

BOLFO NEGROTTI

10

diagnóstico de comunicación

MENSAJES, INSTITUCIONES, COMUNIDADES

Daniel Prieto C.

[Handwritten signature]

[Handwritten signature]
M. C. 2009

Primera edición
Diciembre de 1985

Este Manual se publica con la colaboración de la Fundación Friedrich Ebert de la República Federal de Alemania.

Derechos reservados según Ley de Derechos de Autor expedida mediante Decreto Supremo No. 610, de 30 de Julio de 1979. La reproducción total o parcial de esta obra no puede hacerse sin la autorización de CIESPAL.

Portada:
Rodrigo Aguirre Charvet.

Impreso en
editorial **BELEN**
Quito

*A la memoria de nuestros
seres queridos,
Arminda Castillo de Prieto y
Berta Mertens de Flores.*

cadore, como promotores populares. Se ha previsto un grupo de 20 integrantes que realiza la tarea con una organización propia. Es decir, en este caso no existe un docente, sino que se trata de un conjunto de seres dispuesto a llevar adelante el proceso sugerido en el texto. Toda la ejercitación se ha orientado hacia ese posible número de participantes. Por supuesto, el mismo depende de la institución o del grupo de ellas que se reuna para el trabajo.

Los textos de apoyo constituyen una mayor profundización de lo que aparece condensado en las propuestas. Como señalamos en las palabras preliminares, hemos dejado fuera el tono infantil para trabajar los temas con cierto nivel de exigencia conceptual. Ello no significa que nos hayamos lanzado en la fácil pendiente de los tecnicismos verbales. También se puede conceptualizar con rigor mediante un lenguaje llano.

Sugerimos antes de cualquier proceso de trabajo grupal una lectura completa del texto. Luego vendrán los ejercicios y la labor en equipos.

I

EL DIAGNOSTICO DE COMUNICACION

PRESENTACION

Este capítulo está dedicado a la comprensión de lo que significa un diagnóstico de comunicación. Para ello partiremos en primer lugar de los alcances de un diagnóstico en sentido amplio, luego analizaremos el modo en que se practica el poder dentro de organizaciones y comunidades, siempre en relación con la concentración y manipulación de información, y por último revisaremos las diferencias entre diagnósticos pasivos y diagnósticos participativos.

Los temas incluidos son:

- *Cuestiones generales*
- *Tipos de diagnóstico*
- *La organización social*
- *El poder de decisión*
- *Comunicación y diagnóstico*
- *Comunicación y cultura*
- *Diagnósticos pasivos*
- *Diagnósticos participativos*
- *Diagnóstico y comunicación*

I. DIAGNOSTICOS ESPONTANEOS

1.- PROPUESTAS:

- 1.1 Según el documento correspondiente a este capítulo un diagnóstico consiste en una lectura esencial de determinada situación social, desde una perspectiva histórica.
- 1.2 Esto significa, en primer lugar, que ni la sociedad ni la naturaleza son transparentes a una primera lectura, a una primera interpretación. Si fuera así no harían falta diagnósticos ni ningún esfuerzo científico.
- 1.3 Nos movemos a diario, en nuestra vida cotidiana, en un espacio de certidumbres, de creencias, de estereotipos a menudo, que no nos permite llegar mucho más allá de la superficie de los fenómenos. De nuestra propia situación social es más lo que no sabemos que lo que sabemos, y ello se acrecienta cuando se trata de interpretarla desde una perspectiva histórica.
- 1.4 En general las instituciones educativas no nos ayudan a cambiar esos modos de percibir nues-

tros contextos. Por el contrario, a menudo nos ofrecen información que viene a reforzar dichos modos. Lo mismo sucede con los grandes medios de difusión colectiva.

- 1.5 La incapacidad para un diagnóstico en profundidad obedece a múltiples causas: en la vida diaria necesitamos de ciertas certidumbres, de ciertas constantes perceptuales y conductuales para poder sobrevivir y relacionarnos; en la vida diaria nos movemos más en el inmediatezismo que en la búsqueda de causas o de conexiones entre fenómenos; la incapacidad del diagnóstico beneficia a no pocos intereses sociales.
- 1.6 Los límites de capacidad del diagnóstico, los límites de toma de conciencia de una determinada sociedad, no dependen necesariamente de la situación económica de un individuo o de un grupo. Muchas veces una cierta capacidad de lectura se abre por la confrontación directa con situaciones límite (la miseria, la muerte, el hambre).
- 1.7 Pero, en general, sectores sociales son invitados por diferentes instituciones a mantenerse dentro de los márgenes de una vida cotidiana, en la cual no caben las preguntas, ni las búsquedas de formas distintas de conocer, de indagar.
- 1.8 La ausencia de diagnóstico, o una precaria práctica del mismo, tienen también raíces históricas. Los grupos sociales tienden a insistir en ciertas formas de relación y de percepción que han tenido algún éxito, que han servido para mantener ciertas continuidades sociales. Esas formas corresponden a certidumbres, creencias y estereotipos muy arraigadas.

2. EJEMPLOS:

- 2.1 **Sobre la naturaleza y la sociedad.** La historia de las diferentes culturas es la historia, plena de mar-

chas y contramarchas, de lentos procesos de interpretación de la naturaleza y de las propias relaciones sociales. Piénsese en las concepciones destinadas a explicar fenómenos naturales, como la lluvia y el rayo. Durante siglos, milenios, se creyó en potencias sobrenaturales que los provocaban. Así, entre los antiguos griegos, Zeus fulminaba a los mortales con el rayo. Y Aristóteles, en su **Política**, habla de los "instrumentos sociales" necesarios para el desarrollo de toda ciudad, de toda posible civilización. Entre esos instrumentos (a la misma altura que algún objeto útil) sitúa sin ningún titubeo a los esclavos. Debieron pasar muchos siglos para una interpretación diferente de las relaciones sociales. Y si no que lo digan las discusiones, en tiempos del padre Las Casas, acerca de si los indígenas latinoamericanos tenían o no alma, es decir, si podían o no ser considerados seres humanos.

- 2.2 **Sobre la certidumbre y las creencias.** Una incertidumbre sostenida, continuada, es insoportable para cualquier organismo vivo, y mucho más para el hombre. Todo grupo social requiere de un mínimo marco de certidumbre. Este se logra a través de la adhesión a sistemas religiosos, políticos, económicos. Si el sistema funciona, entonces uno tiene a qué atenerse. Para sostener la certidumbre uno termina por creer en los diferentes sistemas, difícilmente los pone en crisis, los analiza.

Las creencias son uno de los sostenes más vigorosos de la vida cotidiana. Tanto que, en no pocas ocasiones, la gente se hace matar por ellas. Los enfrentamientos entre diferentes sistemas de vida, de creencias, son una constante en nuestro tiempo. Y lo han sido siempre. Cuando Hernán Cortés llegó a la ciudad de Tenochtitlán leyó todo el maravilloso arte mexicano como si fuera un canto al demonio. El paso consecuente fue la destrucción de ese arte. Cortés no inter-

pretó las raíces de esas formas, leyó desde la superficie del tiempo, sin ninguna perspectiva histórica, y lo hizo con los ojos de un europeo ni siquiera formado para apreciar la cultura, el arte de su país.

- 2.3 **Sobre las escuelas y los medios de comunicación.** La cantidad de estereotipos ofrecida por los libros de texto en diferentes países de América Latina es inmensa. La escuela enseña en general una historia falseada, plena de elogios a un puñado de prohombres, sin referencias a las instancias económicas, políticas e ideológicas de cada momento histórico. No ofrece, pues, recursos para interpretar el pasado de nuestros pueblos. Y mucho menos para acercarse a la comprensión de formas culturales autóctonas, de movimientos campesinos, obreros. De obreros y campesinos aparecen casi siempre burdas caricaturas, más cercanas a una versión turística que a la vida misma.

Los medios de comunicación colectiva, en especial la televisión, están organizados para reforzar una lectura acrítica de la propia situación. Una de sus condiciones de éxito es el no enfrentarse a las creencias cotidianas, el no salirse de las formas habituales de percepción de la gente. Piénsese, por ejemplo, en el esquema clásico de las telenovelas, al que aludiremos más adelante, en el capítulo dedicado a análisis de mensajes.

- 2.4 **Sobre el inmediatismo.** Hay una suerte de economía en las relaciones cotidianas, necesitamos de un cierto grado de eficacia para funcionar en la sociedad. Así, en las grandes ciudades tratamos a los demás a través de roles, de papeles sociales, y no de un conocimiento mutuo. Pasan junto a nosotros el cartero, el lechero, el vendedor de periódicos..., y nada sabemos de ellos, los percibimos en el mínimo espacio de lo inmediato. Lo mismo sucede en otros sentidos: utilizamos recursos tecnológicos y desconocemos su funcio-

namiento, su origen, los intereses que los sostienen. Piénsese en un simple aparato de televisión.

- 2.5 **Sobre la capacidad de diagnóstico.** Están tan incapacitados para una lectura crítica de los mensajes de difusión colectiva los niños de clase media y alta como los de los sectores más empobrecidos de la población. Todos son manipulados por igual, aunque los resultados de esa manipulación sean distintos.

Ejemplos de lectura crítica por la confrontación con situaciones límites abundan en nuestros países: después del terremoto de 1985 en la ciudad de México han surgido organizaciones urbanas que intentan revisar aspectos del sistema político de ese país. Una de las causas de movilización es la falta de agua, en esa urbe de más de 18 millones de habitantes. Otro: la crítica social practicada por los responsables de las radios mineras en Bolivia no se produjo por un programa generado a partir de teorías, sino por las condiciones de vida de los mineros.

- 2.6 **Sobre el pasado.** No pocos programas de educación popular se han estrellado contra formas arraigadas de percepción de los fenómenos, contra costumbres centenarias. Los intentos de lograr algún cambio, sea para incrementar la productividad o para variar modos de relación social, suelen terminar en eso, en intentos. En México, en 1970, se puso en marcha un plan de ayuda al pueblo Huichol. El gobierno construyó para ellos viviendas de material que finalmente quedaron abandonadas. Sucede que fue seguido el esquema edilicio de las grandes ciudades, cuando los huicholes construyen en círculo, para contar con un gran espacio, una suerte de patio, donde realizan buena parte de las actividades cotidianas. El gobierno había hecho casas aisladas o bien alineadas como en una calle de cualquier ciudad.

3. EJERCICIOS:

- 3.1 **De conocimiento de temas.** El grupo de trabajo se divide en cuatro subgrupos de cinco personas. Cada subgrupo selecciona un tema relacionado o con una comunidad o con una institución. En forma individual los integrantes escriben (sea en un cuaderno de anotaciones, sea en papel periódico, o por cualquier otro medio) lo que conocen del tema. Cada subgrupo hace un informe general y lo lleva a la plenaria. Se anota cuidadosamente la información que se disponía y la que faltó para completar un cierto conocimiento del tema.
- 3.2 **De análisis histórico.** Siempre en subgrupos se distribuyen nombre de personajes históricos, de esos que nos enseñan en la escuela. Cada subgrupo analiza lo que algún mensaje (una lectura del libro escolar, informes de cualquier organización dedicada a recordar la vida de algún prohombre) dice y no dice del personaje. El correspondiente informe en plenaria puede ser presentado en forma verbal o bien por dramatizaciones. Entre lo que no se dice puede pensarse en la vida íntima del personaje, en los errores que pudo cometer, en fin, en todo lo que lo hace humano y no una suerte de semidios.
- 3.3 **De autoanálisis.** Cada integrante de un subgrupo hace un primer esfuerzo para poner en claro sus creencias, recursos de certidumbre y estereotipos. Algunas preguntas que pueden ayudar: ¿por qué adhiero a tal o cual sistema religioso?. ¿En qué conceptos se fundan mis certidumbres políticas?. ¿Cómo debe ser mi relación de pareja?. Cuando se realizan los ejercicios iniciales hay muchas veces la tendencia a idealizar las respuestas a esas preguntas. Se recomienda una actitud honesta, una autoevaluación seria para abrir el camino a la reflexión sobre la propia vida cotidiana. Luego

de la presentación individual cada subgrupo analiza los elementos comunes a las distintas maneras de percibir la propia vida cotidiana y lleva un informe a la plenaria.

Este ejercicio tiene la virtud de centrar las cosas en uno mismo, antes de lanzarse a evaluar la vida ajena.

- 3.2 **De preferencias infantiles.** Con la participación de todo el grupo se elabora una encuesta dirigida a niños de la zona, a fin de comprobar el modo en que evalúan a algún personaje de la televisión. La muestra se orienta a niños de diferentes sectores sociales. Algunas preguntas orientadoras: ¿Qué personaje les atrae más?. ¿Por qué?. ¿Qué personaje les gustaría ser?. ¿Cómo les gustaría que fueran sus padres, o sus amigos, o en general sus seres queridos?.

II. EL DIAGNOSTICO Y EL PODER

1. PROPUESTAS:

- 1.1 Además de causas económicas, de recursos tecnológicos, de diferencia de fuerzas, la dominación grupal y social se funda también en una concentración de información. Los que dominan no sólo toman decisiones por los otros, **saben más que ellos.**
- 1.2 Quienes poseen mayores recursos comunicacionales, quienes disponen de las claves de los mensajes y de los medios de comunicación, logran

mayor poder dentro de los grupos en que se desenvuelven.

- 1.3 Existen organizaciones sociales autoritarias y democráticas. En las primeras el poder de decisión, la información, las claves de mensaje y medios, están en manos de unos pocos.
- 1.4 En las organizaciones democráticas todos participan en las decisiones y el conocimiento de la propia situación es común; así, se generaliza la posibilidad de acceder a claves de mensajes y de medios.
- 1.5 El poder no es una cuestión que se plantea sólo a escala macro-social, esto es, en las relaciones de clases o en la dominación ejercida por un país sobre otro. La concentración de poder, las prácticas de opresión, aparecen también en las organizaciones más pequeñas, como la familia, o en grupos más numerosos, como los correspondientes a la escuela.
- 1.6 En ese sentido, reconocemos relaciones de dominación individual, grupal y social.
- 1.7 La comunicación, de la cual nos ocuparemos en detalle en el capítulo siguiente, es fundamental para un proceso de redistribución del poder. A mayor democratización mayor comunicación.
- 1.8 La comunicación es fundamental para el desarrollo de una organización, pero más fundamental todavía es que ella sea compartida por todos los miembros de una organización.

EJEMPLOS:

- 2.1 **Sobre la concentración de información.** En el sur de la República Argentina se llaman "turcos" a los intermediarios que se aprovechan de los productos y del trabajo de la gente. Son personas

que conocen bien cómo relacionarse con los campesinos, que concentran y venden mercancías, que saben a dónde dirigirse para obtener algo (sea en la esfera de acción del gobierno o de empresas privadas). El "turco" tiene mundo, conoce más allá de los límites de la población de la que vive; es el dueño de la tienda o del almacén, es amigo de los pobladores, aunque siempre sale ganando algo de esa amistad.

Piénsese en el peso de los "letrados" en poblaciones que viven en condiciones paupérrimas. La literatura latinoamericana, ha recogido muchas veces el papel cumplido por abogados o por personajes "cultos" en el engaño continuo a la gente. Consúltese para comprobar esto *Los ríos profundos* del peruano José María Arguedas o los cuentos del argentino Roberto Arlt.

- 2.2 **Sobre las organizaciones autoritarias.** La escuela tradicional, que está muy lejos de desaparecer de nuestra América Latina, constituye un claro ejemplo de organización autoritaria. Los niños no participan para nada en la búsqueda o en la elaboración de información. Todo les viene dado por los libros y por la palabra del maestro. Están, además, sujetos a un pesado sistema de castigos y recompensas; se premia la sumisión, la adaptación, la habilidad verbal; se sanciona la iniciativa, la inquietud, la rebeldía, la incapacidad verbal.

Muchas organizaciones de trabajo son de corte autoritario. Piénsese en el esquema clásico de una fábrica, en la convivencia neurótica que muchas veces se produce en oficinas de la burocracia, en la explotación practicada en centros mineros de diferentes países del área.

- 2.3 **Sobre el poder a escala microsocia.** Muchos hombres no soportan ni siquiera la idea de que una

mujer pueda saber más que ellos. Si esto ocurre en un matrimonio los resultados de opresión, de envidias, de intentos de destruir o de dificultar el trabajo de la pareja, suelen ser desastrosos. Más aun, muchos padres no pueden aceptar que sus hijos sepan algo por encima de ellos, tratan de mantenerse en el esquema de la palabra-ley, como si sus hijos debieran de alguna manera repetir sus pasos, como si no fueran también hijos del mundo, de la vida.

En realidad, el poder atraviesa todas las relaciones sociales, desde los tiranos reales o legendarios (Tirano Banderas, de Valle Inclán, el personaje de *El otoño del Patriarca*, de García Márquez, o bien Somoza...) hasta los detalles más íntimos de la vida cotidiana (los hombres de los cuentos de Juan Rulfo, la mirada de un padre que hace temblar a un niño).

- 2.4 **Sobre las organizaciones democráticas.** En la década del 70, el diario *El Independiente*, de la Rioja, Argentina, cambió la forma tradicional de una empresa de ese tipo (forma que, por supuesto, es muy autoritaria, llena de controles, de filtros de información de censura interna) y se convirtió en una cooperativa. Esto lleva a un proceso de encuentro entre los mismos asociados y a una mejor información a la población. De paso sea dicho, no se puede soñar con democratización desde una organización autoritaria. Estas empresas democráticas de prensa tuvieron también una presencia muy fuerte durante el período de resistencia a los militares en el Brasil, sobre todo en la década del 70. La experiencia argentina fue interrumpida, como era lógico, con el golpe del 76.

3. EJERCICIOS

- 3.1 **De información y poder.** El grupo se divide en subgrupos de 10 personas. Se trata de una día-

matización sobre el papel de los intermediarios en las zonas rurales. Cada subgrupo escribe una pequeña historia, según la información y las experiencias de sus integrantes. Se procede a la representación en plenaria y se pasa a confrontar los respectivos criterios de selección del personaje central, de caracterización de la gente, del alcance de la influencia de ese intermediario, de los modos de ejercer el poder, etc. Aconsejamos, para este ejercicio, y para cualquiera de los posteriores, anteponer el análisis al panfleto, a la denuncia fácil. En el caso del "turco" su presencia en la comunidad obedece a causas muy profundas. Se trata no sólo de denunciar, sino también, y fundamentalmente, de conocer por qué existe y por qué incluso se gana el aprecio de aquellos a quienes de alguna manera, o de muchas, explota.

- 3.2 **De experiencias institucionales.** Cada uno de los integrantes del grupo rememora por escrito cómo fue su experiencia en la escuela primaria. Nos referimos a su relación con los docentes, los modos en que se orientaba la conducta, los sistemas de control, el tipo de estudio. La condición fundamental para ese ejercicio de rememoración es que los elementos sugeridos para el análisis deben ser ilustrados con experiencias vividas por cada uno. También habrá que reflejar lo positivo. Se realiza una presentación general y todo el grupo pasa a sacar conclusiones sobre el modo en que trabaja la organización escolar.

Este ejercicio puede hacerse extensivo a otro tipo de institución, de acuerdo con lo vivido por los integrantes del grupo. Lo importante es aquí partir de experiencias directas.

- 3.3 **De relaciones inmediatas.** La comprensión del papel que juega el autoritarismo en las relaciones inmediatas es capital para ejercicios y conceptualizaciones posteriores, en especial para cuando

abordemos los temas de la vida cotidiana y del diagnóstico de comunidades. En este punto, pues, sugerimos apelar a distintas fuentes de comprensión:

a) Si existen posibilidades para el grupo, ver películas como **Interiores** de Woodie Allen, o **La historia oficial**. En ambos casos saltan a la vista relaciones autoritarias propias de la familia, que a la larga llevan a una destrucción de vidas o de la convivencia. Por supuesto, los films son sólo a modo de sugerencia. Pueden ser suplidos por otros, por algún relato u obra de teatro.

b) Se trabaja según el esquema propuesto en 3.1. En este caso cada grupo imagina una familia autoritaria y trata de representar lo que sucede con cada uno de los personajes, el padre, la madre, los hijos. Insistimos en evitar el panfleto. No habrá que perder de vista en este trabajo las llamadas "relaciones ambivalentes", es decir, aquellas que pasan de la orden, de la furia, a un trato dulce. Tampoco las estrategias que cualquier integrante de la familia utiliza para mantener algún grado de poder. O bien un grupo puede tomar como tema la familia autoritaria y otro la familia democrática. Así se podrá llegar a una confrontación de ambos tipos de pequeña organización.

c) Sin necesidad de dar nombres o de ubicar personas, puede realizarse una encuesta entre adolescentes, o entre señoras, para tratar de reconocer y evaluar algunas conductas autoritarias.

3.3 **De experiencias democráticas.** A sugerencia de algún integrante del grupo se ubica cualquier experiencia participativa vivida en la zona. Así, puede ser una organización escolar, un sindicato, una institución de desarrollo, una comunidad.

El grupo se dedica a investigar la experiencia. Para facilitar el trabajo y lograr mayor información, se dividen tareas: unos estudian los antecedentes, otros la situación actual, otros el radio de influencia, otros a los protagonistas, etc. También se puede seleccionar alguna experiencia pasada, siempre que exista la documentación necesaria. No se busca idealizar nada, sino apreciar, en un primer acercamiento, cómo son y cómo se desarrollan las opciones democrático-participativas; sus logros y sus escollos; el grado de inserción de la gente, etc.

III. DIAGNOSTICO PASIVOS Y DIAGNOSTICOS PARTICIPATIVOS

1. PROPUESTAS:

1.1 Con las consideraciones anteriores se corre el riesgo de evaluar todo conocimiento de la vida cotidiana como limitado, erróneo, carente de la más mínima capacidad para orientarnos en la situación social que nos toca. Sin embargo todo ser humano tiene conocimientos válidos para enfrentar la situación que le toca vivir. En ese sentido nadie es totalmente ignorante, hay una sabiduría de la vida cotidiana, producto de acumulación de experiencias, de la confrontación con las condiciones de existencia, sabiduría a menudo más válida que las propuestas teóricas. Pero ella no es suficiente para enfrentar todo. En este sentido, la gente sabe y no sabe, está preparada para algunas situaciones y carece de la información y de las experiencias necesarias como para enfrentar otras.

1.2 Si bien no podemos vivir sin mínimos diagnósticos espontáneos, no hay una tendencia natural a realizar diagnósticos en mayor profundidad. La vida cotidiana, cuando sus condiciones son algo estables, nos invita a transitar por la existencia,

a no problematizar demasiado, a mantenernos en la superficie de las cosas, de la naturaleza y de los seres. A mayor aislamiento de una familia o de un individuo, menor posibilidad de abrirse a un diagnóstico. Estos pasan casi siempre por organizaciones sociales.

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

1.4 Lo contrario es el **diagnóstico participativo**. En él la gente (sea de una institución o de una comunidad en general) reconoce su situación, selecciona problemas, se organiza para buscar datos, analiza estos últimos, saca conclusiones, ejerce en todo momento su poder de decisión, está al tanto de lo que hacen los demás, ofrece su esfuerzo y su experiencia para llevar adelante una labor en común.

1.5 Así, un diagnóstico participativo se constituye en un **proceso educativo**. Cuando conocimientos y experiencias son compartidos a través de reflexiones grupales, a través de discusiones, de conversaciones, todos aprenden de los demás; la **riqueza que un ser ha atesorado a lo largo de su vida, en cuanto a saber, en cuanto a experiencias**, no queda encerrada en las paredes de su casa o de su pasado.

1.6 El diagnóstico participativo constituye también un buen camino para superar de alguna manera la falta de comunicación entre los miembros de una comunidad o de una institución, falta de comunicación de experiencias, de conocimientos. En este libro nos ocuparemos de tres grandes espacios de lo comunicacional:

- a) los mensajes de difusión colectiva;
- b) la comunicación en las instituciones;
- c) la comunicación en las comunidades.

Pero, en todos los casos, sin perder de vista lo señalado en relación con la democratización, la educación y la participación.

2. EJEMPLOS:

2.1 **Sobre la vida cotidiana.** Carlos Coloma, en una charla ofrecida a los integrantes del Curso de Planificación de la Comunicación (CIESPAL, octubre, noviembre de 1985) presentó su experiencia en el campo de uno de los elementos más centrales de toda vida cotidiana: la salud. El análisis giró en torno de la oferta institucional y de los recursos que la propia población tiene para cuidar de su salud. El punto central para Carlos es que **ninguna cultura es suicida** y que, por lo tanto, entre los sectores rurales y urbanos hay una gran cantidad de caminos muy eficaces, logrados a través de la experiencia, de la creencia en tal o cual rito, de la participación de la gente en formas ceremoniales. Pero señaló a la vez que esas prácticas populares tienen límites, no han podido, por ejemplo, eliminar o disminuir la mortalidad infantil. En cambio, en no pocas comunidades campesinas, son muy eficaces para terminar con la depresión, un mal que avanza sostenidamente en sectores sociales más acomodados y, sobre todo, en los países industrializados. Así, estamos ante un espacio en el que la gente sabe y no sabe. Espacio que, por lo mismo, no

puede de ninguna manera ser descalificado de antemano.

- 2.2 **Sobre el diagnóstico pasivo.** En el documento correspondiente a este capítulo ejemplificamos el diagnóstico pasivo con lo que practica el médico, y en general toda la medicina institucional. Por eso al enfermo se lo llama, con una palabra exacta, **paciente**.

Pero hay muchos ejemplos más. En México, en la zona del lago de Patzcuaro, Estado de Michoacán, hay una comunidad sobre la cual han sido escritas más de setenta monografías, sin que hasta ahora, y en esto han pasado ya varios años, una sola de las evaluaciones, de las sugerencias, hayan llegado a la gente. En esa misma zona, una muchacha estudiante de antropología entrevistaba nerviosa (su primera actividad en el campo) a un miembro de la comunidad, que aparecía como informante clave. La joven dio por concluida la entrevista y el "paciente" le dijo: "Pero, usted no me ha preguntado por esto y por aquello. Más vale que me pregunte porque sino luego los maestros le van a regañar". Por último, una broma que circulaba en los años setenta: "En Patzcuaro la familia tipo se compone del padre, la madre, cuatro hijos y un antropólogo".

- 2.3 **Sobre la participación.** En la parroquia de Las Mercedes, Cantón Santo Domingo de los Colorados, provincia de Pichincha, Ecuador, un grupo de promotores comunitarios de CIESPAL trabajaba, 1983, en un proceso de recuperación de la comisión directiva de la cooperativa. Si bien habría habido un cambio de dirigentes y se invitaba a los asociados a participar, las asambleas se dividían entre unas pocas personas que hablaban y otras que callaban la mayor parte del tiempo.

Se sugirió entonces un trabajo en pequeños grupos a fin de recuperar el modo en que cada quien

había llegado a la zona (selvática, de difícil acceso, sin servicios) y se había abierto camino. Entonces, cuando a cada uno le tocó hablar entre cuatro o cinco compañeros, surgieron experiencias riquísimas (cómo habían abierto un camino, cómo construido un puente, cómo se habían organizado para reclamar algo...) La memoria de las propias prácticas, el poder expresar la propia experiencia, generalizó un diálogo que continuó luego en la asamblea.

En la cooperativa San Pedro de Rucullacta, Archidona, provincia del Napo, Ecuador, participamos en un taller sobre Cultura y Comunicación. Esa cooperativa tiene ya una larga tradición de trabajo. La iniciativa de la gente, su capacidad para narrar el propio pasado, su cultura, superaron nuestras propuestas. Hombres y mujeres se reunieron en grupos, dramatizaron situaciones, hicieron gala de una gran capacidad para el relato, mostraron formas de caza y de preparación de los alimentos. En fin, protagonizaron sin traba alguna un proceso de recuperación de su cultura y de su pasado. Y ello con la participación de todos los integrantes de la cooperativa. Fue un proceso educativo sostenido a lo largo de tres días.

Así, ambos casos demuestran que el punto de partida de las experiencias individuales y grupales constituye un paso riquísimo para cualquier tipo de diagnóstico, y más aun cuando de cultura y de comunicación se trata.

3. EJERCICIOS:

- 3.1 **De la sabiduría cultural.** El grupo se divide en cuatro subgrupos y se procede a una revisión de bibliografía dedicada a recopilar formas en que diferentes culturas solucionan problemas de la naturaleza o de las relaciones sociales. Así, puede recogerse información de casos como el aprovechamiento de los pisos vegetales por las

culturas nativas del altiplano boliviano; la relación del hombre con los manglares en la costa ecuatoriana; la comunicación vecinal y de parentesco en barrios dominicanos (como el de El Capotillo); la religión como sistema eficaz para enfrentar una naturaleza hostil, como entre los huicholes en el Estado de Nayarit, México; la divinización con la tierra, la identificación con la Pacha Mama, en las culturas andinas; entre otros tantos ejemplos posibles. Se trata de analizar los resultados de esos recursos culturales frente a las propuestas de una cultura distinta. En muchos casos, como en el de los pisos de vegetación en Bolivia, una organización un trabajo diferentes, han provocado consecuencias desastrosas. La información recogida por los subgrupos se lleva a sesión plenaria y se comparan experiencias a fin de sacar conclusiones.

Del diagnóstico pasivo. Este ejercicio puede quedar reducido al gabinete de trabajo. Se sortea entre los veinte integrantes del grupo a fin de seleccionar a uno solo que elaborará un diagnóstico. Quedarán a su exclusivo criterio el tema, la información que desee conseguir, el modo de conseguirla, la evaluación de la misma y las conclusiones.

El diagnóstico, pues, será llevado adelante por una sola persona en tanto que el resto del grupo deberá solamente actuar para ofrecer la información requerida. Al final del proceso el compañero seleccionado presentará un informe con las conclusiones.

Del diagnóstico participativo. Consiste en una continuación del ejercicio anterior. Se trabaja sobre el mismo tema, pero ahora en subgrupos, de manera tal que lograr la participación de todos en la elaboración del diagnóstico y en su aplicación.

Así, cuestionarios, modos de recoger información, serán elaborados en común. Cada subgrupo evaluará la información y sacará sus conclusiones. Luego se las llevará a plenaria donde serán confrontados los resultados de trabajo. Se elaborará un informe final con la participación de todos.

Ambos ejercicios buscan demostrar que no es lo mismo compartir la experiencia de una sola persona que volcar al grupo la de veinte. Esto, en el campo de la educación es capital. En los sistemas tradicionales un grupo (30 o 40 niños o adolescentes) comparte la información y las experiencias de un solo individuo, el maestro. Se produce así un inmenso despilfarro de capacidades.

101
a
116-

TEXTO DE APOYO

ALCANCES DEL DIAGNOSTICO DE COMUNICACION

CUESTIONES GENERALES

La palabra "diagnóstico" proviene del griego y significa "distinguir", "discernir" "conocer". Pero para llegar a la tercera acepción es preciso pasar por las dos primeras. Distinguir y discernir suponen diferenciar con claridad una cosa de otra. El diagnóstico es, en primer lugar, un ejercicio de diferenciación de los elementos de una determinada situación. En medicina tal diferenciación busca distinguir unos síntomas de otros, mediante un cuidadoso reconocimiento, una lectura minuciosa de lo que inicialmente aparece a los sentidos. Un mismo síntoma, color de la piel, por ejemplo, puede provenir de distintos tipos de enfermedad. Quien no distingue y discierne bien atribuye el síntoma a causas erróneas. Un mal diagnóstico conduce muchas veces a la muerte del paciente.

En pocas palabras: el diagnóstico es necesario porque la realidad que enfrenta el médico no es transparente, la enfermedad no se manifiesta de una manera unívoca.

Con las relaciones sociales ocurre algo similar. Los individuos y los grupos están insertos en tal complejidad de interacciones que una simple lectura de sus conductas manifiestas no lleva muy lejos. Y menos aún cuando son ellos mismos quienes intentan la lectura. La propia situación social no es transparente ni para el especialista ni para el hombre cotidiano. Si bien nadie deja de practicar su capacidad de distinguir y de discernir, existen límites según el espacio so-

al que se ocupe. Una adecuada lectura de la propia situación es emplazada comúnmente por estereotipos, por creencias capaces de adquirir una fuerza tremenda. Quien lee mal, quien diagnostica mal su propia situación, carece de recursos para enfrentarla, para solucionar los problemas que de ella derivan. Esto no es algo absoluto, por supuesto. Como veremos más adelante, y como ha insistido siempre Paulo Freire, nadie es totalmente ignorante.

Y lo que se da en pequeño se da en grande. Las compañías transnacionales, los estados, los sectores militares, la banca, requieren para su funcionamiento de una adecuada lectura de diferentes situaciones sociales. El ejercicio de diagnosis es para ellos permanente por una cuestión de supervivencia; en él se juega la posibilidad de responder efectivamente a las variaciones del contexto. En las relaciones interpersonales sucede lo mismo. Si una madre no sabe discernir los síntomas de una grave enfermedad infantil es probable que su niño muera. Y si un grupo social carece de los más elementales recursos de interpretación de la propia situación, es posible que busque soluciones por caminos erróneos, que resulte manipulado por personas en algunas capacidad oratoria o con algún abanico de pseudosoluciones.

No podemos vivir en comunidad sin un cierto ejercicio de diagnosis. Pero hay mucha diferencia entre un acto espontáneo y una actividad metódica. En sociología se ha acuñado el concepto de "definición de la situación". Todo ser humano actúa a partir de una determinada definición de la situación, sea ésta consciente o inconsciente, dependa o no de estereotipos, de creencias, de normas reiteradas de generación en generación. En estos casos, tal definición se queda en el inmediatismo, apenas si roza la superficie de las relaciones sociales. Se trata de un pseudo-diagnóstico, de un enfoque parcial, de una explicación elemental de algo mucho más complejo. Los resultados son a menudo catastróficos, desde el "no es nada, ya se le va a pasar", que puede llevar a la muerte de un niño, hasta la incapacidad de enfrentar situaciones cambiantes.

Los pseudo-diagnósticos son practicados en todos los sectores sociales. Pueden leer tan mal su situación un campesino como un profesional de la ciudad, atrapado por la oferta de los medios de difusión colectiva. En uno y otro caso se es incapaz de analizar parte de la propia situación, se está en cierta medida a merced del contexto. Eso no es casual. La incapacidad de diagnosticar es cultivada sis-

temáticamente en amplios sectores de la población. El desconocimiento de las causas de la propia situación social, la dificultad para enfrentar situaciones nuevas, la falta de recursos para evaluar algo antes de tomar una decisión, abren el camino a todo tipo de manipulaciones, sea económicas, políticas, religiosas, etc.

La complejidad social se asienta sobre un desarrollo histórico. Es imposible diagnosticar sin tomar en consideración el tiempo de la situación analizada. Las relaciones sociales (sea en grande o en pequeño) son siempre el resultado de una historia. Así como resulta imposible comprender la actual confrontación entre las mayores superpotencias del planeta sin considerar, por ejemplo, la Segunda Guerra Mundial, así también es imposible analizar el modo de vida de una población sin reconstruir críticamente su pasado. Afirmaciones igual de válidas para instituciones o individuos.

Una lectura no espontánea de la propia situación social significa una comprensión de lo que actualmente sucede y una reconstrucción histórica destinada a arrojar claridad sobre ese presente.

El diagnóstico es, en última instancia, una lectura esencial de determinada situación social, una lectura de sus conexiones esenciales, desde una perspectiva histórica.

Tarea nada fácil porque una situación social (nuestro contexto, el grupo en que estamos insertos, nosotros mismos) no es nunca transparente. Se caracteriza más bien por su opacidad, por un inmediatismo que oculta las conexiones esenciales.

Demos un ejemplo:

Un grupo puede caracterizarse por un fatalismo y una inseguridad que le impiden evaluar la situación en que está inserto. Puede estar inmerso en un ambiente de supersticiones lo suficientemente denso como para llevarle a atribuir sus problemas a la influencia de poderes ocultos, manipulados por alguien. Todo ello tiende a llevarlo a la imposibilidad de reconocer que la situación en que vive depende de un contexto regional, nacional o internacional; que la propia historia ha condicionado su estado actual, que pueden existir alternativas a través de la organización y del intercambio de experiencias con sus compañeros.

Otro ejemplo:

Un adolescente en la ciudad carece de recursos para enfrentar la oferta de los medios de difusión colectiva. No es capaz de leer críticamente ni los mensajes ni su propia situación. Es previsible, entonces, que se convierta en un cliente fácil de esos medios, en un consumidor casi irracional.

El poder en una sociedad, y en gran medida la distribución de sus riquezas, se ha dividido desde siempre entre quienes tienen los recursos para diagnosticar situaciones y actuar en consecuencia y quienes carecen de ellos.

TIPOS DE DIAGNOSTICO

Si bien un diagnóstico requiere de la teoría, no se lo puede desarrollar nunca a partir de puras especulaciones. Durante mucho tiempo amplios sectores de la población fueron evaluados sin el más mínimo contacto con ellos.

Vale la pena citar algunos ejemplos:

Con relación al pobre Miguel S. Macedo, positivista mexicano, afirmaba en el siglo XIX:

"La ciencia y la moral quedan fuera de su alcance: la primera porque para cultivarla es necesaria, desgraciadamente, una tranquilidad de espíritu y un descanso del cuerpo...; la moral porque la miseria... no consiente los elevados sentimientos del altruismo, porque gastándose toda actividad cerebral en conquistar, no ya un porvenir sino un presente menos angustioso que el que se posee, es imposible pensar siquiera en el porvenir o en el presente de otros".

Citado por Leopoldo Zea en *El positivismo en México*, Ed. F. C. E., p. 169.

Veamos afirmaciones de Gustavo Le Bon, en su conocida *Psicología de las Multitudes*, escrita a fines del siglo pasado:

"El autoritarismo y la intolerancia son generales en todas las categorías de multitudes, pero presentan en ellas grados muy diversos, reapareciendo aun en éstos la noción fundamental

de la raza, dominadora de todos los sentimientos y de todos los pensamientos humanos. Especialmente en las muchedumbres latinas es donde el autoritarismo y la intolerancia se desenvuelven en mayor grado, hasta el punto de haber destruido el sentimiento de la independencia individual, tan poderosa entre los anglosajones".

Ed. Nacional, México, p. 69.

En ambos casos se trata de pseudo-diagnósticos, productos directos de la ideología de los autores y no de un análisis de la respectiva realidad. Cuando se parte de especulaciones para tomar medidas sociales, los resultados suelen ser desastrosos. No es posible evaluar la vida ajena sobre la endeble base de las presuposiciones, aun cuando éstas tengan pretensiones científicas.

El extremo contrario es igualmente dañino: a partir de una investigación parcial se concluye en afirmaciones sobre la esencia de la población estudiada. **A partir de unas pocas notas se intenta generalizar sus características a la vida toda de una comunidad.** Recuerdo un trabajo sobre una revista dedicada a destacar aberraciones de todo tipo. Su autor, luego de un análisis de mensajes, concluía que los lectores eran iguales a los personajes de la publicación, es decir, que entre los sectores empobrecidos de la población se produce todo tipo de aberraciones. Faltaba algo central para una afirmación semejante: el contacto con la misma gente.

Distorsión por especulación y distorsión por generalización. Ambos caminos han estado presentes durante mucho tiempo en los análisis sociales, sobre todo cuando se ha aludido a capas desposeídas de la población.

Y en intentos de hacer las cosas más en serio, el problema ha estado en la transposición de un tipo de diagnóstico a otro. Así, durante mucho tiempo se procedió a realizar **diagnósticos socio-económicos y a transponer los hallazgos al plano de la comunicación**, sin hacer el diagnóstico correspondiente a este último. De la caracterización socio-económica se infería que la gente se comunicaba de tal o cual manera, se terminaba por presuponer que ciertos mensajes serían efectivos entre determinado público. Pero las sorpresas en este sentido se han multiplicado. La gente no responde a los mensajes a pesar del diagnóstico socio-económico. **Hay cuestiones comunicacionales que no afloran en el análisis de la situación socio-**

económica. A la hora de los programas, de las decisiones, esto tiene pocas consecuencias.

Los ejemplos en América Latina no faltan, especialmente si se analizan los planes de desarrollo lanzados una y otra vez en nuestros países. Las investigaciones se han orientado casi siempre a reunir datos sobre salud, vivienda, ingresos familiares, alimentación..., pero han dejado fuera cuestiones comunicacionales básicas. En todo caso suelen ser introducidas algunas preguntas destinadas a precisar el número de aparatos de radio o de televisión y la preferencia por tal o cual programa. Pero de allí a una comprensión de la manera en que la población se relaciona, del modo en que se apropia o rechaza los mensajes, de la forma en que se intercambia información con las instituciones, hay un paso muy grande.

Los pseudo-diagnósticos comunicacionales han llevado a la creencia en un poder total de los medios de comunicación. Basta con conocer alguna necesidad de la población, los medios se encargarán de solucionarlo todo, de concientizar, de vencer estereotipos, de orientar la conducta de las grandes mayorías. Que esto no ha sido nunca así lo han demostrado reiteradas formas de campañas educativas.

Esta ausencia de diagnósticos de comunicación se explica porque es mucho más fácil reunir datos socio-económicos, sobre todo desde el punto de vista cuantitativo. Existe la tendencia a evitar un análisis más fino, sea por considerarlo innecesario o simplemente por un desconocimiento del tema. Pero es precisamente en ese ámbito, a menudo ignorado, donde se juega el resultado de los proyectos de transformación económica y social.

LA ORGANIZACION SOCIAL

¿Es posible imaginar a un ser humano absolutamente solo, sin ningún tipo de relación con sus semejantes?. Hay quienes lo han intentado. Por ejemplo, hace unos 100 años, un autor inglés imaginó a un hombre que crecía al margen de la sociedad. Escribió una novela y llamó a su personaje Tarzán. Todos conocemos la historia: víctimas de un naufragio, un matrimonio con su hijo recién nacido van a dar a la selva africana. Grandes monos matan a la pareja y una mona se hace cargo del niño, el cual llega a ser con el tiempo el rey

de la selva. Pero hay otros aspectos que no suelen contarse: sucede que Tarzán vuelve cuando joven al lugar donde vivieron sus padres y encuentra unos libros y cuadernos. Por su propia cuenta, ya que vivía entre animales, aprende a leer, pero no a hablar. Cuando conoce otro blanco, se comunica con él por escrito y le pide que le enseñe a hablar "el lenguaje de los hombres".

Si bien es posible imaginarse una situación semejante, es totalmente imposible pensar que ella puede producirse en la realidad. Los seres humanos criados por animales, y ha habido muchos casos, siguen la conducta de aquéllos, ni más ni menos. Es decir, un ser humano sólo logra convertirse en humano cuando crece dentro de una sociedad humana. Cada uno de nosotros es un ser social por excelencia.

Nacemos y crecemos en primer lugar en el seno de una familia. Pero todos sabemos que no resulta fácil criar uno o varios hijos. Para hacerlo es necesario contar con recursos de subsistencia, con un techo, con algún tipo de mueble, con algunos instrumentos para cocinar. Una familia debe organizarse para lograr aunque sea un mínimo de todo eso. Si hay una gran desorganización, las posibilidades de convivencia y la propia vida de los pequeños corren peligro. Claro que la desorganización no es producto de una mala voluntad de los padres. A menudo ella proviene directamente de causas económicas.

Una familia se organiza, entonces, para la convivencia. Esto significa asignar algunas funciones a sus diferentes integrantes; no todos hacen todo. Encontramos una primera división de actividades, que refleja en gran medida otras divisiones de la sociedad en general.

Cuando estas últimas se vuelven muy rígidas, la familia adquiere un carácter un tanto autoritario. Si el hombre, por ejemplo, se ocupa sólo de traer dinero a la casa y no participa de la crianza de los hijos, asistimos a una división exagerada de las actividades.

Cuando más rígida es esa división menos democrática es una familia. ¿Puede usarse el término "democrática" para hablar de una familia?

Sí, en tanto lo precisemos un poco:

1. Son democráticas las relaciones entre seres humanos que permiten que todos se expresen libremente.
2. Son democráticas las relaciones entre seres humanos que incluyen la participación de todos en las decisiones más importantes.
3. Son democráticas las relaciones entre seres humanos que parten del respeto a cada uno, que no buscan imponer nada a nadie, sino en todo caso convencer, dialogar, reflexionar para adoptar un determinado tipo de conducta.

Una familia es democrática cuando todos, padre y madre, hijos, pueden expresar abierta y libremente sus puntos de vista a los demás, cuando no se ejerce la violencia, no existen actitudes machistas, no se intenta forzar a los hijos a pensar y comportarse exactamente como lo quieren los padres.

Pero habríamos dicho que una familia requiere de una mínima organización, de una división de actividades. A mayor democracia esas actividades se comparten más para facilitar la convivencia. No hay divisiones rígidas, sino un intercambio de experiencias, de puntos de vista, que sirven para enriquecer esa pequeña organización social.

Cuando crecemos en familias autoritarias nuestra libre expresión, nuestra capacidad de decidir y participar, se resienten mucho. **Nadie es convencido, sino vencido, dominado por el más fuerte.**

Podemos reconocer, pues, la existencia de familias autoritarias y de familias democráticas.

OTRAS ORGANIZACIONES

Pero sucede que nuestra vida no transcurre solamente dentro de una familia. Desde muy pequeños debemos relacionarnos con otros grupos, ya sea en la escuela, en la iglesia, en la calle, en el trabajo.

La escuela y la iglesia son ejemplos muy claros de organizaciones mayores que la familia. Pero también el trabajo responde a formas de organización.

¿Cómo son esas organizaciones?. "Lo que se da en pequeño también se da en grande", señalamos anteriormente. Pensemos en un

tipo de organización muy difundida: el sindicato. Supongamos un sindicato dirigido por un líder cuyo único fin es sacar provecho personal o, cuanto más, para unos pocos amigos. Este líder ejercerá un poder constante, intentará tomar las decisiones sin consultar a las bases, ocultará información que pueda perjudicarle, tratará de monopolizar las asambleas, a fin de que nadie opine en su contra.

En condiciones semejantes, **estamos en presencia de una organización dirigida autoritariamente.**

Supongamos otro sindicato, conducido por un grupo de persona con clara vocación democrática. El propósito es beneficiar a todos los miembros de la organización, lograr la máxima participación tanto en opiniones como en toma de decisiones; difundir al máximo cada una de las medidas que se van tomando; permitir que todos expresen sus puntos de vista en las asambleas o en reuniones menores.

En este caso **estamos en presencia de una organización democrática.** En cualquier sociedad existen organizaciones autoritarias y organizaciones democráticas. En estas últimas los individuos se enriquecen, adquieren mayor dignidad. En las autoritarias ponen sus esfuerzos para beneficiar a otros.

Los mayores beneficios para los integrantes de una agrupación surgen siempre de organizaciones democráticas. En las autoritarias, quienes poseen el poder de decidir salen ganando siempre, ya sea en lo económico o bien en prestigio social. Y el poder es algo que gusta mucho, sobre todo por las ventajas que acarrea.

En una organización democrática no hay control de las decisiones ni secretos que guardar. Todos pueden participar en todo, según sus capacidades, y todos tienen el derecho de enterarse de cada cosa que acontece.

¿PARA QUE NOS ORGANIZAMOS?

Ya hemos dicho que una familia, es decir, una pequeña organización, debe cumplir ciertas actividades para sobrevivir y educar a su hijos. Pero la organización familiar no es suficiente para solucionar los problemas de una determinada población, y mucho menos de varias poblaciones juntas.

Como las condiciones económicas de la región donde vivimos, América Latina, han empeorado mucho en los últimos años, ha sido necesario redoblar esfuerzos para sobrevivir y educar a los hijos. Esto significa más trabajo para los padres y menos ventajas para los niños. En esa lucha por la supervivencia la gente tiende a aislarse. No importan los problemas personales, cada uno debe arreglárselas como puede. Así, una población termina por convertirse en una gran cantidad de familias, sin más relación que con los parientes o con los niños más cercanos.

Es decir, una comunidad queda integrada por una gran cantidad de pequeñas organizaciones, aisladas unas de otras.

A veces un problema muy grande hace que la gente se reúna, elija a alguien para representarla, o bien forme un movimiento para remar por problemas de salud o de servicios (por ejemplo, el agua, escuela).

Pero si se produce una respuesta algo favorable, o si la cosa se resuelve demasiado pronto, la gente empieza a dispersarse y a volver a sus problemas más inmediatos.

Estas organizaciones, que aparecen y desaparecen con tanta rapidez, se llaman organizaciones transitorias.

Son pocos los beneficios que se sacan de ellas, y, sobre todo, su escasa existencia no hace que las familias salgan de su aislamiento. Así, aun, como los resultados obtenidos no suelen ser muy buenos, la gente considera que ha perdido tiempo, que no vale la pena reunirse, que lo mejor es dedicarse a la vida privada.

Pero la culpa de los fracasos o de la obtención de escasos beneficios, no la tiene la organización en sí, sino la manera en que se intenta llevarla adelante. Son formas ocasionales de trabajo, sin adecuada coordinación, sin un buen conocimiento de lo que sucede. En una palabra, si bien la gente se reúne, trabaja de manera desorganizada, que lleva a resultados casi siempre pobres.

Aunque parezca contradicción, podemos decir que, en el fondo, las organizaciones transitorias son desorganizadas. También podemos llamarlas espontáneas, poco hay de permanente en ellas.

EL PODER DE DECISION

Ya tenemos algunas características del tema que venimos analizando.

1. Hay organizaciones autoritarias y organizaciones democráticas.
2. Hay organizaciones transitorias y organizaciones permanentes.

Es preferible formar parte de organizaciones democráticas y permanentes.

Democráticas porque todos tenemos derecho a ejercer nuestro poder de decisión. Permanentes, porque se convierten en una familia más amplia, en la cual trabajamos no sólo por problemas inmediatos de la población. También podemos en ellas relacionarnos con la gente, intercambiar experiencias, aprender de lo que otros saben. En una palabra, podemos convivir, vivir en comunidad y así no quedar aislados en nuestras propias familias.

El tomar decisiones y el convivir son cosas muy importantes para todo ser humano. En las relaciones autoritarias hay otros que toman decisiones en lugar nuestro. Y esto significa que en muchas oportunidades no somos dueños de nuestros actos, somos dominados por otros.

Pensemos más este último tema. Cuando una persona decide siempre por otra, se adueña de sus actos y de su vida, decimos que hay una **dominación individual**. Pero existen otras formas. Cuando una persona decide por un grupo, se adueña de las decisiones ajenas, decimos que hay **dominación grupal**. Y cuando un grupo decide por otro, decimos que hay **dominación social**.

Esas formas de dominación son muy comunes en todo tipo de sociedad, ya sea rural o urbana. Pero traen resultados más nefastos en poblaciones pobres del campo o de la ciudad. En ellas las condiciones de supervivencia son más difíciles y la dominación significa un empeoramiento constante de esas condiciones.

Las organizaciones democráticas y permanentes constituyen un buen camino para evitar la dominación grupal y social. En ellas las comunidades rurales o urbanas pueden tomar decisiones orientadas

sólo hacia su propio beneficio y no hacia el de unos pocos.

Llamamos a esto último **autodeterminación comunitaria**: todos deciden lo mejor para todos, sin interferencias extrañas, sin intentos de dominación.

Esa autodeterminación no se puede practicar cuando estamos aislados en familias o cuando aceptamos formar parte de organizaciones autoritarias. Si uno no sabe qué pasa a su alrededor, si uno no se comunica con los demás, si uno no recibe información adecuada, difícilmente puede tomar decisiones. O, en todo caso, si las toma, es casi seguro que se equivoque.

La dominación grupal y social se funda también en una concentración de información. Los que dominan no sólo deciden por los otros, saben más que ellos.

Por eso, para elegir por uno mismo, para la vida personal, grupal y social, hay que hacer un esfuerzo. Es más cómodo quedarse encerrado en la casa, o en un grupo de amigos, que aceptar ciertos horarios, estudiar ciertos temas, buscar información, discutirla. Es más cómodo, pero a la larga más perjudicial. Las decisiones tomadas en nuestro lugar nos benefician siempre poco y nada. Como la democracia de un país se construye desde abajo, la única manera de vivir una vida democrática es empezar por hacernos dueños de las cuestiones fundamentales de nuestra existencia.

Esas decisiones se toman en relación con:

1. Nuestra familia y la educación de nuestros hijos.
2. Los problemas (casi siempre graves) más inmediatos de nuestra comunidad: servicios, salud, higiene, estado de las viviendas...
3. La retribución a nuestro trabajo y el reconocimiento de los productos del mismo (por ejemplo, el pago por artesanías o por frutos de la tierra).
4. La organización social de la población en que vivimos: la municipalidad, las delegaciones, las cooperativas...
5. Las instituciones laborales.

6. La organización de la sociedad en general: partidos políticos, relaciones ciudad-campo, relaciones entre sectores sociales dominantes y sectores que dependen de ellos; la escuela...

Esto no se consigue de un día para otro. Las organizaciones populares, ya sean las más pequeñas y humildes o las grandes, de alcance nacional, tienen en nuestros países muchos problemas para desarrollarse y sostenerse. Un paso inicial está en la organización comunitaria, a través de cooperativas o de grupos de base, de trabajo.

LA COMUNICACION

Decíamos que en las organizaciones autoritarias la información es concentrada por unos pocos que se benefician de ella. Pero no sólo la información. También la palabra en las asambleas, los comunicados, los materiales que pueden aparecer en algún periódico comunal.

A mayor democratización, en cambio, mayor comunicación.

¿Qué significa esta última palabra?. Para poder relacionarnos con los demás necesitamos comunicarnos, sea a través de lenguaje verbal o de gestos.

Pero esto no es suficiente.

Lo importante es comunicarnos para intercambiar experiencias, afectos, sueños, ilusiones, proyectos. Lo importante es comunicarnos para comprender más a fondo qué nos pasa y por qué nos pasa, ya sea en el ámbito familiar o grupal.

Hay algo que todos sabemos: sin comunicación la sociedad no podría funcionar, sea en los grandes espacios urbanos o en las relaciones familiares más inmediatas. Por eso el mito de Tarzán es algo irreal: él nunca vivió, durante su crianza, una comunicación humana.

Pero como estas últimas palabras abarcan un campo demasiado extenso, es necesario precisarlas. Desde hace muchos siglos se mantiene lo siguiente:

Quiénes poseen mayores recursos comunicacionales logran a su vez mayor poder dentro de los grupos en que se desenvuelven.

Así ha sido siempre:

1. En tiempos antiguos los sacerdotes guardaban los secretos de la religión y ejercían el poder a través de ellos;
2. Cuando apareció la escritura, quienes sabían utilizarla controlaban los asuntos de una ciudad o de un país.
3. Cuando surgieron los grandes medios de comunicación (la radio, el cine, la televisión) pasaron a controlarlos los dueños del poder en distintos países.

Demos más ejemplos: ¿Quién logra mayor prestigio, en general, en las comunidades?. Podemos señalar al maestro de escuela, al médico. Pero incluso una persona que sabe poco de letras tiene también influencia y prestigio. Por ejemplo, un curandero a su modo atesora, guarda información que otros no conocen. Sabe de hierbas medicinales, sabe de ritos y tradiciones. Su información le permite un prestigio y un cierto poder social.

Claro está que uno no se comunica solo para ejercer poder. Dijimos antes que sin comunicación las relaciones propias de la familia serían imposibles. Como hemos reconocido la posibilidad de la existencia de familias autoritarias, podemos afirmar que también en ellas la comunicación puede servir para ejercer poder. Así, un padre que concentra todo el saber en tanto que sus hijos y su mujer están a su servicio, es un ejemplo muy claro de esto. Pero en las familias no autoritarias sucede otra cosa: la comunicación se practica para relaciones de amor, de solidaridad, de afecto.

La comunicación se practica, entonces, también para dialogar, para intercambiar experiencias, para divertirse, para aprender la propia realidad, para jugar, para compartir momentos. La comunicación es de todos, no está en manos de alguien que busca sólo obediencia de los demás.

Cuanto menos compartida la comunicación, menos poder de decisión existe, ya sea en las familias o en otras organizaciones. Como lo que se da en pequeño se da también en grande, con las cooperativas, los sindicatos y otras formas de asociación, puede ocurrir lo mismo. Es decir, en una organización autoritaria casi nadie sabrá lo que realmente está pasando, sea con su dinero o con las acciones que se van desarrollando. Quienes manejen mejor la palabra, quienes

tengan más habilidades para dirigir las asambleas, quienes posean recursos para elaborar mensajes (mimeógrafos, máquinas de escribir, etc.) tendrán mayor poder.

La comunicación es fundamental para el desarrollo de una organización, pero más fundamental todavía es que ella sea compartida por todos los miembros de una organización.

Cuando más crecen las instituciones más complicada se vuelve la comunicación. No es lo mismo una cooperativa de 40 o 50 miembros que un sindicato que abarca toda una ciudad. Pero el problema sigue en pie para un caso u otro: es preciso asegurar mecanismos que permitan mantener la democracia interna, es decir, el poder de decisión compartido por todos.

En las organizaciones pequeñas o grandes la única manera de ejercer el derecho a decidir, el poder de decidir, es a través del conocimiento de los temas, de los problemas fundamentales. Una organización se vuelve autoritaria cuando la mayoría de sus integrantes desconoce qué está pasando en su propia situación social y qué está pasando con los asuntos a los que se dedica tal organización.

EL DIAGNOSTICO

Hemos desarrollado al comienzo algunos puntos generales relativos al diagnóstico. Ahora precisaremos una serie de temas, a la luz de las consideraciones expuestas en el punto 2.

Para poder solucionar un problema o dominar una situación sin que otros lo hagan por nosotros, necesitamos adquirir conocimientos. Actuar sobre algo que desconocemos es aquello de los palos de ciego o como pretender leer en total oscuridad.

Todo ser humano, por el hecho de vivir en sociedad, posee ciertos conocimientos. Las madres jóvenes aprenden a criar a sus hijos a través de la enseñanza de los mayores; los campesinos aprenden desde muy pequeños los secretos de la labranza de la tierra; un obrero, sea especializado o no, pasa por un período de aprendizaje para poder trabajar. Se aprende a ser padre, a trabajar, a conocer a los demás, a comportarse en público... Todo eso supone ciertos conocimientos. El problema es si ellos son suficientes como para enfren-

tar y solucionar situaciones. Una madre, por ejemplo, sabe amamantar a su hijo, sabe higienizarlo, sabe qué hacer si el pequeño se resfría. Pero puede desconocer problemas derivados del crecimiento y del desarrollo.

Todo ser humano, pues, tiene conocimientos válidos para enfrentar la situación que le toca vivir. En ese sentido nadie es totalmente ignorante, siempre hay algo valioso en la información que se maneja. Pero ésta puede ser insuficiente y en algunos casos hasta errónea.

Hay dos extremos peligrosos cuando se trabaja con los sectores populares (sean éstos, insistimos, rurales o urbanos):

1. La gente nada sabe y hay que conducirla, darle todo hecho.
2. La gente todo lo sabe, nada tiene que aprender.

En el primero se parte del supuesto de una total ignorancia; en el segundo de creer que nadie necesita aprender para dominar su propia situación.

Lo cierto es que la gente sabe y no sabe. Tiene determinada información, determinada experiencia, que le permite llevar mal o bien su vida de todos los días, su vida cotidiana. Pero le faltan conocimientos, experiencias, por las siguientes causas:

1. Cuando alguien está dedicado fundamentalmente a sobrevivir, a trabajar duro para sacar adelante a su familia, no cuenta con demasiado tiempo para detenerse a analizar la propia situación.
2. Por las condiciones de aislamiento de las familias, tema al que aludimos anteriormente, se dificulta el intercambio de información y de experiencias.
3. En general, en las comunidades hay quienes aparecen como propietarios del saber, sea por educación o por poder económico; frente a ellos existe la tendencia a considerarse inferior, por no haber tenido tiempo de estudiar o por carecer de recursos.

Ante esto hay que afirmar lo siguiente:

El trabajo popular, los procesos de organización social de una manera democrática, no son posibles si todos los involucrados, los participantes, no poseen un conocimiento adecuado de la situación o el problema sobre lo que tratan de incidir.

Insistimos:

Nadie es totalmente ignorante, pero el saber acumulado por experiencia a veces no es suficiente, sobre todo para enfrentar situaciones nuevas.

Y cuando decimos adquisición de conocimientos, no nos estamos refiriendo necesariamente al paso por una escuela, a una actividad que a menudo lleva años de dedicación. Aludimos a una labor de aprendizaje, a partir de algunos conceptos científicos, para buscar y procesar información, para poder enfrentar con claridad las propias situaciones.

CARACTERISTICAS GENERALES

La palabra diagnóstico se utiliza desde hace tiempo en el campo de la medicina. Un médico, a partir de sus conocimientos y de sus experiencias, estudia a su paciente y llega a determinadas conclusiones sobre su dolencia. Todo ese proceso, desde la observación de los primeros síntomas hasta las conclusiones, se denomina diagnóstico.

El punto de partida es siempre una situación irregular. Cuando todo anda bien difícilmente alguien acude a un médico. Debe existir un dolor, un malestar.

Pero acá es preciso hacer algunas aclaraciones:

1. Alguien puede sentirse bien y, a pesar de eso, puede a la vez necesitar un diagnóstico.
2. Alguien puede sentirse mal y, a pesar de eso, resistirse a ser objeto de un diagnóstico, porque lo considera algo pasajero.

Con el diagnóstico social, ocurre algo semejante:

Aparece necesario cuando son manifiestos los males de una comunidad.

Sin embargo, a pesar de esos males, es posible que la gente considere inútil un diagnóstico, ya sea porque estime que los mismos son inevitables o porque el diagnóstico aparece como una pérdida de tiempo.

Muchas veces se padece algo y no se le da la importancia del caso.

Veamos en detalles cada uno de esos puntos:

1. Cuando una comunidad (o una familia) atraviesa por un período de cierta prosperidad, el diagnóstico social es visto como algo superfluo, innecesario. Y si recordamos aquello del aislamiento por familias, cuando a una de éstas le está yendo bien en relación con las otras, difícilmente querrá sumarse al esfuerzo colectivo de hacer un diagnóstico.

2. El hecho de que exista un problema no es suficiente para que la gente se organice. Ha habido, y hay, entre los sectores populares una cierta tendencia al fatalismo, a considerar que los males son algo personal, problemas de los otros que a uno nada le incumben.

3. Por último, y esto va relacionado un tanto con el fatalismo, el no dar importancia a lo que se padece constituye un obstáculo para el diagnóstico y en general para toda toma de conciencia de la situación en que se vive. Sabemos que una actitud semejante conduce muchas veces a verdaderas tragedias familiares y sociales (desde la pérdida de un hijo hasta la destrucción de formas de trabajo).

Como puede apreciarse, existen muchas dificultades para realizar un diagnóstico, sobre todo cuando en una población hay niveles muy bajos de organización. Y no es que la gente se lance a resolver sus problemas a ciegas, lo que acontece a menudo es que no se informa lo suficiente, no adquiere los conocimientos necesarios para evitar fracasos en su acción.

Si bien un diagnóstico no lo soluciona todo, al menos permite

saber sobre qué se está actuando y prever qué pasará si uno toma tal o cual camino. Si uno no sabe de dónde parte y hacia dónde va, es posible que no llegue a ningún lado.

LOS DIAGNOSTICOS PASIVOS

Cuando alguien va al médico se pone de alguna manera en sus manos, acepta ser estudiado, responde lo mejor posible a las preguntas que se le hacen. Frente al médico adoptamos casi siempre una actitud pasiva, nos dejamos observar, auscultar, le damos sangre para el análisis, abrimos la boca, respiramos hondo...

Si bien colaboramos con algunos datos (cuándo comenzó la dolencia, qué enfermedades tuvimos en la niñez) es el médico quien realiza el diagnóstico.

A este dejarse estudiar, a este permitir que alguien nos tome como objeto de análisis, lo denominamos diagnóstico pasivo: todo se hace desde fuera de nosotros, alguien recoge datos que nos pertenecen, los evalúa y saca conclusiones sin nuestra participación. Si llevamos esto al campo social, puede suceder lo siguiente: Una institución (del gobierno o privada) decide que determinada comunidad (o un conjunto de ellas) debe ser estudiada porque tiene tales o cuales problemas. A partir de esa decisión son enviados a la zona especialistas en salud, en vivienda, en educación, los cuales proceden a observar a la gente y a reunir datos sobre el estado de las viviendas, la higiene, la nutrición, la escolaridad, el empleo, la alimentación, etc. Para eso se divide la población y se realiza entrevistas de casa en casa. Después, los especialistas se llevan los datos a sus oficinas, los procesan, los analizan, los discuten y sacan conclusiones a partir de las cuales, si es que llega a ocurrir, el gobierno o la entidad privada inician algunas actividades.

Desde un comienzo la decisión es ajena a la población, ya sea cuando la eligen para ser estudiada o cuando empiezan a meterse en su vida para sacar información.

Es decir, estamos en presencia de un ejercicio del poder de decidir en el cual los propios interesados no participan absolutamente en nada. Es más, muchas veces ni siquiera saben para qué se les pide in-

formación, ya sea porque nada se les explica o porque directamente les mienten.

De esto último podemos dar muchos ejemplos. Mencionemos uno: un grupo de estudiantes, para fotografiar a la gente de una comunidad popular, se hizo pasar por representante de una casa editorial que estaba buscando actores y ambientes para fotonovelas.

Mentiras semejantes han sido muy comunes. El problema está en la falta de reacción de la gente que, o bien acepta cosas como ésta, o bien considera que la acción que sobre ella se ejerce lleva a algún resultado positivo. En esto suele entablarse todo un sistema de negociaciones, a fin de ver qué le saca cada uno al otro. Se adopta muchas veces la actitud del enfermo que sólo será sanado si alguien interviene desde afuera.

Pero se han hecho tantos diagnósticos pasivos, se ha usado tanto a la gente para justificar proyectos, para sacar beneficios, para obtener apoyos electorales, que suele existir desconfianza ante las personas que llegan a sacar datos. Al menos cuando un médico elabora su diagnóstico nos informa sobre la enfermedad que padecemos y sobre las perspectivas de sanar, nos indica ciertas medicinas y nos recomienda descanso. En cambio, en los diagnósticos sociales pasivos uno proporciona datos cuyos resultados quedan en manos de quienes vinieron a obtenerlos; nunca sabemos para qué son y a dónde van a parar. Por eso, cuando en ciertas poblaciones los entrevistadores son rechazados, se produce una justa reacción a este ejercicio del poder.

Si buscáramos precisar este tipo de diagnóstico, podríamos caracterizarlo como autoritario. Y podemos retomar lo que decíamos al comienzo:

Así como existen familias y organizaciones autoritarias, existen también diagnósticos autoritarios, en los cuales unos pocos deciden por muchos, unos pocos sacan información a muchos, para sus propios beneficios.

Un diagnóstico autoritario restringe el poder de decisión de la comunidad, permite concentrar poder en quienes reciben y procesan datos.

LOS DIAGNOSTICOS PARTICIPATIVOS

Hemos indicado ya que quien actúa sin conocer la situación en que vive, es posible que se equivoque, que pierda el tiempo, que no llegue a ningún lado. Hemos dicho que las organizaciones requieren de un conocimiento de los problemas por parte de todos sus integrantes. Hemos dicho que el autoritarismo descansa fundamentalmente en la concentración de información en unos pocos, en tanto que la mayoría no sabe bien qué está pasando. Y hemos indicado, por último, que en los diagnósticos pasivos esas formas del autoritarismo no hacen más que consolidarse, ya que la presencia de los propios interesados se reduce prácticamente a nada.

Lo contrario a un diagnóstico pasivo es un diagnóstico participativo. En ésta la gente misma selecciona problemas, reconoce su situación, se organiza para buscar datos, analiza estos últimos, saca conclusiones; ejerce en todo momento su poder de decisión, está al tanto de lo que hacen los demás, ofrece su esfuerzo y su experiencia para llevar adelante una labor en común.

Lo importante en todo esto es ampliar la base de las decisiones, es incorporar el mayor número de personas a un ejercicio más democrático del poder de decisión.

Y para ello pueden seguirse dos caminos:

1. La organización encarga a un grupo que realice el diagnóstico y el resto queda de acuerdo en ofrecer todo el apoyo.
2. Todos los integrantes de la organización participan directamente en el diagnóstico.

En el primer caso se puede contar hasta con un grupo de especialistas externo a la organización. Pero la diferencia con el diagnóstico pasivo está en que la propia gente decide, proporciona datos sabiendo en qué se los va a utilizar, recibe luego las conclusiones y las usa en su provecho.

Lo ideal es el segundo camino. Pero en ambos estamos en presencia de una participación directa en el ejercicio del poder.

Preciso es aclarar que acá volvemos a los problemas iniciales.

A mayor aislamiento dentro de una comunidad, a menor grado de organización, **menor posibilidad de hacer diagnósticos participativos**. Los fracasos en ese sentido suelen ser muchos. A veces se confía todo a un primer entusiasmo de la gente, se encargan tareas, se organizan algunos grupos, y a la hora de los resultados sucede que nadie tuvo tiempo, que no supieron cómo hacer las cosas, que no encontraron la información, que nunca se completó el grupo previsto, etc.

Digamos, por ahora, que uno de los grandes problemas es confiar todo a la improvisación, a la espontaneidad, a la buena voluntad de la gente. El diagnóstico requiere de algunas técnicas que pueden ser más complicadas si existe un mayor desarrollo de la organización.

DIAGNOSTICO Y EDUCACION

Al comienzo criticamos la idea de que alguien pueda crecer solo, al margen de sus semejantes. Dijimos que el aprendizaje se realiza siempre entre seres humanos, compartiendo experiencias, afectos, conocimientos.

El diagnóstico participativo, al poner el conocimiento al alcance de todos, al pedir a la gente que ofrezca su apoyo y su experiencia, **constituye un riquísimo proceso de aprendizaje, un riquísimo proceso educativo**.

Siempre tendemos a relacionar la educación con la escuela. No vamos a decir que esta última no tiene importancia, pero hay otra escuela tan válida como ella: la vida misma de los integrantes de una comunidad. Nadie es totalmente ignorante, siempre hay conocimientos y experiencias útiles para enfrentar y resolver situaciones.

Pues bien, cuando esos conocimientos y experiencias son compartidos a través de reflexiones grupales, a través de discusiones, de conversaciones, todos aprenden de los demás; la riqueza que un ser ha atesorado a lo largo de su vida, en cuanto a saber, en cuanto a experiencia, no se queda encerrada en las paredes de su casa o de su pasado.

A mayor participación mayor educación. En los diagnósticos

pasivos quienes aprenden algo son los que llevan los datos; la población sigue exactamente como antes, aislada, sin saber ni recibir nada.

A mayor autoritarismo, entonces, menos educación, menos posibilidad de aprender de los demás. Un líder autoritario se enriquece a costa de los demás, no sólo desde el punto de vista económico, sino también, en su capacidad de dirigir, de apropiarse de experiencias ajenas para su uso personal.

Y a menor educación, en el sentido en que la venimos presentando, menos posibilidad de ejercer la autodeterminación comunitaria, de tener algún poder social de decisión.

Insistimos: no nos referimos necesariamente a la recibida en la escuela; estamos hablando de la educación que se logra a través del conocimiento mutuo, del aprendizaje en común, del aprovechamiento democrático de las experiencias ajenas.

Frente a los sectores más "cultos" de la población la gente tiende a menospreciar lo que sabe y lo que hace. Es como si solo los "letrados" supieran algo, pudieran opinar, decidir. Pero en la cultura de la gente, en lo que piensa, hace, recuerda, vive todos los días, hay una enorme riqueza, hay elementos útiles para solucionar problemas de la existencia diaria. Lo que sucede es que quedan aislados, menospreciados, ocultos, sin que nadie se tome el trabajo de ofrecerlos a la comunidad.

El diagnóstico participativo constituye un buen camino para terminar con la falta de comunicación entre los miembros de una comunidad, falta de comunicación de experiencias, de conocimientos.

Y no es que la gente no se comuniqué, no hable, no comparta momentos. Se trata de comunicación para analizar la propia situación, para organizarse, para resolver problemas comunes.

EL SENTIDO DEL DIAGNOSTICO

De lo dicho hasta el momento podemos sacar algunas conclusiones:

1. Por las urgencias propias de la existencia diaria no es común que se realicen diagnósticos de la situación en que se vive, ni mucho menos diagnósticos orientados a aclarar problemas de comunicación en la población e incluso en organizaciones.
2. Un diagnóstico es un esfuerzo sistemático, coordinado, que se desarrolla a partir de una determinada organización popular y con la mayor participación de la población en la decisión de los temas básicos a investigar, en la manera de investigar y en los usos de los resultados de la investigación.
3. El autoritarismo se basa en gran medida en el escaso conocimiento de la gente de su propia situación.
4. En un diagnóstico participativo son aprovechadas al máximo las experiencias y los conocimientos de todos los integrantes de una comunidad.
5. Por eso mismo el diagnóstico tiene un gran valor educativo, en el sentido de apropiarse de experiencias y conocimientos, de adquirir metodologías de análisis de la propia realidad y de coordinarse para realizar esfuerzos en bien de todos.

El sentido de un diagnóstico es más amplio que la simple adquisición de información. Lo importante es el aprendizaje de la propia situación y el conocimiento de las causas fundamentales de los problemas, la planificación de acciones a partir de un análisis a fondo de lo que nos pasa. Y lo importante es también el relacionarnos, el compartir esfuerzos, el enriquecernos mutuamente con el saber y las experiencias que atesora una comunidad.

Si todo esto es posibilitado por el diagnóstico, habrá que pensar que hay quienes están en contra del mismo. Dicho de otra manera:

Hay personas, hay sectores sociales, a los cuales no sólo no les interesa, sino que les preocupa el hecho de que la gente pueda diagnosticar su situación.

Algunos ejemplos:

1. Cuando se generaliza entre los integrantes de una organización

una actitud crítica, un adecuado conocimiento de lo que sucede, es posible que, si existen líderes autoritarios, éstos intenten frenar, combatir tal actitud crítica.

2. No es conveniente para no pocos representantes de intereses económicos que se generalice entre la población, y sobre todo entre los niños y adolescentes, una capacidad de lectura crítica de los mensajes difundidos por los grandes sistemas como, por ejemplo, la televisión.

En tanto aprendizaje colectivo, en tanto cohesionador de la organización, en tanto conocimiento de la propia situación, el diagnóstico permite aclarar no sólo problemas inmediatos, sino también la manera en que se vienen practicando en una comunidad las relaciones sociales. Y esto lleva a menudo a un desenmascaramiento de personas o de grupos que concentran poder y se aprovechan de las creencias y del esfuerzo ajenos.

Como una de las formas de asumir una actitud democratizadora, el diagnóstico permite señalar a quienes están en contra de tal actitud, ya sean instituciones o individuos.

El diagnóstico forma parte de una labor de distribución del poder de decisión dentro de una comunidad, y esto supone una revisión de las relaciones sociales vigentes. Lo que no restringe solamente al papel de los más poderosos en sentido económico. También comprende el poder ejercido por los hombres dentro de su pareja, el modo en que se pretende dirigir la vida de los niños, la crítica al machismo...

Claro que todo eso es posible luego de un largo camino de intercambio de experiencias, de igualamiento de las relaciones sociales.

Uno no puede iniciar un diagnóstico en todos los frentes de la vida comunitaria. Se empieza siempre por lo más inmediato y se va profundizando a medida que la organización y la población en general responden.

Muchas veces sucede que llegan a una comunidad personas sin ningún tipo de criterio y pretenden forzar a la gente a una crítica

de sus costumbres, como si todos estuvieran equivocados y los únicos que trajesen algo de verdad fuesen ellos.

Esto es como pretender saltar desde el lunes al domingo sin pasar por los días que están entre ambos.

En el diagnóstico se avanza de a poco y muchas veces lo importante no es la cantidad de resultados sino el camino recorrido, porque es precisamente durante el camino cuando la gente comparte actividades, aprende, se comunica, discute, crea alternativas de solución a problemas presentados sobre la marcha.

CONCLUSIONES

Nadie hace diagnósticos porque sí. Cuando se mueven poderosos intereses económicos y políticos la necesidad de estar al tanto de lo que sucede en determinado espacio social es cuestión de vida o muerte. Grandes organizaciones nacionales e internacionales recogen sin pausa información a fin de seguir de cerca los acontecimientos y de prever cómo será el futuro. Campañas publicitarias, sistemas propagandísticos, planificaciones bancarias, militares, estrategias de organizaciones religiosas, requieren de un adecuado conocimiento de las situaciones sociales para sostenerse. Es imposible planificar sin conocer el espacio en el cual se moverá el plan.

Nuestra propuesta de diagnóstico tampoco cabe en un "porque sí". El intento de reconocer, evaluar y programar lo comunicacional se inscribe en procesos educativos y en acciones destinadas a fortalecer los espacios democráticos, sea en organizaciones o en comunidades.

Si una persona cualquiera, un educador, un promotor comunitario, un grupo, una organización o incluso un sistema en general (educativo, por ejemplo), desarrollan capacidades para enfrentar críticamente los mensajes de difusión colectiva, para reconocer lo que sucede en términos comunicacionales en su organización o en su comunidad, resultarán de alguna manera mejor preparados para reconocer la situación en que están insertos, para orientarse en espacios sociales cada vez más complejos.

Nuestra propuesta, pues, abarca tres grandes capítulos de lo comunicacional:

1. Los mensajes de difusión colectiva.
2. Las instituciones.
3. Las comunidades.

Cada punto se incluye en el siguiente. Lo que se puede analizar y evaluar de los mensajes masivos es de válida aplicación para mensajes producidos por las instituciones. Lo que es posible reconocer en estas últimas puede ser proyectado a las complejas relaciones comunitarias. En otras palabras, el diagnóstico no se conforma por compartimientos separados. Los conceptos y técnicas aplicables a un capítulo son válidos para los otros, al igual que la información recogida en cada caso.

A diagnosticar no se aprende de un día para otro. Fernando Ossandón nos decía tiempo atrás que en todo movimiento popular hay siempre un diagnóstico espontáneo y que el grupo sólo tiende a una evaluación más profunda cuando logra cierto grado de desarrollo. Muchos movimientos de importancia se han llevado adelante a partir de dicho diagnóstico espontáneo. Todo esto es muy cierto, tan cierto como que en esos diagnósticos lo comunicacional aparece muy raramente. A diagnosticar en el campo de la comunicación, pues, no se aprende de un día para otro. El asunto está en cómo incorporar elementos más complejos a ese inicial diagnóstico espontáneo, cómo enriquecer una percepción de la propia situación que en nada podemos desmerecer.

II

EL PROCESO DE COMUNICACION

El proceso de comunicación Prieto Castiello

PRESENTACION

Este capítulo está dedicado al análisis de los elementos del proceso de comunicación. Como podrá apreciarse en la lectura del correspondiente documento, para nosotros tales elementos son:

formación social
marco de referencia
códigos
emisor
perceptor
medios y recursos
mensaje
referente

Estos temas resultan de suma importancia para la realización del diagnóstico. Insistimos en que nuestro interés se centra en el reconocimiento de cuestiones comunicacionales en distintas situaciones sociales. Ello requiere de una apropiación de conceptos que irán luego apareciendo una y otra vez.

De acuerdo con el esquema de trabajo de este manual, presentaremos propuestas, ejemplos y ejercicios para los diferentes puntos, agrupados de esta manera:

formación social
marco de referencia

códigos
emisor
perceptor

medios y recursos
mensajes
referente

Y dedicaremos un último apartado a la **comunicación alternativa**, tema con el que se cierra el documento de este capítulo.

I. FORMACION SOCIAL Y MARCO DE REFERENCIA

1. PROPUESTAS:

- 1.1 Se ha difundido en nuestros países latinoamericanos, en especial en instituciones dedicadas al desarrollo, el esquema tradicional de comunicación, cuya base son los elementos emisor, mensaje, perceptor y retroalimentación. Su aplicación lleva a reducir la riqueza de una situación de comunicación, ya que no permite leer adecuadamente algo fundamental, el **contexto** en que se mueven "emisores" y "receptores". Así, la aplicación sin más de un punto de vista parcial, deja fuera formas de relación, historia comunicacional, el inmenso espacio de lo cultural. El esquema tradicional surgió desde la óptica de los grandes medios de difusión colectiva, pero la comunicación humana, y sobre todo la que tiene que ver con procesos sociales de transformación, es mucho más amplia, excede el marco de esos medios.
- 1.2 En sentido amplio el **contexto** incluye la formación social y el marco de referencia. Por **formación social** se entiende la manera en que en un

determinado país se articulan las instancias económicas, políticas e ideológicas, dentro de un modo de producción dominante y de las relaciones sociales de él derivadas.

Dichas instancias inciden directamente en los procesos de comunicación social, y no sólo en los correspondientes a los grandes medios de difusión. **Inciden también en relaciones más inmediatas, grupales e interpersonales.**

1.3 **Toda formación social tiene su historia.** Y lo comunicacional depende en cada país de esta última. Uno no es simplemente emisor, uno es emisor **en situación**, dentro de tensiones sociales, dentro de ciertas relaciones de poder, dentro de un grupo y no de otro.

1.4 Durante algún tiempo, sobre todo en la década del 70, existió la tendencia a explicar todo fenómeno comunicacional desde el horizonte de la formación social. Sin embargo, a partir de categorías que permiten sólo análisis macro, uno no puede percibir detalles del tejido social. Así, con reconocer un modo de producción dominante o las grandes directrices ideológicas de un grupo hegemónico, no se agota el problema de cómo comprender las relaciones individuales, el modo en que la gente se apropia o rechaza los mensajes, etc.

Esto nos lleva al concepto de **marco de referencia.**

1.5 Dificilmente uno vive con una conciencia clara de lo que ocurre en el límite de la formación social. Lo más inmediato constituye un horizonte que se superpone al otro, que a menudo lo oculta en la conciencia y en la conducta diarias. Este ámbito, marco de referencia inmediato, es el de la vida cotidiana. **Se es emisor, se es receptor, dentro de ese horizonte.** Las orientaciones económicas, políticas e ideológicas dominantes en

una determinada formación social tienen éxito, sobre todo las dos últimas, sí y sólo sí se cristalizan, se concretan, en lo que la mayoría de la población hace, piensa, espera, cree, recuerda, sueña cada día.

1.6 Los medios de comunicación y las instituciones en general, **trabajan para reforzar o para transformar elementos de la vida cotidiana.** Esta referencia, reforzar o transformar, marca el límite por el que pasan todos los proyectos dedicados a los sectores populares.

2. EJEMPLOS:

2.1 **Sobre el contexto.** En general los mensajes de difusión colectiva trabajan por **descontextualización.** Las noticias ofrecen muy pocos elementos para reconocer una situación, para comprender sus causas profundas, para relacionarla con otras. Así, a menudo sucede que aparece en relieve un país, se nos informa sobre la caída de tal o cual dictador y se nos habla de algunas características de la población. Pero a los dos o tres días ese evento deja de ser noticia y ya nada recibimos de él. El caso de Haití es en este sentido muy claro. Pero no sólo los grandes medios de difusión descontextualizan. **También lo hacen las instituciones.** Piénsese en la manera en que suelen ser agrupados los objetos en museos que pretenden llevarnos a un conocimiento de las costumbres de determinado pueblo. O bien el modo en que se reflejan esas costumbres en los folletos de turismo. En realidad, a mayor profusión, a mayor cantidad de información, menor posibilidad de una contextualización adecuada. Es tanta, en las grandes ciudades, la oferta de mensajes, que uno no acierta a seguir en profundidad ninguno de ellos.

2.2 **Sobre la situación.** El concepto de emisor puede aparecer como algo que alude a lo abstracto.

Por eso es preciso aclararlo en determinadas situaciones. Así, no es igual ser emisor en un periódico que en un organismo estatal o en una escuela. Y lo mismo sucede con la percepción. Piénsese en la diferencia que existe entre estar viendo televisión o estar participando en una agitada asamblea. En ambos casos se está percibiendo, pero con intensidades y actitudes vitales diferentes. Cada situación influye en el modo de comunicar y de percibir.

- 2.3 **Sobre el marco de referencia.** Unas compañeras de una institución dedicada a los derechos de la mujer elaboraron unas cartillas para enseñar cuestiones relacionadas con los problemas económicos fundamentales del país y para mostrar el modo en que éstos influyen en la vida diaria de las amas de casa. Distribuyeron las cartillas y luego recogieron puntos de vista sobre las mismas. Una señora dijo: "Ustedes tienen razón señorita, nosotras somos sucias y descuidadas como lo muestran los dibujos". Ninguna referencia a los problemas de fondo. La mujer había leído desde su marco de referencia y las ilustraciones habían sido hechas proyectando una percepción que, lo supieran o no, tenían las compañeras de la institución. Nadie salta muy fácilmente por encima de su vida cotidiana, de sus problemas y percepciones inmediatas.
- 2.4 **Sobre refuerzos y transformaciones.** Los mensajes de los medios de difusión o de las instituciones están, lo sepan o no quienes los elaboran y propagan, en una de esas posibilidades. Son mensajes de reforzamiento los que tienden a insistir en que uno no varíe en nada sus percepciones y conductas fundamentales en la vida cotidiana. Así, la publicidad, la promoción (abierta y sutil) del machismo y del autoritarismo, la difusión de supersticiones y de soluciones mágicas. Son mensajes de transformación los que tienden a mostrar posibilidades distintas de reflexionar sobre situa-

ciones y de resolverlas; los que plantean, en lugar de la violencia, la solidaridad; los que buscan promover el encuentro entre seres humanos, el trabajo en común, y no las mercancías o la competencia salvaje.

3. EJERCICIOS:

- 3.1 **De análisis del contexto.** Se trabajará sobre dos, tres o cuatro documentos de proyectos, elaborados por instituciones de la zona o del país. El grupo se dividirá en tantos subgrupos como documentos haya. Se procederá a evaluar el modo en que el documento refleja el contexto general, es decir, desde la perspectiva de la formación social. Serán analizados cuidadosamente los conceptos puestos en juego y el alcance que se les quiere dar. Se confrontarán los documentos con la experiencia de cada uno de los participantes, a fin de comprobar si se ha trabajado tomando en cuenta las diversas implicaciones de un contexto general, o bien si se ha procedido a dejar fuera cuestiones importantes, a descontextualizar.

Otro ejercicio consiste en evaluar el proyecto para el cual se está trabajando y reflexionar sobre los puntos sugeridos en el anterior.

Una recomendación: analizar el contexto no significa plantear una acción de un tamaño infinito. Se trata de reconocer elementos sociales generales, cuestiones económicas, políticas e ideológicas que vienen a incidir directamente en la acción.

- 3.2 **De alcances del marco de referencia.** En sesión plenaria todos los integrantes del grupo dan ejemplos sobre el modo en que las propuestas institucionales son recibidas por los miembros de una comunidad o de la propia institución. La experiencia de cada quien es lo suficientemente rica como para justificar un ejercicio de esta naturaleza.

Pero pueden sugerirse otros. En la escuela de la zona los niños de sexto grado son invitados a interpretar imágenes, sin texto, tomadas de la publicidad. Frente a muestras de paisajes paradisíacos, de objetos de lujo de ambientes sofisticados, se pregunta qué significa la imagen, qué les sugiere, cómo la evalúan en relación con la zona en que viven, cuál les gusta más de todas y por qué. El trabajo tendrá que ser individual, para que los niños no imiten las respuestas. La confrontación de estas últimas llevará a obtener mucha información sobre el modo de percibir según el respectivo marco de referencia.

Por último: tomar un relato; o elaborarlo, y ver distintas posibilidades. Así, por ejemplo, una fotonovela (género en el que se trabaja exclusivamente en la perspectiva reforzadora del marco de referencia) incluye la visión de la protagonista sobre el amor y las relaciones de pareja en general. Se procede entonces a cambiar el sentido del relato, tomando en consideración la perspectiva de otros personajes, narrando todo desde ellos y no desde la protagonista. De ese modo pueden surgir varias alternativas que lleven, mediante la ejercitación, a mostrar diferentes maneras de evaluar y de resolver situaciones.

- 3.3 De refuerzos o transformación de situaciones y percepciones. El grupo se divide en cuatro subgrupos. Cada uno procede a analizar mensajes publicitarios o educativos a fin de reconocer qué realmente están promoviendo. Los temas propuestos en 2.4 pueden ser útiles para este análisis. Luego se pasa a confrontar el producto del trabajo en sesión plenaria.

II. CODIGOS, EMISOR Y PERCEPTOR

1. PROPUESTAS:

1.1 En el campo de la comunicación el concepto de código se aplica inicialmente para aludir a las reglas de elaboración y combinación de los signos de un lenguaje. **Las reglas no son igual al lenguaje, permiten que éste se construya, que podamos entendernos y comunicarnos.** Así, las reglas de morfología y sintaxis, en el lenguaje verbal, nos permiten construir palabras, combinarlas en una frase, elaborar textos, etc. Pero esas reglas, insistimos, no son iguales a las palabras, a las frases o a los textos. Son un conjunto limitado que permite construir un gran número de palabras, frases, textos... Para comunicarnos con alguien, a través de cualquier lenguaje, necesitamos conocer el correspondiente código. Por lo tanto, un código constituye un **conjunto de obligaciones de elaborar y combinar de una forma determinada los elementos de un lenguaje**, y a la vez significa un conjunto de **obligaciones de interpretación**. Si uno se sale de las reglas para elaborar o interpretar reduce o cierra las posibilidades de comunicación por medio de ese lenguaje.

1.2 Los códigos son, en el plano cultural, conjuntos de obligaciones de conductas y de percepción. La vida de todo grupo está altamente codificada. Piénsese en las reglas de cortesía, de alimentación, de vestido, de relación con las personas de otro sexo. Piénsese en las ceremonias, en los ritos, en las maneras de interpretar experiencias propias y ajenas. Quien no respeta, y esto lo saben muy bien los educadores populares, los códigos de una comunidad difícilmente puede acceder a un grado de confianza, de integración.

1.3 Los códigos son vividos en general sin crítica,

se los aprende desde la niñez, se los acepta como el fundamento natural de la vida cotidiana y a menudo se los defiende hasta con la violencia. **No hay existencia humana posible sin algún tipo de código.** Sin embargo, podemos reconocer la presencia de una excesiva codificación. Es decir, formas de relación, percepciones de la propia situación, sujetas a un gran número de estrictas reglas. Cuando esto sucede, se produce necesariamente una pérdida de creatividad y de espontaneidad, o se intenta enfrentar situaciones nuevas con esquemas viejos.

- 1.4 El concepto de emisor ha sido usado, y a menudo mal usado, hasta el cansancio, siempre dentro de la tendencia a confundirlo con el modelo propio de los medios de difusión colectiva. En efecto, dentro de éstos nos encontramos con personas que ejercen el papel de emisores en sentido puntual; es decir, emiten ahora y luego dejan de emitir.

Sin embargo, desde el punto de vista cultural, un individuo, un grupo, una institución, emiten siempre, sean o no conscientes de ello. Emitir significa ofrecer de modo permanente rasgos culturales, a través de las palabras, de los gestos, de la vestimenta, del modo de caminar, de los objetos, de los espacios. Por eso un emisor no es alguien que nos transmite objetivamente un mensaje. Un emisor lo es dentro de un conjunto de significados que lo anteceden históricamente, le condicionan sus posibilidades expresivas e incluso le ofrecen una gama limitada de temas a los cuales referirse.

- 1.5 De lo anterior se deriva que a veces uno se comporta como emisor real y a veces lo hace como vocero. En el primer caso uno está consciente de lo que emite y es dueño de la decisión de emitir, de seleccionar el tema y el modo de elaborar el mensaje. En el segundo uno emite sobre la base

de la decisión de otros, está al servicio de un emisor real o de un emisor privilegiado. Pero hay más, uno puede ser vocero en sentido cultural, transmitir costumbres, hábitos, modos de percepción. Así ocurre con buena parte de la educación familiar.

- 1.6 El emisor privilegiado ejerce el poder de distintas maneras:

- a) Determinando el modo en que socialmente deberán interpretarse, valorarse, personas, personajes, objetos, situaciones, ideologías.
- b) Controlando los mecanismos de difusión de los mensajes.
- c) Conformando lo que Valentín Voloshinov denominó la "uniacentualidad del signo"; es decir, que los signos, y aquello a lo que aluden, tengan un solo significado posible, el que determina el emisor dominante.
- d) Rechazando, distorsionando, ocultando, ridiculizando, trivializando, a aquellas personas, personajes, objetos, situaciones e ideologías que ofrecen una alternativa, una versión distinta a sus puntos de vista.

Hay en toda sociedad una imposición de significados, de modos de percibir y valorar la propia situación, los diferentes contextos nacionales e internacionales.

Son preguntas centrales dentro de este tema las siguientes: ¿Cómo se ve a sí mismo un emisor dentro de determinada situación social?. ¿Cómo evalúa su papel?. ¿Cómo evalúa a sus destinatarios?. En todos los casos la evaluación de uno mismo y la de los demás se produce siempre. Y de ella depende el modo en que se habla, la mane-

ra de aludir a un tema, es decir, el modo de elaborar el mensaje.

- 1.8 En los esquemas más divulgados de comunicación se habla de "receptor". Nosotros preferimos el término **perceptor** ya que aquél acentúa la pasividad, pretende mostrar una situación en la que nada puede hacer una persona ante el mensaje. En todo caso las máquinas reciben, pero el ser humano percibe. **La percepción consiste en una extracción de información de la propia realidad para orientar la conducta.** Extracción, lectura, condicionadas por el lugar social que se ocupa. Uno no percibe de manera transparente. **Lo hace a través de sus creencias, de sus deseos, de sus experiencias, de sus estereotipos.**
- 1.9 Hay un aprendizaje perceptual sostenido a lo largo de los primeros años de vida, por lo menos en forma intensa hasta el final de la adolescencia. Uno aprende a valorar situaciones, a gustar de tales o cuales composiciones musicales o plásticas, a calificar o a descalificar seres por el color de la piel o por su profesión, a encontrar atractivos estos objetos y no aquéllos... Ese aprendizaje se vive en el seno de la familia y en los grupos más inmediatos de la escuela, la calle, los lugares de reunión.
- 1.10 El aprendizaje puede quedar reducido al reconocimiento de lo inmediato. Así, y no pocas experiencias en el campo de la psicología lo han mostrado, la percepción se orienta más hacia lo familiar y lo conocido. Hay una percepción cotidiana necesaria y, en general, suficiente para desenvolverse en la vida de todos los días. **Constituye una lectura habitual,** un modo de percibir que no pregunta por causas, que se conforma con lo inmediato.

2. EJEMPLOS:

- 2.1 **Sobre el desconocimiento de códigos.** Retomemos el ejemplo de Hernán Cortés. Cuando el conquistador descalificó sin más el arte mexicano y comenzó una larga y desenfrenada carrera de destrucción, no comprendió los motivos profundos, las reglas de elaboración de verdaderos monumentos estéticos. Justino Fernández, en su estudio sobre la Cuatlicue, diosa de la fecundidad, de la vida y de la muerte, demostró que ese arte, desde el punto de vista de su desarrollo formal, de acumulación de experiencias creativas, no tenía nada que envidiar al arte europeo de la época.

En las calles de la ciudad de México y en las tiendas de artesanías, indígenas y comerciantes ofrecen un objeto denominado "Ojo de Dios". Se trata de una cruz de travesaños iguales, cada uno de cuyos extremos termina en un rombo. Las maderas que conforman el armazón están recubiertas de tejidos multicolores, casi siempre de lana. Son muy bellos como para adornar la casa de cualquier turista. Pero casi ninguno de los visitantes conoce el motivo de esos adornos, simplemente porque está fuera del código y porque no se ocupa de averiguar nada. El "Ojo de Dios" es producto de la artesanía huichol y forma parte de la percepción religiosa de ese pueblo. No es ojo para ser mirado sino que es ojo a través del cual nos mira Dios.

De allí que, inicialmente, el motivo de esta creación no haya sido algo para contemplar, sino algo que nos contempla. Esto supone códigos culturales diferentes a los nuestros, supone una obra de arte que cumple una función distinta a la que estamos habituados a concederle en modos de percepción occidentalizados.

Pero hay más, las obras huicholes originales están hechas en cinco colores básicos que corres-

ponden a los colores del maíz en la zona, es decir, que se ligan directamente a la supervivencia. Esta relación arte y supervivencia aparece también como algo muy alejado de nuestros habituales códigos de percepción.

2.2 En 1972, en Mendoza, Argentina, un dirigente político fue a hacer proselitismo a una humilde población minera, en la zona de Malargüe. Llegó con las manos llenas de promesas y con la mejor de sus sonrisas. Comenzó, rodeado de correligionarios, por un recorrido por el pueblo y al inicio del mismo se vio frente a una anciana casi centenaria, vestida de negro y de andrajos, que le sonrió desde la puerta de su casa-rancho y le ofreció un mate, el mate del cual ella estaba tomando. El político titubeó, tendió primero la mano y luego la retiró. Murmuró algunas palabras de agradecimiento y rechazó el ofrecimiento. La anciana no dijo nada, se quedó a la puerta chupando la bombilla. Nadie dijo nada, pero la noticia corrió como el viento. Cuando el político inició su discurso apenas un puñado de aburridos pobladores lo escuchaba. Este hombre no había sabido respetar un código de cortesía muy importante en no pocas comunidades de la Argentina.

2.3 **Sobre la excesiva codificación.** CIESPAL viene auspiciando desde hace más de tres años una experiencia de cabinas radiofónicas en la zona de la sierra, concretamente en la provincia de Cotopaxi. Se trata de un proyecto que incluye la participación de los propios campesinos en la elaboración de programas que luego son pasados a través de Radio Latacunga. La experiencia es riquísima en muchos sentidos. Los reporteros populares recogen información, arman sus programas, improvisan radio-dramas, se expresan directamente en quechua. Todo esto no se logró de un día para otro. No es fácil acceder al micrófono, dedicarle tiempo, vencer las resistencias de muchos

miembros de las comunidades. Pero más difícil todavía resulta todo si quien intenta trabajar en ese sentido es una mujer. Ello porque la sociedad está organizada para que una mujer se quede en la casa, se ocupe de los niños y de tareas domésticas que muchas veces resultan muy pesadas. Se siente aquí el peso de los códigos conductuales, de esos conjuntos de obligaciones de conducta y de percepción. Sin embargo, una compañera de la zona, Aurora Iza, fue en contra de esos conjuntos de obligaciones (con sacrificios de sus horas de sueño, de su tiempo de trabajo y de descanso) y se convirtió en una excelente reportera popular; demostró que podía estar al mismo nivel de los hombres en esa labor de rescate de la propia cultura.

2.4 **Sobre la emisión permanente.** El ejemplo más claro de esto, a lo largo y lo ancho de nuestra América Latina, son las iglesias. Desde las catedrales cargadas de ornato hasta los templitos de barro en el altiplano boliviano, se está irradiando en forma continua el mensaje a la población. A ello hay que añadir la ubicación en el tejido urbano, los sonidos de las campanas, las misas, las palabras del sacerdote. La iglesia emite siempre a través de lenguajes espaciales, objetualmente, a través de sonidos, de vestimentas, de ritos...

2.5 **Sobre el emisor privilegiado.** Ejemplos sobran. El papel de los medios de difusión colectiva en nuestros países ha sido denunciado una y otra vez. Digamos que aquéllos tienen la ventaja de trabajar con todo el tiempo a su favor y de contar con los públicos desde la más tierna infancia. Es decir, tienen infinitas oportunidades de crear percepciones y evaluaciones a favor de tal producto o ideología.

Como emisor privilegiado actúa también la escuela pública, aunque es preciso reconocer en ella, como, por otra parte, también en los medios, al-

gunos espacios de participación, de no imposición de significados.

La sociedad asigna a menudo roles muy rígidos en las relaciones inmediatas. En no pocas comunidades el único emisor privilegiado dentro de la familia es el padre.

- 2.6 **Sobre evaluación y autoevaluación.** De vez en cuando asoma en algún medio de difusión un emisor privilegiado que lanza afirmaciones como ésta: la gente no quiere pensar, si uno hace mensajes críticos se queda sin público. Esa evaluación repercute directamente en el modo en que son elaborados los mensajes y en los temas tratados.

En la novela *Redoble por Rancas*, del escritor peruano Manuel Scorza, el dueño de una hacienda humilla públicamente a un indígena porque se ha atrevido a calzar botas, cuando el único a quien corresponde llevarlas es a él.

- 2.7 **Sobre lenguaje y percepción.** El colombiano Gabriel Jaramillo trabajó durante años en barrios populares en la zona de Cartagena. Allí se dedicó a recopilar formas coloquiales de lenguaje a fin de captar el sentido de las mismas para los pobladores. Encontró riquísimas variaciones en cuanto al sentido y a la conformación de las palabras mismas, que revelan una percepción muy particular de la vida y de las relaciones humanas. Así, muchos términos que remiten a cuestiones tabú entre otros sectores sociales (como, por ejemplo, directas alusiones al cuerpo) se ubican en modos de valorar positivamente a quienes tienen éxito en las conquistas amorosas o a quienes se abren algún camino para conseguir dinero.

- 2.8 **Sobre el aprendizaje perceptual.** Durante años y años autores "cultos" procedieron a descalificar toda muestra de arte popular con el argumento de su mal gusto, de la poca capacidad de la gente

para valorar y crear obras de cierta originalidad. Sin embargo, un niño otavaleño, en Ecuador, aprende a fabricar sus instrumentos musicales y a tocarlos; aprende a apreciar formas para los tejidos y a tejerlos; aprende a percibir su propio espacio y a valorar su cultura. Compárese esa capacidad cultural, esa riqueza de percepción con la mínima, y a veces nula, creatividad de un niño de clase media en nuestros países.

- 2.9 **Sobre la percepción inmediata.** La tendencia a percibir (o a buscar percibir) lo familiar y lo inmediato queda más que manifiesta en el comercio con los medios de difusión colectiva. Estos ofrecen mensajes que reiteran esquemas argumentales y formas. Así, el Chavo del 8 o cualquiera de los personajes de esa serie mexicana, de alguna manera hacen siempre lo mismo, repiten risas, caídas, gestos, y no por eso dejan de atraer. Más aún, precisamente por eso atraen.

3. EJERCICIOS

- 3.1 **De conocimiento de códigos.** En subgrupos de cinco personas se procede a reflexionar sobre la información de los códigos que cada participante posee. Esto tanto en relación con la comunidad con que se trabaja como con la institución a la que se pertenece. Lo importante es aquí tomar en consideración si ese conocimiento es válido para el trabajo o si hace falta mayor profundización. También hay que ocuparse del modo en que fueron aprendidos los códigos, sea por prueba y error, por observación de las conductas ajenas, por consejos y orientaciones de alguien de la comunidad o de la institución. Por último, es necesario abarcar el mayor número posible de códigos: de cortesía, gestuales, posturales, de alimentación, de los objetos, de los espacios, del vestido, de festividades, ritos y ceremonias, etc. Cada grupo lleva a la plenaria sus conclusiones y

se elabora un informe final sobre la información disponible y la requerida.

3.2 **De la rigidez en los códigos.** El grupo se divide en dos subgrupos. Se propone un ejercicio de dramatización sobre algún tema de interés para el grupo. A uno de los subgrupos se le dan estrictas reglas para el funcionamiento, en tanto que al otro se le deja entera libertad de improvisar. En el primero un "director" controla cada una de las reglas, reprime, reorienta algo si se sale del cauce previsto. Estas reglas pueden ser: de actuación, de palabras permitidas y palabras prohibidas, de posibilidades de desplazamiento y de posturas corporales, etc. Luego se hacen ambas representaciones y se analizan los resultados a fin de comprobar la influencia de códigos rígidos.

3.3 **Del emisor privilegiado.** A esta altura del trabajo es el momento para realizar una autoevaluación de la marcha del grupo. Así, se procede a revisar, en cuatro subgrupos, quiénes han actuado como emisores privilegiados, quiénes han conducido de alguna manera la opinión o han impuesto sus puntos de vista. No se trata de provocar una ruptura dentro del grupo, sino de analizar las causas de la preponderancia de una u otra persona. Para esto hay que tomar en consideración los recursos puestos en juego: habilidad verbal, conocimiento de los temas, capacidad de relación, simpatía, algún grado de autoritarismo, etc. En sesión plenaria se confrontan los resultados del trabajo y se pasa a trazar un perfil de los emisores privilegiados en el trabajo grupal.

3.4 **Del poder de emisión.** Distintas posibilidades:

a) Se analiza un discurso de algún líder populista, de los tantos que han existido y existen en nuestra América Latina, a fin de reconocer el modo en que se maneja el discurso. Así, es preciso tomar en cuenta sus referencias al pú-

blico, la adjetivación, la redundancia, la manera en que pintan las situaciones y proponen soluciones, etc.

b) Se realizaron por lo menos tres entrevistas en profundidad a emisores privilegiados en comunidades de la zona (un dirigente, un sacerdote, un médico, un maestro, por mencionar algunos ejemplos). Se pasa a limpio los resultados de las grabaciones y se reconoce la manera en que ellos se expresan, evalúan su trabajo, perciben las situaciones sociales y a la gente en general, etc. Esto permite trazar un perfil de diferentes emisores privilegiados.

3.5 **De percepción cultural.** Pueden aprovecharse para esto las mismas entrevistas del punto anterior. Se propone a cada uno de los entrevistados un tema a fin de que opinen sobre el mismo. Supongamos (y no decimos esto porque sí la fiesta. Se trata de averiguar cómo la ven, qué valoran y qué rechazan de ella, cómo piensan que debiera ser. Luego se procede a preguntar a los propios interesados, los integrantes de la comunidad en que actúan esos emisores privilegiados. Puede así confrontarse opiniones que mostrarán diversos enfoques culturales.

3.6 **De tendencia a percibir lo familiar.** Se toma en sesión plenaria un programa de televisión que la mayoría vea. Cada uno escribe lo que recuerda del programa, lo que más le atrae. Entre todos elaboran un cuadro de esas preferencias y de los detalles del programa mismo. Luego se analiza un capítulo y se lo confronta con lo recogido en el trabajo anterior. Esto lleva a la comprensión del modo en que vamos adhiriendo a los mensajes sin problematizarlos.

III. MEDIOS Y RECURSOS, MENSAJE Y REFERENTE

PROPUESTAS:

1.1 Los medios son aquellos instrumentos a través de los cuales se hace llegar un mensaje a un perceptor. Hablamos de recursos en el sentido de lo que hace falta para poder manejar un medio. Piénsese en los tecnológicos o en los necesarios para una producción sostenida de mensajes. Precisamente por la falta de éstos en la mayoría de nuestros países latinoamericanos los sistemas televisivos funcionan casi como repetidoras, es decir, llenan el tiempo con programas producidos en el exterior. Y esto sucede también a escala micro. En no pocas instituciones educativas existen equipos en desuso porque no hay quien elabore mensajes para ellos (el caso de los proyectores de diapositivas, por ejemplo). **La palabra "instrumentos" no debe llevarnos a minimizar el valor de los medios ni a perder de vista su complejidad.** Cada sistema de difusión pone requerimientos a quien va a elaborar el mensaje. No es lo mismo el ritmo de una grabación de video que el modo en que pasan las diapositivas en un audiovisual. Cada medio tiene formas específicas de lenguaje, a las cuales está habituada la gente, sobre todo en los espacios urbanos.

1.2 Es un lugar común insistir en que el defecto de los grandes medios de difusión consiste en su unidireccionalidad, en que no permiten la retroalimentación, el retorno. Argumento fundado en la importancia del diálogo para la educación, en que cada quien tenga oportunidad de decir su palabra.

Pero, aún cuando esto último tiene mucho valor, no se puede descalificar el trabajo de los grandes medios a partir de un razonamiento semejante. En efecto, el retorno no asegura de antemano

una mejor comunicación. Un padre y su hijo pueden hablar, intercambiar palabras, y sin embargo este último estar forzado a decir lo que el otro quiere. **Lo importante, entonces, no es el retorno, sino la calidad del mismo.** Y lo importante no es si un mensaje es difundido de manera unidireccional, sino lo que propone, el modo en que está elaborado, las posibilidades de razonamiento que ofrece al perceptor, su calidad formal. El problema de los grandes medios de difusión **no está en la unidireccionalidad, sino en el tipo de mensajes que propagan.**

1.3 Debido a que más adelante incluimos un amplio capítulo dedicado al tema del mensaje, nos ocuparemos aquí del mismo de manera sintética. **Un mensaje es un signo o conjunto de signos** (tomada esta palabra en sentido amplio: signos verbales, gestuales, objetuales espaciales...) **capaz de significar algo a alguien, sea en el sentido referencial** (determinada información sobre determinado tema) **o en el sentido estético** (el placer, la atracción, o también el rechazo, que ejercen las formas visuales y sonoras). Referencialidad y formas son fundamentales para comprender la influencia que llegan a tener los mensajes.

1.4 En el sentido de la referencialidad, de su alusión a un tema, todo mensaje es una **versión** de algo. Muchas veces llega a tener mayor peso social la versión que la realidad a la que ella alude.

1.5 Esto nos lleva al tema No. 8 del esquema: **el referente.** Las posibilidades de referencialidad de un mensaje son infinitas; en este sentido se constituye en versión de cualquier referente posible, sea real o imaginario (así, encontramos mensajes sobre seres, objetos, situaciones, ideas, unicornios, brujas, seres extraterrestres, etc.).

1.6 Pero las relaciones mensaje-referente, mensaje-tema, **no son siempre "objetivas" ni tan transpa-**

rentes como lo creen algunos teóricos de la comunicación. Una versión puede falsear, mentir, el tema al que alude. Esto es muy común en propaganda política, como también lo es en la difusión de estereotipos racistas. Hablamos en este caso de **distorsión referencial**.

Una versión puede presentar algunos elementos, algunas notas, características, del tema, como si **ellos constituyeran todo lo que puede decirse de tal tema**. Por ejemplo, explicar la violencia por el alcoholismo es algo parcial, porque a su vez este último tiene otra causa. Estamos aquí ante una **parcialización referencial**.

Una versión puede ofrecer sólo algunos datos superficiales del tema, del referente. En este caso hablamos de **baja referencialidad**.

Cuando un mensaje se acerca lo más posible a la explicación de un tema, a la relación de este tema con un contexto más amplio, estamos ante una versión de **alta referencialidad**. Un buen diagnóstico institucional es un ejemplo de un mensaje de este tipo.

2. EJEMPLOS:

- 2.1 **Sobre el mal uso, y el desuso, de los medios.** En la década del 60 los sistemas educativos de los diferentes países latinoamericanos fueron tentados por una oferta fascinante: medios capaces de revolucionar la enseñanza, de dejar atrás el verbalismo, la clase tradicional. Por todas partes se cedió a la tentación. Las empresas transnacionales dedicadas a estos productos tuvieron como principal comprador al Tercer Mundo durante varios años. Fueron así incorporados equipos de proyección de diapositivas y de filminas, grabadoras, circuitos cerrados de televisión, proyectores de cuerpos opacos... **Pero la revolución en los métodos de enseñanza no se produjo.** Los docentes

no fueron capacitados para incorporar creativamente los medios, nunca hubo el personal suficiente como para alimentar de mensajes tanto aparato, vinieron luego la discontinuidad de equipos, falta de repuestos, fallas en general de mantenimiento. Y en muchos casos del mal uso se pasó al desuso.

- 2.2 **Sobre contenido y forma de los mensajes.** El caso que mencionamos en el punto 2.3 del apartado dedicado a ejemplificar el marco de referencia, es más que ilustrativo para aclarar contenidos y formas de mensajes. En efecto, las compañeras que elaboraron las cartillas tenían en claro el contenido: los problemas económicos fundamentales del país y el modo en que influyen en la vida diaria de las amas de casa. Pero la señora entrevistada **leyó otra cosa, leyó las formas de presentación de rostros y vestimentas en los dibujos.** Por eso, como insistiremos más adelante, en un mensaje no sólo se puede trabajar con una conciencia clara de los contenidos, las formas son también fundamentales.

- 2.3 **Sobre los grados de referencialidad.** En no pocos libros de lectura aparecen versiones de personajes históricos de los diferentes países latinoamericanos. Una de las constantes es pretender que tal o cual héroe consiste esencialmente en unas pocas notas. Así, por ejemplo, Sarmiento es presentado como el "maestro de América" y toda su vida se reduce a una clara vocación en ese sentido y a las obras destinadas a promover la educación. Nada se dice del resto de su vida, de sus contradicciones (que las tuvo, como todo hombre político), de sus relaciones. Estamos ante **mensajes de parcialización referencial.**

Ya en el siglo XIX los periódicos obreros mexicanos se quejaban de la manera en que era presentado el pueblo de ese país por la prensa de los Estados Unidos. La versión, repetida una y otra

vez, hablaba de falta de dedicación al trabajo, de incapacidad para tomar decisiones, de tendencias al alcoholismo y a la violencia. Esas versiones, que, por cierto, no han desaparecido del todo, son de **distorsión referencial**.

3. EJERCICIOS:

3.1 **Sobre el mal uso y desuso de medios.** Para este punto se sugiere el sistema de mesa redonda. Lo ideal es lograr la participación de por lo menos tres representantes de instituciones locales que estén a cargo de medios. Cada uno narra su experiencia, la forma en que se capacitó para esa tarea, los materiales disponibles, las limitaciones derivadas de la falta de recursos, de respuestas, etc. Interesa mucho, para el posterior análisis de instituciones, un primer reconocimiento del modo en que se ponen al alcance de todos los recursos de una organización, o si éstos están limitados a un pequeño grupo. E interesa conocer las causas de una u otra posibilidad.

3.2 **De análisis de mensajes.** Este ejercicio es preparatorio de los correspondientes al capítulo dedicado precisamente a mensajes. El grupo se divide en cuatro subgrupos y cada uno elige una canción comercial, de esas que nos llegan a través de la radio y de la televisión. La reflexión se orientará a partir de dos ejes.

- a) qué nos dice la letra;
- b) cómo nos lo dice.

En el primero se trata de confrontar el texto a partir de los diferentes grados de referencialidad. Así, si tenemos una versión del amor, o de la mujer, o del trabajo, podemos relacionar eso con lo que suele ocurrir en situaciones sociales concretas. Piénsese, a modo de ejemplo, en versiones que proclaman la sumisión de la mujer. En el segundo pasamos a meditar sobre los recursos ex-

presivos utilizados por el autor de la letra. Aquí cabe la pregunta: ¿qué hace atractiva a la canción?. Habrá que revisar frase por frase, ver la adjetivación, las redundancias, los juegos de palabras, etc.

IV. LA COMUNICACION ALTERNATIVA

1. PROPUESTAS:

1.1 A fines de la década pasada se generalizó la expresión "comunicación alternativa" para aludir a procesos diferentes a los que caracterizan a los grandes medios de difusión colectiva y a las instituciones propias de quienes detentan el poder en nuestros países. Esto produjo en algunos casos descalificaciones un tanto peligrosas: todo lo que pasa por los medios es dominante. Así, caían en una misma bolsa los esfuerzos de los periodistas democráticos a través de los medios y las posibilidades que ofrecen instituciones del Estado, por ejemplo.

Para nosotros no se puede dar una definición de lo alternativo a priori, no se pueden generalizar recetas para todos los casos. **La medida de lo alternativo es la situación social.** Lo que desde fuera suele ser tachado de reformismo, analizado en el propio contexto (con sus limitaciones, con sus contradicciones) bien puede ser revolucionario. Las formas puras corresponden a la pura teoría.

1.2 Y precisamente porque no hay procesos puros no se puede hablar de la comunicación alternativa como algo abstracto. Es preciso analizar lo que sucede en el respectivo y concreto proceso. Así, si reconocemos por lo menos las fases de emisión, mensajes, distribución e interpretación (de

la producción al consumo, en el esquema tradicional), tenemos que reconocer que una comunicación alternativa en todas y cada una de las fases, en un mismo proceso, es bastante excepcional. En efecto, a lo que comúnmente asistimos es a intentos de alternatividad en alguna de las fases. Por ejemplo, un periódico alternativo asegura el cumplimiento de las dos primeras, pero puede estar sujeto a una distribución en la línea de lo dominante y a una lectura atada al modo de abordar los mensajes en la vida cotidiana. O a la inversa, se han generalizado en muchos países del área formas de lectura crítica frente a mensajes dominantes.

- 1.3 Pero aún no está claro a esta altura un punto central: **alternativa a qué**. Mencionamos en 1.1 los medios y las instituciones dominantes. Pero ello no aclara del todo las cosas. Para nosotros la clave pasa por el **autoritarismo**. Hay un autoritarismo generalizado que penetra y matiza todas las relaciones sociales. Este **todas** comprende desde las formas más fuertes y evidentes (los medios, los intereses y acciones de los sectores dominantes) hasta las relaciones cotidianas más comunes. A fuerza de denunciar las grandes cuestiones generales, se ha dejado de lado lo que ocurre en las simples y esenciales relaciones cotidianas. En ese espacio de la comunicación, el autoritarismo significa la imposición de concepciones y evaluaciones de las situaciones sociales, de los otros seres y de nosotros mismos; la reducción de situaciones y seres a estereotipos; la frustración de cualquier forma de expresión individual y grupal; la negación de lo que cada quien puede desarrollar y reconocer en sí mismo y en su relación con los demás. Por eso **la comunicación alternativa no se explica desde la comunicación misma, sino desde relaciones sociales alternativas**.

2. EJEMPLOS:

- 2.1 **Sobre la lectura crítica.** En una oportunidad me tocó dar una conferencia a un grupo de personas venidas de distintos países latinoamericanos. El tema, la lectura crítica de mensajes. A la salida uno de los asistentes se me acercó. "Yo hago algo parecido a lo que tú dijiste". "¿A sí?. ¿Trabajas en análisis de mensajes?" "Y, sí. Yo soy maestro de escuela y el libro de lectura que nos mandan para enseñar a los chicos tiene muchos textos dedicados a desprestigiar a la democracia. La ponen como sinónimo del caos, de la corrupción. Entonces me dedico a enseñarles a los niños a leer esos textos al revés". Nada más ni nada menos. En un ejercicio cotidiano, humilde, alguien defiende un ideal dentro de su pequeño espacio de acción; llega apenas a unos 40 o 50 niños cada año. Sin duda así no va a cambiar el orden de cosas, pero un grano de arena nunca está demás cuando se trata de edificar algo nuevo. El compañero protagonista de esta hermosa experiencia es chileno.
- 2.2 **Sobre formas alternativas.** Las comunidades religiosas de base en Brasil constituyeron un muro de resistencia pacífica durante el período militar iniciado en 1963. En ellas se plantearon algunas posibilidades de lo alternativo: la lectura crítica de mensajes y la publicación de volantes, cartillas, periódicos, dentro de lo que se dio a llamar en ese país la "prensa enana". Fueron ensayadas formas alternativas, pero no se pudo abarcar todas las posibilidades, simplemente porque la realidad social ponía límites muy claros y porque no se contaba con todos los recursos necesarios. Sin embargo, con esos procesos comunicacionales incompletos (según lo diría alguien desde la pura teoría) fueron sostenidos sistemas de intercambio de información, fueron logrados niveles de movilización extraordinarios.

2.3 **Sobre el autoritarismo.** Este tema viene siendo tocado prácticamente desde el comienzo del manual. En realidad es una de las claves para comprender todo lo que en éste se propone. Veamos cómo trabajan los medios en cuanto a imposición de concepciones y evaluaciones de situaciones sociales. Un niño de los Estados Unidos ve por televisión un promedio de 10.000 muertes al año. Por la penetración de los programas de aquel país en los nuestros podríamos pensar en cifras similares entre muchos de nuestros niños. Pues bien, un bombardeo semejante si no incita directamente a la violencia, como a menudo sucede, hace algo de consecuencias tal vez peores: naturaliza la violencia, la muestra como algo normal, necesario, cotidiano. Se va produciendo aquello que en un maravilloso poema Luis Espinal llama **acostumbramiento**. Todo se hace norma, el escándalo, la miseria, el dolor ajeno, la muerte. El poema se llama "No acostumbrarnos".

3. EJERCICIOS:

3.1 **De la concepción de comunicación alternativa.** El tema merece una discusión en la que se refleje el punto de vista de cada uno de los integrantes del grupo. Ello porque muchas instituciones consideran que están haciendo comunicación alternativa. Se trata, pues, de trabajar o en grupos o directamente en plenaria, a fin de que se expresen las diferentes opiniones y se llegue a un acuerdo mínimo sobre los alcances de la comunicación alternativa en la situación en que se encuentran él o los proyectos de las respectivas instituciones, y la aplicación de dicha comunicación en la práctica misma.

3.2 **De análisis de experiencias alternativas.** Los participantes analizan en trabajo grupal diferentes documentos sobre comunicación alternativa. Se sugiere para esto el No. 15 de la Revista Chasqui,

dedicado a la Lectura Crítica de Mensajes, en especial el trabajo presentado por la Asociación Cristiana Brasileña de Comunicación. También el volumen sobre comunicación alternativa, copiado por Máximo Simpson y publicado por la Universidad Nacional Autónoma de México, en especial la sección de experiencias. O, en fin, materiales existentes en los respectivos países. En todos los casos se trata de ser muy cuidadosos con propuestas ambiciosas y sus posibilidades de concreción.

3.3 **De reflexión sobre el autoritarismo.** Insistimos en que muchos ejemplos que se han dado hasta ahora buscan llevar a una reflexión sobre el autoritarismo en el tejido social. Pueden ser retomados aquí ejercicios anteriores a fin de hacer una relectura de los resultados a la luz de los nuevos conceptos y ejemplos, o bien seleccionar un conjunto de mensajes y analizarlo desde la perspectiva del autoritarismo.

TEXTO DE APOYO

ELEMENTOS DE COMUNICACION

LA COMUNICACION COMO PROCESO EN TOTALIDAD

Un primer acercamiento a los elementos fundamentales de un proceso de comunicación implica el riesgo de caer en el esquema tradicional de emisor, mensaje, receptor, esquema que si bien ha servido para simplificar la cuestión y hacerla accesible a un primer análisis, ha llevado también a una comprensión demasiado superficial de la misma. Y no nos referimos tanto al ámbito universitario, donde de alguna manera esa simplificación ha sido superada, sino a otros campos en los que es preciso utilizar la comunicación para resolver problemas de amplios sectores de la población. En una encuesta realizada por CIESPAL en 1980, pudo comprobarse que una gran mayoría de organismos dedicados a cuestiones de desarrollo utilizaba un esquema de comunicación de tipo difusionista, basado en una presentación elemental de emisor, mensaje, receptor. Cuando fallan los conceptos básicos, sea por un error o por un uso parcial de los mismos, puede fallar la interpretación de los hechos.

El esquema tradicional conduce a una reducción de la riqueza de un proceso de comunicación. La consecuencia más inmediata es la lectura del proceso desde el emisor, incluso por la manera de graficar el esquema: siempre aquél aparece a la izquierda, como si en él se originara todo, como si fuera el fundamento del análisis y la evaluación.

Si bien esa superficialidad ha intentado ser corregida mediante algunas preguntas destinadas a especificar las cosas, ¿quién?, ¿para qué?, ¿cuándo?, ¿dónde?, etc., esto no aclara demasiado el proble-

ma, porque lo fundamental es replantear el esquema, pensarlo desde un horizonte más general; desde el contexto que funda el proceso mismo y determina su orientación. En este trabajo no eliminaremos el esquema pero lo presentaremos de otra manera, desde los conceptos de formación social y marco de referencia o contexto más inmediato. Ellos nos permitirán acudir a una comprensión más global, más en totalidad, de los procesos de comunicación.

LA FORMACION SOCIAL

Esta expresión alude a la manera en que en un determinado país se articulan las instancias económicas, políticas e ideológicas, dentro de un modo de producción dominante y de las relaciones sociales de él derivadas. Dicha articulación no es homogénea en todo el país. No es igual la manera en que viven lo económico, político e ideológico los campesinos de América Latina, que la forma en que lo hacen sectores sociales postergados de las grandes ciudades.

Estas instancias inciden directamente en los procesos de comunicación de una determinada formación social, y no sólo en lo relativo a los grandes medios de comunicación. Inciden también en las relaciones más inmediatas, grupales e interpersonales.

Demos algunos ejemplos: no es difícil señalar las implicaciones económicas, políticas e ideológicas de los grandes medios de comunicación. Piénsese en el papel de la televisión, tanto en la difusión de estereotipos como en la propaganda destinada a mantener a la población dentro de muy pobres esquemas de interpretación de la realidad.

Pero, además, una formación social tiene su historia, dentro de ella es posible analizar y entender la manera en que se consolidan tradiciones, formas de valorar y enfrentar la realidad, formas de relacionarse. Nos referimos a la cultura; ella se especifica en cada caso, según los sectores sociales en cuestión. No es posible pensar una cultura al margen de la influencia institucional (la iglesia, el Estado, entre otras), de la manera en que se determinan los códigos de relación de la población, de la forma en que dichos códigos fijan precisos límites a la conducta cotidiana.

Todo esto es capital para mantener el esquema tradicional de

comunicación. Uno no es simplemente emisor, uno es emisor en situación, dentro de tensiones sociales, dentro de ciertas relaciones de poder, dentro de un grupo y no de otro. En otras palabras, lo que funda al emisor no está en lo esencial en él, sino en las relaciones sociales dentro de las cuales se inserta y vive, según los límites fijados por la formación social a cada sector de la población. Esto no quiere decir de ninguna manera que tales límites sean de hierro, que la conducta diaria esté determinada totalmente por las condiciones económicas, políticas e ideológicas vigentes. Precisamente el concepto de formación social permite reconocer relaciones sociales contradictorias, espacios de autonomía relativa, presencia simultánea de distintas formas de producción social... Pero siempre se es emisor en una determinada situación, aún cuando la misma contradiga, o busque contradecir de alguna manera las instancias dominantes.

Sartre, en su prólogo a *El idiota de la familia* afirma que Flaubert fue un pequeño burgués hijo de una familia pequeño burguesa del siglo XIX. "Esto no me explica, señala, por qué escribí *Madame Bovary*". Y para explicarse el origen de esta obra el autor inicia un estudio a partir de una inmensa cantidad de información (estética, psico-analítica, histórica, sociológica...). Sin embargo, sus límites máximos están en la Francia de la segunda mitad del siglo XIX. El momento histórico de esa formación social es el horizonte último de comprensión. Sin duda hay mucha información que no se agota en la consideración de lo macro, de lo general. El error ha sido confiar toda la interpretación a un análisis de ese horizonte. Es preciso pasar a otros planos para poder comprender lo que ocurre realmente dentro de un proceso de comunicación.

Por último, una formación social nunca está sola, sufre las influencias de otras.

EL MARCO DE REFERENCIA

Difícilmente uno vive con una conciencia clara de lo que ocurre en el límite de la formación social. La vida de cada uno, como señala Henri Lefebvre, transcurre sobre una gran complejidad, sobre una historia, sobre relaciones sociales que no resultan claras en el diario acontecer. En otras palabras, lo más inmediato constituye un horizonte que se superpone al otro, que a menudo lo oculta en la conciencia y conducta diarias. Ese ámbito, marco de referencia inme-

diata, es el de la vida cotidiana. Las orientaciones económicas, políticas e ideológicas dominantes en una determinada formación social tienen éxito (sobre todo las dos últimas) sí y sólo sí se cristalizan, se concretan, en lo que la mayoría de la población hace, piensa, espera, cree, recuerda, sueña cada día. Esto, como señalamos antes, no es así mecánicamente, ni tampoco lo es hasta en los más mínimos detalles, pero la continuidad de un sistema social, su funcionalidad, su coherencia interna, dependen del modo en que las líneas dominantes de una formación social se reproducen en las relaciones más inmediatas de la población.

Y, nos guste o no, se es emisor, se es perceptor, dentro de esos parámetros, lo sepan o no quienes emiten y perciben. Es posible señalar con cierta precisión las relaciones esenciales de una determinada sociedad, por ejemplo a través de las clases sociales, de las contradicciones, de cuestiones políticas e ideológicas; pero si no se las especifica en ejemplos concretos, si no se las reconoce en la vida de todos los días, la información queda en un plano de excesiva abstracción como para resultar de alguna utilidad.

Para fijar dos opuestos, dentro de los cuales reconocemos matices intermedios, señalemos que se es emisor, al menos en los grandes medios de difusión (pero no sólo en ellos) para consolidar la vida cotidiana vigente o para intentar cambiarla en lo que tiene de negativo. Y esto, lo sepa o no el emisor, supone una toma de posición ante relaciones sociales de una determinada formación social.

Algunos ejemplos, emite para reforzar lo vigente quien difunde mensajes repletos de estereotipos sobre la sumisión necesaria de la mujer, sobre actitudes puerilmente machistas, sobre el valor de la superstición. Todo esto es vivido cotidianamente por amplios sectores de la población. Tal emisor no hace más que aprovechar lo que la gente ya es para reforzarlo.

Pero la vida cotidiana es mucho más rica que eso, y un emisor, a partir de ella, puede orientar su acción hacia una transformación. Piénsese, por ejemplo, en el impulso a lazos de solidaridad, a la organización; en el aporte de recursos para ampliar la participación en la búsqueda de información útil para la vida diaria.

El papel reforzador o transformador de la vida cotidiana lo ejercen no sólo quienes trabajan en los grandes medios de difusión.

También les cabe a quienes participan en relaciones más inmediatas, grupales o interpersonales. Piénsese en las relaciones autoritarias padre-hijo, en la violencia que puede ejercer un grupo cuando alguien intenta violar alguna de sus normas.

Insistimos: se emite, se percibe siempre dentro de contextos sociales caracterizados por un fuerte inmediatismo. Si hay un espacio donde debe buscarse la clave del éxito de los medios de difusión es precisamente éste: el de las relaciones inmediatas.

Se es emisor, pues, dentro de un determinado contexto, de una cierta manera de emitir y percibir, de sucesivos horizontes culturales. Quien pasa de un horizonte a otro sin tomar en cuenta el suelo donde pisa corre el riesgo de emitir mal o de percibir peor.

Un proceso de comunicación no puede ser entendido sin los conceptos de formación social y de marco de referencia. Todos sus elementos están insertos en ellos, sin el contexto es imposible el texto, aún cuando éste tenga algún grado de especificidad.

LOS ELEMENTOS

Un proceso de comunicación incluye, a nuestro modo de ver, los siguientes elementos:

- formación social
- marco de referencia (contexto inmediato)
- códigos
- emisor
- perceptor
- medios y recursos
- mensaje
- referente

Cada uno de ellos debe ser estudiado en sí mismo, pero también en sus relaciones. Pasa aquí a primer plano el principio de totalidad: un proceso no se explica tomando en consideración sólo una parte, cosa que ocurre en general con el modelo difusionista, con el esquema elemental al que aludimos al comienzo. Cuando todo se reduce a emisor, mensaje y perceptor, queda fuera lo esencial, queda una explicación limitada que puede conducir a errores, tanto en interpretación como en aplicación.

Por otra parte, un proceso no es algo genérico, válido para todos los casos y situaciones. Según lo que esté en juego, podemos distinguir procesos de comunicación publicitaria, propagandística, política, literaria, estética, educativa, científica, lúdica... Si bien no existen abismos entre unos y otros, hay que reconocer que no es lo mismo ser emisor en un proceso publicitario que en uno educativo; que de un perceptor se espera una cosa muy distinta en cada caso. En publicidad la finalidad es que el perceptor se convierta en consumidor del producto promocionado; en educación, por el contrario se busca un enriquecimiento perceptual y una mayor conciencia sobre determinada situación o problema.

Como ya adelantamos algunas cuestiones propias de la formación social y del marco de referencia, pasaremos directamente al concepto de código con la aclaración de aquéllas aparecerán una y otra vez a lo largo del análisis.

CODIGOS

En un sentido muy general y abstracto podemos definir código, en referencia a cualquier lenguaje, como reglas de elaboración y combinación de signos. En el caso del lenguaje que utilizamos, la gramática (con su morfología y su sintaxis) es un ejemplo de código.

Pero debemos pasar desde ese plano de abstracción a otros más concretos. En primer lugar, el carácter social de los códigos. Hay una definición: "conjunto de obligaciones". ¿Cuáles? Las de elaborar y combinar de una forma determinada los signos. Pero, ¿obligaciones para quién?. Los códigos son conjuntos de obligaciones sociales que permiten la comunicación en grupos y entre grupos de una determinada formación social.

¿Convenio social, entonces? ¿Contrato social en relación con la aceptación de dichas obligaciones? Una vía de interpretación semejante suele ser tentadora, pero también puede llevar a equívocos. Porque las obligaciones de elaboración (y de interpretación, todo código implica alguien que decodifica) bien pueden ser impuestas.

El concepto de código debe ser entendido en sentido relacional. Podemos hablar, por ejemplo, del código de la historieta: conjunto de obligaciones de elaboración, pero también conjunto de obli-

gaciones de interpretación. Es decir, la historieta impone al lector la forma en que debe ser leída, interpretada.

Lo que nos lleva a reconocer procesos de comunicación fuertemente codificados, frente a otros que permiten una cierta flexibilidad en esos "conjuntos de obligaciones". Así, para la educación es de esperar el máximo de flexibilidad, especialmente cuando son analizadas las "obligaciones" desde el lado del perceptor.

Hay que distinguir los códigos de elaboración de mensajes de los códigos conductuales. Ambos están presentes en todo proceso de comunicación y es necesario relacionarlos. Los códigos conductuales son los conjuntos de obligaciones que condicionan (no necesariamente determinan) el comportamiento de los miembros de los diferentes grupos sociales en una cierta situación social.

Los códigos son vividos en general sin crítica, son aceptados como el fundamento de la vida cotidiana y a menudo se los defiende hasta con la violencia. Que la vida social está codificada lo muestran con toda claridad las reglas que a diario respetamos en las vestimentas, en la manera de comer, de conducir, de saludar. El problema antes mencionado se repite aquí: una rígida codificación de la conducta puede llevar a la pérdida de creatividad y de espontaneidad, a la reiteración de soluciones, de actitudes que a menudo resultan inútiles para enfrentar nuevas situaciones.

Los códigos conductuales son racionalizados de manera tal que aparecen como algo natural, dados de una vez para siempre. Así las actitudes machistas llevan a conductas muchas veces aberrantes en lo relativo a la sumisión de la mujer. Cuando esto quiere ser discutido o analizado, la defensa se establece a nombre de una aceptación ciega de lo que comúnmente se hace.

Si bien los códigos no son eternos, no cambian muy fácilmente. Rossi Landi señala distintas formas de transformación: algunas variaciones; se abandona un código y se pasa a otro; se destruye el código para crear uno nuevo. Lo cierto es que, salvo excepciones en el campo del arte o en algunas formas muy radicales de conducta, difícilmente se abandona del todo un código cuando se pretende crear algo nuevo. Los grandes procesos de transformación social han arrastrado durante mucho tiempo huellas de códigos anteriores, que se manifiestan en conductas, creencias y expectativas cotidianas.

Lo mismo sucede con la comunicación, sobre todo si se piensa en los grandes medios de difusión. En publicidad, por dar un ejemplo, aun cuando hay variaciones muy grandes, no es mucho lo que se innova desde el punto de vista de sus reglas de juego esenciales, es decir, de sus códigos.

Igual ocurre con el discurso político. En su *Retórica*, Aristóteles enuncia ciertas reglas (como por ejemplo la de los tópicos o lugares comunes) que se mantienen en pleno uso en la actualidad.

El éxito de los mensajes dominantes está no sólo en ellos mismos sino también, y fundamentalmente, en la manera en que la población percibe las cosas, en los códigos estéticos vigentes, en los códigos de interpretación de los relatos. Y como todo código es también una forma de esperar el comportamiento ajeno, cuando un mensaje se orienta dentro de tales reglas, responde de alguna manera a las expectativas de la gente con lo que se asegura su éxito.

Por último, la comunicación se dificulta cuando el perceptor está fuera del código. Esto es muy sencillo de comprobar frente a alguien que habla un idioma que desconocemos. Lo que desconocemos son en primer lugar las reglas esenciales de pronunciación y de sintaxis. Pero algo similar ocurre cuando enfrentamos un mensaje en lenguaje científico (en caracteres utilizados por la lógica simbólica, por ejemplo) o en lenguaje estético sofisticado (sea de algunas manifestaciones de la plástica contemporánea o de la literatura o alguna forma de cine experimental). El estar fuera del código puede resultar un incentivo para algunos sectores privilegiados de la población. Pero cuando se trata de trabajar con los sectores populares en una labor educativa, es preciso partir de sus códigos, de sus formas cotidianas de percibir.

EMISOR

Se ha personalizado tanto el papel del emisor dentro del proceso de comunicación que a fin de relativizarlo sería preferible hablar de "fase de emisión". Además, el término convierte todo en una especie de acto puntual, como si alguien emitiera en un momento y en otro dejara de hacerlo. Emitir no se reduce sólo a hablar o a escribir un mensaje. Un individuo, por el hecho de existir, está ofreciendo signos a los demás a través de sus gestos, su vestimenta, su manera

de caminar, sus objetos, los espacios que lo rodean. La fase de emisión es permanente y sólo adquiere sentido si se la analiza desde el punto de vista cultural. Emitir significa ofrecer rasgos culturales, ofrecerlos permanentemente.

Claro que hay momentos en que se emite más directamente. Pero ellos, insistimos, no agota de ninguna manera la riqueza de una comunicación cultural. Aprender a leer la *comunicación no directa* es una tarea fundamental, y no sólo para el especialista, sino también para el hombre llamado común, esto es, cada uno de nosotros.

Un emisor lo es **dentro de un conjunto de signos que lo antecedan históricamente**, le condicionan sus posibilidades expresivas e incluso le ofrecen una gama amplia pero limitada de temas sobre los cuales expresarse. Se es emisor dentro de un contexto de significados, dentro de un **horizonte cultural**, en suma.

En un libro que publicamos en 1979 (*Discurso autoritario y comunicación alternativa*) distinguíamos entre emisor "real" y emisor "vocero". Decíamos que este último transmite lo que otros piensan o indican. Agregábamos "... también puede denominarse emisor "conformador", ya que tiene la tarea de dar forma a un mensaje según indicaciones de otra persona".

No estamos seguros ahora de esta distinción. No porque no existan casos así, sino porque la cosa no es tan simple. Y no lo es porque no se trata aquí de una cuestión de originalidad. El emisor real no es aquel que utiliza la palabra más original, como estamos acostumbrados a pensar al emisor artístico. Si se me permite parafrasear un pasaje de *Alicia en el país de las maravillas*, el problema no es aquí el de qué originalidad tienen las palabras, el problema es quién tiene el poder.

El poder, en la fase de emisión, se ejerce de varias maneras:

- 1.- Determinando el modo en que socialmente deberán interpretarse, valorarse personas, personajes, objetos, situaciones, ideologías.
- 2.- Controlando los mecanismos de difusión de los mensajes.
- 3.- Conformando lo que Valentín Voloshinov denominó la "unia-

centualidad" del signo; es decir, que los signos, y aquello a lo que aluden, tengan un solo significado posible, el que determina el emisor dominante.

- 4.- Rechazando, distorsionando, ocultando, ridiculizando, trivializando, a aquellas personas, personajes, objetos, situaciones, ideologías que ofrecen una alternativa distinta a la versión ofrecida por el emisor dominante.

No nos referimos aquí solamente a quien tiene el poder económico y político (una clase social, por ejemplo). En todo sistema lo que se da en grande también se da en pequeño. Hay ejercicio de poder en la fase de emisión correspondiente a las relaciones interpersonales o grupales, lo sepa o no quien lo ejerce, lo ejerza o no con la mejor de las intenciones. La imposición de significados, de modos de valorar y aceptar la realidad, se ejerce en la familia, en las relaciones de pareja, en grupos de todo tipo.

La cadena de emisores reales o voceros es socialmente descendente (descenso en sentido económico, en el sentido de menores o ningún privilegio). Pero la imagen puede resultar peligrosa, porque cada eslabón no repite mecánicamente al anterior. Hay en ellos espacios de autonomía relativa, espacios en los que se abre alguna alternativa a las formas de significar y valorar dominantes. Espacios que provienen no sólo de los mensajes, de los signos, sino fundamentalmente de la manera en que son vividas las relaciones cotidianas, el trabajo, la alimentación, la vivienda.

Que la sociedad no tiene un modo homogéneo de significar y valorar es algo por demás evidente. Pero ello no es un mero producto de la comunicación o de los signos. Es una consecuencia de la inserción de individuos y grupos en determinadas relaciones sociales.

Es evidente que a mayor poder económico-político, mayor poder de elaborar, difundir e imponer significados y valoraciones. Pero ese poder no es total. Una sociedad es un mosaico con grandes espacios de emisiones dominantes, pero también incluye otros, pequeños sin duda, en los que se ejerce alguna alternativa, aunque sea balbuceante.

¿Cómo se ve a sí mismo un emisor dentro de ese mosaico? ¿Cómo evalúa su papel? ¿Cómo evalúa a sus destinatarios? Esto de-

pende directamente del lugar que se ocupe, del lugar social. No cualquiera razona "soy emisor y concibo a mi público de tal manera, por lo tanto mi mensaje será éste". Pero aún cuando no se razone así, la evaluación de uno mismo y de los destinatarios se produce siempre. Y de ella depende el modo en que se habla, se alude a un tema, es decir, el modo de elaborar el mensaje.

Hay sin duda diferentes tipos de mensajes, conformados por ciertos signos y no otros. Cuando nos encontramos frente a uno degradante, por su estupidez, por las distorsiones que propone, no hace falta mucha imaginación para comprender que su emisor ve a los destinatarios como estúpidos. Valoraciones de este tipo están a la base de un discurso infantilizado para dirigirse a los campesinos. Se ve a los destinatarios en definitiva, como inferiores. Evaluación significa atribuir un valor a los demás. El mensaje es elaborado según tal atribución.

Nuestros temas iniciales, formación social y marco de referencia, adquieren mucha importancia cuando se intenta comprender la fase de emisión. Se es emisor dentro de ellos, aún cuando existan, como hemos señalado, espacios de cierta autonomía relativa.

PERCEPTOR

Debemos repetir aquí algo similar a lo anterior: se ha personalizado tanto el papel del perceptor que, a fin de relativizarlo, sería preferible hablar de fase de percepción.

Es inútil el trabajo de clasificar a los perceptores por edades, sexos, ocupaciones, preferencias, si no se aclaran algunos puntos previos. La percepción es en primer lugar una cuestión de supervivencia. Quien percibe mal el propio entorno queda a merced de él, sea un animal que por no advertir a su enemigo pasa a la categoría de presa, o un hombre que cruza una calle... Percibir es, en consecuencia, la capacidad de recoger la información necesaria para responder eficazmente al propio entorno. Uno queda a merced... El poder otra vez. Pero dejemos pendiente el tema. La percepción consiste esencialmente en una extracción de información de la realidad para orientar la propia conducta. Esa extracción, esa lectura están condicionadas por el lugar social que se ocupa. Algunos ejemplos por demás obvios: un campesino sabe leer su entorno natural, la

cercanía de la lluvia... A un individuo de la ciudad le ocurre otro tanto con direcciones, recorridos de líneas de transporte, señalización...

Esos ejemplos muestran sólo algunos modos de percibir. Hay una percepción cotidiana necesaria y en general suficiente para desenvolverse en la vida de todos los días. Constituye una lectura habitual, altamente mecanizada en muchos casos. Un modo de percibir que no pregunta por causas, que en general se conforma con lo inmediato. Corresponde a lo que Henri Lefebvre denomina "débil legibilidad del entorno".

Esa primera forma de percepción es la condición de posibilidad del éxito de los mensajes de difusión colectiva y del ejercicio del poder sobre amplios sectores de la población. Una débil legibilidad significa una débil conciencia de las causas, de las conexiones esenciales de un contexto social. En efecto, hay mensajes, la mayoría en los medios de difusión dominantes, elaborados con la intención de reafirmar, sostener la percepción inmediata. En situaciones de relativa estabilidad social ésta puede mantenerse sin muchos cambios, incluso de una generación a otra. Más adelante matizaremos tal afirmación, pero hay que reconocer la existencia de un aprendizaje perceptual dentro de la familia en la escuela, en las relaciones sociales más amplias. Tal aprendizaje puede quedar limitado al reconocimiento de lo inmediato. Por otra parte, la percepción tiene una historia, individual y grupal, cultural en suma. Es difícil, de ninguna manera imposible, pasar por encima de la propia historia.

No imposible, decimos, porque el inmediatismo no abarca toda la percepción de un individuo o de un grupo. Y no lo hace porque, en primer lugar, el entorno social no es nunca estático; segundo, porque el inmediatismo absoluto no existe; tercero, un individuo, sea cual sea el sector social al que pertenezca, siempre tiene alguna inquietud por cuestiones que van más allá del simple inmediatismo. Esto se manifiesta, en los sectores populares, a través del chiste, de la canción, de la protesta, de la búsqueda de soluciones aunque sea en propuestas magicistas. La llamada "sabiduría popular" contiene elementos que exceden al inmediatismo, debido a que surge de una confrontación cotidiana con las limitaciones económico-políticas de la sociedad.

Percibir es, pues, percibir lo ya conocido, lo familiar, lo eviden-

te, o bien intentar una lectura en profundidad. Este planteo puede conducir a un error, sobre todo por la disyuntiva que abre la expresión "o bien". En la vida diaria la primera forma no se abandona (no se puede) nunca. Y la segunda no abarca toda la relación con el entorno. Dicho en otras palabras: la conciencia nunca avanza en bloque, puede ampliar el horizonte en una dirección y quedarse limitada en otra. A veces se toma conciencia en sentido político, se pasa a la acción incluso, y las relaciones familiares autoritarias continúan sin cambio alguno. Esto no es siempre así, por supuesto, pero vale la pena recordar que los procesos de enriquecimiento perceptual, de toma de conciencia, no son nunca lineales.

La percepción supone valoraciones. Muchas veces éstas influyen directamente en el modo de percibir, aún a costa de una mala lectura, de una distorsión. Piénsese, por ejemplo, en el racismo.

De acuerdo con la forma de percibir, de valorar, de concebir algo, de juzgar en suma, es como se actúa. La percepción no es un acto gratuito, en ella se juega nuestra toma de posición ante la realidad, ante los demás, y en definitiva nuestra conducta.

Por todo lo dicho es preciso reconocer ciertas tendencias perceptuales comunes a integrantes de un mismo grupo social, y a la vez la posibilidad de lecturas alternativas a mensajes o situaciones sociales. Aún cuando existiera una propuesta homogénea de mensajes las posibilidades de lectura alternativa no desaparecerían, porque la percepción se funda en las relaciones cotidianas, en la historia personal y grupal, y no en un comercio químicamente puro con los medios de difusión colectiva.

MEDIOS Y RECURSOS

Los medios son aquellos instrumentos a través de los cuales se hace llegar un mensaje a un receptor. Pero esto no ocurre, en el caso de las relaciones sociales más amplias, sin una cierta cantidad y calidad de recursos, muchos de los cuales están totalmente fuera del alcance de la gran mayoría de la población. Piénsese en el costo real de un sistema de televisión, de un periódico, por citar sólo dos ejemplos.

Esto ha llevado a una enorme concentración de medios y recursos en manos del Estado, de agencias transnacionales y de sectores de la empresa privada. El acceso a los mismos resulta más que limitado para las grandes mayorías de la población. Por el actual desarrollo tecnológico en el campo de la comunicación, el proceso de concentración puede tender a aumentar. Hay países industrializados (Japón por ejemplo) que dedican más del 20o/o de su producto interno bruto al desarrollo de tecnologías de la información.

Durante más de dos décadas los grandes medios de difusión fueron satanizados sobre la base de un argumento principal (hubo otros también, pero el más frecuente fue éste): los medios son unidireccionales, no permiten el retorno, la retroalimentación. Lo que significaba, que un proceso de comunicación sin retorno, sin un contacto directo entre emisor y perceptor, estaba viciado, abría paso de antemano a la manipulación. No vamos aquí a atacar la hipótesis de una mejor comunicación a través del retorno. Pero cuando a partir de ésta se pretende descalificar toda otra forma, consideramos que se cae en un error. Porque el retorno no asegura para nada tal comunicación. Piénsese, por ejemplo, en una relación autoritaria padre-hijo: están frente a frente, cada uno se convierte en emisor-receptor, y sin embargo el segundo es obligado a aceptar, a reiterar lo que propone el primero. Lo importante no es el retorno sino la calidad del mismo. Y lo importante no es si un mensaje se difunde de manera unidireccional, sino lo que propone ese mensaje, su referencialidad y su calidad formal.

Esto no quiere decir que apoyemos ciegamente el uso de los grandes medios. Pero sí estamos convencidos de la posibilidad de un empleo alternativo de los mismos.

MENSAJE

Entendemos por mensaje un signo o conjunto de signos (tomada esta palabra en sentido amplio: signos verbales, visuales, gestuales, objetuales, espaciales...) capaz de significar algo a alguien, sea en el sentido referencial (determinada información sobre determinado tema) o en el sentido estético (determinado placer o rechazo). En el primer caso estamos en presencia de mensajes orientados hacia un contenido, en el segundo hacia la forma (una sinfonía no "significa" directamente en relación a un tema, apunta más bien

al placer, a la sensibilidad) En el uso de los medios de difusión colectiva y en las relaciones cotidianas tiene importancia definitiva la forma del mensaje, su presentación en la que se juega su atractivo o rechazo.

Todo mensaje referencial es una versión de algo, y muchas veces llega a tener mayor peso social que aquello de lo que es versión. Piénsese otra vez en los estereotipos racistas.

Quando se elabora un mensaje se procede siempre por selección temática y selección formal. La primera lleva a determinar el asunto sobre el cual se hablará, aquello a lo que se aludirá. La segunda precisa el cómo se hablará, es decir, la selección y combinación de los signos.

Supongamos a un grupo de emisores que decide hablar sobre la juventud. A esta primera selección temática suceden otras. Se opta por hablar de los adolescentes, de las adolescentes. De ellas hay mucho que decir en nuestros países latinoamericanos: el trabajo, la orientación sexual, la educación... Sin embargo son seleccionadas ciertas adolescentes: las de sectores sociales medios altos. Y en relación con ellas, temas como las vacaciones, la moda, la música, los lugares para ir a bailar, los recursos para atraer a un muchacho, cómo hacer interesante una conversación... Luego viene la selección formal: se publicará una revista, los modelos serán equivalentes al sector social seleccionado, los ambientes mostrados por las fotografías serán de lujo, la publicidad incluirá cosméticos y ropas de moda... Con todos estos ingredientes, con estas sucesivas selecciones, se llega a la revista Tú, versión para adolescentes de publicaciones como Claudia, Cosmos u otras similares.

Es en ese proceso de selección temática y referencial donde se pone en juego la intencionalidad del emisor, donde se intenta, o no distorsionar algo, conducir, dirigir la conciencia ajena.

REFERENTE

Enfatizamos anteriormente la referencialidad del mensaje. En términos generales el referente comprende todo ser, objeto, situación, idea, sean reales o imaginarias. Un mensaje puede aludir a la teoría de la relatividad o a un unicornio de ojos ligeramente azules.

a un pájaro o a una mujer que sube al cielo envuelta en una sábana; a un perro o a un hombre lobo. Pero si bien lo imaginario juega un papel muy importante en la sociedad, nos interesa en primer lugar analizar la referencialidad a problemas sociales concretos.

Hablamos de distorsión referencial cuando un mensaje consiste en una versión destinada a falsear el tema o problema al que alude. En propaganda política esto es muy común, como también lo es en la difusión de estereotipos racistas, por dar dos de los muchos ejemplos posibles.

Hablamos de parcialización referencial cuando el mensaje presenta algunos elementos como si ellos constituyeran todo lo que puede decirse del objeto o problema en cuestión. Por ejemplo: explicar la violencia por el alcoholismo es algo parcial, porque a su vez este último tiene una causa.

Hablamos de baja referencialidad cuando el mensaje sólo ofrece algunos datos superficiales del objeto o problema. La baja referencialidad es muy común en la vida cotidiana, aunque no la abarca toda.

Por último, hablamos de alta referencialidad cuando un mensaje intenta ofrecer una versión lo más cercana posible a las conexiones esenciales, a la explicación de un objeto o un problema. Ejemplo: la formulación de un buen autodiagnóstico campesino constituye un mensaje de alta referencialidad.

¿Cómo se aplica todo esto a los referentes imaginarios? No podemos hablar de alta o baja referencialidad cuando aludimos al unicornio de ojos ligeramente azules. Sin embargo, podemos reconocer diferentes usos de lo imaginario. Se puede tomar como referente un elemento imaginario dedicado a sostener estereotipos negativos para la vida cotidiana de los destinatarios del mensaje, o bien un imaginario que permita la toma de conciencia sobre algún problema o situación. En el primer caso se escribe las historietas que difunden estereotipos de violencia o soluciones mágicas a situaciones sociales. En el segundo, relatos populares que permiten a quienes los comparan, formas de reconocimiento cultural.

PRIMERAS CONCLUSIONES

Los elementos que presentamos pueden aclarar en parte lo que sucede en una situación de comunicación. Sin embargo, cuando se los aplica con la pretensión de que a través de ellos uno agota lo que sucede en cualquier relación humana posible, se termina por forzar la realidad para meterla en las categorías.

El modelo resulta válido para algunas situaciones, como por ejemplo las correspondientes a medios de difusión o a comunicación institucional. Así, cuando uno analiza el modo en que circula la información en determinado organismo del Estado, es posible determinar quiénes son los emisores, de qué manera funcionan los códigos, cuáles son los mensajes...

Pero cuando se alude a situaciones más complejas la aplicación del esquema conlleva el riesgo de dejar mucho afuera. ¿Cómo analizar los elementos de comunicación en una relación cotidiana, donde se entrecruzan permanentemente distintos mensajes, donde emiten simultáneamente seres, espacios, objetos, historia? ¿Cómo recuperar mediante el esquema el sentido más íntimo de esas relaciones, el modo en que los niños aprenden a significar a los demás y a sí mismos, a percibir y a construir su mundo?.

No descartamos sin más el modelo propuesto. Simplemente reconocemos que es válido para ciertas situaciones y que resulta insuficiente para otras. En el capítulo siguiente aludimos a temas que a menudo quedan fuera de esos elementos: la vida cotidiana y lo que se ha dado en llamar la comunicación alternativa.

COMUNICACION, TEORIA Y PRACTICA ALTERNATIVAS

*Y a un mapa distante
¿Quién le tiene lástima?*
Pedro Salinas

La expresión "comunicación alternativa" puede convertirse, y de hecho así está ocurriendo, en uno de los tantos lugares comunes que pueblan los desiguales terrenos de la comunicación.

El término "alternativa" nos acosa por todas partes, en la retórica publicitaria, en la retórica propagandística, en congresos, en portadas de libros... Término mágico, capaz de transformarlo todo con su sola presencia, capaz de volcar nuestra imaginación hacia algo distinto, algo OTRO si nos remitimos al significado originario.

¿Hay lo absolutamente otro?. Un colega afirmaba, que un determinado mensaje no era una forma alternativa pura. Discutimos la afirmación, en comunicación sobre todo, tales formas puras no existen.

No hay lo otro absoluto, estamos ante un concepto estrictamente relacional. Se es otro siempre con respecto a algo y se es otro de muchas maneras. Parafraseando a Aristóteles podemos afirmar que lo alternativo se dice de muchas maneras; más aún, se vive, se produce, se desenvuelve de muchas maneras.

La polarización, el esquematismo, no sirven para nada; esto es, no sirven para comprender, ni para evaluar, ni mucho menos para actuar. La medida de lo alternativo es la situación social. Lo que desde fuera tacho de reformista, analizado en el propio contexto bien puede ser revolucionario. Las formas puras corresponden a la teoría pura. Sólo el contexto, esta situación social (ésta y no otra) permiten evaluar y por lo tanto actuar.

Si en todo proceso de comunicación se distinguen las fases de emisión, mensaje, distribución y uso, será necesario comprender de qué manera lo alternativo se juega en cada una. Un camino alternativo "puro" abarcaría las cuatro. Pero eso casi nunca ocurre. Hay veces que a una emisión y mensaje alternativos corresponden una distribución y una interpretación (uso) dominante. O viceversa: mensa-

jes dominantes terminan por ser interpretados de manera alternati-

Aclaremos el alcance de un término recién incorporado a nuestra exposición: lo dominante. La relación fundamental: lo dominante y lo alternativo. Cuidándonos de las absolutizaciones, analicemos el alcance de éste tan utilizado término.

Se habla de ideología dominante, de "discursos dominante" de "clase dominante". Otra vez lo relacional porque en cada caso supone un ámbito de dominio. Ambito social sin duda. Si recordamos, en esto no hay discusión, que toda sociedad está atravesada por la contradicción, lo dominante implica no sólo lo dominado, también, y fundamentalmente, lo alternativo.

Dicho en otras palabras: la relación no es nunca mero juego especular; lo dominado no reproduce textualmente lo dominante, incluye también como posibilidad, ruptura, revolución lo alternativo. La vieja frase de Hegel: la conciencia del amo en la conciencia del esclavo, es muy sugerente. No se dice **está** y ese **está** supone que hay algo más. Llamamos alternativa a algo más.

Pero, adelantándonos a las justas objeciones, el "algo más" no se da absolutamente separado de lo dominante. Hay que cuidarse de la frecuente trampa de la exterioridad: lo alternativo sería totalmente exterior a lo dominante, reino de lo incontaminado, mundo puro capaz de redimir desde fuera todo el pecado de la dominación. Esto no es así. En un sistema social no hay nada exterior, todo es interior, **incluso**. Lo alternativo se despliega dentro de lo dominante confundido, mezclado, confuso muchas veces.

Si no se entiende tal relación no se entiende nada, y mucho menos en comunicación. Las formas puras no existen. Lo alternativo se va configurando por marchas y contramarchas, por errores y aciertos, por fracasos, muchos fracasos y algunos éxitos.

Pero aún no hemos aclarado en qué consiste lo dominante. Podríamos recurrir a algunas definiciones muy corrientes: la ideología dominante es aquella que la clase en el poder utiliza para homogeneizar la sociedad, para hacer aparecer las relaciones sociales como si fueran un orden natural.

Lo dominante se ejerce en concepciones y evaluaciones de la realidad y en prácticas sociales. Las primeras suponen una determinada visión, las segundas una manera de calificar, de aceptar o de rechazar; las terceras las conductas cotidianas en las relaciones de familia, trabajo y esparcimiento.

Pues bien: hay concepciones, evaluaciones y prácticas dominantes. ¿Hacia dónde se orientan en el sistema de vida que compartimos?. Hacia el sostenimiento y el fortalecimiento de las relaciones sociales autoritarias. Y me refiero a todos los ámbitos sociales. No hablo sólo del Estado o de una clase social. Hablo también, y fundamentalmente, de las relaciones grupales, interpersonales e intrapersonales.

Lo que se da en grande se da en pequeño. Este principio suele ser olvidado por los teóricos de la comunicación. Hay un autoritarismo generalizado que penetra y se matiza en todas las relaciones sociales vigentes. Insisto: ese **todas** comprende desde las formas más fuertes y evidentes hasta las relaciones cotidianas más comunes. Hay que entender que una estructura social autoritaria si no tiene su complemento en la conciencia y en las prácticas de la mayoría de los individuos, si no se afianza en lo que cada quien hace, piensa y cree a diario, carece de poder social.

A fuerza de denunciar las grandes cuestiones generales (las transnacionales, el Estado, la burguesía...) se ha dejado de lado lo que ocurre en las simples y esenciales relaciones cotidianas.

De allí a idealizaciones, a búsquedas del cielo perdido, a la creencia en situaciones paradisiacas, incontaminadas por el sistema, hay sólo un paso que muchos no han vacilado en dar.

En el campo de las comunicaciones estamos muy lejos de incorporar los lúcidos estudios existentes sobre la estructura de la familia autoritaria o incluso sobre la personalidad autoritaria. Es más fácil especular acerca de lo general que analizar lo concreto, lo particular, el aquí y el ahora de este ser, de este grupo.

No son los comunicólogos quienes han rescatado esas situaciones sociales, quienes las han reconocido, descrito, explicado. Los mejores cuadros de las relaciones sociales autoritarias, en toda su intimidad y realidad, han sido trazados; en nuestra América Latina, por la

literatura y la antropología. A falta de estudios desde el campo específico de la comunicación resulta imprescindible rescatar esos testimonios decisivos para una comprensión de las posibilidades de la comunicación alternativa.

Reivindicamos, como un complemento necesario a lo que se ha avanzado en el análisis y la denuncia de las estructuras generales, **la situación social particular, los seres en toda su complejidad individual**. A fuerza de enunciar generalidades (existentes, nadie lo niega) hemos llegado a una suerte de **vaciamiento del sentido**. Cuando leemos en un periódico que doscientos millones de seres padecen hambre en tal región del planeta, la cifra es tan general, tan inmensa, que parece alejarse de nosotros, que parece aludir a una realidad que no nos toca para nada. El volver a los seres en su complejidad individual y en sus relaciones inmediatas significa reconstruir, comprender, sentir qué es el hambre en concreto para una persona, significa restituir todo el sentido del término.

Y es precisamente en esa dirección que pretendemos analizar el concepto de autoritarismo. Porque la afirmación de que la sociedad es autoritaria resulta tan general que al parecer a nadie toca.

Pero si comprendemos y evaluamos el concepto en situaciones particulares, podemos captar de qué manera se perturban, se frustran, se aniquilan seres como cada uno de nosotros.

En comunicación el autoritarismo significa la imposición de concepciones y evaluaciones, la reducción de seres y situaciones a estereotipos, la frustración de cualquier forma de expresión individual o grupal, la negación de lo que cada quien puede desarrollar y reconocer en sí mismo y en su relación con los demás.

Empecemos por el final, una relación autoritaria **proyectada hacia uno mismo** (comunicación intrapersonal) trae la incapacidad de valorar las propias posibilidades, de menospreciarse, de no reconocer con alguna objetividad lo que se puede hacer y sentir. Wilhem Reich habló en más de una oportunidad de "miserables sexuales" aludiendo a seres frustrados en esa rica vertiente de relaciones. Nosotros hablamos de **miserables en la expresividad** para señalar la pobreza de desenvolvimiento de las posibilidades de manifestación que cada quien posee. Nos referimos a la expresión verbal, gestual, por imágenes, por el propio cuerpo. Nos referimos a proyectar, des-

plegar el propio ser con toda la fuerza y la violencia que significa la vida. Esta miseria de expresividad, lo sabemos, comienza desde la infancia cuando se niegan sistemáticamente el enriquecimiento perceptual, la espontaneidad, los materiales (humildes, accesibles) necesarios para poder manifestarse.

A lo que se suma, siempre en el terreno de lo personal, **una mala comunicación con uno mismo**. Ausencia enorme en nuestra especialidad: los serios estudios psicoanalíticos. Esa mala comunicación conlleva frustraciones, obsesiones, temores fracasos, negativas sobre negativas al propio ser. Rosichner afirma que el peor problema para un individuo es que lleva el enemigo adentro. Es decir, que existen en su conciencia, en su ser, ámbitos oscuros capaces de incidir en su práctica cotidiana. Nosotros añadimos que **uno lleva la autoridad adentro**, que el autoritarismo está de tal manera imbricado en el desarrollo biográfico que llega a formar parte de nuestro propio ser.

Hablamos también de la "reducción de seres y situaciones a estereotipos". No insistiremos demasiado en la explicación de este último término, por todos conocido, pero sí deberemos detenernos en lo que para las relaciones cotidianas dicha reducción significa.

Un estereotipo es una caricatura de ser y ante una caricatura uno reacciona de manera muy distinta a cuando lo hace frente a la comprensión de un ser en toda su riqueza. Uno de los grandes poemas de este siglo, CERO, de Pedro Salinas, con el cual iniciamos nuestro texto, intenta reconstruir por debajo del dato general, más allá de la retórica del horror, lo que puede implicar en las relaciones reales, de este hombre y esta mujer, aquí y ahora, el estallido de una bomba atómica.

Retomemos algunos fragmentos del poema:

*Cayó ciega. La soltó
la soltaron, a seis mil
metros de altura, a las cuatro.*

*¿Hay ojos que le distinguen
a la tierra sus primores
desde tan lejos?*

*¿Mundo feliz? ¿Tramas, vidas,
que se tejen, se destejen,
mariposas, hombres, tigres,
amándose y desamándose?*

*No. Geometría. Abstractos
colores sin habitantes,
embuste liso de atlas.*

*Y a un mapa distante, ¿quién
le tiene lástima?. Lástima
da una pompa de jabón
irisada, que se quiebra;
o en la arena de la playa
un crujido, un caracol roto,
sin querer, con la pisada.*

Igual ocurre con las humildes relaciones cotidianas, vaciadas de contenido, desde lo alto de la teoría y de la abstracción parece el mapa a que alude Salinas. Pero ese mapa, abajo, se llamaba Hiroshima. Y esta vida cotidiana, abajo se llama horas, días, años, de frustraciones, de obsesiones, de temores, de posibilidades no cumplidas, de tanta vida despilfarrada, malgastada, cercada desde adentro afuera por las relaciones autoritarias.

La caricatura, el estereotipo **son vaciamientos de sentido** que practicamos incluso con nosotros mismos. Hay que buscar por debajo de ellos, quebrarles su aparente solidez, confrontarlos con la vida misma.

Por debajo de la noticia, del dato sobre el estallido de la bomba, de la retórica del horror, hay millares de cosas que iban a suceder y no sucedieron, se quedaron en el borde de un ser. Salinas insiste en esos detalles, **porque es en ellos donde se juega la esencia**.

Versos como:

*"Tan al borde del beso, no se besan"
"De imposibles se vuelve la pareja"
"Tan hermosas las visperas,
Y muertas".*

nos orientan acerca de lo que esencialmente implicó esa destrucción generalizada.

Entendámonos: no es lo mismo la explicación de la realidad que la realidad misma; no es igual el dato que el hecho; la imagen de un fusilamiento que el momento en que las balas entran en el pecho del fusilado.

Lo esencial está en el acontecer mismo y no en lo que luego comunicamos sobre él. Preciso es rescatar las situaciones sociales concretas, lo que cada ser, cada pareja, cada grupo padecen dentro de las relaciones sociales autoritarias. De lo contrario el autoritarismo se nos vuelve un dato, una caricatura, un mapa distante, y a un mapa ¿quién le tiene lástima?.

Pretendemos, con todos los argumentos que venimos desarrollando, sostener una sola, precisa información a la que llegamos por un encadenamiento de otras:

La comunicación alternativa no se explica desde la comunicación misma, sino desde relaciones sociales alternativas.

La noción de alternatividad debe ser entendida en conexión con la ruptura del autoritarismo; si la clave del autoritarismo está no sólo en lo general sino también, y fundamentalmente, en la estructura de la vida cotidiana, pensada en términos individuales, interpersonales y grupales; la comunicación alternativa sólo tendrá validez, sólo será si recupera del autoritarismo esa vida cotidiana en sus instancias individuales, interpersonales y grupales.

Y como para nosotros el concepto de alternativa es relacional, toda reducción del autoritarismo, por humilde e insignificante que pueda resultar a los ojos de la gran teoría (o a los ojos de los teóricos), constituye una alternativa que de alguna forma repercutirá en las relaciones sociales vigentes.

Nuestro esquema inicial se complica, porque si la alternativa se ejerce en alguna de las fases de emisión, mensaje, distribución e interpretación, hay que pensar cada una de ellas no sólo en grande sino también en pequeño. Es tan importante para la transformación de una sociedad el intento de estructurar sistemas de comunicación distintos a los dominantes, como el esfuerzo de una simple pareja por

permitir que sus hijos desenvuelven sus capacidades expresivas, sus reales potencialidades, por lograr que no crezcan con el enemigo adentro...

Las voces de protesta pueden surgir en cualquier momento y a ellas me adelanto; me parece escucharlas: esto es reformismo, olvida usted la influencia de los medios de difusión, las relaciones sociales que tanto le preocupan cambiarán cuando cambie la estructura general...

Respondo a cada una de esas voces, nada ficticias por cierto. En cuestiones sociales no se puede jugar a todo o nada. Es preferible ser acusado de reformista que de inútil. Hay que relativizar la tan difundida creencia en la influencia de los medios de difusión. Por una sencilla e indiscutible razón: el 70 por ciento de la población mundial vive prácticamente al margen de su radio de acción (véase al respecto el informe McBride, UNESCO, 1980), o lo que es igual, cientos de millones de seres se comunican únicamente a través de formas interpersonales.

Por último, las relaciones sociales que tanto nos preocupan no cambiarán necesariamente cuando varíe la estructura general. El autoritarismo no desaparece por obra y gracia de la magia, no se esfuma porque uno coma o se informe más. Tengo muy presente, a modo de ejemplo, la afirmación de Agnes Heller sobre una mujer que conoció en un país socialista: "Se levantaba a las seis de la mañana a preparar el desayuno de sus hijos, los acompañaba a la escuela, dejaba hecha la comida, iba al trabajo y escribía a máquina hasta las tres de la tarde, regresaba a su casa, daba de comer a los niños, limpiaba la cocina, estaba pendiente de las tareas escolares que tenían que cumplir los pequeños, cuidaba a su madre enferma, preparaba la cena y planchaba la ropa. A las doce de la noche se metía en la cama y el cerdo de su marido se enfurecía cuando ella se negaba a hacer el amor".

Nadie intenta caracterizar a un país socialista por este ejemplo, pero tampoco es el caso ignorarlo, hacer como que no existe. Nadie pretendió tampoco haber liquidado con estas respuestas las objeciones. Por mi parte considero que aquellas son útiles para poner un poco las cosas en su lugar. Porque en comunicación ocurre lo mismo que con esa célebre frase "los burgueses son los otros". O lo que es igual: reconozco los problemas sociales fuera de mí y de quienes

me rodean, hablo sobre y para la sociedad porque es ella la enferma, no yo.

La comunicación alternativa comienza por uno mismo y por las relaciones más inmediatas. De nada vale teorizar sobre el bien y el camino válido para la humanidad si a la hora de la intimidad, de la convivencia quedan en contradicción tan buenos propósitos.

Y en ese terreno que somos cada uno de nosotros tampoco valen los milagros o los cambios totales, porque ni unos ni otros existen. Como el autoritarismo es la constante social, cuando uno acaba por descubrirlo lo tiene metido hasta en el corazón de los huesos. El proceso de cambio, cuando se lo intenta, es muy largo y a menudo doloroso. Parte de nuestro ser, entretelado en nuestras prácticas cotidianas, en nuestros deseos, en nuestras relaciones más comunes, el autoritarismo difícilmente desaparece del todo. Uno puede avanzar aquí y quedarse allá, puede liberarse en esta dirección, pero la conciencia y los actos quedan presos en aquella otra. Un estado de permanente alerta es necesario, una lúcida vigilancia de lo que vamos siendo y haciendo.

Así como hay un aprendizaje del y en el autoritarismo, lento, sostenido, implacable a lo largo de la vida (el "la" dispara lo concreto, nos invita a las abstracciones, digamos mejor esta esa, nuestra vida), así también las alternativas son producto de incluso un más largo, sostenido, implacable aprendizaje.

El campo de juego de todas estas afirmaciones es la vida cotidiana, (otra vez reincidentes en el "la"; corrijamos; es ésta, ésa, nuestra vida cotidiana). Todas las teorías, todas las especulaciones, se comprueban o se despedazan en lo que uno es, hace, siente día a día.

Hay que integrar a los grandes temas los pequeños, los humildes, cotidianos. Un proceso social no es alternativo si con él no cambia la vida diaria.

Expresa Salinas en otro poema, EXTRAÑOS.

*¡Cuánto decir nos rodea,
Lo oigamos o no lo oigamos!
Voces y voces y voces,*

*gritos, susurros, clamores,
navegantes del espacio.
¡Todos extraños!*

Igual andamos nosotros, rodeados por dentro y por fuera con el autoritarismo entretelado en nuestras horas, pero empecinados en reconocerlo lejos. Queremos cambiar la sociedad sin advertir que el proceso comienza por nosotros mismos y nuestras relaciones inmediatas.

IV

DIAGNÓSTICO DE INSTITUCIONES

PRESENTACION

El diagnóstico institucional viene siendo practicado desde comienzos de siglo por empresas dedicadas a la producción de mercancías y, en algunos casos, por organismos gubernamentales. Han sido desarrolladas técnicas de análisis muy minuciosas para averiguar si el trabajador está cómodo con su tarea, si existen grupos informales, si la información circula en tal dirección o en tal otra. Dichas técnicas han sido muy difundidas y están al alcance en la mayoría de nuestros países latinoamericanos.

A nosotros no nos interesa una lectura de ese tipo. Si bien reconocemos que algunos puntos podrían resultar de utilidad para instituciones de trabajo popular, creemos que un análisis semejante no arroja la información válida para ellas y, sobre todo, no proporciona alternativas para un proceso de democratización interno. Dicho de otra manera, tales técnicas han sido empleadas más para intensificar la producción o para acentuar el control, que para lograr un trabajo rico en solidaridad, en experiencias comunes, en responsabilidades compartidas.

Nuestra propuesta se dirige a una lectura en profundidad de las acciones, los mensajes, los espacios, el contexto de las instituciones, a fin de mantener su vida democrática y de frenar los intentos de poder por parte de individuos o de grupos. La hipótesis central es que no se puede buscar una democratización de las comunidades a partir de la acción de instituciones organizadas autoritariamente.

Para avanzar hacia los elementos de un diagnóstico comunicacional en este ámbito, necesitamos en primer término aclarar cuestiones relativas a las instituciones autoritarias y a las democráticas. Revisaremos en este sentido dos temas:

Las anarquías organizadas y el poder.
Los grupos fundadores.

En el diagnóstico propiamente dicho incluiremos:

Relaciones extrainstitucionales.
Relaciones intrainstitucionales.

I. LAS ANARQUIAS ORGANIZADAS Y EL PODER

1. PROPUESTAS:

- 1.1 La expresión "anarquía organizadas" parece un contrasentido. O se es anarquía o se está organizado. Sin embargo, muchas entidades latinoamericanas caen dentro de esa caracterización, debido a la falta de coordinación interna, a los bolsones de poder, a la mínima eficacia en el trabajo, a los pobres resultados, a la duplicación de acciones, al desconocimiento de objetivos y funciones, etc. Araujo de Oliveira, quien propuso la denominación, afirma que comprende en especial a los organismos estatales, y dentro de ellos los ministerios de Educación.
- 1.2 Los intentos de cambio al interior de este tipo de instituciones suelen quedar frustrados, a causa de la tendencia a seguir reiterando formas tradicionales de trabajo, a las dificultades de coordinación, a un cierto desinterés por los destinatarios de las acciones, a la burocracia, en suma.
- 1.3 No se puede descalificar en bloque las anarquías organizadas. Precisamente por su falta de cohesión, de control interno, suelen producirse espa

cios de autonomía relativa, que permiten orientar tareas con cierto grado de eficacia y a partir de relaciones democráticas.

1.4 Las anarquías organizadas, pero no sólo ellas, son campo propicio para la concentración del poder, lo cual se produce cuando seres o grupos minúsculos controlan la información, conocen la orientación final de las acciones, tienen la capacidad de tomar decisiones sin consultar prácticamente a nadie. Y a la vez se escudan en todo un sistema de sanciones y recompensas que va creando un ambiente de incertidumbre y desconfianza.

1.5 Las cosas se agravan más cuando quienes concentran el poder tienen una personalidad de tipo autoritario. En el documento correspondiente a este capítulo damos detalles sobre la misma. Señalemos aquí que estamos ante seres incapaces de admitir alguna sugerencia, algún error; excesivamente partidarios de una institución, carentes de sensibilidad para problemas personales o comunitarios.

2. EJEMPLOS:

2.1 **Sobre las anarquías organizadas y la autonomía relativa.** El estado no es un bloque, sucede que en su interior suelen producirse contradicciones, espacios de trabajo de orientación ideológica un tanto diferente. Así, hay procesos en los que las tendencias económicas son muy conservadoras, en tanto que se permite una mayor liberalidad en lo cultural y lo educativo. Es el caso, por ejemplo, de los libros de lectura, que en algunos países han pasado por transformaciones, mientras que continuaban las formas tradicionales de llevar la economía y de tratar a los sectores mayoritarios de la población.

2.2 **Sobre los intentos de transformación.** Podríamos

dar una lista muy larga de fracasos en intentos de transformación de las propias instituciones, o bien de cambios sociales a partir de ellas, es decir, en este caso, de las anarquías organizadas. Ejemplos:

- reformas educativas;
- reformas agrarias,
- sistemas de salud que han pretendido terminar con las enfermedades de la miseria;

2.3 **Sobre el ejercicio del poder.** Eludo nombres y sitios. En una universidad un profesor de medicina tenía la llave de acceso a un circuito de televisión, la única llave además de la del personal de limpieza. Abría el local una vez por semana, dictaba su clase a dos grupos situados en salas vecinas (monitores de TV mediante) y luego volvía a cerrar y se iba.

Una médica intentó transformar, desde la dirección, el modo de trabajo de un gran hospital, ya que la atención a los pacientes era terrible. A los pocos meses se vió obligada a renunciar porque los bolsones de poder cimentados durante años le hicieron el intento imposible.

Un funcionario de alto rango vació los archivos de un organismo estatal para no dejar nada tras su paso.

Y así sucesivamente.

3. EJERCICIOS:

3.1 **De evaluación de anarquías organizadas.** Consideramos que para este apartado lo mejor son los ejercicios de reconocimiento. En cuatro subgrupos se procede a reunir la experiencia de cada participante frente a, o en, anarquías organizadas. En sesión plenaria son confrontados los distintos informes y se sacan conclusiones generales sobre este tipo de instituciones.

3.2 **De análisis de reformas.** En cualquiera de nuestros países es posible rescatar alguna experiencia, pasada o en marcha, de reforma institucional. Los diferentes subgrupos pueden abordar una misma desde diferentes ángulos. Algunas orientaciones:

- ¿A quiénes intentó involucrar la reforma?
- ¿Qué grado de participación hubo?
- ¿Cómo se la difundió?
- ¿En qué tiempo se la preparó?
- ¿En qué tiempo se pretendió lograrla?

3.3 **De práctica de poder.** Dos posibilidades:

- a) continuamos con el reconocimiento;
- b) hacemos juegos de poder dentro del grupo.

En la primera se puede apelar a la experiencia individual y grupal o a ejemplos conocidos en la zona. En la segunda, de las dramatizaciones (sobre la base de un relato creado grupalmente), las prácticas en las que un solo participante concentra todas las decisiones y toda la información, la creación de discursos de tipo dirigista, son algunos caminos de trabajo válidos.

II. LOS GRUPOS FUNDADORES

PROPUESTAS:

1.1 Entendemos por **grupo fundador** al conjunto de seres que inicia las actividades de una determinada organización de apoyo al trabajo popular. En nuestros países latinoamericanos la mayoría de las instituciones que nos ocupan han nacido de necesidades sentidas, de la confrontación directa con los problemas de las grandes mayorías.

1.3 Un grupo fundador se caracteriza por las relaciones democráticas entre todos sus integrantes. Ello significa una comunicación permanente, es decir, cada paso que se va dando corresponde a una decisión común, a un intercambio de informaciones, a una evaluación, a una ponderación de la situación, a un aprendizaje de las experiencias ajenas. Si bien hay división de tareas, cada uno conoce lo que hacen los demás. No hay secretos de especialización, ni hay intentos de conservar una parcela de conocimiento como si fuera una propiedad privada.

1.3 Cuando una institución se aleja del impulso inicial del grupo fundador, cuando se van perdiendo las motivaciones originarias, se pasa de a poco al burocratismo, al enfriamiento de las relaciones, a la pérdida de la capacidad de comunicar. Todo ese espacio de encuentro se adelgaza hasta llegar al juego del poder de las parcelas de dominio. Esto no es inexorable, pero suele ser muy común, en especial cuando una institución crece demasiado. Es tarea de los integrantes de cualquier organización mantener fresco el impulso inicial, de lo contrario, la pérdida de la democracia interna lleva a la pérdida de la práctica democrática con las comunidades.

2. EJEMPLOS:

2.1 **Sobre momentos fundadores.** Hablar de organizaciones que mantienen la frescura y la riqueza de sus momentos fundadores llevaría a una larga lista que no podemos incluir aquí. Recordemos algunas con las que hemos tenido contacto: Qhana y Cipca en Bolivia, La Crujía en la Argentina, Nosotras en República Dominicana, Fe y Alegría, también en Bolivia, ALER, UNDAAL, CEDECO; ECO en Santiago de Chile, Alforja en Costa Rica, FASE en Brasil, y tantos otros.

- 2.2 **Sobre la pérdida del impulso inicial.** Renovamos los planes de estudio de una escuela de comunicación. El grupo fundador fuimos unos pocos profesores y la mayoría de los estudiantes. La experiencia duró un año y medio. Faltaban horas del día para los grupos de trabajo, la búsqueda de información entre la población, las reuniones para evaluar la marcha del establecimiento. Después vino la coacción por parte de los poderes establecidos. Fue esto en 1973 y 1974, en la Escuela de Comunicación Colectiva de Mendoza, Argentina.

Otra, aunque eludo nombre de institución y país. Me tocó estar casi desde la inauguración de una nueva universidad. Al principio trabajamos en un seminario permanente, un grupo de alrededor de 20 personas. Dos años duró ese impulso. En tanto ingresaban nuevos docentes, los alumnos se multiplicaban, los posibles espacios de poder crecían. Al final el establecimiento en que estábamos se fue disperando en pequeños feudos de poder.

EJERCICIOS:

- 1.1 **De evaluación de momentos fundadores.** Vale la pena aquí recuperar las experiencias vividas por cada uno de los integrantes del grupo. Se puede trabajar directamente en plenaria a fin de traer a la memoria la participación en grupos fundadores, la manera en que se trabajaba y la forma en que se relacionaba la gente.
- 1.2 **De análisis de pérdida de impulso inicial.** Puede seguirse el mismo procedimiento del punto anterior. También sobre la base de la experiencia de los participantes es posible analizar casos en los que se perdió el impulso inicial. De lo que se trata es de percibir con claridad las causas de ese proceso.

III. RELACIONES EXTRAINSTITUCIONALES

1. PROPUESTAS

- 1.1 Gabriel Jaramillo propone para este punto lo siguiente:

- a) Situación social de la institución.
- b) Relación de la institución con otras.
- c) Relación con el poder macro que involucra la institución.

Podemos denominar a todo esto la capacidad de contexto de una determinada organización.

- 1.2 Veamos más en detalle el asunto:

- a) La situación: supone la comprensión del lugar social de la institución. Si no se tiene en claro dónde se está parado, qué influencias pueden favorecer o entorpecer las propias actividades, qué alcance tendrá la labor futura, cómo se perfila el contexto nacional en relación con el propio trabajo, es probable que sobrevengan sorpresas nada agradables.

- b) La relación con otras instituciones deja mucho que desear en buena parte de nuestros países. Ello por varias causas:

- La institución lleva un ritmo tal de trabajo que carece de tiempo para acercarse a otras.
- La institución considera que su obra es superior a cualquier otra y que no requiere ni información ni colaboración.
- De esto último se deriva un desconocimiento de los objetivos, las metodologías, los mensajes de las instituciones que laboran en la misma zona. El trabajo en forma aislado lleva a una atomización y a una pérdida de capacidad de influencia. Gabriel menciona, con mucho ti-

no, que cuando un conjunto de grupos logra cohesión estamos ante un naciente **movimiento social**. Muchas experiencias riquísimas se han quedado en grupos aislados sin trascender a un movimiento.

c) Y el tema del poder. Todo trabajo con los sectores populares se centra en él, sea para desmovilizar, para acentuar formas de dominación, sea para ampliar la base democrática. El poder requiere de una evaluación permanente: ¿cuáles son los límites que estamos tocando?, ¿cómo evaluamos nosotros el poder y cómo lo evalúa la comunidad?, ¿hemos llegado a tener alguna cuota de poder y comenzamos a utilizarla de manera arbitraria, para imponer nuestra perspectiva?.

2. EJEMPLOS:

2.1 **Sobre la mala lectura del contexto.** Esto ha llevado a muchos fracasos, incluso a pérdida de vidas. Mencionemos a grupos de jóvenes que se alzaron en algunos países como representantes del pueblo, y que luego terminaron como vanguardias sin retaguardias. Mencionemos reformas educativas, cambios de planes de estudios hechos como si la sociedad fuera otra, como si nada hubiera podido detener la influencia de la universidad; reformas y cambios que resultaron frenados drásticamente.

2.2 **Sobre las escasas relaciones institucionales.** Recuerdo, en una universidad, dos carreras que se peleaban un pedacito del campo profesional, cuando podían haber hecho algo muy importante uniendo esfuerzos. Recuerdo la descalificación de viejas instituciones de una zona, como si ellas fueran las causantes de todas las calamidades sociales por las que pasaban los pobladores. En la Argentina se ha insistido mucho en que los obreros son controlados por burocracias, pero la pre-

sencia de un sistema organizativo que dura tantos años no puede explicarse tan a la ligera. Recuerdo, en fin, una institución que ocultaba sus métodos de trabajo, que negaba información a compañeros que estaban en el mismo frente de lucha.

Aunque también hay casos de excelente coordinación, de búsqueda de caminos comunes, de capacitación interinstitucional.

2.3 **Sobre el poder.** Hemos vuelto una y otra vez a este tema. Adalid Contreras nos relataba cómo en comunidades del altiplano boliviano los intermediarios, los que se benefician del trabajo ajeno, han sido atrapados, envueltos en las formas de relación de la gente. De alguna manera han pasado a ser parte de las comunidades y cumplen una función en favor de las mismas. Esto, desde afuera, no se comprende muy fácilmente. Pero si tomamos en cuenta la percepción de la población, el modo en que se van articulando las relaciones, no podemos descalificar sin más a alguien. El poder, es en estos casos un proceso permanente de negociación: tú me sacas algo, pero yo también obtengo cosas de ti.

Otro ejemplo: en la investigación de Néstor García Canclini en la zona del Patzcuaro, Michoacán, México, se comprobó la influencia de la televisión en las ceremonias de los días de difuntos. La gente era organizada en función del espectáculo, en lo que constituía (y constituye) una verdadera intromisión en su vida más íntima. El poder de los medios en todo su esplendor. Sin embargo, las ceremonias, en gran medida gracias a la televisión, atraen a miles de turistas. Es el momento en que los artesanos (la gran mayoría de esas poblaciones indígenas) venden productos como para sostenerse económicamente durante buena parte del año. Entonces: yo te permito entrometerte en mi vida íntima, pero te vendo mis productos.

3. EJERCICIOS:

- 3.1 **De lectura del contexto.** Vale la pena continuar aquí con la auto-reflexión. Puede asignarse a cada uno de los subgrupos un tema para evaluar la información que se posee del mismo y la que hace falta para alimentar la marcha de la institución. Lo importante es partir de lo que se conoce al momento del ejercicio; muchas veces se está trabajando sobre la base de conceptos macro y faltan detalles más precisos. En sesión plenaria se priorizan los temas a investigar, ya que el conocimiento de todas las implicaciones del contexto suele quedar fuera de las posibilidades del grupo.
- 3.2 **De evaluación de instituciones.** Mismo procedimiento del anterior: ¿qué sabemos de las instituciones que trabajan en nuestra zona?, ¿cómo son sus mensajes?, ¿qué contenidos y qué formas enfatizan?, ¿qué objetivos declaran y qué persiguen en el fondo?, ¿qué metodología emplean para el trabajo cara a cara con la población?. Y otras preguntas por el estilo. Se trata en primer lugar de reconocer lo que se sabe. Luego puede distribuirse en subgrupos la tarea de obtener más información que la disponible hasta ese momento. Esto constituye una buena oportunidad para iniciar contactos con otras instituciones.

IV. RELACIONES INSTRAINSTITUCIONALES

1. PROPUESTAS:

- 1.1 Gabriel Jaramillo sugiere tres planos de análisis de la comunicación intra-institucional:
 - a) sectores o subgrupos;
 - b) espacios donde se realizan las actividades de

- comunicación;
- c) momentos comunicacionales.

- 1.2 Cada sector o subgrupo de una institución tiene diferentes formas de comunicación y maneja determinado tipo de información. Las preguntas son: hacia dónde se dirige, a quiénes llega en mayor cantidad, a quiénes les falta, etc.
- 1.3 Lo segundo es analizar esa información, el modo en que son conformados los mensajes, sus contenidos, qué dejan de lado, qué ignorar sin que sea consciente el grupo. Toda una tarea permanente de evaluación de los propios mensajes, tanto los internos como los dirigidos a la comunidad.
- 1.4 Los espacios de trabajo, sobre todo cuando las instituciones crecen, son fundamentales para mantener la cercanía al grupo fundador, para lograr una interacción y una integración permanentes.

Una lectura del espacio de cualquier institución puede llevar a un rápido reconocimiento de las relaciones de poder: amplios ambientes para los cargos de mayor influencia, mínimo para los empleados que llevan el grueso de la tarea.
- 1.5 Reconocemos dos posibilidades de momentos comunicacionales:
 - a) Los necesarios para mantener el entusiasmo, la creatividad, la entrega de los integrantes del grupo;
 - b) Los de encuentro, de reflexión sobre la propia institución, válidos para sostener la memoria histórica de las propias actividades y la conciencia de lo que se está haciendo.
- 1.6 La primera posibilidad no se improvisa ni se programa. Surge cuando se viven las relaciones de manera intensa, cuando el entusiasmo inicial no

ha decaído, cuando no se está en las redes de la burocracia.

- 1.7 Los momentos de reflexión y de recuperación de la propia memoria pueden ser planificados, deben serlo, de manera tal de no perder la riqueza de las experiencias, de no trabajar como si se viviera en un eterno presente. Muchas instituciones despilfarran su pasado, no aprenden, no recogen experiencias del mismo. Hay una memoria institucional, absolutamente necesaria para la marcha de los proyectos.

2. EJEMPLOS:

- 2.1 **Sobre los sectores o subgrupos.** Una institución preparó largamente su trabajo con la comunidad, tomando en cuenta la participación. Fueron hechos algunos trabajos según el método Freire y llegó el momento de grabar en video para difundir distintos problemas entre los pobladores. Los encargados del video pertenecían a un departamento que había permanecido ajeno a la metodología propuesta; eran vistos como los "técnicos". Toda la experiencia fue arruinada por ellos: intentaron dirigir la reunión, movieron a la gente como si fuera parte de la escenografía, se metieron a los sembríos y pisotearon plantas recién brotadas. Por supuesto no estamos haciendo una crítica del trabajo técnico, pero en la institución que nos ocupa sus ejecutores eran algo aparte, no tenían la menor idea de cómo trabajar en la comunidad.
- 2.2 **Sobre los espacios de trabajo.** En una universidad fue previsto todo un método participativo. A la hora de la aplicación vinieron los problemas: las bancas estaban, por una decisión administrativa, clavadas al piso, lo que dificultaba terriblemente el trabajo grupal; los salones se habían destinado a albergar a cerca de cien estudiantes y no hubo modo de convencer a nadie de colocar ta-

biques para permitir el funcionamiento de pequeños equipos.

- 2.3 **Sobre los momentos comunicacionales.** En 1985 tuvimos en CIESPAL una semana de trabajo sobre el proyecto de cabinas populares. Lo que iba a ser sólo una evaluación puntual desbordó a la memoria del proyecto, a la memoria institucional, a la necesidad de recuperar procesos anteriores para prever las próximas actividades. Lo que nos había pasado ocurría muy dentro del panorama de otras instituciones: no habíamos tenido tiempo de detenernos en la diaria marcha, prácticamente desde el 68 que no realizábamos algo parecido.

3. EJERCICIOS:

- 3.1 **De evaluación de los propios subgrupos.** Sugerimos la forma de trabajo adoptada por el Grupo Qhana, de Bolivia. Es sabido que, en muchas instituciones, el diagnóstico lleva a una actitud de recelo; se piensa que vendrá una dura crítica a nuestra labor, que podrá crecer la influencia de alguien, etc. Por eso se ha preferido en ocasiones la presencia del evaluador externo. Nosotros no somos partidarios de esto. Un evaluador externo es un extraño y no es cuestión de confiarle a extraños algo tan importante como el lugar de trabajo, por muy buena intención que haya. Adalid Contreras nos presentó la experiencia de Qhana: hacer el diagnóstico institucional en forma de juegos. Así, por ejemplo, el amigo secreto para señalar aciertos y errores, buzones de sugerencias, dramatizaciones y un gran final con el esquema de Jurado 13. Esto permitió sacar a luz todos los problemas sin quebrar de ninguna manera la convivencia. Hacemos extensiva esta recomendación a todos los ejercicios correspondientes a este apartado. Es decir, en forma simple pueden ser trabajados espacios y momentos comunicacionales.

TEXTO DE APOYO

1 Diagnóstico de Comunicac
D PRIETO CASTILLO

LA COMUNICACION INSTITUCIONAL.

Anarquias Organizadas

Grupos fundadores

Anarquías Grupos
organizadas fundadores
Pueblo Castillo

INTRODUCCION

Este manual, como lo indicamos al comienzo, está destinado a personas que trabajan en organizaciones, en instituciones orientadas a la promoción popular en nuestros países latinoamericanos. Tal punto de partida es determinante para el contenido de los materiales y para las propuestas de ejercitación. Nosotros no estamos ofreciendo una serie de conceptos y de metodologías de análisis para aceptar la maquinaria de alguna institución dedicada a la venta de mercancías, o para refinar los recursos de control y de poder en algún sistema productivo o en alguna organización burocrática, sea del tipo que sea. Cuando hablamos de instituciones se corre el riesgo de pensar en cualquiera de ellas, pero ya hay otros que han trabajado, y a nosotros no nos interesa en absoluto esa línea, en reunir recursos válidos para aumentar la productividad sin aumentar salarios, o para mejorar algunas condiciones de trabajo a fin de obtener mayores utilidades. En todo esto la comunicación tiene también mucho que ver, y los estudios al respecto llevan ya más de setenta años. Entonces, si pensamos en mantener la línea trazada al comienzo de este manual, el punto fundamental es el de aclarar a qué tipo de organizaciones, a qué tipo de instituciones nos referimos, y de qué manera la comunicación puede estar al servicio de relaciones democráticas, puede significar una permanente voz de alerta contra el autoritarismo o contra formas de control y de manipulación.

En realidad, en no pocas oportunidades se ha tratado de llevar

algunas técnicas de la psicología industrial o de las relaciones humanas a las instituciones que se orientan hacia los sectores populares. Esto suele tener sus serios riesgos, sobre todo si no se reflexiona demasiado acerca del alcance de las mismas y de los efectos que podrá tener una aplicación al interior de determinada institución. Nosotros no rechazamos en bloque todos los aportes que se han hecho respecto al conocimiento de cómo funcionan los grupos, de qué manera se relaciona la gente en situaciones de trabajo; pero tampoco podemos llevar de un modo mecánico técnicas que tienen una intención absolutamente distinta a lo que se podría plantear dentro de una organización democrática, de una institución que busca fomentar el desarrollo de relaciones democráticas en la comunidad. Lo cual nos plantea una serie de problemas. ¿Cómo entran las dependencias estatales en este panorama?. Sucede que a menudo lo que proviene del Estado está inserto en relaciones autoritarias, está traspasado por un insoponible burocratismo. Pero no siempre esto es así. Hay situaciones en las cuales el papel del Estado es distinto, no tanto por una concepción global del mismo, sino por algún espacio que se abre dentro de determinada dependencia. Así, sucede muchas veces en nuestros países que la maquinaria estatal sigue enredada en sus sistemas tradicionales, en aquello de "complicar lo simple", mientras que en algún organismo, sea por ejemplo educativo, sea de atención a la salud, sea de promoción comunitaria en general, se abren espacios que permiten un trabajo distinto, que ofrecen posibilidades a determinados grupos para lograr una verdadera integración, una labor realmente democrática y orientada hacia las comunidades. Todo esto, es bien sabido, suele tener un techo y a la larga uno toca el techo, vienen pues los impedimentos burocráticos, vienen los intentos de control, vienen las acusaciones de excesivo liberalismo, y el proyecto suele terminar más o menos bruscamente. Entonces, nuestra propuesta de diagnóstico institucional se hace también extensiva a organizaciones estatales, siempre que en ellas haya una verdadera vocación comunitaria, siempre que en ellas se respete una línea democrática interna y externa. Tiene tanta importancia este capítulo del Estado que nos dedicaremos en primer lugar a él, para luego abordar cuestiones más amplias relativas al trabajo en las organizaciones, a instituciones de apoyo al desarrollo, a la promoción comunitaria.

LAS ANARQUIAS ORGANIZADAS

Afirma Joao Batista Araujo de Olivieira:

"Una anarquía organizada se encuentra típicamente en situaciones organizacionales que presentan las siguientes características: 1. Objetivos y valores problemáticos, inconsistentes y mal definidos; 2. Tecnología obscura; 3. Participación espontánea de sus miembros, en términos de volumen de tiempo y esfuerzo que dedican a las diversas decisiones".

"Tecnología y Estructura, sus efectos en la organización institucional", ILCE, México, 1982 (mimeo).

La Expresión constituye una aparente contradicción: o se es anarquía (caos, desorganización) o se es algo organizado (orden, coordinación). Y esto llevó precisamente, durante años, a no estudiar este tipo tan especial, y tan común, de organizaciones que vienen a contradecir lo que normalmente se encuentra uno, sobre todo en ámbitos de la empresa privada.

Analizaremos el tema tomando en cuenta:

1. La organización en sí misma.
2. La organización y el denominado medio ambiente.
3. Las posibilidades de transformación o de desarrollo de mayor eficacia de estas organizaciones.

LA ORGANIZACION EN SI MISMA

Las anarquías organizadas se caracterizan por una suerte de contradicción a los ideales de la teoría de la información aplicada a este campo, o bien a lo que viene preconizando la teoría de sistemas. En efecto, si ésta plantea mecanismos de coordinación vertical u horizontal para lograr un óptimo rendimiento en relación con las funciones propuestas, las anarquías organizadas se caracterizan precisamente por una falta de coordinación en todos los planos. Esto lleva a verdaderos bolsones de poder, o bien a la generación de todo tipo de espacios de autonomía relativa. Por este último concepto entendemos situaciones en que, dentro de una línea general de una organización, de una institución, se producen corrientes que vienen a estar, si no en abierta contradicción con el resto, al menos en una situación particularmente distinta al todo.

En pocas palabras: la organización existe, pero atomizada hasta

en los puestos de menor jerarquía. Y cuando esto ocurre, el poder de decisión se distribuye de una manera formidable. Al no estar definido un cargo, al faltar información sobre la manera en que operan otros, al no tener mecanismos precisos de coordinación, la superposición de tareas, la improvisación e incluso la arbitrariedad pasan a primer plano.

Y sin embargo, el todo funciona, aún cuando hay que reconocer que lo hace con el mínimo rendimiento. Se aplica aquí claramente lo que se ha denominado el fenómeno de "caja negra". Si pensamos en "insumos y productos" puede apreciarse la entrada de ciertos insumos, pero nadie sabe bien de qué manera se generan los productos; algo pasa allí dentro, pero pasa precisamente en el fenómeno de "caja negra".

Desde el punto de vista de la teoría de las organizaciones, esta forma de funcionamiento es francamente suicida. ¿Quién sorpota una continua pérdida de tiempo y de recursos de todo tipo? Por lo menos sabemos que la empresa privada no. **El espacio de las anarquías organizadas es el del Estado, sobre todo el correspondiente a su burocracia.** Lo que para la empresa privada es algo suicida, para instituciones como secretarías y universidades constituye un "modus vivendi" o bien un "modus operandi", y es precisamente en ese espacio donde se abren instancias de cierta autonomía, donde uno puede generar planes que se superponen a los de las otras instituciones similares.

En un ambiente semejante, los intentos de cambio resultan más que difíciles. Supongamos que se busquen alguna transformación administrativa o de contenidos (por ejemplo una reforma educativa). En una situación contraria a la de caja negra es posible preveer qué ocurrirá en cada uno de los sectores involucrados. La información fluirá en determinada dirección y el trabajo se irá desarrollando en tal o cual sentido.

Pero en las "anarquías organizadas" no se puede preveer gran cosa. Es posible que un sector adhiera a tal o cual propuesta, pero es casi seguro que otro la rechazará, sin ni siquiera considerarla y un tercero la aceptará, pero la transformará o deformará substancialmente.

Resultados: la reforma se queda en algunas modificaciones

que dejan todo tal cual estaba antes, o bien crea alguna nueva instancia de autonomía relativa, y así sucesivamente.

La continuidad de nuestro sistema educativo, la manera en que sobreviven antiguos y nuevos vicios en el trabajo docente, son prueba clara de esto, a pesar de todos los buenos y malos intentos de cambio que han habido.

Problema nada nuevo por cierto. La preocupación por la eficacia de este tipo de organizaciones tiene ya casi un siglo en las consideraciones de especialistas de Estados Unidos. ¿Es un error plantear el asunto desde la eficacia?, ¿no hay otra manera de evaluar la acción de organizaciones como las dedicadas a la educación?. La polémica en este sentido no está en absoluto resuelta. La pregunta fundamental: ¿no debe contar para nada el principio de eficacia en el trabajo estatal hacia los sectores populares?.

Sin embargo, frente a una eficacia basada en el estímulo y la respuesta, en la manipulación de la conducta ajena, hay que plantear una eficacia con la participación de los mismos integrantes de la institución, con el aporte que puede hacer cada uno al organismo para el cual trabaja. De lo contrario, el espontaneísmo y la improvisación no dejarán nunca de estar presentes en las instituciones estatales.

LA ORGANIZACION Y EL MEDIO AMBIENTE

Al estudio de las organizaciones como entidades aisladas, que debían perfeccionarse internamente, se sucedió la consideración del medio ambiente como algo capital para la supervivencia de aquéllas. El tema alcanzó un alto grado de precisión en la teoría de la información. Todo organismo requiere de información de su medio ambiente. En ello se juega su posibilidad de seguir viviendo. Y esa información debe obtenerse de manera clara y veloz. Se trata de vencer la incertidumbre, la cual resulta insoportable para cualquier organismo.

Con las organizaciones sucede lo mismo, sobre todo si se las analiza dentro del contexto de una economía de mercado, de una supervivencia basada fundamentalmente en la competencia. El que las empresas transnacionales hayan creado poderosos sistemas de obten-

ción de información no es ninguna casualidad, como tampoco lo es el perfeccionamiento de los recursos de información en el área militar, a escala internacional. Pues bien, nuestras anarquías organizadas pueden darse el lujo de permanecer desinformadas en relación con amplias áreas de interés para su supervivencia. Piénsese en la cantidad de información que circula al margen de los sistemas escolares; en el tiempo transcurrido entre la aparición de los grandes medios de difusión colectiva y su relativa apropiación en el campo de la enseñanza; en la supervivencia de carreras que prácticamente no llenan ninguna necesidad social; en la falta de oportunidad para nuevas especialidades que se relacionan con tales necesidades.

Y si en la teoría hablamos permanentemente de que, por ejemplo, la universidad está a la vanguardia de la cultura de un país, en la práctica los procesos de desinformación se mantienen tenazmente. Como los espacios de poder se juegan hasta en los más mínimos detalles, el que puedan vivir del erario público ciertas personas que llevan más de veinte años repitiendo lo mismo, muestra con toda claridad lo que estamos indicando. Por supuesto esto no significa un juicio general a toda la universidad latinoamericana, pero cada uno puede plantear ejemplos similares en sus respectivos países.

Entonces seguimos en una suerte de relación suicida con el medio ambiente. Lo que sucede es que la demanda del mismo queda casi siempre en segundo plano, es mediatizada por una permanencia en los puestos, por un intento de dejar las cosas como están para evitar riesgos para el propio trabajo. Así, quienes viven a costa de las anarquías organizadas, son los más reacios a algún tipo de cambio que pueda suponer variaciones en sus hábitos de trabajo, en sus modos de solucionar problemas, en sus modos de relacionarse.

Este tema es capital: la labor de una institución pasa a segundo plano y la institución se convierte en un objetivo en sí mismo. Es ésta una de las claves para comprender, y no estamos presentando ninguna novedad, uno de los modos fundamentales de ser de la burocracia y de la mentalidad burocrática. Un puesto de trabajo no está en relación con una actividad concreta, sino con la continuidad del mismo. Una persona que permanece años y años aferrada a una cátedra o a un escritorio considera que ese lugar le pertenece, que es parte de él, y es imposible que otra persona pueda asumir alguna actividad suya o pueda intentar la más mínima crítica. Así, y con una ya larga tradición en nuestros países, estamos rodeados por institu-

ciones cuya única función es pervivir como tales, es defender su continuidad a cualquier precio. No sabemos si una actitud semejante es válida para todo tipo de instituciones, pero cuando se está hablando de aquellas que, en las declaraciones al menos, se dedican a trabajar con sectores populares o se dedican a la educación en general, la actitud burocrática es una contradicción monstruosa. Sin embargo, tal monstruosidad tiene una larguísima presencia en nuestros países.

POSIBILIDADES DE TRANSFORMACION

¿Puede una organización caracterizada por la anarquía intentar la transformación de algún sector de la sociedad?. La primera respuesta es un terminante no. Mal se puede intentar un proceso de apoyo al desarrollo de cualquier sector de la población, si dicha propuesta surge de una institución caracterizada por una confusión de objetivos, por intentos de defender a cualquier precio el propio puesto de trabajo, por la falta de orientación incluso para lo que hay que hacer dentro de sí misma. Lo que ha ocurrido en muchas oportunidades es un simple juego retórico, un intento de transformación que se ha quedado en los cómodos límites del escritorio, del aula, o bien incluso ha llegado a utilizar la población para calmar alguna chispa de mala conciencia en ciertos sectores de la burocracia. Esto puede resultar un tanto duro pero no por eso deja de señalar algo más que generalizado en nuestros países.

¿Lleva todo ello a la conclusión de que no hay ninguna manera de hacer nada desde el Estado, de que no hay modo de sortear los límites burocráticos, institucionales?. Respondemos negativamente a esta pregunta. Ya señalamos anteriormente que el Estado no es un todo homogéneo, algo férreo que no permite ninguna fisura, ninguna posibilidad interna. Los espacios de autonomía relativa suelen ser utilizados tanto para amparar situaciones de falta de trabajo, de franca complicidad para sostenerse, para ganar algún pequeño y miserable espacio de poder; como para intentar algunos procesos que permitan un trabajo con la comunidad, que permitan desarrollar acciones hacia los verdaderos destinatarios de la labor del Estado, y no hacia el sostenimiento de puestos de trabajo o de algún tipo de privilegio, por ínfimo que éste sea. Así, en esos espacios que frecuentemente se abren en nuestros países, y que se cierran sin duda, donde se avanza por marcha y contra marcha; en esos espacios decimos, es preciso tener alguna alternativa, algún tipo de planteamiento para trabajos que beneficien de alguna manera a la propia comunidad.

Insistiremos todavía en cuestiones relativas a este tipo de instituciones. Nos referimos concretamente al sistema del poder y a la manera en que se intenta mantener espacios de privilegio en determinados puestos. Más adelante ofreceremos algunas líneas de trabajo para esos espacios de autonomía relativa, y más concretamente para instituciones menos burocratizadas, más orientadas a una labor que consiste no en defender los propios privilegios, sino en trabajar para aquellos sectores que aparecen como destinatarios de la acción.

EL EJERCICIO DEL PODER EN LAS INSTITUCIONES

Partimos de una premisa central: no se puede pretender la democratización, la promoción de formas igualitarias entre los destinatarios de la acción de una institución, si ésta se organiza de manera autoritaria, si se caracteriza por un verticalismo y por un ejercicio del poder que llega hasta los más mínimos detalles.

Cuando del Estado se trata las cosas adquieren proporciones gigantescas. Hay una ya larguísima y vieja tradición en nuestros países de la utilización de estos espacios para lograr algún tipo de privilegio, para ejercer alguna cuota de poder, para ubicarse en una situación que permita alguna forma de carrera política, algún modo de progresar en los intereses personales. Esto que estoy diciendo ha sido ilustrado en reiteradas oportunidades por la buena literatura latinoamericana y forma parte de los comentarios populares con respecto a los funcionarios, con respecto a los burócratas. No me interesa de ninguna manera una descalificación en bloque de toda persona que esté trabajando en instituciones semejantes, pero hay que reconocer la existencia de no pocos funcionarios que utilizan espacios públicos para provecho propio.

¿De qué manera se practica el poder en las instituciones?. El tema fue esbozado en nuestro capítulo dedicado al diagnóstico en general. Estamos en presencia de seres o de grupos minúsculos que controlan la información, conocen la orientación final de las acciones; que tienen la capacidad de tomar decisiones sin consultar prácticamente a nadie. Estamos pues, en presencia de una monopolización de elementos vitales para una institución. Y el arma para mantener una situación semejante es todo un sistema de sanciones y recompensas distribuidas a menudo de una manera arbitraria. Las relacio-

nes en estos casos se hacen muy difíciles, se mantienen sobre la base de una autoridad mal entendida. Y los trabajadores, los empleados, se dedican a llenar una función, un rol, y a no avanzar más allá de las relaciones inmediatas. Incluso el tan conocido asunto de las relaciones informales no mejora para nada las cosas. En todo caso puede significar alguna cierta reacción, una cierta defensa ante algunas arbitrariedades cometidas por quienes poseen autoridad; pero las relaciones informales no mejoran para nada el trabajo de las instituciones mismas: es decir, si estamos pensando en organismos que, en lo que a declaraciones se refiere, se orientan hacia el trabajo con los sectores mayoritarios de la población, hacia algún tipo de servicio, el hecho de que estén más o menos desarrolladas las relaciones informales no significa que a través de éstas se abra una actitud distinta hacia la población, hacia los destinatarios de los proyectos. En una palabra, las relaciones informales forman parte de toda la trama de una institución y no tienen por qué no estar también teñidas de las orientaciones generales, de un menosprecio por la gente, de, en fin, lo que caracteriza a las esferas del poder.

A todo esto se suma la posibilidad de la presencia de **personalidades autoritarias** en las instituciones. El estudio de la personalidad autoritaria se convirtió en una especie de obsesión para los teóricos alemanes y norteamericanos, fundamentalmente alemanes disidentes, a raíz de la irrupción de Hitler al poder. Recordemos algunas características de esa forma de personalidad:

1. "El tipo caracterológico totalitario resultó en general una estructura relativamente rígida y constante, a pesar de la variedad de ideologías políticas. Un elemento determinante de esta rigidez del carácter totalitario es su vinculación, el reconocimiento ciego, encarnizado, secretamente rebelde, tributado a todo lo que tiene poder.
2. "El pensamiento y la sensibilidad de estas personas están orientados jerárquicamente, se someten a la autoridad moral idealizada del grupo al cual creen pertenecer, y están continuamente alertas para condenar con los más variados pretextos al que se encuentra fuera del grupo o a aquellos a quienes se consideran inferiores".
3. "Estos sujetos tienden a prohibirse toda reflexión, porque ello podría poner en peligro su falsa seguridad, y desprecian las fa-

cultades específicamente subjetivas, la movilidad intelectual, la fantasía”.

4. “Estrechamente conectada con todo esto, existe la tendencia a personalizar los hechos, es decir a identificarlos con algún individuo o jefe famoso, precisamente en todos los casos en que sería importante la información y la reflexión sobre las relaciones y situaciones supra personales”.
5. “Estos sujetos se van insertando en procesos de mecanización-burocratización que exigen, de quienes se encuentran sometidos a ellos, un nuevo tipo de adecuación. Para hacer frente a las exigencias que surgen en cualquier esfera de la vida, deben en cierta medida mecanizarse y estandarizarse ellos mismos. Cuanto más se debilita la relación entre el destino de una persona y su juicio autónomo, cuanto más se restringe la posibilidad de hacer otra cosa que incluirse en organismos e instituciones todopoderosas, tanto más se encuentran en mejores situaciones los individuos que con mayor rapidez habrían abdicado de su juicio personal y de su propia experiencia, y que ven el mundo en la forma que más conviene a la organización”.

Estos conceptos han sido tomados textualmente de un trabajo de Adorno, “El prejuicio”, escrito en 1952. Pueden aparecer como un tanto exagerados en relación al tema que nos viene ocupando. En efecto, ellos estaban orientados a la denuncia de los estragos causados por la personalidad autoritaria propia del nazismo. Sin embargo el tema nos tiene que preocupar cuando de instituciones se trata, cuando estamos pisando el terreno del trabajo con las comunidades. Sin llevar al extremo la caracterización, podemos mencionar algunos puntos, relacionados con los anteriores sin duda, que habría que tomar en cuenta para percibir la presencia de una personalidad autoritaria:

1. La excesiva identificación del individuo con el rol previsto por la institución. Esto significa que alguien se limita exclusivamente a ser lo que la institución pide que sea en el sentido de un rol, de un papel. Más allá no hay prácticamente nada, no hay ninguna manera de llegar a otro tipo de relación, no hay un intercambio de experiencias o una posibilidad de contacto distinto.
2. La excesiva centralización de actividades. Estamos ante perso-

nas que dedican un gran esfuerzo a cubrir actividades que bien podrían ser llevadas a cabo por otros compañeros de trabajo.

3. El intento de persistir en formas tradicionales de acción como si no hubiera ninguna posibilidad de cambiarlas, como si cualquier intento de innovación pusiera en peligro a la institución toda.
4. El excesivo “partidismo” en favor de la institución. Es ella la única que vale, la única que tiene alguna opción en el trabajo que se está realizando, y todas las demás no sirven para nada, nada se puede aprender de ellas, no hay ninguna experiencia que pueda ser útil a la marcha del propio proyecto.
5. La incapacidad de aceptar errores, sugerencias, consejos. Estos sujetos pretenden que todo lo que ellos hacen y dicen tiene un valor imposible de poner en duda. Trabajan con aquello de la infalibilidad que, cuando se trata de dirigir gente o de convivir con ella, suele llevar a resultados nada halagüeños.
6. La incapacidad de contextualizar situaciones, de ver más allá de la propia institución, o más allá del momento histórico que se está viviendo. En esto se puede apreciar también una fuerte tendencia a presentar el pasado como lo único válido, una carencia de imaginación hacia el futuro, de previsión hacia lo que puede venir. O, en todo caso, el futuro se parece al pasado y sólo hay que tender las antiguas redes para atrapar nuevos tiempos.
7. La tendencia a asignar a cada sujeto, a cada situación, un rol determinado, como si nunca más se pudieran salir de él. Es decir la tendencia a estereotipar seres y relaciones, a adjudicarles categorías que vendrían a significar verdaderas camisas de fuerza, de las cuales nadie se podría salir.
8. La incapacidad de escuchar al otro, de dedicarlo un tiempo más allá de las funciones que debe cumplir.

Podríamos seguir enumerando características. Lo importante de todo esto es que no necesariamente quien posee una personalidad autoritaria la expresa de manera autoritaria. Ello significa que alguien con alguna capacidad de discurso, con alguna estrategia de relación,

puede llevar adelante todo un esquema autoritario, sin que el mismo aparezca como tal. Hay, por lo tanto, un juego del poder que a menudo disfraza muy hábilmente sus orientaciones fundamentales, los intereses, los objetivos últimos. Esto significa que en una organización puede haber todo un clima de compañerismo, toda una corriente de relaciones informales más o menos intensas, y sin embargo mantenerse a la vez un rígido sistema de trabajo, una concentración de la información en pocas manos.

Los temas que venimos tratando pintan un panorama nada alentador de los espacios de trabajo propios de las instituciones estatales, o, en general, de las anarquías organizadas. Recordemos que éstas se caracterizan por objetivos y valores problemáticos, inconsistentes y mal definidos; por una tecnología oscura, por la participación espontánea de sus miembros, en cuanto a volumen de tiempo y a esfuerzo que dedican a las diversas decisiones. Si semejante marco de confusión se cruza con los problemas derivados del autoritarismo, con los esfuerzos por mantener ciertos espacios de poder, ciertos privilegios, estamos, insistimos, en presencia de un panorama bastante complicado. Sin embargo, no queremos descalificar cualquier intento que se haga desde el Estado. Una cierta tendencia, que tuvo su auge en la década del setenta en nuestros países latinoamericanos, llevó a pensar que todo esfuerzo desde el interior de aquél estaba condenado al fracaso, era parte de un juego de complicidades con los sectores dominantes, era un camino sin salida, ya que las posibilidades de transformación, de una relación más profunda con la gente, se practican fuera. Sin embargo, el análisis de experiencias concretas lleva a, por lo menos, matizar estas afirmaciones; en efecto, la tendencia del Estado va por el lado de la anarquía y de los juegos de poder; pero también es cierto que han habido, y siguen habiendo, posibilidades de hacer algo desde ese ámbito de trabajo; además, no hay que perder de vista el hecho de que la gente se relaciona mucho con el Estado, existe una gran cantidad de contactos ya sea a través de proyectos o de problemas personales. ¿De qué manera se puede entonces cambiar un tanto el panorama que hemos pintado?. Pues bien, los temas que desarrollaremos de aquí en adelante, se orientan prioritariamente a organizaciones de trabajo popular que han nacido y han logrado mantenerse al margen de una burocracia, de esos juegos de caos y de poder. Pero esos temas son válidos también para el Estado mismo, para algún esfuerzo institucional que se realice aprovechando espacios de autonomía relativa.

LOS GRUPOS FUNDADORES

Cuando hablamos de instituciones partimos casi siempre de algo constituido, de algo instituido, de algo que ya viene funcionando con sus oficinas, con su gente, mobiliario, documentación. Sin embargo, en tanto nos estamos refiriendo a organizaciones de trabajo popular, es decir, a comunidades de base, a comunidades religiosas, a sindicatos campesinos, a todas las asociaciones que están surgiendo en América Latina entre los migrantes, lo instituido tiene características muy diferentes. Estamos en presencia de organizaciones que funcionan muchas veces con escasos recursos, que se mueven más bien por la adhesión y el entusiasmo de un grupo de seres que por una tradición burocrática o por un sostén económico más o menos permanente. Estamos más cerca del grupo que de una institución en todo el sentido de la palabra.

Esta última afirmación no nos debe llevar a pensar en instituciones carentes de fuerza o en pequeñas aventuras destinadas a intentar alguno que otro cambio social. Lo que nos interesa aquí es destacar el elemento fundamental de éstas organizaciones: la capacidad de convivencia, el encuentro, la entrega, el amor por lo que se está haciendo y el amor por los integrantes del grupo. Al menos esto se produce en lo que hemos denominado **grupos fundadores**. Todas estas organizaciones no han nacido de grandes proyectos internacionales, ni de un cálculo de lo que haría falta para solucionar problemas a escala nacional o a escala regional. La inmensa mayoría de ellas ha ido surgiendo de necesidades sentidas, de grupos que se han entregado a una tarea, de situaciones que han invitado a un conjunto de seres a llevar adelante un proyecto, algún tipo de transformación social. Esto vale incluso para las organizaciones religiosas, ya que ellas, a pesar de tener una larguísima tradición institucional, a su vez han creado proyectos en los cuales se han desarrollado estas experiencias grupales.

Veemos algunas características de un grupo fundador:

1. Sus integrantes se reúnen no por una obligación, no por el interés de algún sustento económico o de alguna parcelita de poder, sino por un proyecto común.
2. Los objetivos, los fines perseguidos, pertenecen a cada uno de los integrantes del grupo.

3. La comunicación es permanente, es decir cada paso que se va dando corresponde a una decisión común, a un intercambio de informaciones, a una evaluación, a una ponderación de la situación, a un aprendizaje de las experiencias ajenas.
4. Los participantes no se conocen en la periferia de su ser, no se relacionan a través de roles fijos o de jerarquías. Por el contrario, hay una permanente vivencia de las situaciones y de las expectativas ajenas, cada uno es un ser humano entre seres humanos, y de esa manera se comparten no sólo cuestiones de trabajo sino también problemas de la vida cotidiana, alegrías y dolores, expectativas y sueños...
5. Los integrantes del grupo fundador viven cerca, se ven a diario, tienen una relación permanente y comparten determinados espacios y determinados objetos.
6. Si bien hay división de tareas, cada uno conoce lo que hacen los demás. No hay secretos de especialización, ni hay el intento de conservar una parcela de conocimiento como si fuera una propiedad privada.
7. Este sistema de convivencia hace que cada participante encuentre una gran satisfacción, encuentre gratificaciones permanentes en su relación con el grupo. Pueden haber problemas, pueden haber conflictos, pero lo importante es el modo en que se los vive, lo importante es la calidad humana que logra desarrollarse a través de una experiencia en común, de un proyecto en común.

Se podría argumentar que estas caracterizaciones del grupo fundador son muy idealistas, que en la realidad las cosas suceden de otra manera, que muchas organizaciones surgen por la influencia de una personalidad fuerte en torno de la cual se reúnen personas que poco y nada llegan a vivir de lo que hemos mencionado. Sin embargo esto no es tan así. Existen, es verdad, instituciones surgidas por el influjo de ciertos líderes. Pero, a nuestro entender, la presencia de éstos es a posteriori.

En pocas palabras: un grupo fundador puede dar lugar a una organización que con el tiempo se va haciendo más compleja e incorpora una gran cantidad de personas, las cuales pasan a adoptar con-

ductas muy cercanas a la burocracia, a una institución en el sentido en que la venimos presentando. Esto lleva a una pérdida de los lazos originarios, a un alejamiento de la riqueza vivencial de los primeros tiempos y, por consiguiente, a la posibilidad de una adopción de roles fijos, de la presencia de líderes, de la disputa por pequeños espacios de poder.

Estamos tratando de indicar que los proyectos orientados hacia el desarrollo han surgido de un impulso inicial protagonizado por un grupo de seres que mantienen una estrecha relación, una forma igualitaria de comunicarse y de llevar adelante las actividades. Esto no es una ley, pero sin duda los grupos que han logrado un espacio amplio de trabajo, que han llevado adelante algún proceso de transformación, han venido surgiendo de lo que Sartre denomina "situaciones de combustión", es decir situaciones en las cuales la gente adhiera a un proyecto con gran entusiasmo, con mucha fuerza, y se entrega con todo su ser, al margen de trabas burocráticas o de disputas por el poder. Si insistimos en estas consideraciones es porque queremos plantear como ideal comunicativo de toda institución de trabajo popular, el modo en que se organizan y viven las experiencias los grupos fundadores. Esto implica por lo menos lo siguiente:

1. En una institución democrática, si bien hay división de tareas, todos están al tanto de lo que hacen los demás.
2. En una institución democrática hay una responsabilidad compartida por todos y cada uno de sus integrantes. Esto significa que no hay quienes toman las decisiones y quienes las deben acatar por una cuestión jerárquica o de poder.
3. En una institución democrática la información fluye en todas direcciones de manera permanente. No hay bolsones de poder, no hay secretos para nadie.
4. En una institución democrática nadie manda a nadie.
5. En una institución democrática el contenido y la forma de los mensajes dirigidos a la población son evaluados permanentemente.
6. Las instituciones democráticas no acumulan pasado y experiencias sin evaluarlas, sin rescatar de ellas toda la riqueza.

7. Las instituciones democráticas no miran a las demás con desprecio, no se erigen como las únicas que poseen algún conocimiento, alguna metodología de trabajo.
8. Las instituciones democráticas realizan una evaluación permanente de sus actividades, aprenden de la experiencia de todos y son capaces de utilizar sus propios errores para mejorar el trabajo.

Hasta acá llegamos con los temas que queríamos proponer en relación con el trabajo institucional. Pasamos ahora a ocuparnos del diagnóstico comunicacional, pero siempre tomando en consideración todos los conceptos vertidos hasta ahora.

EL DIAGNOSTICO COMUNICACIONAL EN LAS INSTITUCIONES

Buena parte de los asuntos incluidos en este apartado siguen muy de cerca el trabajo de nuestro amigo Gabriel Jaramillo "Cómo llegar a un diagnóstico comunicacional de las Instituciones" escrito en Medellín - Colombia, en 1985. Se trata en primer lugar de reconocer la situación de la institución dentro del contexto local, regional y nacional y, en segundo, de reconocer los fenómenos comunicacionales vividos dentro de ella. Así pues tenemos cuestiones extra e intra institucionales.

Gabriel sugiere para el primer punto lo siguiente:

1. Situación social de la institución.
2. Relación de la institución con otras.
3. Relación con el poder macro que involucra la institución.

Podemos denominar a todo esto la capacidad de contexto de una determinada organización. ¿Por qué utilizamos la palabra "capacidad"? Sucede que muchas instituciones se lanzan a la acción sin evaluar, sin aclarar adecuadamente el contexto social en que se mueven. O bien lo hacen, pero a partir de algunos estereotipos o de algunas categorías excesivamente vagas como para comprender dónde se está parado. Ejemplos tomados del ámbito universitario nos faltan. Recuerdo muy bien experiencias en que la universidad como institución partía de un análisis macro, excesivamente macro, de lo

que ocurría en determinado país, y luego pretendía con esos conceptos reconocer problemas sociales que se viven a escala comunitaria. En realidad, y esto nos lo enseñó en uno de nuestros cursos el boliviano Carlos de la Riva, de CIPCA, Cochabamba, el trabajo institucional inserto en programas de desarrollo, de transformación social, no puede dejar de ninguna manera de lado una lectura completa del contexto en que se mueve. Lo cual significa una clarísima toma de conciencia de los grandes problemas internacionales, de las relaciones de poder, de las cuestiones políticas y económicas y culturales del país en el que se está trabajando, de los problemas regionales, los problemas locales y por último los comunitarios. Este trabajo, nos indicaba Carlos, previo a cualquier intento de labor comunitaria. En la metodología que ellos han seguido se planteó en primer lugar la necesidad de una capacitación de la gente de la institución, para luego abordar con información, con un mayor grado de responsabilidad y de conocimiento, el trabajo comunitario. Si bien éste no es el camino que siguen todas las instituciones, ya que muchas de ellas parten de la práctica y luego van aprendiendo sobre la marcha; cuando existen los recursos, el tiempo y la capacidad suficiente es necesario trabajar desde tal perspectiva.

Este aprendizaje del propio contexto no tiene que quedar restringido a algunos pocos "informados" o "más concientizados" del grupo. De lo contrario entramos a los procesos de burocratización, de jerarquización, de diferenciación interna que ya hemos mencionado. El contexto se aprende en común, en una suerte de seminario permanente que permite volcar al grupo lo que uno va aprendiendo. Incluso no hace falta que todos estudien todo. Es posible distribuir áreas temáticas de manera tal que distintos equipos busquen, procesen y organicen información para llevarla luego al grupo todo.

En el contexto no entran solamente cuestiones económicas, políticas, ideológicas en general. Lo comunicacional tiene un peso enorme y es preciso aprender a captarlo. Uno de los caminos es sin lugar a dudas el análisis de mensajes, al que ya hemos aludido en otro capítulo de este manual. Pero son necesarias otras prácticas de lectura:

1. ¿Cuáles son las estrategias comunicacionales de las instituciones del Estado que trabajan con la comunidad?.

2. ¿Cuáles son las estrategias comunicacionales de los grandes medios de difusión colectiva hacia los sectores mayoritarios de la población?
3. ¿Cuáles son las estrategias comunicacionales de instituciones no estatales sean éstas religiosas o laicas?
4. ¿Qué recursos comunicacionales se ponen en juego a escala macro y escala micro?
5. ¿Hasta dónde los modelos dominantes de cultura se han difundido en el país, en la región, en la localidad en la que se pretende trabajar?

Esos temas no se investigan fácilmente, pero al menos hay que tener una información sobre ellos para saber en qué terreno se está pisando. Muchas veces sucede que con toda la buena intención son planteadas alternativas comunicacionales y, de improviso, por una simple maniobra de alguna institución, todas esas buenas intenciones se van al suelo. Tengo para esto un ejemplo más que precioso:

En el año 1981, en la carrera de Diseño Gráfico de la Universidad Autónoma Metropolitana de Xochimilco, trabajamos con un grupo de estudiantes y de profesores en una zona rural, concretamente en el valle Otomí. Se trataba de una cooperativa campesina que vivía al fondo de una quebrada, dentro de la cual existía una maravillosa surgente de agua, que podía significar de alguna forma un atractivo turístico cercano a la gran ciudad de México. En las conversaciones iniciales se llegó a la conclusión de que se podía lanzar una campaña hecha por los estudiantes, para atraer gente. Pero, con una visión que hasta el momento no había formado parte de las expectativas de los campesinos, se planteó la necesidad de promover el lugar haciendo hincapié en su belleza y en el deterioro que podía producirse a partir de la llegada de los turistas. Así, se pensó en organizar una campaña de promoción con el objeto de atraer a la gente y a la vez de concientizarla de la necesidad de cuidar el sitio. Por otra parte, en lugares estratégicos del balneario, serían colocados grandes carteles exhortando a los visitantes a no tirar basura, a no deteriorar un ambiente más que paradisíaco. La primera fase consistió en proponer a los campesinos los carteles. El día señalado salimos muy temprano de la univer-

sidad en un vehículo, íbamos unas siete personas, para llevar las grandes muestras de los carteles que serían colocados. Cuando llegamos al sitio nos encontramos con que la reunión había empezado sin nosotros. Y nos encontramos también con un coche bastante lujoso que estaba estacionado junto a la escuela donde se realizaba la asamblea. Quisimos entrar pero nos pidieron por favor que esperáramos afuera. Como a la media hora salieron de la reunión tres personas vestidas de impecable blanco que apenas si nos saludaron y partieron en su coche de regreso a la ciudad. No olvidaré nunca la cara de satisfacción que llevaban. Entonces se nos permitió entrar y exponer los carteles y el proyecto de la campaña. Fue como hablar para nadie. A la media hora nos dimos cuenta de que todo nuestro esfuerzo había fracasado. Los visitantes representaban a una de las más grandes cervecerías del país y su estrategia había consistido en lo siguiente: ellos se encargaban de la promoción del balneario, de toda la campaña tanto en las localidades vecinas como en la ciudad de México; la comunidad a cambio se comprometía a vender sólo los productos de la cervecería; como un aliciente más, y debido a que conocían muy bien esa necesidad, los visitantes ofrecieron regalar a la comunidad un vehículo, ya que no existía ninguno en la zona y cuando alguien se enfermaba era muy difícil llevarlo a algún dispensario o algún centro médico cercano. Ante semejantes argumentos no tuvimos más nada que hacer, nuestros intentos ecologistas quedaron sólo en eso, en intentos. Un mes más tarde vinieron los feriado de Semana Santa y, por pura curiosidad, dos estudiantes fueron después a la zona y fotografiaron cerros de basura, vegetales prácticamente destruidas, toda una ruina en que había quedado aquel lugar tan bello.

Este ejemplo nos muestra cómo un pobre análisis de contexto puede traer consecuencias inesperadas. Una comunidad, es sabido, no es campo para el trabajo exclusivo de una institución. A menudo uno tiende a caracterizar a las otras a través de estereotipos o de una mínima información. Sin embargo, se hace necesario aprender de ellas, saber en qué están, saber qué recursos ponen en juego, conocer su historia, conocer qué grado de penetración y de adherencia han logrado en la comunidad, etc.

En lo que se refiere a lo intra institucional, y dentro de la perspectiva de sostenimiento de una relación democrática, Gabriel Jara-

millio señala la necesidad de reconocer las siguientes estrategias comunicacionales:

1. Sectores o sub-grupos que actúan como sujetos en actividades comunicativas.
2. Diferentes espacios donde se realizan las actividades comunicacionales.
3. Diferentes momentos comunicacionales dentro de la organización.

Esto a su vez significa el reconocimiento de movimientos de participación de actores, movimientos de mensajes, movimientos de utilización de los diferentes canales, movimientos de participación en el propio contexto, etc.

Las propuestas son muy sugerentes y nos permitimos desarrollarlas tomando en consideración los temas anteriores.

IDENTIFICACION DE SECTORES O SUB-GRUPOS

No se trata de reconocer simplemente a quienes tienen mayor preponderancia comunicacional dentro de una institución, sino de analizar en detalle de qué manera comunican, qué comunican y a quiénes comunican. Esto, en una institución democrática, no ofrece mayor dificultad, ya que en general todos los miembros están comprometidos en una labor semejante. Sin embargo, a medida que crecen las instituciones, no está de más no perder de vista las áreas de comunicación que va estableciendo cada sub-grupo. En este caso se puede elaborar un cuadro de comunicación correspondiente a los diferentes sectores. Es decir, a menudo se nos presenta como la clave de todo un organigrama, en el sentido al que nos ha acostumbrado la empresa privada y aún muchos organismos estatales. Pero el organigrama dice muy poco de la manera en que se produce realmente la comunicación. Es preciso, insistimos, elaborar un cuadro de los flujos de comunicación.

Para esto no hace falta mayor secreto. En una sesión plenaria con la representación de la mayoría de los integrantes, se puede determinar el alcance de los procesos comunicativos, los lugares de don-

de proviene la información, hacia dónde se dirige, a quiénes llega en mayor cantidad, a quiénes les falta, etc. Es el momento de pedirle a cada compañero que trace un itinerario de los mensajes que recibe y los mensajes que proyecta. Pero, hemos dicho, no se trata sólo de identificar movimientos de la información sino en qué consiste ésta, cómo se la organiza, cómo se la presenta, qué se quiere significar con ella, qué deja de lado, qué ignora sin que de ello sea conciente el sub-grupo emisor... Todo esto nos lleva directamente a una aplicación, dentro de la respectiva institución, de los recursos de análisis de mensajes propuestos anteriormente, o de otros que puedan resultar válidos. Se busca tener una permanente conciencia de aquello que se está diciendo y de aquello que se está produciendo. Ya insistimos anteriormente en que a menudo una organización propone mensajes y no es del todo conciente de lo que está metiendo en ellos, de lo que está diciendo además de aquello que propone explícitamente. La tarea de evaluar los mensajes intra-institucionales y extra-institucionales, es decir, los que la institución proyecta hacia sus destinatarios, no puede quedar reducida sólo a un grupo de especialistas o a alguien que entiende de esos mensajes. Es tarea de todos una evaluación permanente, de manera tal de incentivar el trabajo, pero a la vez de controlar, de revisar cuidadosamente cada material y cada tipo de mensaje. Lo que sucede normalmente es que la elaboración de mensajes tiende a especializarse en un grupo y nadie puede meterse con él. Pero una capacidad de lectura es responsabilidad de toda la institución o por lo menos de la mayoría de las personas que tiene trabajo directo con la comunidad. Lo mismo vale, insistimos para los mensajes institucionales, para el modo en que se está comunicando un sector con otro, para los bolsones de información que suelen crearse con el consiguiente deterioro de la capacidad de conocer todo lo que está ocurriendo, de poder asumir responsabilidades conjuntas, de poder trabajar en común.

LOS ESPACIOS DE COMUNICACION

Aun cuando existan muy pocos recursos en una institución, a veces por la disposición de los locales, por la distribución de los integrantes, se producen procesos de aislamiento que llevan a una incomunicación entre la gente. El tema de los espacios, sobre todo cuando las instituciones crecen, es fundamental para mantener esa cercanía al grupo fundador, para lograr una interacción y una integración permanentes. A veces, en un pequeño local en el que traba-

jan veinte o treinta personas, se dividen de tal manera los espacios que uno termina encerrado en un habitáculo al cual llega todo tipo de sonidos, pero que de ninguna manera significa una posibilidad de interacción y de comunicación. No se trata, por supuesto de que todos estén juntos en algún lugar. Pero es importante analizar cuidadosamente los lugares de tránsito, los puntos de reunión casual, los espacios donde la gente tenga la oportunidad de detenerse un instante a conversar en pequeños o en grandes grupos. Ello se justifica debido a que, de todas maneras, la gente busca lugares para comunicarse y a veces lo hace sin atender a las necesidades de quienes están trabajando y sin contar con los mínimos requerimientos para una comunicación permanente.

En realidad, una lectura del espacio de cualquier institución puede llevar a un rápido reconocimiento de las relaciones de poder. Basta asomarse a la oficina de algún jefe o de algún directivo y simplemente medir la cantidad de metros de que dispone, el modo en que está decorado el ambiente y pasar luego al lugar en el que está el personal de segundo rango, de tercero, y así sucesivamente. El espacio se va comprimiendo de tal modo que cuando llegamos al final nos encontramos con personas que disponen apenas de unos poquitos metros, con malas condiciones de iluminación, de ventilación, y, por supuesto, sin ningún tipo de decoración. Cuando una institución de trabajo popular se organiza de esta manera, podemos pensar que existen en su interior relaciones no muy democráticas. Y esto se agrava más todavía cuando uno ve lo que podríamos llamar zonas sagradas, es decir los espacios por los cuales no se puede transitar libremente, hacia los cuales no se puede acceder sino es a través de una serie de trabas burocráticas, de la presencia de personajes que cierran el paso. Insistimos, cada uno es dueño de organizar su institución como le guste, pero cuando se está pensando en relaciones de otro tipo, cuando se ataca hacia afuera el autoritarismo, no se lo puede mantener hacia adentro.

LOS MOMENTOS COMUNICACIONALES

La expresión puede llamar a engaño: ¿hay momentos comunicacionales y momentos en que no se produce ningún tipo de relación?. Sin lugar a dudas las relaciones son más o menos permanentes, la cuestión está en su calidad y en los temas a los cuales se dedican. En una organización, a la altura del grupo fundador, la comu-

nicación adquiere una riqueza y una intensidad extraordinarias. Hay un goce permanente del propio trabajo, un goce permanente del encuentro con los demás, que convierte a estos sucesos en situaciones únicas, donde afloran los más bellos sentimientos y entusiasmos de un ser humano. En situaciones semejantes **todos los momentos** son comunicacionales. Pero a medida que se van institucionalizando las relaciones, que avanza, a menudo sin que el grupo lo note, un irrefrenable proceso de burocratización, los momentos de comunicación se van adelgazando; se van desplazando hacia lo informal, se van perdiendo en una maraña de reglamentos y de roles a cumplir.

Podemos reconocer, entonces, dos líneas de esos momentos comunicacionales:

1. Los necesarios para mantener el entusiasmo, la creatividad, la entrega de los integrantes del grupo.
2. Los de encuentro, de reflexión sobre la propia institución, absolutamente válidos para mantener viva, despierta la memoria histórica de las propias actividades y la conciencia de lo que se está haciendo.

La primera línea no se improvisa ni se programa. Ella surge sólo cuando se viven las relaciones de manera intensa, cuando el entusiasmo inicial no ha decaído, cuando no se ha caído en las redes de la burocratización. No hay recetas para esto, no es posible preveer un animador o alguien que inyecte a la gente alegría y entusiasmo. Pero, lo cierto es que cuando esta línea tiende a adelgazarse, tiende a diluirse, a desaparecer, estamos asistiendo a la pérdida del proyecto original.

Los momentos de reflexión y de recuperación de la propia memoria pueden ser planificados, **deben serlo**, de manera tal de no perder la riqueza de las experiencias que se vienen acumulando, de no trabajar como si se viviera en un eterno presente. Esta pérdida del propio pasado, este despilfarro de riquísimas experiencias, constituye una suerte de constante en no pocas organizaciones de trabajo popular en nuestros países latinoamericanos. Hay una explicación: se carece de tiempo, es tal la demanda por parte de los sectores involucrados, es tal el ritmo de trabajo, que no hay ningún momento para detenerse a mirar lo que se ha hecho y a revisar lo que se podrá hacer. Lo cual se agrava cuando se produce algún cambio de perso-

nas en una institución; así, en casos de que vayan dejando el trabajo los integrantes del grupo fundador, puede llegar a producirse una pérdida de las motivaciones iniciales, una falta de orientación en relación a lo que se proyectó en un primer momento. En 1985 un compañero promotor decidió dejar el trabajo en el proyecto que CIES-PAL mantiene en comunidades campesinas ecuatorianas, y surgió la idea de hacer con él un reportaje a fin de recuperar, en lo posible en los más mínimos detalles, su experiencia y sus puntos de vista sobre la labor que había venido desarrollando. Durante varias horas, frente a una grabadora, el compañero habló de cómo se había integrado a este tipo de tareas, de qué forma había logrado insertarse en la comunidad, cuáles habían sido los principales escollos que le tocó vivir y cuáles eran sus mejores recuerdos; qué podría él sugerir en cuanto a una metodología de trabajo, etc. La grabación se hizo en el convencimiento de que la experiencia del compañero no sólo le pertenecía a él sino también a la institución y, de manera fundamental, a la comunidad en la cual había trabajado. Después comprendimos que algo similar podía hacerse con los promotores que continuaban en sus tareas e incluso con los propios integrantes de la comunidad. Así, procedimos a entrevistar a numerosas personas comprometidas en el proyecto. Pasamos a máquina los resultados de las entrevistas, distribuimos la documentación y pudimos hacer un taller de reflexión en el cual afloró una enorme cantidad de información, lo suficientemente rica como para reorientar algunos puntos del proyecto.

En pocas palabras: comprendimos que la memoria de una institución **pasa por la memoria individual, por las experiencias vividas en el trabajo de campo, por las relaciones que se han ido entretejiendo en la labor cotidiana.** Esto tiene su valor porque muchas veces dicha memoria es confundida con informes en los cuales se da cuenta de los resultados de los proyectos, de la cantidad de materiales producidos, de la gente que se involucró. Hay, pues, **una memoria institucional,** absolutamente necesaria para la marcha de los proyectos. Y ella, insistimos, no pasa ni por las circulares ni por los informes de fin de año, sino por la experiencia de cada uno de los participantes.

Esos momentos comunicacionales permiten a la vez proyectar-se hacia el futuro. La reflexión, el diagnóstico de lo que se ha venido haciendo a través de las experiencias mismas de la gente, constituyen una buena base para proyectar las cosas hacia el futuro. Si, por ejemplo, de esa lectura del pasado surge que se está cayendo en una forma rutinaria de trabajo, que se está forzando a la gente a asumir

roles participativos, que hay un direccionismo en todo lo que la institución propone, es probable que se pueda trazar una línea a fin de predecir a dónde se llegará con actitudes semejantes. No hay manera de hacer pronóstico, no hay manera de proyectar futuro sin una lectura profunda, minuciosa del presente y del pasado. Cuando las instituciones se van consolidando no dan saltos espectaculares, en sus modos de ser actuales en sus modos de hacer pasados, aparecen las tendencias que continuarán durante algún tiempo. Por eso, la planificación en las instituciones, los planes a mediano y largo plazo, no son suficientes como para prever el destino de un proyecto. Uno puede trazar en los papeles bellísimos itinerarios de trabajo, pero a la hora de la práctica éstos se podrán despedazar, por no haber tenido en cuenta la manera en que se venía gestando, un silencioso pero creciente rechazo de la comunidad, por ejemplo. Un proyecto no se resuelve sólo en planes, en cronogramas, en posibles actividades, en presupuesto, en sistemas de control y en resultados. Un proyecto **es la gente que lo lleva adelante, es las experiencias vividas en el campo, es el encuentro con los pobladores, es el juego de marchas y contra marchas a que se puede ver forzado cualquier promotor, cualquier educador popular.** Y precisamente en estos últimos puntos radica la clave de la continuidad, radica la posibilidad de lograr algo a futuro.

HACIA UNA EFICACIA COMUNICATIVA

La palabra eficacia suele poner los pelos de punta a no pocos teóricos y prácticos de la comunicación orientada a sectores populares. En efecto, ella está teñida de una serie de connotaciones que la vinculan directamente a modelos destinados a incrementar el trabajo sin incrementar salarios, a dar algunas concesiones a los trabajadores a fin de obtener mayor rendimiento, etc. Sin embargo, es preciso reconocer que los **grupos fundadores** poseen casi siempre una terrible y maravillosa eficacia. Cuando diez, quince o veinte personas se entregan a un trabajo con todo el entusiasmo del mundo, la eficacia crece notablemente. Esto sucede en cualquier campo, sea el político partidista, sea el de labor con las comunidades. La eficacia consiste aquí en un esfuerzo inmenso, en una enorme cantidad de resultados, de documentos, de acciones, en horas y horas de trabajo, en una actitud expectante hacia cualquier posibilidad de aporte a la marcha del grupo.

Hemos señalado ya que en las anarquías organizadas la efica-

cia tiende a cero, la gente ocupa puestos para sobrevivir o para asegurarse alguna cuota de poder, de manera tal que los resultados, las acciones son siempre más que pobres. Las instituciones democráticas no tienen por qué estar reñidas por algún grado de eficacia. Más aún, cuando todo se juega en buenos ideales y en nobles discursos, cuando la reflexión y, por ejemplo, algún tipo de diagnóstico, se llevan cada uno, dos, tres, cuatro o cinco años, estamos en presencia de grupos que pueden ser muy bellos, pero que no aportan nada al espacio social en el cual se han comprometido. Hay, pues, una eficacia comunicativa interna a la institución y una eficacia comunicativa externa a la misma.

Gabriel propone, en este sentido, el análisis de los movimientos de participación de actores, de mensajes, de utilización del canal, de los medios, de participación en el contexto.

En cierta manera estos puntos han sido tratados en las reflexiones anteriores, nos explayaremos brevemente en algunos de ellos:

La participación de actores (este último término no es aquí nada casual) significa el grado de eficacia que puede lograr cada quien en su respectiva área de responsabilidad. Eficacia solidaria, de trabajo con los demás, y no competitiva. Algunas preguntas orientadoras: ¿cómo va madurando alguien en su trabajo?, ¿qué va aprendiendo?, ¿qué fallas anteriores va corrigiendo?, ¿qué cantidad de información ha podido atesorar para favorecer la acción de todo el grupo?, ¿cómo elabora su discurso?, ¿tiene tendencias al dirigismo, a forzar las interpretaciones?, ¿tiene tendencias al pedagogismo, a incluir a cada instante moralejas, líneas a seguir, verbos de obligación?, ¿es claro ese discurso?, ¿está elaborado pensando en los destinatarios o bien constituye un esquema demasiado abstracto, demasiado intelectual?, ¿se apoya el discurso en experiencias?. Aclaremos: en muchas ocasiones se confunde el análisis del discurso institucional con el de los materiales producidos para la comunidad, pero sucede que hay un discurso interno, verbal, por imágenes, por objetos, que requiere de una permanente evaluación.

Los mensajes: cabe aplicar aquí las técnicas y conceptos puestos en práctica anteriormente. Es decir, se trata de evaluar cuidadosamente lo que colocamos en los mensajes, tanto en contenido como en forma. Una institución no se puede dar el lujo de desconocer lo que está incluyendo en materiales que envía a la comunidad. Hemos

dado ya muchos ejemplos al respecto, por lo que no volveremos a insistir en ellos ni en procedimientos de trabajo.

Los medios: recordemos aquí los temas desarrollados en el capítulo sobre el proceso de comunicación, y en especial el apartado "medios y recursos". Uno de los problemas constantes de no pocas instituciones de trabajo popular es la eficacia en el manejo de diferentes sistemas de elaboración de mensajes. No es objetivo nuestro dar aquí orientaciones al respecto, pero mencionemos la necesidad de conocer lo más a fondo posible las limitaciones que cada medio pone al mensaje mismo. Así, no podemos utilizar la radio para hablar una hora sin pausa alguna, ni un cartel callejero para incluir un texto de cien palabras, ni una imagen de video o de un audiovisual que se quede estática frente al público por dos minutos, etc. El diagnóstico de medios significa conocer qué tenemos, qué provecho le estamos sacando y cómo lo estamos empleando en relación con las limitaciones mencionadas. En todo caso remitimos al lector a nuestro libro **Elementos para el análisis de mensajes**, publicado por el ILCE, en México.

Participación en el contexto: corresponde al capítulo de la comunicación externa. Esta ha sido entendida casi siempre como la capacidad de relación con la comunidad. Pero también aquí las cosas son más compleja. En efecto, la noción de contexto comprende otras instituciones (¿cómo son las relaciones?, ¿qué conocemos de su acciones?, ¿qué grado de competencia o de coordinación existe?, ¿cómo son los otros mensajes institucionales que llegan a la comunidad?, ¿qué imagen tenemos de ellas y cuál tienen de nosotros?, ¿qué información manejan de las otras instituciones?), la inserción de la propia en el quehacer regional y nacional; en fin, las relaciones con la comunidad.

Amplíemos un poco este último punto: ¿cómo son nuestros mensajes? (aquí entra otra vez el análisis). ¿qué respuestas recibimos?, ¿qué grado de inserción hemos logrado?, ¿en qué basamos las evaluaciones positivas y negativas?, ¿percibimos la comunidad a través de productos o de procesos?, ¿cuáles son nuestras urgencias, los tiempos que fijamos y cuáles los de la gente?, ¿qué tanto se han involucrado los pobladores en las acciones?, ¿lo hacemos todo nosotros a nombre de ellos?, ¿cuánto sabemos de la vida diaria de la comunidad?, ¿cuánto compartimos esa vida diaria?, ¿cómo somos percibidos?. Recuerdo con relación a este último punto una imagen

de un compañero promotor de CIESPAL, Víctor Romero, en palabras de un poblador: "Para nosotros él es como un hermano mayor".

CONCLUSIONES

Hemos intentado, a lo largo de este documento, de apartarnos lo más posible de los esquemas más difundidos de análisis de las instituciones. Si bien algunos de ellos pueden resultar de utilidad, consideramos que el uso que se les ha venido dando no se enmarca en general en la línea de democratización institucional que nos interesa. En efecto, el reconocimiento de sistemas informales de relación, de expectativas de diferentes grupos, de la manera en que circula o se estanca la información, no ha servido mucho para lograr una participación de todos en la responsabilidad común. Por eso preferimos otro camino, el de un intento de mantener vivo el impulso inicial de los grupos fundadores. En esa dirección hemos apuntado a través de diferentes conceptos y de algunas recomendaciones de trabajo. Por supuesto que dicho impulso no se mantiene con tomar conciencia y con proponerse algunos recursos de integración. El impulso viene de la propia experiencia, del contacto con la población, de las coyunturas históricas; pero en todo caso pensamos que un diagnóstico, un autodiagnóstico institucional practicado en forma permanente puede ayudar a mantener las ricas motivaciones del grupo fundador.

V

DIAGNOSTICO DE COMUNIDADES