



Jaimes, Diego Martín

## Planificación y gestión



Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons Argentina.  
Atribución - No Comercial - Compartir Igual 2.5  
<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/2.5/ar/>

Documento descargado de RIDAA-UNQ Repositorio Institucional Digital de Acceso Abierto de la Universidad Nacional de Quilmes de la Universidad Nacional de Quilmes

*Cita recomendada:*

*Jaimes, D. M. (2024). Planificación y gestión. (Programa). Bernal, Argentina: Universidad Nacional de Quilmes. Disponible en RIDAA-UNQ Repositorio Institucional Digital de Acceso Abierto de la Universidad Nacional de Quilmes <http://ridaa.unq.edu.ar/handle/20.500.11807/4647>*

Puede encontrar éste y otros documentos en: <https://ridaa.unq.edu.ar>

**Departamento de Ciencias Sociales**  
**Programa Regular – Cursos Virtuales**

**Carrera:** Tecnicatura Universitaria en Gestión de Medios Comunitarios

**Año:** 2024

**Curso:** Planificación y Gestión

**Profesor/a:** Diego Martín Jaimes

**Carga horaria semanal:** 5 hs.

**Créditos:** 10 (diez)

**Núcleo al que pertenece:** Electivo

**Tipo de Asignatura:** teórico-práctica



**Presentación y Objetivos:**

La Materia Planificación y Gestión (en adelante PLAGE) se propone como un espacio de aprendizaje, reflexión e intercambio con una dimensión teórica, orientada a conceptualizar con la mayor profundidad posible un conjunto de herramientas de intervención. Al considerar un perfil de egresado fuertemente arraigado a las prácticas sociales concretas, tiene también como característica una fuerte impronta metodológica, entendida como un horizonte reflexionado para la acción, como un camino que permite alcanzar objetivos propuestos desde una determinada perspectiva y en función de un plan de acción definido colectivamente. Debe tomarse en cuenta que la mayoría de los y las estudiantes participan en algún espacio de organización social, muchos de ellos en medios de comunicación comunitaria ya existentes. Las capacidades que se propone desarrollar la Carrera encuentra entonces en PLAGE un saber metodológico, que permite hacer dialogar las teorías y las prácticas, en ese lugar donde la *praxis* hace interrogar a la acción a partir de preguntas que surgen de marcos teóricos fundamentados en las Ciencias Sociales, especialmente en el campo comunicacional.

*¿Cuál es la dimensión comunicacional de la acción de los movimientos sociales? ¿Qué sentidos se construyen acerca de lo político, lo cultural, lo económico? ¿Qué representaciones se producen acerca de los/as jóvenes, las mujeres, la población rural y urbana, los actores empresariales, las entidades de la sociedad civil? ¿Cómo se manifiestan esas nociones en los proyectos de un medio comunitario?*


Estas son algunas preguntas para hacer a las prácticas. Pero en el campo de Planificación y Gestión se agregan otras, ya no de carácter conceptual sino de orden organizacional, técnico y político. Por ejemplo:

*¿Qué actores sociales inciden en la definición de los temas y problemas del territorio? ¿Qué peso tiene el Estado, las corporaciones económicas, los movimientos, los medios tradicionales? ¿Qué proyecto de sociedad a cinco, diez o veinte años tiene cada uno/a? ¿Qué rol juega lo comunicacional en estos debates e intercambios?*

Estas preguntas son parte del rol que puede desempeñar quien actúe en el campo de la planificación y gestión de procesos comunicacionales en el marco de medios de comunicación comunitarios.



Desde el punto de vista histórico, el período 2009-2015 constituye la etapa de mayor avance en la democratización de la comunicación en la Argentina. Cabe recordar que en octubre de 2009 fue sancionada por el Congreso de la Nación la Ley 26.522 de Servicios de Comunicación Audiovisual (LdSCA), que reemplazó al Decreto 22.285 que había sido creado por la dictadura militar en 1980. Esta nueva normativa fue impulsada originalmente por un conjunto de organizaciones del campo popular -organizaciones de medios comunitarios, universidades públicas, sindicatos de trabajadores de la comunicación, artistas, actores, pueblos originarios, organismos de derechos humanos, etc.- reunidas en la Coalición por una Radiodifusión Democrática en el año 2004. Los 21 puntos, un conjunto de principios básicos que ese colectivo elaboró, fueron tomados en cuenta por el Proyecto que la entonces Presidenta Cristina Fernández de Kirchner elevó para su discusión en el Congreso Nacional y fue sancionada por amplias mayorías en ambas Cámaras. Entre otros aspectos destacables, la nueva Ley significó un claro avance en los



derechos vinculados a la comunicación y la libertad de expresión, ya que definió límites muy claros y precisos a la concentración mediática, a través de topes a la cantidad de licencias en manos de un mismo propietario y a la cantidad de abonados de un mismo sistema de cable -uno de los soportes comunicacionales de mayor diferencia en términos de ganancia empresarial- para favorecer la diversidad de oferentes. En aquel escenario de fuerte disputa comunicacional, los proyectos vinculados a las organizaciones sociales, comunitarias, educativas -medios comunitarios, productoras audiovisuales, espacios de promoción de la comunicación a nivel territorial- obtuvieron logros importantes, sobre todo en lo vinculado a sus condiciones materiales para lograr sostenibilidad económica, organizacional y social. También estos actores lograron relevancia dentro del campo de la comunicación a nivel de los organismos del Estado, siendo tomados como referencia en la forma de organización, gestión y producción de contenidos por diversas políticas públicas y sobre todo por la numerosa cantidad de emprendimientos comunicacionales -radiofónicos y audiovisuales- surgidos al calor del clima democratizador. Hoy claramente ese escenario está en disputa, y las herramientas teóricas y metodológicas que puedan construir los medios comunitarios los fortalecerán para participar en ella.

Es así que PLAGE se plantea como una asignatura que complementa los saberes y conocimientos propios de las metodologías de Diagnóstico, Planificación, Monitoreo y Evaluación de proyectos sociales -implementadas tanto desde políticas públicas como también de organizaciones de la sociedad civil- con el enfoque propio de la Comunicación Social, entendida como un proceso de construcción social de sentidos. Respecto de la perspectiva de planificación, se reconoce como heredera de la tradición del enfoque prospectivo, que se basa en el análisis de futuros, el diseño de escenarios alternos, el posicionamiento de los actores en el marco de mapas de poder, y la planificación de líneas de acción desde un enfoque multisectorial. La mirada de la gestión, también, parte de una perspectiva comunicacional, no centrada en la transmisión de información meramente instrumental, sino en la complejidad de los procesos de producción de significaciones en el marco de relaciones de poder. En ese entramado, que se apoya en una concepción de cultura como urdimbre, y que retoma un enfoque

netamente antropológico, se presenta el campo de la planificación como un escenario de transformación posible.

La comunicación se presenta como una forma de leer e interpretar las prácticas sociales, desde la perspectiva de los sujetos y las instituciones allí involucrados/as, intentando reconocer sus intereses, perspectivas y necesidades. En este sentido, los sentidos construidos en el marco de estas prácticas no son solamente temas de estudio sino fundamentalmente -al ser sistematizados- conocimiento válido. Los medios comunitarios son parte del entramado social que se construye día a día en el territorio y las comunidades, en escenarios cambiantes, que no están aislados de los cambios en la economía, la política, la cultura, en una sociedad determinada, articulada también globalmente. Comunicación entonces como una perspectiva para analizar estas dinámicas sociales, y para incorporar conceptos y nociones que faciliten la comprensión de estos procesos. Toda planificación, entonces, es entendida como una actividad humana, colectiva, intersubjetiva, no aislada ni sujeta al arbitrio de decisiones técnicas o expertas, diseminada verticalmente, sino como parte de un proceso participativo y dinámico donde cada actor puede ocupar un lugar y ejercer un rol específico.

Los medios de comunicación populares y comunitarios (en Argentina presentes desde la década de los ochenta) fueron desarrollando sus estrategias de administración, planificación y gestión, que les permitieron sostenerse en muchos casos hasta el día de hoy. A la vez, sus prácticas fueron dando lugar e inspirando nuevas experiencias, enriqueciendo el espectro de la comunicación sin fines de lucro. Actualmente nos encontramos con más de trescientos medios del sector sin fines de lucro posicionados en sus comunidades en todo el país, sumados a un número creciente de medios escolares, terciarios, universitarios, municipales, provinciales, etc. Proponemos que estas prácticas dialoguen con estrategias de planificación y gestión a fin de fortalecerse y lograr sostenibilidad en el mediano y largo plazo.

## **Objetivos**

Que las y los estudiantes:

-Se apropien de aspectos conceptuales respecto de la gestión como proceso integral, desde una perspectiva comunicacional y aplicados de manera particular a un medio comunitario;

-Conozcan y/o actualicen diferentes perspectivas y propuestas de planificación y gestión, sus metodologías y técnicas;

-Desarrollen criterios que les permitan discernir ante diferentes alternativas de planificación y gestión y puedan elegir las que sean más apropiada para cada caso;

-Analicen, comprendan y pongan en práctica diferentes opciones de planificación y propuestas de gestión y creen alternativas propias frente a los problemas planteados;

-Desarrollen un proceso de aprendizaje teórico-práctico que los encamine hacia una síntesis operativa de los conocimientos adquiridos en la carrera y en la experiencia personal;

-Apliquen metodologías y recursos de planificación y gestión adecuadas a los medios comunitarios;

-Desarrollen habilidades prácticas en el campo de la planificación y gestión, con perspectiva comunicacional, que les permitan aplicar los conocimientos teóricos aprehendidos.

### **Contenidos mínimos**

La gestión como perspectiva integral: político cultural, comunicacional, organizacional y económica. Definición y reconocimiento de los distintos tipos de medios y sus lógicas de gestión, definiciones e implementaciones de las actividades de gestión, políticas, misiones, visiones, acciones estratégicas. Perfil de gestión de los medios de comunicación comunitarios y su relación con los medios del sector público y privado lucrativo. Tipos y lógicas de procesos de gestación y de gestión de los medios de comunicación comunitarios. Perspectivas de prácticas político-organizacionales. La noción y la práctica de lo comunitario y alternativo en la praxis metodológica de la gestión. Introducción al diagnóstico, la planificación y la gestión como prácticas político estratégicas. Formulación y



evaluación de proyectos. Lógicas de gestión interna y externa. La dirección político cultural y la planificación como estrategia de comunicación para la toma de decisiones. Nociones, metodologías y herramientas para la planificación y la gestión. Liderazgo y relaciones de poder. Administración del poder y dirección de los medios. Los problemas y las dificultades en la gestión. Resolución de conflictos. Ética y responsabilidad en la gestión. Cultura organizacional.



## **Contenidos Temáticos / Unidades**

### **Unidad 1**

La gestión como proceso integral. Soñar, analizar, proyectar, gestionar. El concepto de gestión, sus dimensiones y sus exigencias. La gestión desde una perspectiva comunicacional. La gestión del medio comunitario en el marco de la comunidad donde está inserto: vinculaciones, compromisos y alianzas. El proyecto político comunicativo (PPC). Sentidos, estética, incidencia, sostenibilidad.

### **Unidad 2**

El medio comunitario entendido como organización. Modos de organización y estrategias de gestión. Participación, poder y liderazgos en la organización. Tensiones y dificultades de la gestión.

### **Unidad 3**

La perspectiva comunicacional. La mirada comunicacional de la gestión. Situaciones de comunicación. Procesos comunicacionales, organizativos y sociales.

### **Unidad 4**

La planificación en el marco de la gestión. El concepto de planificación. Diagnóstico y análisis situacional. Perspectivas de planificación: normativa, estratégica situacional, prospectiva estratégica. Diferentes desarrollos metodológicos. Evaluación.

## **Unidad 5**

Propuestas metodológicas aplicadas a la gestión. Del análisis situacional a la construcción de escenarios. Los proyectos. Analizar, planificar, ejecutar y evaluar. Imágenes de futuro. Aplicación del modelo prospectivo. Estrategias.

## **Unidad 6**

La sostenibilidad del medio desde una perspectiva económica. Análisis de la dimensión financiera y herramientas para la planificación en materia de recursos.



## **Bibliografía Obligatoria**

*Esta asignatura cuenta con su Carpeta de Trabajo, cuya autoría es del profesor Washington Uranga.*

## **Unidad 1**

ALER-AMARC (2008): *Atrapasueños. La sostenibilidad en las radios populares y comunitarias*. Buenos Aires, Ritmo Sur.

Jaimes, Baldoni, Zanarini, González (2014): *Cartilla Gestión de medios comunitarios y populares*. Curso Anual de Comunicación Popular. Facultad de Ciencias Sociales – UBA.

ALER (2004): *La vuelta y media. Reflexiones alrededor del Proyecto Político Comunicativo*. Quito.

Prieto Castillo, D.: “Gestión de la comunicación, una práctica en medio de condicionamientos”.

Villamayor, C.; Lamas, E. (1998): *Manual Gestión de la Radio Comunitaria y Ciudadana*. AMARC/FES. Quito.

## **Unidad 2**

Fossaroli, D. (2023): *Cada radio es un mundo. Guía para la elaboración del Proyecto Político Comunicacional*. Buenos Aires, FARCO.

Gumucio Dagrón A. (2005): "Arte de equilibristas: la sostenibilidad de los medios de comunicación comunitarios". Revista Punto Cero, Cochabamba, Universidad Católica de Bolivia.

Kaplún, Gabriel (2010) "La participación ya no es lo que será. Discursos y prácticas de participación y comunicación entre el siglo XX y el XXI" Publicado en Cimadevilla, Gustavo y Thornton, Ricardo (eds.) (2010) Usos y abusos del participare. INTA, Buenos Aires (pp. 209-228)



### Unidad 3

Uranga, Washington (2007); Mirar desde la comunicación. Buenos Aires. Villamayor, Claudia (2006): "La comunicación como perspectiva y como dimensión de los procesos sociales. Una experiencia de participación en las Políticas Públicas. PSA Formosa".

### Unidad 4

Gabiña, Juanjo (1999): *Prospectiva y planificación territorial*.

Alfaomega-Macombo, Bogotá, 1999, págs. 1 a 13 .

Matus, Carlos (2007); *Teoría social del juego social*. Edic. UNLA (Colecc. Planificación y Políticas Públicas), Remedios de Escalada (Argentina). Págs. 165 a 192. El actor en situación (sesión 5).

Matus, Carlos (2007): *MAPP: Método ALTADIR de planificación popular*. Lugar Editorial, Buenos Aires 2007.

Merello, Agustín (1974): *Prospectiva. Teoría y práctica*. Editorial Guadalupe, Buenos Aires. Págs.11 a 34

Mojica, Francisco; *Determinismo y construcción del futuro*.

### Unidad 5

Uranga, Washington (2007): *Planificación prospectiva estratégica desde la comunicación*. Buenos Aires.

Massoni, Sandra; *Comunicación estratégica: somos seres en-red-dándonos*.

Revista Estrategias. FISEC. Año V, Número 12 (2009), pp. 3-24.

Pérez, Rafael Alberto; Siete cambios que conducen a una teoría estratégica más humanizada.

## **Unidad 6**

Godinez Galay, F. (2017): *Como sea : sostenibilidad económico-administrativa en radios comunitarias de Argentina*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires : Ediciones del Jinete Insomne.

Iglesias, M. (2015): *A contramano. modelos de gestión, modos organizativos y estrategias económicas de las emisoras comunitarias argentinas en búsqueda de la sustentabilidad (2005-2015)*. Tesis de Maestría, UNQ.

### **Bibliografía de consulta**

Massoni, Sandra (2007) *Modelo de comunicación estratégica. Tres movimientos y siete pasos para comunicar estratégicamente*. Rosario.

Poggiese, Héctor; Metodología FLACSO de planificación-gestión (Planificación participativa y gestión asociada).

Vargas, Teresita y Uranga, Washington (2010); "Gestión de procesos comunicacionales. Una estrategia de intervención". En *Comunicación comunitaria. Apuntes para abordar las dimensiones de la construcción colectiva*. La Crujía, Buenos Aires, págs.. 77 a 94.

Vizer, Eduardo (2003): *La trama (in)visible de la vida social. Comunicación, sentido y realidad*. La Crujía Ediciones, Buenos Aires, págs. 83 a 101.

### **Recursos Multimedia**

Video Distorsión Armónica. <http://www.youtube.com/watch?v=vmeJKWR0McQ>

Video Balance - Wolfgang y Christoph Lauenstein.

<http://www.youtube.com/watch?v=vZiEt5RUYSk>

Video Juanjo Gabiña <http://vimeo.com/4916193>

Video Proyecto "Todas las Voces Todos"  
<https://www.youtube.com/watch?v=w7EinE0iFuM>

### **Modalidad de dictado**

Se publica una Clase semanal en formato PDF con contenidos centrales de cada Unidad, referencias a recursos bibliográficos y material multimedia.

Se proponen actividades de anclaje en la realidad social y comunitaria, como así también establecer relaciones entre conceptos aportados y nivel experiencial.

Se promueve la reflexión individual y la colaboración grupal cooperativa entre el grupo de estudiantes.

Se realizan trabajos prácticos de apropiación de bibliografía y de diseño de proyectos de Comunicación/Educación.

### **Evaluación**

Lo que corresponde al Régimen de Estudio vigente aprobado por la Universidad Nacional de Quilmes según Resolución (C.S.) N° 201/18.

Los requerimientos para aprobar la materia son:

- Presentar en tiempo y forma los trabajos prácticos y actividades propuestas a lo largo de la cursada.
- La entrega de cada una de las 2 (dos) instancias de evaluación es obligatoria, y cuentan con instancia recuperatoria.
- Las evaluaciones parciales pueden ser individuales o grupales, según se proponga en cada caso.
- Para regularizar la asignatura y tener posibilidad de rendir el examen final se requiere la aprobación del 80% de las actividades semanales y trabajos práctico obligatorios propuestos durante la cursada



Diego Martín Jaimes