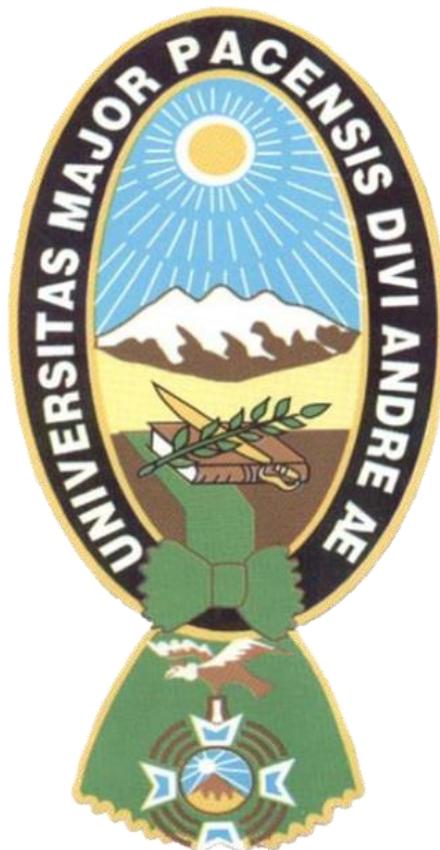


# UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS



## PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL

**Docente:** Msc. Tamara Liendo Villena  
**Maestrante:** Olga Zeballos Pareja

**La Paz - 26 - 02 – 2020**

## **DEDICATORIA**

Esta monografía está dedicada a la memoria de mi amigo Daniel Sirpa Tambo, quién me animó en este campo de estudio y, durante varios años compartió su sabiduría en la temática comunicacional.

## **INDICE**

1. INTRODUCCIÓN	1
2. DESARROLLO	3
2.1. Planeación y gerencia estratégica	3
2.2. Componentes fundamentales de la planeación estratégica organizacional	3
2.3. Modelo de planeación estratégica situacional de Carlos Matus	8
2.4. El Modelo de Planeación Estratégica SHKG	10
3. ESTRATEGIA	11
3.1. Estrategia de comunicación	12
4. PLAN	12
4.1. Planificación en la comunicación	13
5. MODELO DE GESTIÓN EN LA COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA	14
5.1. El aporte de la comunicación desde la complejidad	16
6. CONCLUSIONES	22

# PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL

## 1. Introducción

Hoy en día es fundamental entender que la vida social se desarrolla en contacto con sus semejantes, en el ámbito familiar, laboral, institucional, sindical, etcétera. Actualmente la comunicación entre personas se ha favorecido mucho anulando las distancias, gracias a los medios de comunicación y las nuevas tecnologías de información y de comunicación (TICs). La vida social está regulada por usos sociales, que hacen a la buena y armónica convivencia (respeto mutuo, solidaridad, amabilidad, tolerancia) y contribuye a la plenitud de las personas, que se complementan y se realizan en la interacción, y configuran la dinámica social.

A través de los años la comunicación se ha convertido en eje fundamental de los procesos de todo tipo de organización. Esto se debe a que poco a poco han sido más conscientes de que la comunicación es clave para lograr resultados positivos en el funcionamiento de las instituciones y empresas.

Todas las instituciones y empresas se comunican con diferentes públicos, independiente de su tamaño o naturaleza. Por ese motivo es importante implementar estrategias que permitan conseguir resultados positivos. Algunos de los elementos que hacen parte de la estrategia son: identidad, cultura, canales internos y externos, entre otros.

A partir de esta premisa el objetivo de la presente monografía está en realizar un análisis de la estrategia comunicacional que permita que los miembros de la institución o empresa se apropien y entiendan su papel como beneficiarios e integrantes activos de los diferentes planes, programas y actividades que propone toda entidad.

La planificación estratégica debe estar basado en las necesidades puntuales de la institución o empresa y en la que los sujetos estén involucrados de manera positiva, a partir de la generación de fuentes o recursos de información formales que les permitan orientar su desempeño hacia la motivación, la movilización, la realidad y la acción.

La comunicación se entiende cada vez menos como información y cada vez más como relación, de diálogo, de encuentro de intencionalidades. Conjuntamente, sus actores se consideran agentes protagónicos de cambio, pues su desafío hoy es lograr la transformación personal, organizacional y social.

Lo que se pretende con esta nueva visión del rol de la comunicación, es lograr un intercambio productivo de significados para la construcción de sentido, tanto a lo interno de la organización como en las interrelaciones entre la organización y sus públicos externos, que permitan por un lado el afianzamiento de su identidad y cultura, y por el otro, una positiva imagen que se arraigue en un posicionamiento y reputación sólidos.

Es importante entonces, entender que la comunicación es transversal a todas las instituciones o empresas y que es a partir del desarrollo de tareas y actividades de sus miembros como se proyecta mejor la imagen corporativa tanto a nivel interno como a nivel externo.

Así de esta manera se intentara ver las aproximaciones entre planificación estratégica y comunicación estratégica a partir de un modelo que es integrador porque permite abarcar la comunicación interna, la interinstitucional y la externa, definiendo en cada caso cuál es la problemática prioritaria, cuál es la transformación cognitiva que es deseable poner en marcha en el marco de los objetivos institucionales y atendiendo muy especialmente a los contextos. Tiene una particularidad y es que este modelo se concentra en facilitar las transformaciones a partir de una mirada respetuosa de la diversidad.

La implementación y formulación de una estrategia comunicativa que unida y materializada en un plan de comunicación le permita a la institución o empresa generar lenguajes formales que promuevan el incremento de la participación, el conocimiento, la satisfacción, el desempeño y la motivación de los miembros que la integran. Esa es en realidad el verdadero desafío de esto que se está llamando “Gestión de la comunicación estratégica” para ser aplicada desde una perspectiva más comunicacional en los diferentes ámbitos de su aplicación.

## **2. Desarrollo**

Para el desarrollo de esta monografía se puntualizará y conceptualizará la Planeación Estratégica, desde los conceptos de planeación y de estrategia.

### **2.1. Planeación y gerencia estratégica**

La planeación estratégica es una herramienta administrativa que ayuda a incrementar las posibilidades de éxito en una empresa cuando se requiere alcanzar algo en situaciones de incertidumbre; igualmente la planeación estratégica es la elaboración, desarrollo y puesta en marcha de distintos planes operativos por parte de las empresas u organizaciones, con la intención de alcanzar objetivos y metas planteadas y responde prioritariamente la pregunta “Que hacer”. Según Fayol afirma que: “la toma de decisiones también hace parte de las funciones de la organización”; señaló como las funciones del administrador la prevención, organización, coordinación y control, que expresado en términos más actuales no es otra cosa que la planeación, organización, dirección y control (Da Silva 2008, pp, 130 y 137).

#### **a. Componentes fundamentales de la planeación estratégica organizacional (Uniandes, 2014, pp. 1y3).**

- a) **Los estrategas:** En general se define aquellas personas ubicados en la alta gerencia
- b) **Direccionamiento estratégico:** Lo integran los principios corporativos (conjunto de valores, creencias y normas que regulan la vida de la organización), la misión (formulación de los propósitos de una organización que la distingue de otros negocios en cuanto al cubrimiento de sus operaciones, sus productos, que soportan el logro de estos propósitos) y la visión (marco de referencia de lo que una empresa es y quiere ser en el futuro).
- c) **El diagnóstico:** Sirve de marco de referencia para el análisis de una situación actual de la compañía tanto internamente como en su entorno. El análisis de oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades permite a la organización a definir estrategias. Por lo tanto el diagnóstico incluye auditoria del entorno, de la competencia de la cultura corporativa y de las fortalezas y amenazas.
- d) **Opciones estratégicas:** Partiendo del FODA y al análisis de vulnerabilidad efectuado en el diagnostico se debe analizar al comportamiento del mercado, definir objetivos corporativos para definir estrategias.
- e) **Formulación estratégica:** Es la definición de planes de acción y definición de responsables, se proyecta en el tiempo cada uno de los proyectos estratégicos, definir objetivos y planes para cada una de las áreas funcionales de la organización.

La planeación estratégica es el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una compañía u organización obtienen, procesan y analizan información pertinente, interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así como su nivel de competitividad con el propósito de

anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la organización hacia el futuro. Serna (2000, p. 121).

La planeación (o planificación) estratégica es el proceso a través del cual se declara la visión, la misión y los valores de una empresa, se analiza su situación externa e interna, se establecen sus objetivos a largo plazo, y se formulan las estrategias que permitan alcanzar dichos objetivos Luisa y Jennifer (2015, p. 9).

Toda institución debe caracterizarse por brindar una información amplia y transparente de la Entidad hacia los diferentes grupos de interés externos y partes interesadas, sobre su funcionamiento, gestión y resultados, permitiendo la participación en las iniciativas institucionales.

La creación de estructuras de comunicación en toda institución es fundamental. para la consecución de un objetivo o conjunto de objetivos, necesita de un sistema de comunicación que organice, ordene y coordine y haga eficiente los procesos de comunicación, posibilitando a la institución el de realizar sus propósitos y de alcanzar sus objetivos.

El proceso de planeación estratégica consiste fundamentalmente en responder a las siguientes preguntas Universidad Bolivariana (2010, pp. 3 y 5).

- **¿Quiénes somos?**

Es importante conocer la historia, los orígenes de la empresa que marcaron su identidad, su naturaleza y que hacer, aspectos que están ligados a su misión, principios y valores.

- **¿Dónde estamos?**

Corresponde al diagnóstico estratégico, es decir un análisis situacional de la compañía y en particular de cada una de las unidades que la componen, esto conduce a la realización de un análisis interno que permita establecer nuestras fortalezas y debilidades y un análisis externo para identificar las amenazas y oportunidades que ofrece el entorno.

- **¿Hacia dónde podemos ir?**

El Plan Estratégico considera los desafíos del entorno; los escenarios tendenciales esperados para el cliente en temas tecnológicos, como a las consecuencias de los cambios que esto genera globalmente.

- **¿Hacia dónde queremos ir?**

Identificada las tendencias de desarrollo, se definen cual ha de ser el escenario futuro deseado y realizable para la compañía, concordante con su Misión y con sus principios y valores, un resumen de este escenario futuro correspondería a la Visión.

- **¿Cómo llegamos allá?**

Corresponde a la definición de las acciones a realizar en el presente para que el escenario deseado realmente ocurra; Involucra los objetivos estratégicos ¿Qué hacer?, las estrategias ¿Cómo hacerlo? Y el seguimiento y evaluación ¿Cómo medir lo ejecutado? Universidad Bolivariana (2010, p.7)

Según Rueda (2014, pp. 20 y 21), ante esta situación, Goodstein, Nolan y Pfeiffer proponen un modelo de planeación estratégica que difiere radicalmente de otros modelos existentes en cuanto a su contenido, énfasis y procesos, integrando para ello las siguientes nueve etapas:

1) **Planeación:** Es necesario planear el compromiso organizacional ante el proceso, identificar el equipo de planeación e involucrar a la alta gerencia en forma continua.

2) **Búsqueda de Valores:** Es el diagnóstico de los valores (presentes y futuros) de los miembros del equipo de planeación y de la organización, la filosofía de trabajo, y la cultura organizacional.

**3) Formulación de la Misión:** Como un enunciado claro del tipo de negocio donde se encuentra la compañía.

**4) Diseño de la Estrategia del Negocio:** Requiere establecer los objetivos de negocios cuantificados de la organización mediante la identificación de las líneas de negocio, establecimiento de los indicadores críticos de éxito, identificación de las acciones estratégicas y la determinación de la cultura necesaria para apoyar estas líneas de negocio.

**5) Auditoria del Desempeño:** Es el esfuerzo concentrado que requiere el estudio simultáneo de las fortalezas y las debilidades de la empresa, y de las oportunidades y amenazas externas.

**6) Análisis de Brechas:** Es una comparación de los datos generados durante la auditoria del desempeño con aquellos indispensables para ejecutar el plan estratégico. Además es un requisito el desarrollo de estrategias específicas para cerrar cada brecha identificada.

**7) Integración de los Planes de Acción:** Exige reunir las piezas para determinar la manera cómo funciona el plan general y dónde se encuentran los puntos neurálgicos potenciales.

**8) Planeación de Contingencias:** Proporciona a la organización una variedad de estrategias de diseño de negocios que se pueden utilizar en distintos escenarios.

**9) Implementación:** Es la iniciación concurrente de varios planes tácticos y operativos. Los autores expresan que decidir el curso futuro de una organización es la tarea de la alta gerencia, la cual no se puede ni se debe delegar

Esta guía sencilla, directa y completa, entendida como un manual de acción para la organización, para conducirlos hacia la Planeación Estratégica Aplicada, los

autores pretenden ofrecer una comprensión general del proceso de planeación estratégica, los elementos necesarios para ello y la tecnología que se requieren para utilizar el modelo en un proceso de planeación.

En comparación con otros modelos de planeación estratégica, éste presenta cuatro grandes diferencias:

- 1) La cultura organizacional.
- 2) La búsqueda de valores (incluyendo los aspectos psicosociales).
- 3) El diseño de la estrategia de negocios.
- 4) La integración entre los planes de negocios y los planes funcionales de la organización.

Los autores concluyen que la planeación estratégica en su concepción original incluye unas trampas latentes para la organización: 1) mala comunicación de la estrategia organizacional; 2) dificultad para introducir cambios en el sistema de administración del desempeño; y 3) poca atención en los aspectos intangibles de la organización. Por tanto, se justifica la aplicación de su modelo de Planeación Estratégica Aplicada como solución para sortear los inconvenientes de la planeación tradicional Rueda (2014, pp 20 y 21).

#### **b. Modelo de planeación estratégica situacional de Carlos Matus**

Este modelo parte del análisis situacional de ciertos problemas que aquejan a las organizaciones. La aproximación a la situación objetivo y la formulación de estrategias es una simplificación del método PES, en el paradigma de la Planificación Estratégica Situacional formulado por Carlos Matus

Si bien es cierto que el paradigma al que responde el modelo está orientado a la solución de problemas específicos y, aunque pareciera que se decanta por la proposición de estrategias contingentes, realmente se estructura un modelo

orientado a generar un cambio favorable en las organizaciones, realizando procedimientos de retroalimentación Rueda (2014, pp. 20 y 22).

Para Matus, el análisis de la situación problema es la guía de acción para poder generar una planeación estratégica correcta, por tanto presta suma importancia a la descripción en detalle de la problemática, Rueda (2014, p. 26)

### **1. La apreciación de la situación:**

- a) Identificación de la situación problemática.
- b) Descripción de los problemas para precisar su significado.
- c) Distinción y desagregación de sus causas y consecuencias.
- d) Confección del árbol de problemas.
- e) Identificación de los actores y las fuerzas sociales en juego
  - Situación presente y tendencias.
  - Objetivos y metas (explícitas e implícitas).
  - Trayectorias deseadas, posibles y “reales”.
  - Conjeturas sobre la explicación situacional de cada actor.
  - Posibles jugadas de cada actor.

### **2. Diseño normativo y prospectivo:**

- a) Establecimiento del objetivo de gran visión.
- b) Misión actual y futura.
- c) Valores compartidos.
- d) Diseño del árbol de objetivos (en correspondencia con el árbol de problemas).

### **3. Análisis y formulación estratégica:**

- a) Definición de objetivos y metas
- b) Diseño de escenarios: árbol de apuestas (iniciativas).
- c) Diseño de la estrategia y cursos de acción (actores, operaciones, medios estratégicos, tiempo).

- d) Análisis de factibilidad (política, económica, organizativa, tecnológica, etc.)
- e) Programación (establecimiento del orden temporal y el ámbito espacial de los proyectos y acciones).
- f) Presupuesto (asignación de recursos a los programas, proyectos y acciones de acuerdo con las prioridades del plan).
- g) Organización y personal (reorientación de los dispositivos orgánicos y de capacidades humanas hacia la estrategia).

#### **4. Análisis y formulación estratégica:**

- a) Establecimiento de la agenda.
- b) Puesta en marcha de las operaciones del curso de acción seleccionado.
- c) Incorporación a la agenda de las modificaciones.
- d) Recálculo: Reomienzo del momento explicativo de la fase táctica operacional.

#### **c. El Modelo de Planeación Estratégica SHKG**

Sugerido por Sergio Kauffman González (2003), representa un compendio del análisis de las propuestas teórico-metodológicas de diferentes autores, concretadas en una propuesta dual del proceso de planeación.

El proceso de planeación inicia con el diagnóstico tanto interno como externo, que se concreta en el direccionamiento de los “fundamentos estratégicos”: 1) visión; 2) misión; 3) valores y filosofía; y 4) cultura de trabajo (Cano Flores & Olivera Gómez). A partir de ahí, es posible determinar los objetivos estratégicos que se quieren alcanzar construyendo la estrategia. A continuación, se plantean acciones encaminadas al logro de la estrategia, materializadas en la identificación de planes y programas debidamente jerarquizados y distribuidos en horizontes. Rueda (2014, p.35).

### **3. Estrategia**

Estrategia se refiere a la “determinación de propósitos y planteamiento de objetivos básicos a largo plazo y a la adopción de cursos de acción, así como la asignación de los recursos necesarios para alcanzar estos propósitos” KOOZ (1954, p. 169).

Según muchas críticas al anterior enfoque, este nuevo planteamiento se basa en Mintzberg que indica que la estrategia no solo puede iniciarse como parte de la planeación formal, sino que la estrategia puede partir de la raíz de una organización y más bien las estrategias son a menudo respuestas a circunstancias no previstas, en esta base Mintzberg (1996, p. 76), define estrategia como “un modelo a una corriente de decisiones o acciones”, este modelo se constituye en un producto de cualquier estrategia intentada (planeada), o de cualquier estrategia emergente.

Entonces por estrategia para la administración básicamente se entiende la adaptación de los recursos y habilidades de la organización al entorno cambiante aprovechando sus oportunidades y evaluando los riesgos en función de objetivos y metas.

En pocas palabras estrategia básicamente sería la toma o camino que la empresa sigue para adaptarse al contexto y lograr sus objetivos. Y finalmente la estrategia se define como el conjunto de decisiones y acciones, que procuran hacer efectiva cada etapa del desarrollo, basada en un diagnóstico e situación y que tienen en cuenta además el modelo y objetivo de lo que se quiere alcanzar.

“Es un plan unitario, general e integrado que relaciona las ventajas estratégicas de la firma con los retos del ambiente y que tiene por objeto garantizar que los objetivos básicos de la empresa se consigan mediante la realización apropiada por parte de la organización”. Hantton (1994, p. 183).

Estrategia es una planificación a largo plazo, que busca conseguir objetivos. Esta se basa en tácticas, que son planes a corto plazo, son pasos que se siguen para lograr resultados.

Quinn de Dartmouth Collage define como “el modelo o plan que integra las principales metas, políticas y cadenas de acciones de una organización dentro de una totalidad coherente” Hantton (1996, p. 5).

#### **a. Estrategia de comunicación**

“Es un diseño, es troncal, es metodológica: plantea procedimientos específicos tiende a ser más amplia que profunda, la estrategia de comunicación es la combinación de métodos con mensajes y planteamientos, por medio de los cuales se busca lograr los objetivos de la comunicación. La estrategia de comunicación es el arte de dirigir, coordinar acciones y de obrar para alcanzar un objetivo” (Perez, 1997, p. 62).

#### **4. Plan**

El plan hace referencia a las decisiones de carácter general que expresan los lineamientos políticos fundamentales, las prioridades que se derivan de esas formulaciones, la asignación de recursos acorde a esas prioridades, las estrategias de acción y el conjunto de medios e instrumentos que se van a utilizar para alcanzar las metas y objetivos propuestos.

Un plan engloba programas y proyectos, pero no está compuesto sólo por un conjunto de programas y proyectos. Esto por una razón fundamental: porque su formulación se deriva de propósitos y objetivos más amplios que la suma de programas y proyectos. En otras palabras el plan es el parámetro técnico-político dentro del cual se enmarcan los programas y proyectos.

En su aceptación más amplia, son el resultado final del proceso de planificación en los que se consigna, generalmente por escrito a las metas, objetivo, estrategias y tácticas. Además deben registrar también los riesgos, beneficios costos y apoyos

implícitos en el proyecto y que responden a situaciones estructurales del sistema Hermida (2004, p.195).

El ser humano busca alcanzar objetivos, esta situación se da en todos los campos y dominios de la actividad humana y exige racionalizar el proceso de toma de decisiones. Y este modo de introducir racionalidad en la acción se ha denominado planificar.

En su aspecto esencial, la planificación Ander Egg (1982, p. 270) la define como arte que establece procedimientos para la optimización de las relaciones entre medios y objetivos y proporciona normas y pautas para la toma de decisiones coherentes, compatibles e integradas que conducen a una acción sistemáticamente organizada y coordinadamente ejecutada.

Planificación se entiende como la preparación de planes de largo y corto alcance (o sea estrategias y operaciones) para un uso eficaz y equitativo de los recursos de comunicación dentro del contexto de las finalidades, medios y prioridades de una determinada sociedad, planes que por lo demás, están sometidos a las formas de organización social y política prevalecientes en esta sociedad.

#### **a. Planificación en la comunicación**

En la actividad comunicacional la ejecución de una política exige un proceso de racionalización que permita sistematizar dar congruencia y ordenar las operaciones comunicativas. A este proceso de racionalización de las operaciones se las denomina planificación de la comunicación. Muriel (1980, p. 162).

En general el campo de la aplicación de la planificación depende y varía según su objetivo, es decir, aquello a lo que se aplica. Sin embargo, la planificación siempre conlleva un esfuerzo por ver hacia el futuro y tratar de influir sobre él. Por ello puede decirse que la planificación de la comunicación consiste “en una actividad encaminada a lograr la racionalización de las operaciones que se pretende llevar cabo con el fin de

obtener un propósito determinado de comunicación; implica la ejecución propositiva de una serie de actividades predeterminadas para llegar a afectar a los receptores o públicos (Muriel, 1980, p. 162).

## **5. Modelo de gestión en la comunicación estratégica**

Este modelo de comunicación estratégica presentado por SANDRA MASSONI , es integrador porque permite abarcar la comunicación interna, la interinstitucional y la externa, definiendo en cada caso cuál es la problemática prioritaria, cuál es la transformación cognitiva que es deseable poner en marcha en el marco de los objetivos institucionales y atendiendo muy especialmente a los contextos. Tiene una particularidad y es que este modelo se concentra en facilitar las transformaciones a partir de una mirada respetuosa de la diversidad.

Ofrece ventajas sobre otros modelos de gestión organizacional porque trabaja en evitar:

- la dispersión de las capacidades institucionales.
- la falta de relación entre los objetivos y las acciones institucionales.
- la falta de participación coordinada de los actores institucionales.

### **El modelo:**

- Provee una planificación por objetivos de conocimiento a lograr con los distintos actores, que resulta a la vez: previsor, racional, flexible y promotora de cambios a corto, mediano y largo plazo. Promueve permanentemente las innovaciones posibles en el ámbito de la empresa u organización con el consiguiente impacto y consolidación de la imagen corporativa.
- No opera sólo en la coyuntura.
- Especifica metas de producto que dan cuenta de la gestión de la innovación en los distintos niveles: acciones, programas, proyectos

y áreas estratégicas de la empresa u organización según sea su tamaño.

- Permite la autoevaluación.

Massoni en sus análisis suele comprobar que en muchas organizaciones se menciona a la comunicación como componente estratégico pero que, sin embargo, en el área de comunicación no se trabaja estratégicamente. Entonces, se debe trabajar desde la perspectiva estratégica implica normalmente algunos movimientos en las formas habituales de pensar y hacer comunicación. Necesitamos repensar a la comunicación desde nuevos paradigmas y esto implica abordarla como un fenómeno complejo y fluido.

Según la autora se debe trabajar con tres movimientos:

**Primer movimiento:** De la comunicación como información a la comunicación como momento relacionante de la diversidad sociocultural.

**Paso 1.** Superar el malentendido de la transferencia.

**Paso 2.** Reposicionar la metáfora de los canales de comunicación.

**Paso 3.** Explorar qué tipo de completamiento pondrán en juego los actores. Los mensajes sólo actúan potenciando o neutralizando ideas que ya estaban en el contexto.

**Paso 4.** Reconocer matrices socioculturales (lógicas de funcionamiento) de los actores involucrados. Diagnosticar marcas de racionalidad comunicacional para abordar la complejidad del fenómeno comunicacional.

**Segundo movimiento:** De la comunicación al final de línea a la comunicación como cuestión de equipos.

**Paso 5.** Conformar equipos multidisciplinares capaces de instalar conversaciones múltiples en lugares específicos o miradas complejas cuando no es posible disponer de equipos.

**Paso 6.** Reconocer intereses y necesidades de las matrices/actores. Una estrategia de comunicación es un proyecto de comprensión que asume a la comunicación como espacio de encuentro de los actores.

**Tercer movimiento:** De la comunicación como un mensaje a transmitir a la comunicación como un problema acerca del cual instalar una conversación que trabaje en la transformación del espacio social que se aborda en una cierta dirección.

**Paso 7.** Iniciar la conversación: aspectos y niveles del problema. Árbol de problemas. Planilla de actores y Árbol de soluciones. Matriz de planificación integrada para comunicar estratégicamente en una empresa u organización.

### **5.1 El aporte de la comunicación desde la complejidad**

Desde este modelo de comunicación estratégica entendemos a la comunicación como momento relacionante de la dinámica social y, por lo tanto, como espacio llave para pensar sus bloqueos y contradicciones. Este concepto implica superar las visiones reduccionistas de lo comunicacional para integrar la dimensión comunicativa en toda su complejidad. Es, ante todo, una mirada que rebasa la hegemonía de la emisión para abrirse a la complejidad de la comunicación y reconocer que en un mismo espacio social conviven múltiples y distintas versiones de lo real. Estos mundos de vida interactúan permanentemente y, al hacerlo, construyen la dinámica social. De eso se trata: salirnos del corset de los mensajes para abordar el espesor de la comunicación. En un mundo fluido ya no alcanza con contabilizar mensajes, analizarlos discursivamente o identificar sus circuitos. Esto no es suficiente porque la interpretación -entendida como una lectura crítica que nos permite demostrar los artificios de la enunciación- no agota el hecho comunicacional.

La comunicación es un espacio de cruce que atraviesa lo social y que, como tal, excede en mucho a los mensajes. Es el espacio en el que se usan los textos y los objetos socioculturales; el uso –en el sentido de aquello no

previsto inicialmente- es lo que permite el cambio y la transformación, porque permite la diferenciación. El diagnóstico comunicacional habilita a visualizar cómo y desde qué aspecto del problema puede aportar cada matriz a la solución del mismo.

Incorporar la diversidad dinámica, no estandarizada en la acción comunicacional, supone un desplazamiento sustancial en el concepto de participación. Implica pasar de entenderla como prescripción –receta de algo definido como bueno y que alguien debe hacer/saber– a abordarla como forma inclusiva. Como ya se ha dicho, se trata de recuperar los saberes, intereses y expectativas de los grupos y sectores involucrados para organizar en la estrategia acciones capaces de asumir las lógicas en juego. En este trayecto resulta esclarecedor el análisis de marcas de racionalidad comunicacional (sugerimos ver el capítulo de herramientas en este libro) que permite tomar decisiones respecto de qué tipo de acción de comunicación iniciar con cada uno de los actores/matrices que se requiere interpelar.

### **Nivel Líneas de acción:**

- Es el conjunto de actividades que aportan a un componente determinado de un proyecto.
- Es una estrategia de corto plazo con fecha de inicio y fecha de finalización menor a un año (secuencial).
- Genera aprendizajes y resultados inmediatos que permiten ajustar la intervención. Incluye: objetivo, grupos meta, propósito, actividades, recursos, productos, indicadores.
- Es el nivel de mayor desagregación de la intervención. Ejemplo: una campaña de sensibilización sobre el sida o una jornada de prevención de accidentes domésticos (estufas encendidas, remedios al alcance de los niños, etc.).

### **Nivel Proyectos:**

- Es la organización de actividades y recursos para intervenir en un nivel específico de la problemática. Articula varias líneas de acción para solucionar aspectos del problema.
- Es una estrategia de mediano plazo (más de un año) que empieza y termina.
- Los proyectos mantienen pertinencia con los programas de los que son parte.
- Pueden ser Proyectos Transversales, es decir, aportar a los objetivos de distintos programas. Tienen un énfasis operativo que debe incluir las siguientes etapas: diagnóstico, diseño, planificación, ejecución, seguimiento y evaluación.
- Ejemplo: un Programa Municipal de Prevención del VIH-SIDA que articula las siguientes líneas de acción: promoción del uso del profiláctico, campaña de detección precoz para la madre y el niño, etc.

### **Nivel Programas:**

- Formula una situación deseada frente a un déficit que condiciona el desarrollo de la ciudad/región/organización. Agrupa a las estrategias en torno a un mismo objetivo. Es el primer nivel operativo de la política.
- Se realiza en base a analizar escenarios posibles y fijar una concepción de futuro para los problemas. Debe incluir las siguientes etapas: diagnóstico, diseño, planificación, ejecución, seguimiento y evaluación. Articula un conjunto de proyectos que aportan al mismo propósito de la política.
- Tiene metas a largo plazo que permiten la evaluación de en qué medida se van alcanzando los objetivos y especifica cómo aportan a la consecución de la política.

- Ejemplo: un Programa de salud reproductiva que articula los proyectos: creación de consejerías barriales de salud reproductiva y prevención del cáncer de mamas.

### **Nivel Política:**

- Es la definición de un para qué/propósito global de la gestión a largo plazo.
- Es el nivel de toma de decisiones para solucionar los problemas y abordarlos también preventivamente de manera de asegurar la sustentabilidad a nivel de desarrollo urbano/regional. Se sustenta en marcos y regulaciones.
- Establece la asignación de recursos.
- Está conformado por un conjunto de programas que persiguen los mismos objetivos.
- Para facilitar el trabajo de quienes deseen iniciar una planificación estratégica integrada, veremos una matriz de planificación que puede ser utilizada como modelo básico y apuntaremos orientaciones para completarla.

Como ya se planteó, la propuesta consiste en armar la estrategia de comunicación a partir de lo que cada sector pueda/quiera escuchar en un determinado momento. Si recuperamos sus intereses y necesidades, las matrices incluidas en una estrategia pueden convertirse, a través de la comunicación, en actores que defiendan y promuevan una porción de la solución al problema dentro de su ámbito y a través de sus vínculos particulares.

Por ejemplo, si en una empresa es necesario comunicar las fechas y horarios de entrega de chequeras en la administración convendrá utilizar una metodología difusionista. En este caso, habrá que planificar una campaña utilizando los medios de comunicación disponibles y adecuados para transmitir una información de carácter reiterativo, de modo que sea recordada en el momento oportuno. En cambio, si lo que se quiere promover en la empresa es una mesa de trabajo y

concertación para trabajar la violencia laboral, convendrá utilizar una metodología más participativa, que trabaje en reforzar los lazos de integración social. Es importante identificar e integrar en la estrategia los procesos a lograr (sensibilización, información, participación y comunicación social), que son diferentes en cada grupo o matriz (porque responden a los procesos de conocimiento de cada uno de ellos), e intentar su articulación en espacios de interacción cada vez más sinérgicos.

En síntesis, el diseño de una estrategia de comunicación desde este modelo incluye:

### **1. Traducir el tema a problema.**

Definición del problema en el caso que se va a trabajar.

- a. Realizar la Versión Técnica del problema. ¿Podríamos definir en una frase el problema sobre el que trabajará la estrategia de comunicación? Identificar aquello que está obstaculizando la transformación que pretendemos en la dirección deseada.
- b. Describir los aspectos del problema. ¿Podríamos registrar componentes de diverso registro en este problema (aspectos económicos, socioculturales, técnicos, etc.)
- c. Reconocer marcas de racionalidad comunicacional en la situación en la que se trabaje.
- d. Enlistar todos los actores que tienen injerencia en la solución de cada componente usando la Versión Técnica que produjo el equipo. Caracterizarlos.
- e. ¿Cuál es su visión del problema?, ¿reconocen o no estos componentes del problema como tales?, ¿cuáles son sus intereses y necesidades actuales respecto de los distintos aspectos del problema?.

## **2. Diseñar la estrategia de comunicación**

a- Comparar la Versión Técnica con las versiones de las matrices teniendo en cuenta el análisis de marcas de racionalidad comunicacional. Especificar para cada una de ellas:

- qué proceso de conocimiento sería deseable lograr con cada matriz.
- ejes y tonos más propicios para responder a sus intereses y necesidades en torno al problema.

b. Planificar por matrices. ¿Qué acciones, espacios y productos de comunicación es pertinente realizar para convocar a los actores definidos como protagónicos en torno a este problema?

c. Planificar en una matriz integrada. Integrar ejes, tonos y acciones.

Del análisis entre planificación estratégica y gestión de la comunicación estratégica se desprende, que para que podamos hablar de comunicación estratégica, debe haber una planeación estratégica de comunicación; es decir, un conjunto consciente, racional y coherente de decisiones sobre acciones a emprender y sobre recursos a utilizar, que permitan alcanzar los objetivos previamente fijados: objetivos que tienen que ser claros, específicos y medibles y que respondan a cualquier resultado a corto-medio plazo que genere un cambio a nivel de conciencia, conocimiento-comprensión, intereses, gustos-preferencias-deseos, actitud, teniendo en cuenta las decisiones que en el mismo sentido toma, o puede tomar, la competencia, y considerando a la vez, factores económicos, político-legales, socio-culturales, y tecnológicos del entorno, y otros relacionados con el contexto; refiriéndonos al conjunto de circunstancias en las cuales se ubica la estrategia de comunicación como el lugar y tiempo

Evidentemente la gestión de la planificación estratégica nos permitirá llegar de manera directa a los resultados que en un marco general se plantean después de seguir al pie de la letra los tres momentos que plantea este modelo.

## **6. Conclusiones**

En un mundo donde las comunicaciones ya no son controlables por estados o corporaciones gracias a las redes sociales, la capacidad de subsistencia de empresas y organizaciones se ha tornado más compleja, debiendo innovar hacia una inclusión mayor de la comunicación estratégica.

La comunicación estratégica permitirá a empresas y organizaciones asumir los desafíos de mejor manera, tomando en consideración que hoy:

Teniendo en cuenta lo anterior, la comunicación se entiende como un instrumento de gestión al servicio de la planeación estratégica de cualquier organización. Ya que a través de una buena estrategia de comunicación se puede conseguir la creación de una imagen atractiva que permita que los productos o servicios de la misma, encuentren un espacio dentro de los diferentes modelos en el mercado que aportan al cambio social.

En este sentido la comunicación estratégica integrada a la planeación estratégica se convierte en la herramienta más poderosa con la que cuenta una organización para expresar su visión del mundo, es una oportunidad para describir aquellos temas que se consideran claves, y presentar sus ideas como deben ser tratados y resueltos más efectivamente, representa la promesa que la organización hace a la sociedad civil acerca de lo que debe alcanzar.

En conclusión, la comunicación estratégica es un componente trascendental a la hora de alcanzar el éxito en los negocios y crear valor en las organizaciones. La meta es aprovechar los recursos comunicativos, internos y externos de la organización, para alcanzar los objetivos estratégicos propuestos.

Para lograr estos objetivos se definen líneas de actuación sobre una base de relaciones entre la organización, sus acciones, el entorno y los resultados obtenidos para estructurar y guiar la estrategia a seguir desde los diferentes niveles de la organización

Y sobre todo debe ser, la comunicación estratégica, un proceso coherente, consistente y permanente, especialmente congruente con el quehacer institucional teniendo en cuenta que todo en la organización comunica: las oficinas o locales de la compañía, sus productos comunicativos propiamente dichos: los anuncios publicitarios, las notas de prensa, la web, las redes sociales, los eventos que se organizan o las campañas de sensibilización que se pongan en marcha. Por tanto, la preocupación de las empresas no debe centrarse solamente en lo que dicen sino también en lo que hacen (toda la actividad cotidiana de la entidad: desde la satisfacción que generan sus productos y/o servicios, la atención telefónica, el comportamiento de sus empleados y directivos hasta sus procesos, estructuras así como el resto de sus estrategias y políticas funcionales), y porque ambas cosas constituyan un mismo y único discurso.

En suma, hay que buscar coherencia entre: lo que se pretende comunicar y lo que se comunica; lo que se comunica implícita y explícitamente; los objetivos y los medios para alcanzarlos; lo que se declara y lo que se actúa.

Y otro elemento muy importante es que no se debe dejar de lado el factor sociocultural que no siempre es tomado en cuenta y que a veces se pasa de largo este aspecto, es así que la tarea de un comunicador al reconocer la diversidad sociocultural es indagar los posibles puntos de articulación de las diferencias en torno de intereses y necesidades de grupos sociales que se reconocen como bien distintos, para operar desde allí con relación a un objetivo.

## **Bibliografía**

ANDER-EGG, E. (1982). Diccionario de trabajo social. Lima Perú. Editorial 8ª Edición.

CONTRERAS, Adalit (2000). Imágenes e imaginarios de la comunicación – desarrollo. Quito Ecuador. Editorial Quipus.

HANTTON, D. (1994). Administración. México Editorial McGraw Hill.

HERMIDA, J. y otros (2004). Administray estrategia. Argentina. Ed. Macchi. 4ª Edición.

KOOZ Y WEIHRICH, H. (1954). Administración desde una perspectiva global. México McGraw Hill, 10ª Edición,

MASSONI, S. (2007). Estrategias los desaffíos dela comunicación en un mundo fljuido. Rosario Argentina. Ediciones Homo Sapiens.

MURIEL, Y ROTA G. (1983). Comunicación institucional enfoque social de las relaciones Públicas. Quito Ecuador.

BEDOYA Y ZULUAGA.J. (2015). Propuesta de planeación estratégica.

Recuperado el 21 de 04 de 2018, de

<http://repositorio.utp.edu.co/dspace/bitstream/handle/11059/5687/658406B412.pdf?sequence=1>

BOLIVARIANA, U.P. (2010). Plan estratégico. Recuperado el 2018, de <http://www.upbbga.edu.co/filesupb/planeacion/MARCO%20TE%3%93RICO%20PLAN%20ESTRATEGICO%202010-2014.pdf>.

DA SILVA, R. (2008). Teorías de la administración. Recuperado el 05 de 2018, de <http://www.folgueral.com.br/wp-content/uploads/2016/04/Teorias-da-Administra%C3%A7%C3%A3o-Reinaldo-O--da-Silva.pdf>.

GESTIOPOLIS. (2009). La Planeación estratégica en el proceso administrativo. Recuperado el 2018, de <https://www.gestiopolis.com/la-planeacion-estrategica-en-el-proceso-administrativo/>

RUEDA, J. (2014). Diseño de un modelo de planeación estratégica. Recuperado el 2018, de <http://www.bdigital.unal.edu.co/45972/1/1072655924.2013.pdf>.

UNIANDES. (2014). Planeación estratégica. Recuperado el 2018, de <https://sites.google.com/site/planeacionestrategicaunides/ii-proceso-de-planeacion-estrategica/2-2-proceso-y-componentes-de-la-planeacion-estrategica>