ser necesariamente motivadora para los actores, pero como es lógico las actitudes serán disímiles. Habrá quienes la acepten y quienes la rechacen, quienes asuman el riesgo de afrontar las exigencias que demanda caminar en ese sentido y quienes muestren resistencias al cambio.

Existen trabas que se plantean al intentar avanzar en esta perspectiva. Algunas de ellas son:

- La creencia de que es imposible modificar la realidad y los miedos que se construyen
- El “no se puede” (los burócratas, los padres, las autoridades...) Llama a la inmovilidad y justifica el “no te metas”
- La inseguridad
- El temor al ridículo
- La opresión de las costumbres (respeto a la norma y a la convención)
- El hábito de recurrir siempre a la autoridad
- La “incapacidad entrenada” (no poder ver las cosas sino en la forma para la cual fuimos capacitados)
- La actitud pasiva (inercia, pereza para enunciar ideas)
- Miedo a los cambios
- Escasez de conocimientos

5. Espacio público y juegos de poder

La acción o las acciones y estrategias de los actores sociales se desarrollan y constituyen en el espacio público

entendido como un escenario complejo, multisectorial y multiactoral, donde se visibilizan los intereses, las demandas, las necesidades, los proyectos políticos, las relaciones de poder y las alianzas de estos mismos actores. El espacio público es el escenario de la acción.

Desde la perspectiva **comunicacional** lo público se configura en las relaciones entre los actores.

Los procesos de cambio en lo público son inescindibles de los cambios que se producen en los propios actores sociales intervinientes. De hecho no existe autonomía entre un plano y otro. O dicho de otra manera: nadie puede generar cambios en el espacio público si no de modifica a sí mismo en igual sentido, y los cambios que se producen en lo público inciden necesariamente en la práctica de los actores que allí intervienen.

**El “no se puede”
(los burócratas,
los padres, las
autoridades...)
Llama a la
inmovilidad y
justifica el “no te
metas”.**

El método supone reconocer y asumir la **complejidad** como un dato presente en la práctica social, en los escenarios y en cada uno de los sujetos actores colectivos. Por una parte sostenemos que el sujeto social se construye a partir de los sujetos humanos individuales y haciendo centro en ellos, desarrolla capacidades para modificar el contexto que lo rodea y en ese mismo proceso se modifica a sí mismo. El conocimiento se produce siempre en relación, con y por los otros. *“El sujeto (...) ya no se piensa como intraindividual sino como socio-cultural”* ()

En otras palabras. Los actores colectivos no se pueden pensar como sujetos sociales por fuera del diálogo y la comunicación con otros y en medio del contexto en el que están insertos. Por otra parte esto nos lleva a afirmar que la práctica social en la que se pretende actuar debe ser reconocida en sus rasgos de interdisciplinariedad, intersectorialidad y participación. No se trata entonces de una simple y puntual convocatoria de los actores vinculados a la práctica social, sino de la construcción de un proceso que implica suma de voluntades, saberes, capacidades, recursos y confluencia y negociación de intereses.

La prospectiva sintetiza esta construcción de futuros en la técnica de escenarios entendidos no como una realidad futura, sino como un medio de representarla de manera tal que ello nos permita esclarecer mejor la acción presente a la luz de los futuros posibles y deseables. El escenario no es un fin en sí mismo y no

tiene sentido si no es útil para la elección de estrategias. El escenario es una descripción narrativa de una situación futura y del proceso concatenado de los acontecimientos necesarios que permitirán arribar hasta ese punto, pasando de la situación actual a la situación futura. Para ser coherente y eficaz esta construcción del futuro debe mantener una secuencia lógica y causal, sumando a ello el carácter explicativo de cada una de las situaciones imaginadas. Es la manera de no generar una extrapolación alienante que pierda toda relación con la situación presente.

La construcción del futuro no es un proceso sencillo. Es una tarea sembrada de contradicciones, de lucha de intereses, de juegos de **poder**. Cada uno de los actores ve el mundo y se posiciona desde sus intereses particulares e intenta, por todos los medios a su alcance, instalar su visión del mundo y hacer primar sus intereses. Aún con aquellos a los que reconoce como aliados estratégicos.

La construcción del futuro es una batalla por el poder, en la que cada uno de los actores ejerce presiones –algunas legítimas y otras no- en favor de su propia perspectiva. Y los rumbos que se dan en un ámbito social o económico no son otra cosa que el resultado de esas pugnas por el poder, de las estrategias que unos y otros despliegan con mayor o menor éxito. Son espacios de negociaciones y conflictos, de convergencias y divergencias. Por eso la prospectiva integra, por una parte, el análisis estructural y por otro el juego de los actores en un escenario determinado. Porque cada actor posee una cuota de poder que pone en juego con la finalidad de alcanzar los proyectos que se propone.

Pero en toda situación actual existen desde ya **signos portadores de futuro**, entendidos como manifestaciones en el presente que adelantan los cambios que se pueden producir o que se desean producir en el futuro. Se trata de pequeños indicios, no siempre fácilmente detectables, que encierran en sí los gérmenes del futuro deseado. Es necesario hacer una tarea de investigación para, a partir de una descripción lo más detallada posible de las imágenes de futuro y de los acontecimientos que conducen a ella, pueden detectarse estos signos portadores de futuro. Nada nuevo surge si no es apoyándose en lo viejo y lo viejo muere para dar lugar a lo nuevo, de la misma forma como la semilla le deja lugar a la planta. Pero no habría planta si en la semilla no existiesen ya elementos que anticipan nueva vida. Los signos portadores de futuro son elementos de anticipación que, a partir de las imágenes de futuro e iluminadas por estas podemos descubrir en el presente. Nos

avierten sobre aspectos que serán importantes para trabajar, potenciar y profundizar.

Pero de la misma manera en las prácticas se verifican **factores inerciales** que obran como impedimento para avanzar hacia el futuro deseado e imaginado. Tales obstáculos también están en el presente *“En todos los sistemas (existen) poderosos factores de inercia, así como otros que simplemente representan un papel de freno evitando que las velocidades de cambio aumenten. Ello ocurre, por ejemplo, con los cambios socioorganizativos y con la adquisición de nuevas competencias que acompañan el uso efectivo de las nuevas tecnologías”* (MASSONI s/f).

Entre los factores inerciales podemos incluir también las ideologías. Solemos caer en nuestra propia trampa de pensar que sólo podemos explicar los fenómenos a partir de lo que creemos. Muchas teorías de moda sirven para entender la realidad, pero además nos impiden verla.

6. Desarrollo y comunicación en la misma trama

El desarrollo no puede ser pensado hoy en América Latina como una responsabilidad exclusiva de los estados y, aún menos, de determinados gobiernos. El desarrollo está directamente vinculado a la idea del bien público y su construcción es una responsabilidad del conjunto de la sociedad. De los Estados y de los gobiernos, pero también de toda la sociedad civil, del sector privado productivo, de las empresas, de las organizaciones sociales en general.

Se puede decir también que no hubo en América Latina y el Caribe en los últimos años una estrategia destinada al desarrollo que fuera auténticamente gestionada desde

una dirigencia pensante con visión e intereses nacionales y latinoamericanos. En realidad, la mayoría de las propuestas quedaron atadas a la idea del “desarrollo social” impulsada desde el Banco Mundial conceptualmente apoyada en una mirada gerencial de las relaciones sociales, del “empoderamiento” de las organizaciones intermedias en detrimento del Estado (a quien se considera ineficaz y burocrático) buscando una estrategia para salir de la pobreza a partir de la “sustentabilidad” de los proyectos.

En general, el sector productivo se limitó a aprovechar las ocasiones para la toma de ganancias, tratando de arriesgar lo mínimo posible.

A esta visión se opuso muchas veces otra mirada, más desde la base, pero marcada también por un cierto sesgo voluntarista animado desde organizaciones populares y de base, según la cual los pobres, a partir de sus propios recursos y posibilidades, mediando grados de organización adecuados y contando con aportes económicos de capitalización, podrían revertir la situación de exclusión en la que se encuentran.⁴

Ninguno de estos enfoques resuelve el tema del desarrollo de nuestros países. Pero ello no significa que hay que descartar el debate sobre el desarrollo, porque este sigue siendo una cuestión central para nuestras sociedades. No se puede hablar de participación, que significa equidad efectiva en la distribución de los bienes materiales y simbólicos, si no se encuentra la manera de combatir la exclusión.

No obstante, no se puede discutir y encontrar alternativas a la cuestión del desarrollo sino se admite que el problema central está dado por la exclusión, en todos los niveles en los que esta se plantea. Desde cualquiera de los actores sociales que se construya la consideración sobre la superación de la exclusión resulta clave. ¿Cómo pensar la política, la economía y aún la cultura sin abordar de manera clara y directa este fenómeno? ¿Cómo se logra movilización social con tales objetivos tomando como punto de partida las experiencias valiosas de las que estamos participando y constituyen signos portadores de futuro de todo ello? ¿Cómo aporta la comunicación a la movilización social con este fin?

Hay que trabajar con el Estado, con las empresas y las organizaciones sociales y sobre la relación entre estos actores, para poder recuperar el sentido de lo público como lugar, espacio y responsabilidad de todos y todas. Lo público es espacio de comunicación. Lo público se construye desde la comunicación.

Es necesario abordar la reconstitución y resignificación de lo público, como lugar simbólico pero también espacio material de participación, de construcción de alianzas y elaboración de propuestas; los nuevos modos de participación y otra cultura ciudadana. En la trama de todos estos elementos surge la comunicación, como dato material y construcción simbólica, pero al mismo tiempo como una herramienta facilitadora de procesos a partir del reconocimiento de que los actores hablan entre sí, de realidades que se ponen en relación, desde las particularidades y la identidad los sujetos individuales y colectivos.

Significa, desde la perspectiva de Jesús Martín-Barbero, pensar los procesos de comunicación desde la cultura, asumiendo que los sujetos son hablados por la cultura de cada tiempo, expresados a través de la puesta en escena de la vida social⁵. Estas prácticas políticas, económicas, sociales y culturales, son las que se convierten en objeto de estudio para los comunicadores. Fundamentalmente porque allí se hacen evidentes las estrategias y los recursos de comunicación que ponen en juego cada uno de los actores.

Esto nos lleva también a considerar lo que Armand Mattelart llama “el retorno al sujeto”, es decir, la

No obstante, no se puede discutir y encontrar alternativas a la cuestión del desarrollo sino se admite que el problema central está dado por la exclusión, en todos los niveles en los que esta se plantea.

recuperación en este marco de la capacidad del sujeto para resignificar, apropiarse, etc. etc.

Así entendida la comunicación se ubica en el espacio de la transversalidad que organiza los saberes y las prácticas dispersas y fragmentadas en el espacio de la cultura.

Pero tratándose de problemáticas vinculadas a lo político-social-económico y al desarrollo, es necesario decir que la gestión y la comunicación se entrelazan en procesos comunicacionales que se orientan a lo organizacional, buscando los mayores niveles de eficacia. (CABIÑA 1999: 6)

Al mismo tiempo, a partir del desarrollo tecnológico, pero también de las nuevas formas de producción de conocimiento y de participación, se generan y promueven otros modos de "gestión en red" que resultan claramente asociados a la comunicación, como ámbito, pero también por el desempeño que en la misma tienen los comunicadores.

En este marco la propia labor científica y profesional de los comunicadores se ve redefinida, reubicado su lugar en el espacio público también porque sus capacidades y habilidades para generar redes, articular saberes y prácticas aparecen indisolublemente ligadas a la gestión, como gestión general y como gestión particular de procesos comunicacionales⁶.

7. La comunicación: herramienta para el desarrollo y la movilización social

La comunicación se constituye en herramienta para el desarrollo en cuanto permite formas y medios de establecer relaciones entre los sujetos y los actores sociales. De estas relaciones surgen también estrategias como manifestación de la voluntad político cultural de los actores. Esto, en la perspectiva de construcción de imaginarios de futuro, es lo que llamamos comunicación prospectiva estratégica para el desarrollo: estrategias de comunicación puestas al servicio de actores múltiples, generando diálogo público en el espacio público para construir alternativas de desarrollo en nuestros países. Son también redes que ensamblan, desde la comunicación, procesos de construcción colectivas de la sociedad, en las que no pueden permanecer ajenos ningún tipo de actores.

En la sociedad compleja en la que estamos insertos la

suerte de todos y cada uno de los actores está íntimamente entrelazada y múltiplemente determinada. Nadie puede soñar su futuro desvinculado de sus compañeros de ruta. Nadie puede decir que su destino es autónomo de la suerte de aquellos otros que componen el mismo escenario.

Esta búsqueda colectiva del desarrollo por parte de los diversos actores sociales tiene que traducirse en **estrategias de comunicación**. Algunos de ellas, sin pretender agotar toda la propuesta, pueden ser las siguientes:

Estrategias de diversidad comunicacional, destinadas a generar espacios de libre manifestación de todas las voces presentes en la sociedad.

Estrategias de alianzas, que apuntan a incluir todos los actores y todas las voces para que cada uno de ellos se exprese desde su realidad y su contexto particular. La legitimidad de las opiniones diversas se logra en el marco del debate y el consenso.

Estrategias de reconocimientos, conocimiento y producción de cultura, trabajadas sobre las modalidades de relación y las percepciones de los distintos actores.

Estrategias de producción comunicacional en clave cultural, buscando producir materiales culturales reconocibles por los diferentes interlocutores, validados y si es posible realizados por ellos mismos, que ofrezcan alternativas para reflexionar y actuar en torno a los problemas de la vida cotidiana y el desarrollo.

Estrategias de comunicabilidad, que involucren, comprometan e incluso capaciten a los autores

de los materiales que se produzcan.

Estrategias de Educación / Comunicación, que trabajen sobre la mediación pedagógica y la comunicabilidad para llevar los aportes científicos y tecnológicos válidos para las necesidades de la comunidad.

Estrategias de identificación de medios y uso de canales alternativos, buscando generar los medios propios y adecuados para cada uno de los actores y mayores posibilidades de penetración en el sistema masivo.

la recuperación, almacenamiento y utilización de la información por parte de los actores normalmente excluidos de los circuitos infocomunicacionales.

Cada una de estas estrategias necesita de desarrollos específicos, aplicados a las distintas realidades y situaciones. Pero todas ellas conjuntamente, sumadas otras que aquí ni siquiera se consideran, articuladas entre sí pueden ser puestas en práctica en los proyectos de desarrollo. Conforman de tal manera una gama de aportes que la comunicación puede hacer a los proyectos de desarrollo mirados en clave de futuro. No existe desarrollo posible prescindiendo de lo comunicacional, porque lo comunicacional es constitutivo de las prácticas sociales y hoy estas están atravesadas y marcadas por las tecnologías de la comunicación.

Estrategias de bancos de información, que permitan

Citas

- 1 “El propósito de la prospectiva es construir un modelo de sociedad futura mediante la anticipación de nuevas configuraciones –elaboradas y discutidas por todos- que satisfagan tanto las aspiraciones que motivan a los hombres como las exigencias técnicas imprescindibles para esos logros”. MERELLO, A. op. cit. pág. 11
- 2 La prospectiva no tiene por objeto predecir el futuro, ni siquiera pretende llegar a desvelármolo como si se tratara de algo que ya está escrito de antemano. Su misión no es otra que la de ayudarnos a construirlo. La prospectiva nos invita a considerar el futuro como si de algo múltiple y abierto se tratara y que, por lo tanto, quedar por realizar, por construir. Más que considerar que el futuro es algo que, de antemano, ya está decidido y que por consiguiente, a quienes lo estudian solamente les quedaría el aliciente de poder desvelar aquello que guarda de misterio, el futuro es, en una parte muy importante, fruto de nuestro esfuerzo y de nuestro sacrificio. En definitiva, de nuestra ambición y de nuestra voluntad”. GABIÑA, J. op. cit. pág. 1.
- 3 “La prospectiva nos enseña que no es necesario sufrir o padecer el futuro, sino que podemos construirlo. Y también nos muestra que si lo analizamos adquirimos ventajas competitivas, sencillamente porque nos estamos adelantando a tomar decisiones que otros todavía no han pensado. De esta manera es posible ganar la delantera e impedir que el futuro nos sorprenda. Es importante precisar que el destino no existe y que los hechos acontecen, no porque tenían que acontecer, sino porque no hicimos nada para que ocurrieran o, al menos, quienes podían evitarlos no pusieron de su parte lo suficiente para impedir que acaecieran”. MOJICA, Francisco José; La construcción del futuro. Concepto y modelo de prospectiva, estratégica, territorial y tecnológica. Convenio Andrés Bello – Univ. Externado de Colombia, Buenos Aires, 2005, ISBN 958-616-929-4, pág. 20.
- 4 Ver REDIN, María Elena y MORRONI, Walter, Aportes metodológicos para la aplicación democrática de la toma de decisiones y la participación social en la gestión urbana. Conferencia dictada en seminario “Gestión democrática de las ciudades”, PUCRS, Porto Alegre, 2002.
- 5 “En función del marco conceptual, se presupone, pero también se sabe de la experiencia, que una buena parte de los problemas que surgen del orden de lo socio urbano, tienen su origen en los modos de producir y gestionar las diferentes cuestiones. En este sentido que entendemos que, de no mediar reglas de funcionamiento en una metodología diseñada a tal fin, los actores convocados al escenario, replicarían sus lógicas sectoriales y razonamientos disciplinares, el verticalismo de sus pirámides organizacionales y sus prácticas clientelares para la construcción de poder. (...) Al replicar sus prácticas replicarían sus resultados: aquellos que configuran la situación presente que se desea resolver. Por esto es necesario una metodología y una voluntad de aplicarla”. REDIN, María Elena y MORRONI, Walter, Aportes metodológicos para la aplicación democrática de la toma de decisiones y la participación social en la gestión urbana. Conferencia dictada en seminario “Gestión democrática de las ciudades”, PUCRS, Porto Alegre, 2002.
- 6 Para este análisis resulta muy importante ver RAPAPORT, Mario; Historia económica, política y social de la Argentina, Ediciones Macchi, Buenos Aires, 2000
- 7 Ver MARTÍN-BARBERO, Jesús; De los medios a las mediaciones. Ed. G. Gilli, Barcelona, 1987, especialmente pág. 226 y ss.
- 8 Ver URANGA, Washington; Gestionar desde la comunicación, gestionar procesos comunicacionales, Revista Oficios Terrestres, Fac. de Periodismo y Comunicación Social UNLP, Año 8, No. 11/12, 2002.
- 9 Ver URANGA, Washington; “Una propuesta académica con la mirada puesta en las prácticas sociales” en PLANGESCO, Maestría en planificación y gestión de procesos comunicacionales. Documento curricular y plan de estudios. Fac. de Periodismo y comunicación social – UNLP, La Plata, 2001.

Bibliografía

DE JOUVENEL, Bertrand (1996). *El arte de la conjetura*. Madrid, Rialpe.

GABIÑA, Juanjo (1999). *Prospectiva y planificación territorial. Hacia un proyecto de futuro*. Bogotá, Alfaomega.

GLEIK, James (1991). *La théorie de chaos*. Paris, Flammarion.

GODET, Michel (1999). *Manuel de prospective stratégique*. Paris, Dunod.

MASSONI, Sandra. *Estrategias como mapas para navegar un mundo fluido*. Año 1 número 2, www.fisec-estrategias.com.ar, ISSN 1669-4015. FISEC-ESTRATEGIAS, Fac. de Ciencias Sociales UNLZ.

MERELLO, Agustín (1973). *Prospectiva. Teoría y práctica*. Buenos Aires, Guadalupe.

MOJICA, Francisco José (2005). *La construcción del futuro. Concepto y modelo de prospectiva, estratégica, territorial y tecnológica*. Buenos Aires, Convenio Andrés Bello – Univ. Externado de Colombia.

REDIN, María Elena y MORRONI, Walter (2002). *Aportes metodológicos para la aplicación democrática de la toma de decisiones y la participación social en la gestión urbana*. Conferencia dictada en seminario “Gestión democrática de las ciudades”. Porto Alegre, PUCRS

URANGA, Washington (2002). *Gestionar desde la comunicación, gestionar procesos comunicacionales*. Año 8, No. 11/12. Revista Oficios Terrestres, Fac. de Periodismo y Comunicación Social UNLP.

URANGA, Washington (2001). “Una propuesta académica con la mirada puesta en las prácticas sociales” en *PLANGESCO*, Maestría en planificación y gestión de procesos comunicacionales. La Plata, Documento curricular y plan de estudios. Fac. de Periodismo y Comunicación Social – UNLP.