

UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
CARRERA CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN SOCIAL
INSTITUTO DE INVESTIGACIÓN POSGRADO E INTERACCIÓN
SOCIAL EN COMUNICACIÓN IpiCOM



NOMBRE DE LA MONOGRAFÍA

LA IMPORTANCIA DE LA PLANIFICACIÓN Y SU RELACIÓN CON
LA PROSPECTIVA EN ESTRATEGIAS COMUNICACIONALES
Caso: Organizaciones culturales folclóricas

AUTOR: JORGE RENÉ RODRIGUEZ CÁRDENAS

LA PAZ – BOLIVIA

Abril, 2020

ÍNDICE DE CONTENIDO

	Pag.
1. Introducción	1
2. Desarrollo	3
2.1. La planificación	3
La planificación en el contexto de la comunicación para el	
2.2. desarrollo	6
2.3. La planificación y la prospectiva	8
2.4. La planificación estratégica comunicacional	9
2.5. Enfoques o estilos de planificación.....	13
2.5.1. Planificación normativa	14
2.5.2. Planificación estratégica situacional	15
2.5.3. Planificación prospectiva estratégica	17
Aplicaciones de la planificación estratégica comunicacional en	
2.6. organizaciones culturales folclóricas.....	20
3. Conclusiones y recomendaciones	26
Bibliografía y fuentes de consulta	28

INDICE DE GRÁFICOS

		Pag
Gráfico 1	Enfoque normativo de la planificación.....	15
Gráfico 2	Enfoque estratégico de la planificación	17
Gráfico 3	Enfoque de planificación prospectivo	20

INDICE DE TABLAS

		Pag
Tabla 1	Categorías analizadas en base a los ejemplos de las tres investigaciones basadas en iglesias (2012)	23

La importancia de la planificación y su relación con la prospectiva en estrategias comunicacionales

Caso: Organizaciones culturales folclóricas

*Una estrategia de comunicación educativa para el desarrollo
debe percibir a las personas, a su cultura a su tradición como
capital precioso y no como una carga pesada*

Luis Ramiro Beltrán

1. Introducción

Para abordar esta temática se partió por identificar el área temática cinco que es “la planeación estratégica en la comunicación” desarrollada de acuerdo al reglamento del diplomado en Comunicación Estratégica. Este elemento permitió justificar el tema en relación con los contenidos que son la planificación en función de la prospectiva en organizaciones culturales folclóricas.

En primera instancia las razones derivan de los derechos humanos de segunda generación proclamados por las Naciones Unidas en 1948. Entre éstos están los derechos culturales a la educación, instrucción, ciencia y cultura; a la propiedad intelectual; a participar en la vida cultural, a gozar de las artes y los beneficios del progreso científico.

Partiendo de la premisa que los pueblos tienen derecho a mantener su identidad y diversidad cultural, se intenta mantener las identidades colectivas de los pueblos indígenas y otras minorías nacionales como actores importantes en la sociedad. Estas culturas no son estáticas, sino que cambian a lo largo del tiempo (Flores

Bedregal, 2002). Es así que la cultura es un factor importante para ser abordado para el desarrollo de todo tipo de planificación, como la de estrategias comunicacionales, al ser parte de los derechos culturales desde la defensa de la identidad.

Otro factor a considerar como argumento para desarrollar esta temática está enfocado desde la tercera etapa de la planificación de la comunicación para el desarrollo, denominado en la tipificación como desarrollo alternativo por Beltrán y otros (2011), donde los movimientos sociales y populares comienzan a involucrarse con la cuestión del desarrollo. Estos movimientos populares buscan legitimarse como actores sociales, protagonistas de una nueva dimensión del desarrollo nacional; esta tarea se emprende a través del rescate de lo popular y de lo étnico racial como fuentes de auténtica cultura y energía social al interior de la nación. Se tomará como uno de sus principales componentes a la educación. Ambos abordajes demuestran la necesidad de afrontar esta temática.

Por lo cual se partió de la inquietud de determinar la importancia de la planificación y su relación con la prospectiva en la elaboración de estrategias comunicacionales para organizaciones culturales folclóricas. Este abordaje fue realizado utilizando el método deductivo que parte de premisas teóricas generales para identificar particularidades de aplicación práctica. Se utilizó como técnica la investigación documental de fuentes secundarias.

En cuanto a su tratamiento teórico se abordó inicialmente conceptos la planificación, la planificación en el contexto de la comunicación para el desarrollo, la planificación y la prospectiva, la planificación estratégica comunicacional, los enfoques o estilos de planificación y un breve abordaje de las aplicaciones de la planificación estratégica comunicacional en organizaciones culturales folclóricas.

2. Desarrollo

2.1. La planificación

Inicialmente se realizará un abordaje general de diferentes definiciones planificación, parte de visiones operativas y procesuales hasta abordar enunciaciones mucho más humanas.

El término planificación, se asocia a organizar, ordenar, coordinar, prever; fijar cursos de acción con el propósito de alcanzar determinados objetivos, mediante el uso eficiente de los medios. Se trata de “hacer que ocurran las cosas que, de otro modo, no habrían ocurrido” (Iglesias, Pagola, & Uranga, 2012). La planificación aparece como un proceso inherente a todo proceso de acción o actividades para alcanzar determinados objetivos; es una fase o función esencial de la gestión, porque supone el diseño de los pasos para ejecutar a partir de una mirada analítica sobre la situación inicial. Concluyendo que esta definición tiene un enfoque más operativo que parte desde el presente como una situación inicial.

Para Reyes (1998) la planificación consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo las pautas de orientación, la secuencia de operaciones y la determinación del tiempo para su realización. Al respecto Chiavenato (1986) sostiene que es una función administrativa que determina anticipadamente cuáles son los objetivos que deben alcanzarse y qué debe hacerse para alcanzarlos, se trata de un modelo teórico para la acción futura (citados en González Millan y Rodríguez Díaz, 2019) Ambos conceptos incorporan la fijación de los objetivos y para lograrlos se recurre a las estrategias, que son los planes operativos para alcanzarlos, “la estrategia, que es el puente que permite hacer realidad los sueños del presente (objetivos) y las realidades del futuro (resultados)” (González Millan y Rodríguez Díaz, 2019, p. 2). En este caso estas definiciones reiteran el término de visión futura de la planificación que es el enfoque central a defender en esta monografía.

“Planificar es la acción consistente en utilizar un conjunto de procedimientos mediante los cuales se introduce una mayor racionalidad y organización en un conjunto de actividades y acciones articuladas entre sí que, previstas anticipadamente, tienen el propósito de influir en el curso de determinados acontecimientos, con el fin de alcanzar una situación elegida como deseable, mediante el uso eficiente de medios recursos escasos o limitados” (Ander-Egg, 1991, p. 25).

Continuando con la explicación de Ezequiel Ander-Egg (1991) en rigor científico y técnico, el término planificación aparece ligado a la racionalidad, conocimiento de la realidad y la toma de decisiones. Utilización de recursos escasos para lograr la máxima utilidad posible, implica la selección de las alternativas lo que se traduce en el desarrollo de programas y políticas. Otro elemento a considerar es la reducción de incertidumbre, sobre la base del mejor conocimiento de la realidad (diagnóstico) y por último la previsión, de lo que puede acontecer (prognosis).

La planificación no solo se limita a la racionalidad prospectiva sino a la capacidad de aprender, según la Fundación ITAU (2014) “es allí donde la experiencia de la vida, gracias a la capacidad de “pensar y analizar”, confiere la capacidad de “aprender y crecer”. En este sentido además de la racionalidad del futuro como es la prospectiva, se incluye otro elemento importante que es la capacidad de aprender en el ser humano con el fin de progresar.

Sumando otras posiciones de Díaz Bordenave y Martins (1978), Contreras (1984), Uranga (1999) y Contreras (2000) puntualizaron a la planificación como un proceso dinámico, flexible, racional, científico y vivencial de toma de decisiones correctas, que exige una selección permanente de alternativas en función a la previsión o prospección del futuro (citados en Beltrán, Arroyo y Zeballos, 2011). Reiterando la relación existente entre la planificación y su relación con la prospectiva o visión de un futuro deseado a la luz de un presente.

Como se habrá expresado la planificación no surge asociada a la comunicación, sino a los procesos económicos, tecnológicos y luego sociales, es un hecho creativo, un desafío que pretende acortar distancias, superar brechas, vencer obstáculos, entendidos como restricciones, resistencias o problemas, a través de acciones diseñadas y concertadas para alcanzar propósitos de cambio. Es una noción que admite diferentes acepciones dependiendo de quién la utiliza y de las circunstancias históricas en las que se aplica.

Desde diferentes visiones expuestas se tiene diferentes dimensiones: una dimensión científica, relacionada con los saberes que se ponen en juego, una política, vinculada con el sentido del cambio y otra práctica referida a las estrategias para superar los obstáculos y al desarrollo de destrezas, habilidades y capacidades que se aplican en todo el proceso. En este análisis cabe destacar la visión política del futuro deseado, la planificación tiene una relación muy estrecha con esta visión de futuro desde los engranajes políticos.

El elemento político tiene mucha relación con el tipo de planificación a realizar, ya sea desde el funcionalismo y su relación estrecha con el difusionismo o desde otras visiones más participativas que tendrá que ver con otros modelos de planificación más inclusiva y holística.

Aun así siguiendo la lógica de la literatura sobre planificación estratégica presentada en esta monografía, de acuerdo a la Fundación ITAU (2014, p. 5) planificar implica:

- Establecer el orden de importancia y articulación de los objetivos y acciones.
- Escoger alternativas más convenientes con respecto a los objetivos.
- Seleccionar los recursos existentes y valorar otros que pudieran estar disponibles además de lo que se dispone.
- Definir los costos para alcanzar resultados.
- Determinar los plazos de las acciones.
- Asignar tareas y responsabilidades a diferentes niveles de la organización.

- Definir la forma de controlar las acciones.

Habiendo realizado este primer abordaje se puede concluir que la planificación está relacionada a los siguientes elementos:

- a) Se parte de una situación inicial hacia futuros deseados como mejores.
- b) Toma de decisiones respecto a las alternativas para llegar a esos futuros deseados.
- c) Racionalidad operativa.
- d) Capacidad de aprendizaje de los errores.
- e) Maximización de los recursos.

Si bien esta metodología propicia elementos muy detallados sobre la planificación y su labor eficiente frente a futuros deseados, entre sus líneas no se puede vislumbrar elementos participativos, pareciera ser que se parte de una visión más lineal y vertical de la planificación.

2.2. La planificación en el contexto de la comunicación para el desarrollo

Al igual que los conceptos de planificación, cuando se relaciona este elemento en su conexión con la comunicación para el desarrollo va ligada con la visión del mundo que tienen los individuos a lo largo de su historia. Esta tipificación temporal y derivada de los objetivos se subdivide en:

- 1) Desarrollismo modernizador que dio énfasis a la comunicación como difusión
- 2) Del desarrollismo a la dependencia con la democratización de la comunicación
- 3) La década perdida de los años ochenta con el alternativismo comunicacional

- 4) El desarrollo como ciudadanía política y cultural, la comunicación como interacción y red (Beltrán, Arroyo y Zeballos, 2011, p. 7) y (Flores Bedregal, 2002).

En estos inicios del difusionismo, la aplicación de la comunicación era netamente instrumental; ya a partir a mediados de los años setenta algunos proyectos de desarrollo intentaron realizar la práctica de la planificación de la comunicación para el desarrollo junto a propuestas de la comunicación horizontal y popular. Es así que se puede sostener con mayores argumentos lo mencionado anteriormente de la relación política con el tipo de planificación a realizar.

Dentro de las visiones posteriores a la comunicación horizontal, “la planificación participativa es un proceso compartido de decisiones sobre el futuro deseado, donde los fines y los medios son seleccionados y puestos en práctica colectiva y democráticamente. Es un proceso esencialmente político porque implica la organización de personas para definiciones de objetivos comunes, la elección colectiva de caminos para alcanzarlos y la acción conjunta para lograrlo” (Beltrán, 2013, p. 174). He aquí un llamado a la elección de procesos participativos en la planificación desde el maestro Beltrán.

Es así que la comunicación para el desarrollo considera un uso planificado de los medios de comunicación para sustentar sus metas y programas de desarrollo, pudiendo ser una categoría de la comunicación planificada como un medio para un fin. Por lo que para Beltrán (2013) la concepción del proceso de planificación estratégica de la comunicación para el desarrollo es divulgar conocimientos, propiciar actitudes y provocar prácticas que se estima convenientes para fines del desarrollo.

En este sentido se concluye inicialmente que la relación de la planificación y la comunicación para el desarrollo va tener una relación muy directa entre las visiones políticas, económicas de un futuro deseado y la comunicación como una

herramienta para lograrlo inicialmente y luego como parte de su derecho a la participación de su propio progreso.

2.3. La planificación y la prospectiva

Las preocupaciones sobre el futuro han estado ligadas a la humanidad desde sus inicios, pero cada vez cobran mayor intensidad; este interés, preocupación e inquietud tienen relación con las nuevas generaciones. La preocupación por el futuro para escudriñar el porvenir. Ha surgido a mediados del siglo XX con aportes de Bertrand de Jouvenal y Gastón Berger que iniciaron los estudios prospectivos como el arte de la conjetura en relación con los futuros previsibles. Nace así la prospectiva como una disciplina que pretende ayudar a pensar el presente desde el futuro (Ander-Egg, 1991).

La prospectiva no tiene la intención de profetizar, más bien discernir los futuros posibles basados en procedimientos del método científico sobre la base de datos cuantitativos y cualitativos, realizando un análisis de tendencias dominantes y de hechos emergentes; recurriendo a elementos creativos sobre posibles relaciones, reacciones y retroacciones que construyen escenarios futuros posibles. El futuro no es ajeno a la planificación sino es su esencia misma porque se parte de la interrogante de ¿cuál es el futuro que queremos?; lo que nos lleva más allá de planificar instrumentalmente, a realizarlo en función del futuro deseado.

El futuro asoma como un interrogante permanente en la historia de la comunidad humana y de cada uno de nosotros. Quisiéramos no solo conocer el futuro sino controlar su desarrollo. No poder hacerlo es fuente de incertidumbre para todos los seres humanos.

Para Godet (2018) la anticipación no tiene mayor sentido si no es que sirve para esclarecer la acción. De ahí deriva una relación entre la prospectiva, la planificación

y la estrategia, esa es la razón por la cual la prospectiva y la estrategia son generalmente indisociables.

El futuro es múltiple, indeterminado y abierto a una gran variedad de futuros posibles. Lo que pasará mañana, depende menos de las fuertes tendencias que se impondrían fatalmente a los hombres que de las políticas que desarrollan los hombres al objeto de hacer frente a esas tendencias. Si el futuro es en parte fruto de la voluntad, esta última para ejercerse eficazmente debe intentar guardar el espíritu de las cinco ideas clave de la prospectiva (Godet, 2018).

En este sentido se centra la atención a planificar las diversas estrategias comunicacionales no disociadas de un futuro común, propuesta que hasta ahora no son concordadas.

2.4. Planificación estratégica comunicacional

Primero se considerará el término estrategia, a modo de un conjunto de acciones planificadas y coordinadas sistemáticamente en el tiempo que se llevan a cabo, para lograr un determinado fin o misión (Castellanos, 2015).

La relación entre planificación y comunicación se remonta inicialmente a la idea funcionalista y a su asociación con la oportunidad de transferir conocimientos a partir del entonces novedoso desarrollo de la tecnología de las comunicaciones; con miradas y éxitos diversos, en la comunicación institucional y de las organizaciones, de las empresas y en el marketing comunicacional, en las campañas de comunicación en políticas públicas (Iglesias et al., 2012). Actualmente, no se puede planificar ningún aspecto de la vida social sin integrar allí la planificación de la comunicación como una dimensión importante para el logro de objetivos organizacionales; y de cada una de las experiencias mencionadas se pueden y se deben tomar como enseñanzas.

El planificación estratégica es un proceso continuo de adaptación de la aplicación de la energía social a los cambios situacionales esforzándose por sostener la direccionalidad en la borrosidad de las circunstancias que se presentan en la trayectoria trazada hacia los objetivos propuestos (Ossorio, 2003), ayuda a reducir la incertidumbre y tomar decisiones racionales. La planificación estratégica tiene una realización con la direccionalidad del proceso que empieza en un diagnóstico que establece una trayectoria, direccionalidad, desde la realidad. No solo tiene que ver con el logro de metas sino la más viable (Ander-Egg, 1991).

La planificación estratégica es la formulación, ejecución y evaluación de acciones para el logro de objetivos corporativos en una empresa (Castellanos, 2015) optimiza los recursos y el tiempo, simplifica el proceso. Según Burgwal, Gerrit y Cuellar (1999) la planificación estratégica “es una poderosa herramienta de análisis, reflexión y toma de decisiones colectivas sobre el quehacer actual y el camino que deben recorrer las comunidades, organizaciones e instituciones. No solo para responder ante los cambios y las demandas que les impone el entorno y lograr así el máximo de eficiencia y calidad en las intervenciones, sino también para proponer y concretar las transformaciones que requiere el entorno” (como se citaron en ITAU Fundación, 2014).

Añadiendo especificidad a esta acción de la planificación estratégica, se relaciona con la comunicación estratégica implica ante todo un gran esfuerzo por salir del entorno de los mensajes, para abordar a la comunicación en tanto fenómeno que está haciéndose y rehaciéndose todo el tiempo constantemente (Massoni, 2007), esta nueva mirada de la comunicación más integral parte de ponerse en el lugar del otro para no desarrollar campañas o mensajes comunicacionales que estén solo relacionados con mensajes desde el emisor (Chanduvi-Jaña, 2014).

Desde el enfoque de la planificación estratégica existen los siguientes elementos determinantes de la planificación: a) planificar es un proceso, continuo y unitario que implica un reajuste constante; b) preparatorio que decisiones formuladas por

responsables de elaborar el plan que pasan a los entes decisorios de una organización; c) un conjunto expresado en una matriz de series sucesivas interdependientes de decisiones sistemáticas entre sí dentro de un contexto dinámico e interactivo; d) decisiones para la acción puesto que es una actividad eminentemente práctica; e) futura porque concierne al futuro con el fin de prever hacia la situación objetivo; f) dirigido al logro de objetivos que son concretos y bien definidos traducidos en metas para obtener resultados, donde existe una relación de causalidad entre lo programado, lo ejecutado y los resultados obtenidos y g) por medios preferibles, los cuales están relacionados con el futuro deseado de acuerdo a los propósitos, deseos e intereses de los diferentes actores sociales (Ander-Egg, 1991).

Por su parte la comunicación estratégica es una interactividad, una tarea multidisciplinaria que pretende trabajar con una empresa en una determinada situación y con una proyección específica. Implica un programa de intervención coordinado en cuatro niveles: estratégico, logístico, táctico y técnico. La comunicación estratégica se hace realidad mediante procedimientos planificados como el plan estratégico de comunicación. En opinión de Potter (2002 y 2012) la existencia de un buen plan de comunicación marca la diferencia entre un comunicador y un comunicador estratégico y debe manifestar de forma sintetizada toda la experiencia y el conocimiento comunicativo que existe en la organización para alcanzar su misión (como se citó en TurVines y Monserrat, 2015).

El espacio conceptual de la comunicación estratégica es el de la articulación situacional de la complejidad de allí que las estrategias de comunicación actuales impliquen recorrer un camino doble: salir de la dimensión informativa para abordar la multidimensionalidad de lo comunicacional, y salir de la visión de dominio de la naturaleza para aceptar a la comunicación como encuentro de la diversidad (Galindo Cáceres e Islas Carmona, 2015) porque la comunicación es un hecho cultural, no hay cultura sin comunicación, pues sin ella no habría forma de transmitirla ni compartirla. “Observada de esta manera, la comunicación adquiere

un potencial muy grande para generar cambios sociales. ¿Por qué? Por su capacidad de generar nuevos sentidos, nuevas miradas sobre el mundo, distintas de las que hasta ahora se vienen reconociendo” (Chanduvi-Jaña, 2014, p. 6).

La comunicación es interacción y necesita ser fluida (Massoni, 2007 y Manucci, 2006); por lo que para ser estratégico también se debe realizar un proyecto integral (Gamboa, 2011). Para comunicar, lejos de informar el rol de la comunicación es en la acción social es generar el cambio como un elemento estratégico. En este sentido la comunicación deja de ser una herramienta, para pasar a conformarse en una estrategia (Fernandez-Villa, 2015). Dejar de lado la definición de la estrategia de comunicación como la simple combinación de métodos, mensajes y planes para lograr objetivos de comunicación con el objetivo de persuadir.

Cambiar estas teorías difusionistas de la comunicación por teorías más participativas e inclusivas en una organización desigual e inequitativa del mundo en el que vivimos. Estos cambios deben realizarse desde tres factores: a) Las Políticas de Comunicación, entendidas como un conjunto integrado de principios, normas y aspiraciones integrales, b) Estrategias de Comunicación, como un conjunto de previsiones sobre fines y procedimientos para organizar las acciones y c) Planes de Comunicación, entendidos como un conjunto de prescripciones para regir operaciones y actividades de comunicación. La política se ocupa de las grandes finalidades, las estrategias definen líneas de objetivos más específicos, y los planes van a hacer referencia a las metas concretas (Contreras-Baspineiro, 2006).

La racionalidad en la comunicación es la clave del éxito y tiene por eje la anticipación de las acciones. Únicamente la acción racional puede conducir a la eficiencia que puede lograrse por medio de la planificación (Beltrán, 2011). Parecería que la planificación incorpora un pragmatismo inherente a la planificación estratégica, propia de la metodología del marco lógico con fines gerenciales, donde la comunicación es un componente instrumental del plan operativo (Contreras-Baspineiro, 2017). Lo más importante es la planificación como herramienta

orientada a las transformaciones sustantivas en favor de los sectores populares (Bruno, 2017); pero la planificación incorpora supuestos teóricos que la condicionan.

La planificación es una herramienta que posibilita reducir la incertidumbre e intervenir en el mundo para transformarlo, supone una lectura desde la comunicación para entender a los actores del proceso social. En este trabajo se entenderá la planificación como un proceso sistémico, flexible y participativo que involucre a la comunidad en su crecimiento y proceso colectivo. Es así que la planificación está plenamente entrelazada a la comunicación estratégica y obviamente a la planificación estratégica de la comunicación, aspectos desarrollados anteriormente.

2.5. Enfoques o estilos de planificación

Para profundizar y entender más las visiones de la planificación se desarrollarán los siguientes enfoques o estilos que determinan otros elementos más al análisis. Existen diferentes modalidades, las cuales son determinadas por otros factores como: la concepción de la planificación misma, el paradigma sobre el cual está estructurado, el rol que se asigna a los dirigentes, a los técnicos y, en general, a los actores; además de las elecciones metodológicas y la forma como se expresa la propuesta de cambio.

La tipificación de estos enfoques de planificación de acuerdo a Iglesias et.al.(2012) son: normativo, estratégico situacional y prospectivo estratégico. También existen otros enfoques que pueden considerarse como la planificación participativa que se han dado en prácticas apoyándose en la perspectiva estratégica situacional, han puesto el énfasis en la participación de los actores en todas las etapas del proceso de gestión/planificación.

2.5.1. Planificación normativa

Según Iglesias et al. (2012) también denominada planificación clásica o tradicional, es una metodología que busca asegurar la coherencia, eficacia y eficiencia de una intervención a través de medidas centralizadas, adoptadas siguiendo criterios técnicos rectores y destinadas a garantizar el cambio deseado o el cumplimiento de los objetivos trazados por estos mismos técnicos en función de las decisiones tomadas por el poder político o gestor.

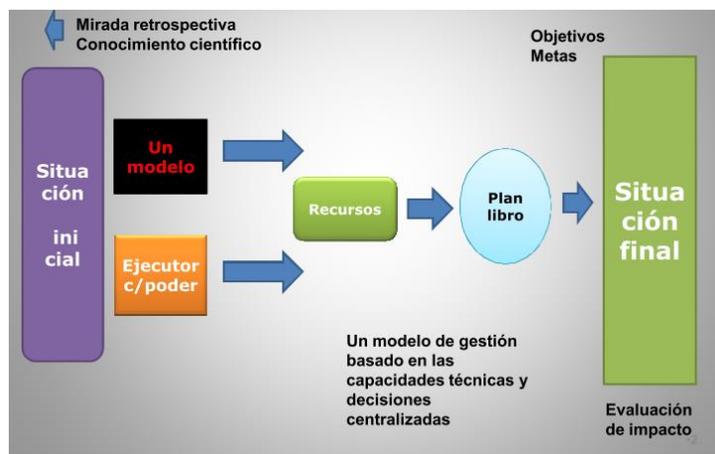
En este tipo de planificación existe una clara diferencia entre el planificador y los actores, actuantes en el escenario de intervención. Puede resumirse en las siguientes características:

- a) Parte del convencimiento de que la mejor respuesta a una determinada situación consiste en una planificación que permita avanzar hacia un modelo apoyado en base científica y ya experimentado.
- b) El objetivo a alcanzar se formula de manera imperativa a modo de “deber ser”.
- c) La planificación consiste en la producción de métodos y técnicas, a modo de “plan libro”, cuya aplicación permitirá arribar al objetivo o a los objetivos expresados como “deber ser”.
- d) La factibilidad de la planificación depende de la eficaz administración de los recursos asignados.
- e) La viabilidad de los proyectos se asienta en el saber científico-técnico asociado con el poder político y/o institucional en la toma centralizada de decisiones.

Se parte generalmente de un diagnóstico. No hay una sola concepción respecto de lo que ello implica. Pueden ser, según los casos, datos de tipo macro o bien análisis particularizados. Pero esta mirada se apoya siempre en el saber de los técnicos y sirve para interpretar la situación y orientar hacia la construcción de la situación final

estableciendo los objetivos de cambio en función de las demandas de los dirigentes políticos y/o empresariales y/u organizacionales (Iglesias et al., 2012). Si bien desde esta perspectiva el diagnóstico se postula como una mirada “objetiva”, es evidente que ese análisis está claramente atravesado por los saberes y la visión del mundo de quienes lo realizan. Este enfoque puede explicitarse en el siguiente gráfico:

Gráfico N°1. Enfoque normativo de la planificación



Fuente: Iglesias et.al. (2012)

Como se observa en este gráfico es un modelo basado en las capacidades técnicas y decisiones centralizadas que parten de una situación inicial con una mirada retrospectiva del conocimiento científico, con preponderancia del ejecutor hacia un plan, en consecución de los objetivos en busca de una situación final con la evaluación de impacto. Gráficamente se observa un modelo unidireccional aplicado generalmente con miradas difusionistas y al parecer que sigue imperando en los proyectos de comunicación para el desarrollo.

2.5.2. Planificación estratégica situacional

Este enfoque, se apoya en el análisis del presente y en el estudio de tendencias que vienen desde el pasado. Esto quiere decir que las situaciones identificadas en el presente (situación actual) y que se han constituido históricamente tienen grandes

posibilidades de persistir en el futuro, ya que existen “fuerzas” y “lógicas” que así lo determinan. Según Guillermina Baena Paez (2010) “el pensamiento estratégico está basado en un modelo que ve al interior del presente y hacia el futuro. Reconoce que el mundo es un sistema no lineal conformado por un conjunto de sistemas complejos adaptativos, donde el caos, la complejidad y el cambio son la norma (como se citó Iglesias et al., 2012, p. 17).

Suponen la construcción de un futuro lógico partiendo de la base de la persistencia de comportamientos tipificados a través de patrones históricos, regularidades o promedios; donde se puede observar la tendencia probabilística de los sucesos para predecir un futuro.

De acuerdo a Godet (2000) los conceptos de prospectiva, estrategia, planificación están en la práctica íntimamente ligados, cada uno de ellos conlleva el otro y se entremezcla: de hecho, hablamos de planificación estratégica, de gestión y de prospectiva estratégica (como se citó en Iglesias et al., 2012). Se puede pensar la planificación también como una metodología de anticipación que nos permita responder, incidir, influir en el cambio antes de que los problemas y la crisis se precipiten.

Siguiendo la línea de Iglesias, et.al (2012) las principales características son:

- a) Parte del análisis situacional entendido como una mirada sistemática y compleja del escenario presente.
- b) Desde el presente se proyecta hacia el futuro.
- c) Reconoce la experiencia y el conocimiento científico y técnico como saberes válidos y antecedentes importantes (marco conceptual) para elaborar las respuestas de planificación.
- d) El ejercicio de la planificación es preponderantemente una acción que corresponde a los decisores políticos “planifica quien gobierna”, gerentes o dirigentes, porque se entiende que son éstos quienes están en condiciones de garantizar la viabilidad de los proyectos.

- e) Ajusta los plazos (corto, mediano o largo plazo) a las exigencias de los decisores buscando transformaciones que impacten de manera significativa y visible en la gestión.
- f) La viabilidad está puesta en la capacidad de crear condiciones políticas (relaciones de poder) de quienes conducen para alcanzar los objetivos propuestos.
- g) Asociado a lo anterior la factibilidad se sustenta en la idoneidad técnica y en la posibilidad de garantizar recursos para lo que se proyecta.

En el gráfico 2 se puede evidenciar estas características. Donde el análisis situacional que está en el presente se realiza en función de conceptos previos y la sistematización de experiencias, esta acción cíclica en función de los recursos diseña la estrategia hacia un futuro que es la situación final, de acuerdo a la evaluación de impacto.

Gráfico N° 2. Enfoque estratégico de la planificación



Fuente: Iglesias et.al. (2012)

2.5.3. Planificación prospectiva estratégica

El futuro requiere construir un espacio de voluntad común entre múltiples actores, porque de lo contrario no se podrá avanzar realmente en función del cambio. Este

espacio de voluntad común se expresa en las alianzas político institucionales, pero también en prácticas colectivas que apuntan a configurar modos de ser y actuar similares, es decir, en estilos de gestión y en gestiones compartidas. Muchos autores que trabajan temáticas de la prospectiva señalan “Si lo que hoy nos sucede es el resultado de nuestras acciones en el pasado, imaginemos cómo es nuestro futuro, para establecer qué debemos hacer hoy” (Iglesias et al., 2012, p. 20).

Para Godet la prospectiva y estrategia no pueden leerse como dos perspectivas enfrentadas, sino complementarias. sostiene que esta suerte de hibridación entre estrategia y prospectiva. Mojica (2005) define la prospectiva como una disciplina que permite iluminar el presente con la luz del futuro (citados en Iglesias et al., 2012). La prospectiva no desestima el análisis de la situación presente, pero elige la construcción de imágenes de futuro como punto de partida, para regresar luego sobre el presente con una mirada más compleja y enriquecida que permite reconocer presencias y ausencias imposibles de ser captadas solamente con los elementos que da la retrospectiva y el análisis del presente.

Este enfoque, adquiere su auténtico sentido cuando está guiado por una intención o por una razón motriz que se expresa en un sistema de ideas y valores en virtud de los cuales los actores sociales definen un objetivo y establecen un futuro deseable. Dependiente de la complejidad del tema a resolver, más proyección temporal se requiere. Las herramientas que ofrece la prospectiva ayudan a establecer puentes entre las imágenes de futuro y el presente, con el objetivo de construir escenarios compartidos entre los actores.

Desde el punto de vista de Iglesias, et.al. (2012) las características de este enfoque son:

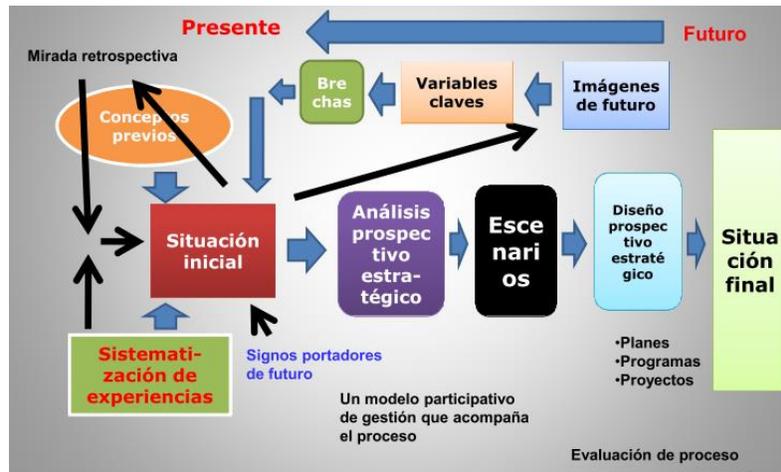
- a) Partir del reconocimiento del ámbito de trabajo se intenta dilucidar, las imágenes de futuro; que se ponen de manifiesto en los sueños, los proyectos,

los deseos, las manifestaciones de los actores para incorporarlas como componente dinamizador del proceso de planificación.

- b) Las imágenes de futuro alimentan la construcción de variables clave (ejes de indagación que acompañan todo el proceso de planificación.
- c) La situación final, elaborada a modo de escenarios, supone también y al mismo tiempo la explicitación de los procesos y las condiciones que permitan que la situación presente evolucione hacia el futuro deseado.
- d) Se apoya en la idea de que el cambio, pensado como modificaciones profundas y perdurables, requieren del largo plazo.
- e) Recupera, con la participación de los actores, las experiencias y los saberes precedentes, mirada retrospectiva, para darle densidad y enriquecer el análisis situacional.
- f) El conocimiento científico técnico se enriquece y se resignifica a partir de los ejes o variables clave construidas desde las imágenes de futuro.
- g) La viabilidad se apoya en la fuerza mística que la exploración del futuro agrega a la acción política.
- h) El ejercicio de la planificación es una acción combinada y concertada entre los decisores políticos, los gestores, los dirigentes y los actores participantes en el escenario de actuación. Se entiende que de esta manera se garantiza de mejor manera la viabilidad de la planificación.

De acuerdo a estas características el enfoque prospectivo parte de una visión del futuro a través del presente, donde está una situación inicial con una mirada prospectiva, teniendo una mirada de los conceptos previos y la sistematización de experiencias. Es en este acontecer que se encuentran las imágenes del futuro, en base a variables claves en función de las brechas de ese contexto. Cabe resaltar que en el presente están los signos portadores del futuro. El análisis prospectivo estratégico se basa en el estudio de escenarios que realiza el diseño que conducirán a una situación final y su evaluación en el proceso y no así en el impacto. Esto se puede evidenciar en el gráfico siguiente:

Gráfico N°3. Enfoque de planificación prospectivo



Fuente: Iglesias et.al. (2012)

2.6. Aplicaciones de la planificación estratégica comunicacional en organizaciones culturales folclóricas

En este sentido se tomarán en cuenta las organizaciones culturales como las fundaciones que pertenecen a una empresa, suelen ser en sí mismas una forma de comunicación, aprovechando los atributos positivos que emana la cultura (Moreno y Dávila, 2017). Un plan de comunicación permite establecer las líneas estratégicas para enfrentar los retos presentes y futuros. Ante un panorama cambiante, esta herramienta trata de unir visión y valores de una manera actual y también con una visión prospectiva para servir a toda la sociedad.

Al respecto se hizo un breve estado del arte de las propuestas realizadas con respecto a la planificación estratégica comunicacional en organizaciones culturales, debido a que no se encontraron ejemplos propiamente de organizaciones culturales folclóricas en nuestro medio, ni en ámbitos extranjeros. Estos ejemplos se desarrollan a continuación:

- En la investigación “Plan de comunicación para promocionar las actividades del Centro Nacional por la Acción por la Música” de la autora Balboa Gonzales, Desiree Andreína, realizada en la Universidad Católica Andrés Bello, en su Escuela de Comunicación Social, Mención en Comunicación Publicitaria, donde la tesis aplicada desarrolla un plan de comunicación para promocionar las actividades del Centro Nacional por la Acción por la Música, de Caracas, Venezuela; hace énfasis en realizar planes para organizaciones sin fines de lucro desde la visión de la comunicación organizacional integrada y de diferentes estrategias de comunicación (Balboa-Gonzales, 2013).
- Por su parte en la VII Maestría en Alta Gerencia del Instituto de Altos Estudios Nacionales de la Universidad de Postgrado del Estado, se presentó un trabajo sobre “La gestión cultural del Ecuador. caso: Casa de la Cultura Ecuatoriana (CCE) “Benjamín Carrión” 2008 - 2012 elaborada por Juan Antonio Merino Jaramillo ofrece un diagnóstico de la administración institucional, una alternativa de gestión, y la defensa para su implementación. Se analiza del escenario institucional develando los fundamentos filosóficos, históricos, culturales y los conceptos de gestión pública que han definido la existencia de la CCE. Estos elementos guiaron la valoración de la gestión y aportaron conceptos para formular la alternativa propuesta (Merino-Jaramillo, 2014).
- La investigación “Una aproximación a las estrategias de publicidad y marketing en el posicionamiento de un producto musical” de Nayghwa Celidey Martínez Salas, en la Maestría en Ciencias de la Comunicación de la Facultad de Ciencias de la Comunicación de la Universidad Autónoma de Nuevo León, México concluye que la industria musical se compone de dos elementos principales: el sello discográfico, y el artista. El objetivo de este trabajo es presentar un análisis de la revisión de la literatura que a la fecha se ha realizado sobre el tema, haciendo una comparación entre las estrategias de publicidad y marketing que se han empleado en el

posicionamiento de un producto musical y lo experimentado en la consolidación de la marca haciendo énfasis en las tendencias de comunicación que han estado surgiendo a medida que se incorporan los avances tecnológicos y los nuevos medios de difusión y promoción (Martinez, 2014).

A continuación, en el gráfico siguiente se desarrolla un análisis detallado de la aplicación de la planificación estratégica en estos diferentes trabajos.

Tabla N° 1. Categorías analizadas en base a los ejemplos de las tres investigaciones basadas en Iglesias (2012)

CATEGORIAS	SUB. CATEGORIAS	CASO “PLAN DE COMUNICACIÓN PARA PROMOCIONAR LAS ACTIVIDADES DEL CENTRO NACIONAL POR LA ACCIÓN POR LA MÚSICA” (Venezuela)	CASO “GESTIÓN CULTURAL DEL ECUADOR, CASO CASA DE LA CULTURA ECUATORIANA 2008-2012” (Ecuador)	CASO “UNA APROXIMACIÓN A LAS ESTRATEGIAS DE PUBLICIDAD Y MARKETING EN EL POSICIONAMIENTO DE UN PRODUCTO MUSICAL” (México))
1- Situación inicial	a) Mirada retrospectiva	Realiza una pequeña historiación y retrospectiva de trabajos realizados desde 1938	Cumple por que realiza un diagnóstico de la situación administrativa incluyendo estudios realizados con anterioridad	No cumple porque solo menciona la producción actual de los artistas en sellos discográficos
	b) Conceptos previos	Conceptos de estrategia y fomento presentes en el trabajo, a la par de conceptos motivacionales y actitudinales.	Utiliza conceptos previos, ante todo relacionados con su carta magna y reglamentos emanados por la propia casa cultural en cuestión.	Referido a que La organización cultural, es una organización compleja que trabaja creando, regulando así distribuyendo mercancías o productos culturales, por lo tanto no busca contribuir a la cultura o a la educación
	c) Sistematización de experiencias	Realiza una sistematización temporal, espacial y motivacional.	Referido a la fundamentación científica, que para tal efecto utiliza referentes de gestión pública, gestión cultural, ámbitos de tales gestiones y calidad de gestión, con incidencia plena en el ámbito cultural ecuatoriano.	Basada en el desarrollo de la tecnología digital que dio lugar a nuevas modalidades de consumo musical, por lo tanto se va prescindiendo del soporte físico de consumo de audio y video, que de manera sencilla el público lo obtiene mediante el internet.
	d) Signos portadores de futuro	Existe en cuanto la promoción de actividades culturales que son de interés público	Incluyendo situaciones cuya implicancia va con el grado de preocupación, empeño que el contexto socio político y el estado asignan a la cultura de ese país.	Casas disqueras o sellos discográficos, proveedores de servicios, comunidades y consumidores, entre medio de todo esto va la definición de la marca y el producto, con su

				respectivo posicionamiento que no asegura el éxito del mismo.
2- Análisis prospectivo estratégico	a) Brechas	Las actividades y logros de esta organización, tienen un alcance a mediano plazo para formar parte del sistema venezolano cultural.	Los derechos culturales con implicación jurídica, y las políticas culturales en Latinoamérica, referidas a instituciones culturales sin relación real, teniendo como ente regulador al consejo nacional de la cultura.	Siempre existirá una brecha entre el producto y el consumo, ya que este último puede encontrarse ante dos productos similares que darán lugar al análisis para tomar una decisión.
	b) Variables clave	Referidas a las organizaciones sociales, voluntariado y entidades sin ánimo de lucro, por lo tanto ingresa al ámbito de institución no gubernamental	Constitución política del Ecuador, Ministerio de Cultura del Ecuador, ciudadanía institucional y perspectiva cultural ciudadana en los colectivos o individualidades.	Referidas al tipo de marketing, y las publicidad de enganche de los consumidores potenciales, tanto por medios radiales, televisivos y de prensa, llegando al merchandising
	c) Modelo participativo de gestión que acompaña al proceso	Con una misión y visión corporativa, ingresando en un esquema de valores corporativos, con manifestaciones culturales de diferente índole.	Acciones descentralizadas para acercar la cultura a la ciudadanía y fidelización de los públicos. La gestión cultural es un componente visible para el desarrollo, conjuntamente con la Asociación de gestores técnicos y Culturales. (AGETEC)	Relacionado con el nombre, la etiqueta, el logo y el nombre, conjuncionando a qué tipo de público va dirigido
3- Escenarios	a) Imágenes del futuro	Toma muy en cuenta elementos primarios de la comunicación, conjuncionando la comunicación organizacional, que es abierta, evolutiva, flexible y multidireccional.	Principalmente referida a la Casa de la Cultura Ecuatoriana (CCC), con su acervo de bienes tangibles e intangibles, apropiados por la sociedad ecuatoriana, integrando, rescatando y precautelando la cultura de dicho país.	Concernientes al ámbito descriptivo, estratégico, de difusión y de influencia, con enfoque cualitativo.
4- Diseño prospectivo	a) Planes	Con perspectivas de comunicación interna y externa, utilizando mensajes de publicidad institucional,	Respondiendo a cuatro procesos, cuerpo colegiado, gobernante, habilitante y sustantivo, cada uno de ellos conformados por diferentes	Explorar las relaciones sociales y describir la realidad tal cual la experimentan sus correspondientes protagonistas de tipo fenomenológico.

		incidiendo en las relaciones públicas.	gestiones que ingresan en la proyectiva del mismo.	
	b) Programas	Haciendo énfasis en los medios y canales de la organización comunicacional, tomando en cuenta barreras, tales como, psicológica, física, fisiológica y semántica.	Programas prospectivos con gestiones jurídicas, comunicación social, gestión financiera, gestión de planificación, gestión de desarrollo institucional y gestión de servicios técnicos. Todo realizado por el departamento de planificación de la CCE.	Productores musicales del área de la ciudad de Monterrey, México, con muestras probabilísticas, con entrevistas a profundidad.
	c) Proyectos	Con incidencia en la comunicación integrada, publicidad y propaganda, desde medios televisivos, radiales y de prensa escrita.	Con prevalencia del significado y connotación de su nombre, conjuntamente el pensamiento, bienestar y acervo cultural que se genera con los contenidos de la producción o difusión de las obras.	Documentación de entrevistas en video y audio, incluyendo un diario de campo.
5- Situación final		Estrategias comunicacionales que puedan reforzar la participación de músicos y profesores en actividades académicas de intercambio musical y artístico.	Existe la mediación sistemática y continua en el tiempo de los resultados obtenidos por las instituciones públicas, y la comparación de aquellos resultados con aquellos deseados o planeados con miras a mejorar los estándares de desempeño de la institución.	El fácil acceso a las nuevas tecnologías por parte del público, la misma brinda la posibilidad de promocionarse al artista de manera independiente debido a los bajos costos, que no supe del todo al sello discográfico.

Fuente: Propia en base a investigaciones citadas

Como se puede observar en estos ejemplos se visualizan las condiciones de la planificación como un elemento para determinar y lograr los objetivos propuestos para la mejora de la situación actual, pero desde una perspectiva normativa y algunas veces estratégica situacional. En estos casos no se abordaron a los sujetos y sus pasados, presentes y futuros escenarios propios de la planificación prospectiva. Tampoco se trabajaron estrategias comunicacionales participativas.

3. Conclusiones y recomendaciones

De acuerdo al objetivo trazado se pudo determinar una relación directa entre la planificación con la prospectiva en la elaboración de estrategias comunicacionales para organizaciones culturales folclóricas. La planificación está pretende tomar decisiones acertadas para la mejora de una situación actual y esto es una visión de futuro. La prospectiva pretende visualizar esos futuros a la luz de un presente con el fin tiempos mejores. Al igual que muchas acciones humanas, la labor comunicacional en la elaboración de estrategias comunicacionales desde la planificación estratégica, pretenden igualmente reducir la incertidumbre frente a ese futuro, en el ámbito de la comunicación que coadyuva otros proyectos de desarrollo.

Pero, el elemento más importante que se presentó en este abordaje teórico, muchas veces explícito y algunas implícito, es la visión política del desarrollo en el momento de elegir una posible estrategia comunicación. Se sigue con una visión instrumental de la comunicación derivada de los primeros momentos de la comunicación para el desarrollo; todavía no se llega a determinar una mirada holística del fenómeno comunicacional y su aporte al cambio real de nuestro futuro. Surge varias interrogantes en este trabajo, por ejemplo: ¿cuál es la visión de desarrollo que se tiene desde la comunicación en Bolivia? ¿cuál el aporte al cambio desde la comunicación con relación a un futuro deseado?

Además de aquello, se debe reiterar que los temas culturales son escasamente desarrollados y de hecho cuestiones como el folclore no son tratados con

regularidad por los ámbitos académicos, más allá de la mirada antropológica. Es una necesidad latente en el medio realizar estudios, propuestas prácticas para organizaciones de esa naturaleza. Incluir estos estudios en el quehacer comunicacional aplicando íntegramente los derechos humanos de fortaleza a la identidad cultural.

Constantemente se puede observar un reclamo acerca de la apropiación de nuestra música, danzas, instrumentos y otros por los países vecinos; pero hasta ahora no se hace nada por fortalecer a instituciones que realizan este quehacer. Desde la academia no existe una interacción con estos grupos para consolidar el conocimiento desde diferentes aspectos; es este análisis que se debe realizar a la luz de la prospectiva, entonces nace esta cuestionante ¿cuál será el futuro del folclore si se sigue con estas condiciones?

Bibliografía y fuentes de consulta

- Ander-Egg, E. (1991). *Introducción a la planificación*. Madrid-España: Siglo XXI.
Retrieved from <https://www.academia.edu/9970968/Introduccion-a-la-planificacion-Ander-Egg-Ezequiel>
- Balboa-Gonzales, D. (2013). *Plan comunicacional para promocionar las actividades del centro nacional de acción social por la música*. Universidad Católica Andrés Bello.
- Bruno, D. (Comp). (2017). *Planificación y Comunicación. Perspectivas , abordajes y herramientas*. (Facultad de Periodismo y comunicación, Ed.). La Plata: EPC ediciones.
- Castellanos, L. R. (2015). *Estrategia y Planificación Estratégica*. Venezuela: Pixabay. Retrieved from <https://lcestrategia.wordpress.com/>
- Chanduvi-Jaña, E. (2014). *Manual de Comunicación estratégica. Visibilizando , incidiendo y haciendo corriente de opinión Manual de capacitación sobre comunicación estratégica*. (Comunicaciones aliadas, Ed.). Lima. Retrieved from <http://www.lapress.org/manuales/manual-de-comunicacion-estrategica.pdf>
- Contreras-Baspineiro, A. (2006). Planificación Estratégica de la Comunicación. In CIESPAL (Ed.), *Comunicación estratégica para las organizaciones* (pp. 11–23). Quito, Ecuador.
- Contreras-Baspineiro, A. (2017). Planificar la comunicación desde las mediaciones. *Revista Internacional de Comunicación y Desarrollo*, (5), 127–137.
- Fernandez-Villa, M. (2015). *Guía de Comunicación estratégica para las Organizaciones de la Sociedad Civil del Ecuador*. (CEDA, Ed.). Ecuador.
- Galindo Cáceres, J., & Islas Carmona, O. (2015). *Ingeniería en comunicación social y comunicación estratégica. Ingeniería en comunicación social y comunicación estratégica*. <https://doi.org/10.4185/cac75>
- Gamboa, J. C. (2011). *Comunicación estratégica 101. Guía Práctica para*

- Proyectos de Desarrollo*. (Fondo Multilateral de inversiones, Ed.), *Comunicación estratégica 101. Guía Práctica para Proyectos de Desarrollo*. Washington. Retrieved from <http://www.conectadel.org/wp-content/uploads/downloads/2013/04/Comunicacion-Estrategica-para-Proyectos-de-Desarrollo.pdf>
- González Millan, J. J., & Rodríguez Díaz, M. T. (2019). *Manual práctico de planeación estratégica*. España: Servicios Culturales.
- Iglesias, M., Pagola, C., & Uranga, W. (2012). *Enfoques de planificación*. ITAU Fundación. (2014). *Guía de planificación estratégica para organizaciones sociales y culturales*. ITAU Fundación. Retrieved from http://www.fundacionitau.org.py/Content/Gacetillas/Gacetilla_13066974000000000_5526.pdf
- Manucci, M. (2006). Herramientas de comunicación para construir resultados. In CIESPAL (Ed.), *Comunicación estratégica para las organizaciones* (pp. 91–131). Quito, Ecuador.
- Martinez Salas, N. (2014). *Una aproximación a las estrategias de publicidad y marketing en el posicionamiento de un producto musical*. Universidad Autónoma de Nuevo León.
- Merino Jaramillo, J. A. (2014). *Gestión Cultural del Ecuador. Caso: Caso de la Cultura Ecuatoriana “Benjamin Carrión” 2008-2012*. Universidad de Posgrado del Estado.
- Moreno, I., & Dávila, J. R. (2017). Guía para elaborar un Plan de Comunicación Transmedia en el ámbito de las organizaciones culturales.
- Ossorio, A. (2003). *Planeamiento Estratégico*. INIAP Ecuador. Dirección Nacional de Administración Pública. <https://doi.org/FRSAP 93-22>
- TurVines, V., & Monserrat, J. (2015). El Plan Estratégico de Comunicación, Estructura y Funciones. *Razon y Palabra, Diciembre(88)*, 1–24.
- UNICEF. (2006) *Elaborando proyectos de comunicación para el desarrollo*. Argentina: Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia.