

HERRAMIENTAS PARA LA INVESTIGACIÓN Y LA ACCIÓN EN LA COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL:

"Es el conjunto de valores colectivos, normas grupales y pautas de comportamiento individual que la institución adopta y desarrolla para concebir su propia misión histórica en la sociedad y llevarla a cabo".

Indaga cómo piensa la institución, cual es su cosmovisión de su entorno y de sí misma:

- Valores: son los ideales que comparten y aceptan los miembros una institución de manera explícita o implícita. Influyen en los comportamientos ya que suministran criterios.
- Creencias: son ideas, proposiciones, enunciados, concepciones reconocidas como verdades incuestionables, más allá de su validez objetiva, compartidas por los miembros.

En base a estos componentes se generan pautas de comportamiento, formas de relacionarse y maneras de presentarse institucionalmente. Existen tres tipos de construcciones doctrinarias:

- Modelo deseado de sociedad: son las concepciones, valores, principios y creencias acerca de cómo debe ser la sociedad en la que se desea vivir y a la cual se contribuye con la acción diaria.
- Modelo deseado de institución: cuál es el ideal, el deber ser, aquello a lo que se quiere llegar. Significa acordar valores, creencias, principios que sostienen y encaminan el trabajo.
- Modelo deseado de comunicación: constituido por las concepciones acerca de la comunicación, los valores y creencias que las definen, los componentes y características que se le reconocen. Permite reconocer la forma en que se generan y ejecutan los procesos de comunicación.

Aspectos jurídico-normativos:

"Es el conjunto de normas jurídicas y reglamentarias a través de las cuales se prescriben, de modo más o menos explícito, los comportamientos individuales, grupales y/o colectivos de las personas que conforman la institución".

Estas precisan cuáles son los comportamientos adecuados, esperados y exigibles en cada caso y cuáles son los que no deben realizarse, además de establecer sanciones.

- Leyes generales: se originan en el estado, a escala nacional, provincial o municipal. Involucran a todas las personas e instituciones que integran la sociedad. A nivel de la institución, a estas leyes generales se las puede ubicar en las que se generan en las instituciones matrices, de la cual dependen las sucursales. Son reglamentos, manuales de funciones, estatutos, etc.

- Leyes específicas: regula la misión concreta del quehacer institucional. Son las que la propia institución se asigna para prescribir comportamientos sobre su funcionamiento acorde a su marco doctrinario.

Atañe a la institución en general o a diferentes aéreas. Instauran procedimientos, funciones, responsabilidades, derechos y obligaciones.

- Leyes particulares: referidas concretamente a la comunicación e institucional. Las normas que de modo directo o indirecto señalan las formas adecuadas de ejecutar las tareas y actividades de comunicación, atribuyendo responsabilidades, establecen procedimientos, identificando componentes del proceso comunicativo, prescriben comportamientos comunicativos, etc. Se encuentran generalmente de modo indirecto en procedimientos administrativos, la recepción y envío de datos, pedido de informes, órdenes de trabajo, etc.

“Englobamos en tales normas aquellas que regulan las actividades institucionales de información pública, extensión comunitaria, educación del usuario, capacitación y formación de personal, prensa y propaganda, relaciones públicas, relaciones humanas, relaciones institucionales, divulgación científica, publicidad y promoción institucional y otras análogas, según se las conoce en la práctica consuetudinaria del quehacer institucional”.

Aspectos referidos a la misión y a los logros institucionales:

“El conjunto de fines que la institución se asigna (o le asigne la institución matriz o el estado) para avanzar hacia la construcción del modelo deseado de sociedad y para superarse a ella misma en orden a una mejor prestación del servicio que esa sociedad le demanda”.

Se encuentran explícitamente enunciados como objetivos en estatutos, normas, documentos y planes operativos de la institución, pero también en la conciencia de los miembros a nivel de conducción. Esto no significa que siempre son interpretados, promovidos y sostenidos del mismo modo por esas personas. Depende de la manera en que estos se comuniquen. Son:

- Generales: logros establecidos en relación a la prestación del servicio o producción de un bien, a su propio desarrollo, al público institucional y a la sociedad. Son a largo plazo.
- Específicos: logros que se fijan en cada área o sector de la institución y que resultan de una fragmentación analítica los objetivos generales. Delimitados en función del aporte necesario de cada área según las particularidades de las funciones que llevan a cabo. A medio plazo.
- Particulares: se refieren puntualmente a los logros en los aspectos de información y comunicación en relación a sus públicos institucionales y a su actividad. Son a corto plazo.

Aspectos materiales, financieros y tecnológicos:

“El conjunto de recursos materiales, técnicos y financieros de los que la institución dispone usualmente para llevar a cabo sus actividades de comunicación educativa interna y externa, provenientes de las diversas partidas presupuestarias que subsidian, financian o comercializan sus productos y servicios”.

- Recursos materiales: insumos necesarios para la actividad institucional y la infraestructura.
- Recursos tecnológicos: maquinarias, software, hardware y tecnologías de la comunicación.
- Recursos económico-financieros: previsiones presupuestarias para la actividad institucional.

Aspectos organizacionales:

“El conjunto de roles, normas y pautas con que la institución recluta, inculca, organiza y pone en marcha a sus recursos humanos, para el logro de sus objetivos a corto, mediano y largo plazo”.

La estructura organizativa es una construcción abstracta que se pueden reconocer en un conjunto de tareas y funciones delimitadas y nucleadas en sectores, departamentos, etc., actuaciones preestablecidas de las personas y modelos de comportamientos esperados que permiten el control y la distinción de sus partes. La expresión visible de esta estructura son los organigramas, donde se visualizan las posiciones de cada rol, los niveles de decisión al que pertenecen, la sectorialización funcional que desempeñan y el conjunto de funciones que llevan a cabo. La dinámica del trabajo institucional hace que se encuentren situaciones donde no se corresponden exactamente la ubicación, funciones o roles que desempeñan algunas personas con lo graficado en el organigrama. Se va creando así lo que se conoce como “estructura informal”, cuyo perfil suele no coincidir con el formal u “oficial” de la institución.

PRÁCTICAS DE COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL:

Dentro del estudio de la estructura organizativa son fundamentales las tareas y actividades que se deben realizar para la generación, organización y gestión de los procesos comunicativos institucionales.

Estas son las funciones de la comunicación institucional:

A. FUNCIONES ESPECÍFICAS DE LA COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL:

Son aquellas cuya ejecución es imprescindible para la gestión de la comunicación.

1. Establecimiento de políticas: “se basa en diseñar e implementar conjuntos de principios y normas, de acuerdo con valores asumidos en la ideología y doctrina institucional, para que los funcionarios y estructuras organizativas tengan comportamientos de comunicación educativa adecuados al logro de los fines u objetivos institucionales”.

Para establecer una política de comunicación interna o externa, se deben elaborar pautas que estipulen y prescriban cuales y como deberán ser los procesos

comunicativos de la institución. Esta no deberá implementarse si desde su concepción entra en contradicción con el “deber ser” contemplado por los miembros de la institución. Estas políticas se establecen para que los funcionarios o niveles jerárquicos, al igual que el resto del personal, lleven adelante estrategias y acciones adecuadas, eficaces y eficientes para cumplir con los objetivos de la organización.

Aspectos del proceso de comunicación:

- Objetivos de comunicación a lograr.
- Personal de la institución responsable de la implementación de acciones de comunicación.
- Públicos externos con los que se debe entablar canales de comunicación.
- Modelo de comunicación a considerar.
- Estrategias diferenciadas según el tipo de público, relación, objetivos, etc.

1. Investigación: “recolectar, analizar y acumular información sobre diversos aspectos de la matriz social, de la población meta, de la propia institución y de los procesos de comunicación educativa que se operan entre sus diversos agentes sociales, de modo permanente, válido y confiable, para poseer una conciencia clara y suficiente sobre los principales problemas atinentes y de las alternativas de solución para los mismos”.

Se trata de conocer de forma sistemática (a través del método científico) diversos aspectos relacionados con la realidad comunicativa institucional:

- Contexto social en el que se halla inmersa la organización.
- Caracterización de los diversos públicos con que se relaciona la organización.
- Características del público interno según su posición y como consumidores de comunicación.
- Historia y desarrollo, manifestaciones culturales y dimensión espacio-temporal.
- Modalidad que asumen los procesos comunicativos a nivel interno y externo: identificación de componentes (emisor, receptor, medio, código, mensaje), redes formales e informales, medios, actividades, propósitos, etc.

Posee una finalidad diagnóstica que facilita el reconocimiento de problemas comunicativos para luego planificar su solución, además de permitir identificar logros o aspectos que ameriten conservarse por resultar positivos.

1. Planificación: “anticipar y prever de modo sistemático y totalizador el comportamiento articulado de los componentes, etapas, instancias, agentes y recursos del proceso establecido de comunicación educativa institucional, para que los servicios así previstos resulten plenamente accesibles, oportunos y efectivos”.

Esto se realiza de forma sistemática (científica), siguiendo los pasos de la planificación, incluyendo en él todos los elementos requeridos. Con el empleo de

esta metodología los servicios comunicacionales ofrecidos resultaran accesibles, oportunos y efectivos.

1. Producción: “crear, desarrollar y realizar mensajes adecuados a los distintos medios de comunicación educativa disponibles, en congruencia con el sistema de fines de la institución, con las capacidades institucionalmente disponibles y accesibles y con ajuste a los distintos segmentos o componentes de la población que constituyen los públicos-meta”.

Se trata de elaborar mensajes, plasmados en productos (notas, memos, etc.) y actividades de comunicación (reuniones, asambleas, etc.) en función de los medios adecuados seleccionados en la planificación. Para ser adecuados los medios se seleccionan de acuerdo a la política comunicacional establecida y a los datos obtenidos de la investigación.

1. Emisión-distribución: “asegurar el acceso de la población-meta a los medios y mensajes de la institución, en los marcos de su ubicación geográfico-espacial, y de la oportunidad temporal-ocupacional, y en consonancia con la modalidad de comunicación educativa de que se trate (formal, no-formal e informal)”.

Se trata de tomar los recaudos necesarios para que los productos de comunicación lleguen a sus públicos destinatarios, consideración la información que de esos públicos se posee de la investigación previa, para entregar o poner a su disposición en los lugares adecuados. Se deben considerar el tiempo y las tareas, en relación a los hábitos de los públicos.

1. Docencia: “es establecer un proceso regular de interacciones de enseñanza-aprendizaje entre el personal de la institución ‘ad hoc’ y los públicos meta, en consonancia con las relaciones espacio-temporales establecidas, para el cumplimiento de los objetivos cognoscitivos, actitudinales y conductuales establecidos por consentimiento de ambos interlocutores.”

Implica que miembros de la institución destinados a tal fin organicen e implementen actividades educativas destinadas al público interno y externo. Buscan cumplir con objetivos de conocimiento, modificación de actitudes y conducta. Deben ser establecidos previamente con el acuerdo de los organizadores y los destinatarios. No se debe confundir con la “capacitación”, ya que:

- La capacitación está destinada al público interno.
- Los contenidos de la capacitación están limitados a los de la comunicación institucional.

1. Evaluación: “recolectar y analizar información valida y confiable acerca de los agentes, componentes, materiales, instancias y recursos del proceso de comunicación educativa institucional, para inferir el modo y grado en que se han cumplido las previsiones de eficacia y eficiencia (realizadas en planificación) con que se ejecutó (o ejecutará) el plan correspondiente”.

Supone la recopilación sistemática de información a lo largo de la ejecución de las actividades y tareas de la comunicación. Se debe planificar de modo sistemático y

totalizador el comportamiento articulado de los componentes, etapas, agentes y recursos del proceso, como la modalidad de evaluación, que puede ser total o parcial (de solo unas etapas). Las técnicas e instrumentos suelen ser la encuesta, entrevista, análisis documental y observación. Se debe registrar, ordenar, analizar y almacenar la información de los componentes del proceso.

B. FUNCIONES COMPLEMENTARIAS DE LA COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL:

Aquellas que apoyan las tareas y actividades de comunicación para facilitar su realización.

1. Publicitación: “divulgar y difundir la existencia, objetivos, procedimientos y resultados de los servicios de comunicación educativa institucional entre la población meta usuaria real, virtual y potencial y/o entre los diversos sectores sociales e institucionales a quienes pueda interesar, para lograr una mejor base de inserción política, social, cultural y económica de tales servicios”.

Divulga la existencia de los servicios de comunicación institucional difundiendo sus respectivos objetivos. Se comunica al público sobre qué tipo de información pueden encontrar, en qué canales; con qué periodicidad. Busca la participación de los públicos.

1. Reclutamiento: “involucrar de modo orgánico, sistemático y permanente en las actividades institucionales a personas interesadas en participar de las mismas, en categorías previamente definidas según la modalidad de desempeño (voluntarios, adherentes, asociados, etc.) Y conforme a las necesidades de fortalecimiento de recursos humanos necesarios para el cumplimiento de objetivos trazados a corto, mediano y largo plazo”.

Significa incorporar al quehacer institucional personas interesadas en formar parte de ella.

1. Capacitación: “habilitar cierto número de miembros de la institución para que, con arreglo a las necesidades de calificación de recursos humanos antes definidos, se profesionalice en el ejercicio de las funciones primordiales de comunicación educativa, adquiriendo o consolidando competencias a diversos niveles, sea a través de procedimientos de aprendizaje formal (carrera) y/o no formal (cursos)”.

Involucra a los miembros de la institución en procesos de formación para que desempeñen tareas, actividades referidas especialmente a las funciones de comunicación institucional.

1. Documentación: “gestionar, recuperar, incorporar, clasificar y ordenar de modo accesible los materiales impresos, discográficos, audiovisuales que, generados en la institución, en otras instituciones análogas y en la sociedad civil y política en general, puedan ser utilizados como insumos empíricos, teóricos, metodológicos y técnico-instrumentales en las tareas propias de comunicación educativa”.

1. Promoción: “estimular en las entidades pertinentes la creación de mecanismos jurídicos, normativos, estructurales, instrumentales y financieros que faciliten a la institución (y a otras análogas) un mejor acceso a los recursos con que la institución

desempeña sus tareas de comunicación educativa: innovación tecnológica, exención impositiva, subvenciones y préstamos, etc.”.

Los escenarios de la intervención. Una mirada metodológica

Las cartografías sociales y el territorio de la intervención

La intervención en lo social tiene un ámbito espacial que va siendo definido según la singularidad de cada circunstancia a partir de los cuales se construye. Ese espacio toma la forma de escenario. Los escenarios se hallan dentro de diferentes territorios que los contienen y son atravesados por disímiles formas de inscripción de los problemas sociales que pueden ser analizadas de diferentes expresiones

de las cartografías sociales.

En el proceso de intervención se construyen diversos diálogos entre cartografías, escenario y territorio, que derivan en formas diversas de producción de subjetividades. La subjetividad se construye y deconstruye en un movimiento que se expresa en el propio devenir de la cultura, de la cotidianidad, signada por la noción de problema social que convoca a la intervención. Este movimiento es observable en la relación entre territorio y escenario.

La intervención, al ser ella misma una productora de subjetividad, aporta construcciones discursivas, formas de comprender y explicar. La intervención designa, nombra, califica y le da una forma definida a las cuestiones sobre las cuales actúa, dentro de un orden. Esta dirección y orden serán diferentes según los marcos teóricos conceptuales que se utilizan, los postulados ideológicos y las influencias de la época de quién interviene.

La noción de cartografía permite mostrar los diferentes recorridos temáticos argumentales que atraviesan los territorios de la intervención. La cartografía social da cuenta de una posibilidad de acceso: desde la producción de subjetividad dentro de un territorio definido hasta la expresión singular de esta en el escenario de la intervención.

El territorio es lo que ella representa desde su construcción imaginaria, sus paisajes, edificaciones, los usos sociales y el contenido simbólico de sus instituciones. El territorio es el espacio habitado donde la historia dialoga con el presente y permite a partir de reminiscencias construir una idea de futuro o incertidumbre. El territorio se transforma en un lugar delimitado por lo real, lo imaginario y lo simbólico.

Los límites del territorio tienen un importante componente subjetivo. Son inscripciones de la cultura y la historia y se entrelazan con la biografía de cada habitante de la ciudad.

En el campo de intervención conviven dos formas de definir y delimitar los territorios. La primera es con mapas oficiales. La segunda es partiendo de las propias simbolizaciones de los habitantes. El territorio y el escenario de intervención son definidos por la palabra, el discurso. En esa definición también se introducen el paisaje y sus significaciones.

La ciudad se constituye como una compleja trama simbólica en permanente movimiento y construcción de subjetividad. El lugar simbólico que ocupa cada habitante de la vivienda se expresa en ese discurso que se muestra en un lenguaje propio y singular.

Los escenarios cambian sus significados a partir de los acontecimientos que los atraviesan.

El territorio, espacio de contención de los cambiantes escenarios sociales, puede presentarse en forma heterogénea y por eso requerir diferentes formas de comprensión y explicación de los problemas sociales. La aproximación a lo subjetivo permite conocer con mayor profundidad los problemas sociales sobre los que se interviene, incorporando de esta forma más instrumentos de análisis y conocimiento.

La noción de cartografía social como instrumento conceptual aporta una serie de posibilidades de profundización de la mirada, que van desde los recorridos temáticos dentro de los territorios a partir de la subjetividad de los actores, hasta la elaboración de inscripciones concretas de su padecimiento en ellos.

La noción de escenario de intervención.

Los escenarios de intervención son espacios escénicos cuya transformación trasciende límites predeterminados y generan diversas situaciones de diálogo entre territorio y contexto. El escenario de intervención tiene una conjugación de diferentes elementos que se expresan en él. Implica la existencia de un texto, de una narrativa que deviene históricamente, y les confiere determinados mandatos y papeles a los actores.

El texto proporciona las palabras y significaciones, señala los lugares en los que actúan y se mueven.

La palabra es uno de los primeros factores de creación de la trama escénica.

Dentro del proceso de intervención, la escena se construye según las diversas trabas que plantean los actores. De esa forma se descubren guiones preestablecidos e historias que se repiten en contextos diferentes y las narrativas que se escuchan en los procesos de intervención estandarizadas por la historia previa de quien demanda y de quién interviene. Los escenarios actuales muestran representaciones y escenas que son muchas veces inesperadas. Las palabras y las escenas que se describen se adaptan a las necesidades de la mirada experta. De allí la importancia de reconocer la presencia de estos factores como condicionantes de la intervención. Hay que recordar que existe siempre un detrás de escena que no por no ser visible deja de condicionarla y construirla. La intervención se presenta como un mecanismo que hace ver a qué es lo que está por detrás, más allá de su telón de fondo. Goffman las denomina cultura de presentación, manifestando que existe un lenguaje teatral que genera diferentes formas de interacción. Este lenguaje es útil como instrumento de análisis en dos aspectos: por un lado en el conocimiento de la profundidad de escena y por otro en lo que hay detrás de ella.

Tal dificultad de orden social y contextual para acceder y poner en práctica diferentes formas que se presentan como mandato histórico social en su desarrollo,

implica y construye una serie de cuestiones que se edifican desde el padecimiento subjetivo.

También el escenario de la intervención puede ser entendido como el espacio micro social donde ésta se construye y desarrolla. Aquí surge la noción de elementos escénicos, que permite atribuir a cada componente de la escena de la intervención esa característica de modo de hacer posible un análisis más pormenorizado de cada uno de ellos. Cada puesta en escena posee sus propias características signadas por las diferentes expresiones de la cuestión social en un diálogo entre escenario y contexto.

También son considerados elementos escénicos las representaciones sociales del problema sobre el que se está interviniendo.

También es posible pensar los elementos escénicos en el espacio de la intervención a través de las representaciones sociales. Los elementos escénicos en el escenario de la intervención se vinculan con las políticas sociales relacionadas con el tema desde el que se está demandando. También se pueden analizar la cultura de presentación y la presentación institucional, pero el concepto de elementos escénicos también abarca al espacio en sí mismo, los objetos, el mobiliario, la arquitectura y el diseño.

El concepto de composición escénica puede aportar para el análisis de diferentes expresiones. Esta composición puede ser definida como el conjunto de articulaciones inestables conformadas por los actores, los diferentes guiones, la escena en sí misma y su historicidad. La composición escénica surge una integración de tiempo y espacio en las diferentes contingencias de construcción colectiva y subjetiva del guión de cada actor en el escenario de intervención. El escenario de la intervención está constituido por el contexto, la historia y la ideología que lo trasciende. En ese escenario la intervención es una escucha que intenta analizar y que busca comprender y explicar los diferentes relatos en forma parcial a través de la organización espacio tiempo, construyendo un lugar polifónico donde diferentes voces se entrecruzan y dialogan, con lenguaje disímiles.

En síntesis, los escenarios de la intervención en lo social se ubican en forma dinámica en diferentes territorios, donde lo que los constituye se expresa a través de las diversas formas de enunciados. Por otra parte, se inscriben en la singularidad de los actores sociales, construyendo y desarmando los guiones y papeles que representan.

Intervención, poder y saber. Su puesta en escena en la vida cotidiana.

Para Foucault, el punto de partida de su análisis de lo social son las prácticas y sus formas discursivas. Estas relaciones entre discurso e intervención proponen el surgimiento de un conjunto de prácticas, categoría de análisis y significaciones que confieren diferentes sentidos a la intervención. Las situaciones en las que se interviene son las dificultosas y por eso generan demanda, porque sus entornos son leídos de la posibilidad de poner en conflicto de la propia cohesión de la sociedad. Lo social, al ser vinculado con la intervención se ancla en el espacio: el territorio donde se construye su escenario.

El interés por lo discursivo abarca desde la constitución de las prácticas hasta las significaciones de la vida cotidiana, y puede relacionarse con el funcionamiento de los procesos de singularización. La jerarquía de estos se relaciona en parte con la búsqueda de la seguridad de los otros basada en las potencialidades y capacidades de cada uno de los objetos sobre los cuales se interviene, su heterogeneidad y su particularidad. No se trata de cambiar una subjetividad por otra, sino de facilitar el devenir de la propia singularidad.

El lugar de construcción y de acceso a esas relaciones intersubjetivas es la vida cotidiana entendida como espacio de construcción de sentidos.

La sociedad se construye a partir de discursos y es por eso que lo social es considerado una forma de hablar. La vida cotidiana surge como un espacio de simbolizaciones que pueden ser vistos desde lo discursivo y construidas desde allí. Lo cotidiano puede ser entendido como un agregado permanente de experiencias, lo que se representa no es sólo producto del presente sino que se expresa en la propia historicidad de ese sujeto.

La noción de evidencia no solamente remite al pasado sino que también objetiva, analiza y comprende situaciones que acontecen entre sujetos en el presente.

Según Bourdieu, los hechos sociales son cosas dichas por sujetos. La cotidianidad transcurre en la esfera del sujeto que la vivencia. La vida cotidiana se inscribe en forma singular en su cuerpo, su habla y su mundo de significaciones. La intervención en lo social se entrecruza con la demanda que surge de esta circunstancia, pero también con la necesaria observación de sus significados. El acceso lo cotidiano como recurrencia en otra posible día de entrada a este universo.

La intervención en lo social implica develar estas circunstancias, hacerlas visibles en la esfera de ese otro, desnaturalizando los escenarios en los que se construye día a día el mundo de la vida. El actor social puede no verse a sí mismo en el escenario de la vida cotidiana y se rectifica.

A través del lenguaje, los objetos se tornan significados que pueden ser develados. De allí que la vida cotidiana sea esencialmente la construcción de un mundo intersubjetivo, hablado, alimentado en forma constante a través del discurso. La intervención da cuenta de la necesidad de búsqueda de una forma de hacer que se conjuguen con los horizontes que se plantean desde diferentes marcos teóricos.

BORDENAVE - Participación y sociedad

Tipos de participación:

- Espontánea: lleva a los hombres a formar grupos fluidos, sin organización estable o propósitos claros y definidos, a no ser el de satisfacer necesidades psicológicas de pertenecer, expresarse, recibir y dar afecto, obtener reconocimiento y prestigio.
- Impuesta: el individuo es obligado ser parte de grupos y realizar ciertas actividades consideradas indispensables.
- Voluntaria: el grupo que es creado por los propios participantes, que definen su propia organización y establecen sus objetivos y métodos de trabajo.

- Provocada: no siempre la participación voluntaria surge como iniciativa de los miembros del grupo, ya que a veces es provocada por agentes externos al mismo.
- Concedida: viene a ser la parte de poder y de influencia ejercida por los subordinados y considerada legítima por ellos mismos y sus superiores.

Grados de la participación: grado de control de las decisiones por los miembros.

- Información: los dirigentes informan a los miembros sobre decisiones ya tomadas.
- Consulta facultativa: la administración puede, si quieren y cuando quiere, consultar a los subordinados. Cuando la consulta es obligatoria los subordinados pueden ser consultados en ciertas ocasiones, aunque la decisión final todavía pertenezca a los directores.
- Colaboración/recomendación: subordinados elaborar propuestas y recomiendan medidas que la administración puede aceptar o no, pero siempre obligada a justificar su posición.
- Co-gestión: administraciones dividida a través de mecanismos de co-decisión y colegialidad.
- Delegación: es un grado de participación donde los administrados tienen autonomía en ciertos campos o jurisdicciones, antes reservadas a los administradores.
- Autogestión: el grupo determina sus objetivos, escoge sus medios y establecer los controles pertinentes, sin referencia a una autoridad externa.

Niveles de participación: importancia de las decisiones en las que participan los miembros.

- Nivel 1: formulación de la doctrina y la política de la institución.
- Nivel 2: determinación de objetivos y establecimiento de estrategias.
- Nivel 3: elaboración de planes, programas y proyectos.
- Nivel 4: distribución de recursos y administración de operaciones.
- Nivel 5: ejecución de las acciones.
- Nivel 6: evaluación de los resultados.

Las fuerzas actuantes en la dinámica participativa:

La participación es una habilidad que se aprende y se perfecciona. Gracias a los estudios de psicología social, las fuerzas actuantes en los grupos humanos son relativamente conocidas:

1.El hombre es un ser institucionalizado, ya que su comportamiento es fuertemente influenciado por las instituciones que imponen normas y dogmas.

2.Organización social informal, con comportamientos patrocinados y códigos de comunicación que distinguen a los miembros de los no miembros, con desarrollo de normas grupales.

3.Dentro del grupo existen diferencias individuales en el comportamiento participativo. Esto exige una tarea de coordinación y complementación, que es la función de los líderes.

4.La atmósfera general de un grupo deriva en parte del estilo de liderazgo existente y que puede ser autoritario, democrático o permisivo.

5.La participación es más genuina y productiva cuando el grupo se conoce bien a sí mismo y se mantiene bien informados sobre lo que pasa dentro y fuera del mismo. La calidad de la participación se fundamenta en información veraz y oportuna.

6.Una fuerza actuante sobre la participación es un buen mecanismo de realimentación, en el sentido de que los miembros conozcan las consecuencias de sus actos y los resultados de la acción colectiva.

7.La mayor fuerza para la participación es el diálogo, que significa colocarse en el lugar del otro para comprender su punto de vista.

8.El patrón de comunicación de un grupo es en parte determinado por las personalidades individuales de los miembros y por el patrón de comunicación (percepción de desigualdad, por ejemplo) que ejerce influencia sobre el comportamiento de los miembros.

9.Los miembros que más contribuyen a las discusiones, interviniendo útilmente con frecuencia, tienden a convertirse en elementos focales de comunicación. En grupo grandes, los participantes tienden a dirigir sus comunicaciones a personas semejantes.

10. El tamaño de los grupos influye sobre grado de participación.

Las herramientas operativas: es fácil distinguir la participación simbólica de la participación real. En la primera los miembros del grupo tienen una influencia mínima en las decisiones y en las operaciones pero son mantenidos en la ilusión de ejercer el poder. En la participación real los miembros influyen en todos los procesos de la vida institucional.

Conocimiento de la realidad: la metodología de investigación en la cual la comunidad se estudia sí misma con la finalidad de usar dicho conocimiento y las nuevas percepciones de sí misma para transformar su situación reside nombre investigación participativa. Se puede observar que el conocimiento de la realidad realiza simultáneamente varios objetivos: creación de saber, concientización, solución de problemas, capacitación y formación práctica participación, etc.

La organización: la participación tiende a la organización y la organización facilita y canaliza la participación. La organización es un fin en sí misma sino una condición necesaria para la participación transformadora.

La comunicación: sin comunicación no puede existir la participación. Se requiere de por lo menos dos procesos comunicativos, el de información y el de diálogo.

Principios de la participación:

1.La participación es una necesidad humana, por ello constituye un derecho de las personas.

2.La participación se justifica por sí misma, no por sus resultados.

3.La participación es un proceso de desarrollo de la conciencia crítica y adquisición de poder.

4.La participación conduce a la apropiación del desarrollo por el pueblo.

5.La participación es algo que se aprende se perfecciona.

6.La participación puede ser provocada y organizado, sin que ello sea manipulación.

7.La participación es facilitada por la organización y los flujos de comunicación eficientes.

8.Las diferencias individuales en el modo de participar deben ser reconocidas y respetadas.

9.La participación pueda resolver conflictos pero también puede generarlos.

10. No se debe sacralizar la participación, ella no es una panacea ni es indispensable siempre.

