

Reflexiones y propuestas en torno a comunicación, estrategia y planificación en instituciones

Reflections and Proposals on Communication, Strategic Planning and Institutions

Diego Apolo Buenaño (Ecuador)¹

Universidad de las Américas

apolodiego@gmail.com

Felipe Aliaga Sáez (Argentina)²

Universidad Nacional de La Plata, La Plata

Edison H. González (Chile)³

Universidad Católica de Chile

Resumen

En este artículo se aborda la necesidad de mirar el trabajo en comunicación desde un enfoque analítico estratégico, comprendido como un proceso de planificación necesario en pro de mejorar la gestión institucional. En torno a este objetivo se revisan una serie de aspectos prácticos, tales como la planeación estratégica, política de negocios, públicos de interés, construcción de escenarios, análisis de la situación, auditoría de comunicación interna y externa sin dejar de lado reflexiones teóricas con respecto a comunicación, estrategia y planificación. También en base a la reflexión, se proponen un conjunto de matrices para el diseño de un plan estratégico de comunicación que contribuirán al diálogo entre los resultados de investigación y su operativización que permita el trabajo en conjunto entre los objetivos institucionales y de los actores de los procesos.

Palabras claves

Comunicación, estrategia, planificación, instituciones, plan estratégico comunicación.

Abstract

In this article the need to look at the work in communication from a strategic analytical approach, understood as a process of planning needed towards improving institutional management is addressed. Towards this objective a series of practical, such

as strategic planning, business policy, stakeholders, scenario building, situation analysis, audit of internal and external communication without neglecting theoretical reflections aspects are reviewed with respect a communication strategy and planning. Also based on reflection a set of matrices for the design of a strategic communications plan that will contribute to the dialogue between research results and their operationalization that allows the joint work between institutional objectives and stakeholder processes are proposed.

Keywords

Communication, strategy, planning, institutions, strategic communication plan.

Introducción

Dentro de los procesos comunicacionales que actualmente se llevan a cabo en las instituciones, se ha puesto de moda llamar a todo “estratégico”, sin comprender que agregar esta palabra va más allá de un apellido a la comunicación o a la administración, una muletilla de la jerga profesional u otra especialidad que busque llamarse así por buscar una ventaja competitiva o intentar realzar sus actividades o imagen, sin tomar en cuenta que esto puede contribuir a lo que Ernesto Laclau llamaba “significado flotante” y a lo que Ana Soledad Montero (2012) desde su análisis de la teoría polifónico-argumentativa apoyada en Oswald Ducrot comenta que este “se trata fundamentalmente de significantes imaginarios, discursos, símbolos o valores ambiguos que conforman una materia prima ideológica” (Montero, 2012:1) y que estos se afianzan en la “construcción de un discurso "ortodoxo" unificado de modo dogmático” (Laclau, 2004:281) evidenciado en muchos sentidos en las disputas hegemónicas del discurso político ideológico, trabajadas por Butler, Laclau, Žižek entre otros y en este caso compartiremos en procesos comunicacionales.

Comunicación, estrategia y planeación

El reconocer las implicancias del término estratégico/a, va más allá de la palabra que le precede, en este caso, si nos acercamos a la comunicación, Sandra Massoni (2008), comparte su perspectiva y en la misma invita a observarla desde el involucramiento de varios aspectos relevantes a tener en cuenta como espacios comunes y relaciones, pero también brinda claves para comprender el ¿por qué? de estratégico, comentando que para usar este concepto debemos comprender que esto implica estar atentos a donde se producen los cambios, en sus palabras “la transformación cognitiva de los actores. Implica la participación en tanto es una acción común con otro sin pretensiones de completitud” (Massoni, 2008:87).

Es necesario establecer el vínculo entonces entre comunicación, estrategia y ahora con planeación, para ello Idalberto Chiavenato y Arao Sapiro comentan que esta “es el proceso que sirve para formular y ejecutar las estrategias de la organización con

la finalidad de insertarla, según su misión, en el contexto en el que se encuentra” (Chiavenato y Sapiro, 2011:25), si nos aproximamos a las palabras claves enmarcadas entre Massoni, Chiavertato y Sapiro, se destaca en sí misma la relevancia de entender entonces a la comunicación estratégica como un *proceso enmarcado en la relación de actores y el contexto* compartiendo la visión de Rafael Alberto Pérez “Necesitamos una nueva teoría estratégica para la vida cotidiana que sea menos geométrica y más cualitativa; menos racional y, en cambio, más hermenéutica y relacional” (Pérez, 2004:2) dialogando con la ampliación al concepto propuesto por Diego Apolo Buenaño:

“El conjunto de estrategias comunicacionales internas y externas enfocadas en el relacionamiento entre los actores y la institución, reconociendo sus contextos, tramas y escenarios para la construcción de objetivos conjuntos, aunando todos los esfuerzos para su consecución y vínculo con su entorno” (Apolo, Murillo y García, 2014:23).

En base a estos puntos es necesario establecer diálogos que permitan, no en sí mismos crear nuevos conceptos o definiciones sino, compartir espacios comunes que permitan poner sobre el tapete estas reflexiones en donde se vinculen aspectos que en la actualidad se están compartiendo en la academia y en espacios profesionales, rompiendo con ese populismo y muletillas que se esconden tras de un significante que se debe seguir construyendo desde diferentes esferas, pero sobre todo, no caer en esa hegemonía dominante que obliga a utilizar conceptos por moda.

Continuando con estos acercamientos, comprender que la planeación es un proceso dialéctico de largo plazo que debe ser gestionado y construido desde el aprendizaje institucional es un reto que deben enfrentar aún los profesionales, mirar más allá de la fotografía actual, sino tener la capacidad de proyectar las acciones, es la base como lo plantean Tomás Miklos (2006) con la “*planeación prospectiva*” y Michel Godet (1995) con sus aportes a la “*prospectiva y estrategia*” permitiendo establecer estos espacios y tiempos de análisis e investigación hacia un futuro deseable en donde se gestionen acciones y decisiones de mejora con el enfoque hacia el cumplimiento de los objetivos de la institución y de los actores involucrados en los procesos, determinando una situación actual para proyectar la construcción de escenarios que contribuyan a la creación de estrategias que aporten a la rentabilidad de la institución, no entendida únicamente como el valor monetario hacia lo privado, sino como la confianza en una institución desde lo ciudadano, de lo público a lo privado.

También es importante considerar una eficiente gestión de fondos para la elaboración y mantención de proyectos, desde el ámbito empresarial, gubernamental y desde el tercer sector; con sus aciertos y errores pero siempre tomando en cuenta lo que menciona Francisco Dionisio Serra “si bien los pronósticos a largo plazo suelen ser percibidos como poco confiables, esta actitud no puede negar el hecho que es preciso

considerar dicho horizonte para identificar algunas tendencias que afectarán el futuro mediato de nuestra gestión” (Serra, 2007:60).

La planificación estratégica es amplia y abarca a la institución en general, en donde el plan de comunicación más allá de contener una serie de estrategias, actividades y acciones construidas por los altos mandos, deben ser procesos construidos desde los actores, reconocer sus “contextos, tramas y escenarios para la construcción de objetivos conjuntos” (Apolo, Murillo y García, 2014:23).

De esta manera compartiremos la apreciación sobre el concepto de estrategia que realiza Jesús Galindo (2011) sobre el libro Estrategias de Comunicación de Rafael Alberto Pérez, quien presenta diversas dimensiones e invita a abordarlo de la siguiente manera: “como anticipación, como decisión, como método, como posición y como ventaja, como marco de referencia, como perspectiva y visión, como discurso y lógica de acción, como relación con el entorno, como lógica de acción” (Galindo, 2011:4); es decir, no es un proceso que únicamente lo desarrollan los altos mandos, o gerencias, debe ser un proceso participativo, dinámico, adecuado al contexto y sobre todo socializado y construido por toda la institución.

Estos temas no son nada nuevo, Octavio Islas (2005) ya proponía dar el salto desde *las relaciones públicas a la comunicación estratégica* tomando el ejemplo de comunicación en casos de crisis, en donde menciona la necesidad de “evaluar los posibles escenarios y situaciones de vulnerabilidad en la organización; identificar públicos latentes o manifiestos que podrían tomar provecho de un hecho inesperado para perjudicar los intereses del cliente representado” (Islas, 2005:46), lo importante de estos aportes, es vincular la necesidad de investigar a cada momento, no reducir la comunicación a su manejo instrumental u operativo, sino darle ese valor analítico estratégico que permita generar información relevante para la toma de decisiones y, retomando a Islas, los cambios tecnológicos, desde nuestro análisis institucional, imponen “nuevas y exigentes competencias profesionales” (Islas, 2005:47) que llevan a que los encargados de la planificación estratégica en comunicación deban adquirir cada vez más recursos teóricos y herramientas útiles a esta labor.

Un diálogo necesario

Luego de brindar estos acercamientos, la afirmación que hacen María Josefina Rivero y Rocío del Carmen Moreno (2009) referente a que “el entorno actual del mundo empresarial se encuentra en un constante proceso de cambio generado por la globalización, los nuevos perfiles de clientes y sus necesidades, la competencia directa” (Rivero y Moreno, 2009:156), llevan a las instituciones a buscar nuevos espacios de crecimiento y generación de conocimientos; y dialogando ello como lo menciona Daniel Barredo en su investigación realizada a instituciones en Ecuador “la falta de procesos

determinaba el mantenimiento de una comunicación altamente personalizada en los líderes departamentales, en los que se reservaba una escasa autonomía para los otros integrantes” (Barredo, 2014:202) y la emergencia institucional mencionada por Diego Apolo Buenaño, Felipe Aliaga y Gustavo Cusot (2014) en donde “En pleno siglo XXI todavía vemos instituciones que lo que quieren es tener grupos homogéneos y también asesores o consultores en comunicación que trabajan para ello, se hacen manuales y modelos para que todos sepan y se deban dedicar a lo mismo, en donde el objetivo máximo de las instituciones es que todos sean iguales, que todos sepan lo que deben hacer y hacerlo bien” (Apolo, Aliaga y Cusot, 2014:149), eliminando la participación y reduciendo los niveles de innovación en los procesos comunicacionales. El aporte de Darío Ramos es relevante para observar estas implicancias en donde menciona la necesidad en que la comunicación tenga una visión de “estado compartido, con arreglo a la armonización entre los medios masivos y la comunicación interpersonal” (Ramos, 2014:8) sin dejar de lado el proceso analítico estratégico mencionado anteriormente.

Aportes hacia la construcción de un plan estratégico de comunicación

En este apartado, deseamos brindar un acercamiento práctico, desde nuestra experiencia como investigadores, asesores y empresarios, a ciertos aspectos relevantes al momento de pensar en realizar un plan estratégico de comunicación y que van de la mano con las discusiones mencionadas anteriormente, en donde se propende la necesidad de construir procesos conjuntos y participativos que consideren la mayor cantidad de opiniones posibles.

Planificación estratégica

Se determinan los antecedentes de la institución y su identidad corporativa diseñada (filosofía) entendido cómo el propósito o la intensión estratégica que los altos mandos, los fundadores, los emprendedores e, idealmente, todos los integrantes dan a una entidad social; pero siempre tomando en cuenta que esto no puede estar escrito sobre piedra, comprendiendo que los procesos son dialécticos, dinámicos, discutibles, mejorables, inestables y debido a que su consecución está en manos de personas, las cuales deben ponerlos en práctica y que no se transformen en “letra muerta”.

Muchos procesos no se llevan a cabo, a veces por dejación de los mismos integrantes de la institución, por falta de socialización de estos, por nula aplicación de las autoridades o falta de disposición al normalizar el funcionamiento de la institución y operar siempre acorde a la contingencia, solucionando las problemáticas de forma improvisada y recurriendo a mecanismos de “parche”, avanzando sin solucionar las causas profundas del problema, no partiendo de la base del conflicto, sino que ofreciendo alternativas fáciles y rápidas. También se dejan de lado los procesos cuando se alteran las cadenas de mando constantemente, así cualquier autoridad aplicará sus propias fórmulas. De esta manera a pesar de que puedan existir buenas ideas, en la

propia marcha, no se logra estabilizar un modelo o una forma de hacer las cosas y el cambio no permite estabilizar una identidad.

Los actores son un eje fundamental para replantear las intenciones de la organización, las que deberían ser establecidas no por imposición sino por acuerdo y diálogo. Los actores deben estar informados y ser partícipes sobre los procesos y/o normativas que tiene la institución (en nuestro caso especialmente en el ámbito comunicacional), y más allá, debería ser cultural que cualquier miembro conozca los principios que rigen a la institución, lo cual en términos sociológicos se relaciona con el hecho de que cada ciudadano debe conocer al menos sus deberes y obligaciones básicas dentro de la sociedad, ya sea las reguladas por la Constitución o las Leyes, así como por aquellas convenciones en cuanto al comportamiento deseado/esperado y las costumbres propias del lugar donde vive y al menos seguir ciertos patrones de comportamiento que permitan una convivencia armónica. En las organizaciones debe operar el mismo mecanismo de comportamiento.

Entre los elementos de creación de la intención estratégica podemos encontrar: misión, visión, políticas, valores, reglamentos, manuales de procedimientos, manuales de identidad visual, protocolos, perfiles, procesos productivos, procesos de servicio, métodos de evaluación de la gestión y documentos, procesos y métodos diseñados que sirvan como guías para los colaboradores de la institución. A continuación revisaremos algunos puntos centrales para buscar la mejora de la gestión comunicacional.

Política de negocios

El establecer los objetivos estratégicos institucionales además de los actores de los diferentes procesos será un pilar fundamental en donde se debe declarar formalmente los factores claves de la prospección y de qué manera se contribuirá desde los diferentes departamentos/áreas al logro de los objetivos, ofreciendo directrices y elementos de gestión en tiempos y espacios que sean claros, coherentes y que aporten en su conjunto al logro de los objetivos. Se debe establecer un método de gestión en donde las responsabilidades asumidas o designadas tengan un verdadero mecanismo de cumplimiento y seguimiento, en este caso las directivas deben ser respetadas y hacerse respetar, desde los mandos altos a los medios.

Si no existe el proceso de asumir responsabilidades, debería haber uno de presión para el cumplimiento de tareas, indicando que se puede sufrir amonestaciones por no alcanzar las metas propuestas. Aunque este sistema de control no es el más ideal y se espera que los empleados asuman y cumplan responsablemente sus compromisos, a veces en instituciones conflictivas es necesario establecer un orden más estricto, hasta el momento en que se normalicen los procesos y los quehaceres internos. Esto a pesar de que el ideal en las organizaciones sería el desarrollo de la autonomía en los procesos creativos y la colaboración para generar sinergias, hay momentos en que cada empleado

va por su lado y no le interesa más que su propia isla de conocimiento, sin querer trabajar en equipo, asumiendo que su aporte individual vale más que la articulación en conjunto para alcanzar un objetivo compartido.

También sucede que algunos integrantes de organizaciones, tienen un desempeño mediocre, sin buscar que la institución en la que se desenvuelven alcance mayores niveles de productividad, ya que esto supone que ellos mismos tengan que ser más productivos y por lo tanto invertir más tiempo y esfuerzo en que sus productos sean de mejor calidad, muchos prefieren conformarse en el lugar que se encuentran. Es de esta manera como se debe aplicar un diagnóstico a cómo se están comportando con relación al nivel de productividad, lo que se relaciona con la motivación y compromiso con la institución, son el progreso de estas cuestiones importantes para que sea una institución de excelencia.

Públicos de Interés

Se deben identificar los públicos directos e indirectos analizando la relación que tienen con la institución y entre ellos. Luego de esta identificación se los puede clasificar con variables demográficas, sociales, económicas e incluso tecnológicas permitiendo establecer procesos relacionales (basados en el uso de las emociones) y no sólo racionales con base en construir espacios de confluencia en una relación auténtica que asuma beneficios para todos los actores que intervienen en las actividades de las instituciones.

Será necesario ver a nivel interno la disposición de los trabajadores de operar con cierto tipo de públicos, ya que en ocasiones el trabajo con algunos sectores puede producir incomodidad de algunos trabajadores, es importante que el público objetivo responda a las aspiraciones de la institución, que no haya contradicciones valóricas con la intención estratégica ni la política de negocios.

En ocasiones es necesario aplicar técnicas de investigación (que mencionaremos más adelante), para sondear nuevos públicos, así como generar acciones de benchmarking, para observar otras instituciones que tengan gestiones de excelencia y sacar ideas que puedan servir al mejoramiento de la gestión propia, con la finalidad de ampliar el posicionamiento y el espectro de público objetivo.

Será importante el trabajo de la imagen y la visibilización de los diferenciadores de la institución ampliando de esta manera el interés de más personas en las actividades desarrolladas.

Análisis de la situación

Es la investigación que determinará la base principal para una planificación estratégica de comunicación. Se pueden usar diversos métodos como un conjunto de

técnicas, o por separado dependiendo del alcance del estudio, pero no descuidando que, en el desarrollo de la investigación, se tenga en cuenta a la mayoría de los actores del proceso. Para lo cual es importante aplicar y/o generar metodologías participativas en la búsqueda de elementos culturales a nivel organizacional que puedan vehicular una identidad común. Algunos de los métodos más útiles son:

- Lluvia de ideas (*Brainstorming*): Es un ejercicio grupal, interactivo, en donde se producen ideas libres en corto tiempo, en base a conceptos o campos de significado predefinidos. La dinámica permite obtener un registro con identidad de grupo, ya que los invitados se pueden conocer y su composición se realiza en base a determinadas características comunes.
- El análisis FODA (*SWOT analysis*): Herramienta eficaz de diagnóstico organizacional que busca un análisis colectivo, de discusión, conducente a un escrutinio interno y el análisis del entorno enfocado en dialogar conjuntamente sobre las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas que la institución o el caso pueda tener. Esta es una herramienta esencial de la planificación estratégica.
- Grupo Focal (*Focus Group*): Se constituye como un ejercicio grupal, reactivo frente a determinadas cuestiones, en donde se busca identificar preferencias o tendencias de los sujetos frente a una definición precisa de problemas. Se plantean preguntas y el discurso se va direccionando. Se realiza en grupos diferenciados y los participantes se pueden conocer.

Lo importante es alcanzar el mayor nivel de participación de los miembros de la organización, cuidando que al hacer cualquier proceso de búsqueda de información, ya sea primaria o secundaria se tomen en consideración la mayor cantidad de informantes clave, o integrantes de la institución.

Auditoría de Comunicación Interna

a) **Análisis de la Cadena de Valor.** La metodología del análisis de la cadena de valor permite identificar los diferentes procesos que generan valor a los públicos y aportan en el logro de los objetivos, describiendo además el sistema productivo y su funcionamiento. Es importante analizar desde esta perspectiva a la comunicación, que indudablemente aporta en la formación del sistema. El resultado será el identificar cómo se comunican los procesos generadores de valor dentro de la organización, la cadena de valor (Porter, 2008). Así se identificaría que herramientas, canales o procesos fallan en la generación de dicho valor.

b) **Análisis de la Imagen Interna.-** Dirigida a la investigación de la cultura interna y de la percepción que tienen los actores de la organización. Es el análisis de los factores que generan una cultura e imagen interna. Entre los elementos para su diagnóstico están: el conocimiento y aplicación de la filosofía, alineación del personal con la intención estratégica y la política de negocio,

investigación de la cultura, subculturas, clima laboral, símbolos, liderazgo, motivación, capacitación, actitudes y valores (Aguilar, 2009).

Es importante considerar el cómo se observa la institución en cuanto a la situación presente, pasada y futura, como se posicionan en caso de un estado de crisis y que mecanismos se activan para enfrentar el conflicto, analizar que potencialidades son reconocidas por los integrantes, así como aquellos aspectos que van aportando al mejoramiento, lo que se debe aprovechar y destacar, factores positivos que contribuyan al fortalecimiento de la institución; cuestión que no sólo debe salir de las autoridades sino desde los empleados en general. Un proceso de autodiagnóstico se hace necesario para saber qué elementos positivos y negativos componen la imagen institucional, tal como lo haría un psicólogo preguntándole a un candidato a un empleo por sus principales virtudes y defectos.

a) **Análisis de la estructura organizacional para la comunicación.**

En primer lugar se identifica la estructura orgánica funcional de la organización y por medio de herramientas de investigación se determina el tipo de comunicación (Robbins, 2012). Para identificar el tipo de comunicación, se pueden utilizar herramientas como las que hemos señalado anteriormente, y estudiar si se está dando prioridad a la comunicación externa y/o a la interna; ambas deben funcionar de manera paralela en cualquier organización y son igual de importantes, ya que puede existir un nivel de comunicación externa que resulte eficiente en la medida de lo esperado, y por el contrario un nivel interno conflictivo, esto hará que la eficiencia de la institución disminuya, ya que los problemas de comunicación interna harán que se ralenticen las operaciones de la institución. Es importante ver con qué nivel de actividad comunicacional se cuenta, que se está priorizando y por qué, es decir qué nivel de correlación y contraste existe entre lo que las personas y la misma institución emiten y lo que perciben los diferentes receptores, ver si las expectativas en la transferencia de la información se cumplen satisfactoriamente.

Uno de los problemas principales consiste en el hecho de que determinadas acciones que se llevan a cabo pueden ser consideradas de importancia y por lo tanto comunicables, y otras pueden ser discriminadas como información secundaria o marginal, de poco interés. Será importante indagar en las categorizaciones de la información, es decir clasificar qué tipos de mensajes son relevantes de visibilizar o de destacar en los diferentes medios de comunicación con que cuente la organización, y distribuirlos en estos según corresponda el nivel de impacto y prioridad que se le atribuya al mensaje. Es importante que se consensuen aquellos aspectos de mayor valoración para la institución, aquellos que adquieran características que hagan que la institución sobresalga, que se observe la productividad y la generación de ideas.

b) **Análisis de los procesos de la comunicación internos.**

Identificación de procesos, canales y/o herramientas de comunicación usados internamente (García, 2007). Hoy en día se cuenta con múltiples herramientas y lo mejor de todo es que la mayoría son gratuitas y muchas tecnologías son libres, lo que facilita enormemente la difusión y circulación de la información, así como la autoedición de los contenidos. En este aspecto es que será necesario que cualquier institución haga un esquema de los recursos disponibles a nivel sobre todo de internet; ya que cada vez existen más espacios que pueden ser usados de forma colaborativa o en donde se puede dar una retroalimentación entre los funcionarios.

Será importante considerar como funcionan los canales de circulación de la información, identificar las responsabilidades correspondientes y las formas en que se organiza y reproduce la comunicación. Es importante que los y las integrantes de la institución comuniquen la información de las actividades de las cuales son parte, en donde todos puedan ser comunicadores, pero con un equipo o una persona que pueda sistematizar, organizar y publicar la información más relevante y de carácter público.

Auditoría de Imagen Externa

1) **Análisis de la Imagen Externa:** Involucra la investigación de imagen visual, posicionamiento comercial de la marca corporativa y reputación en los públicos externos donde se analiza la imagen social de la empresa desde el punto de vista de su responsabilidad y ética (Sánchez y Pintado, 2009). Este nivel comunicacional se puede rastrear utilizando las diversas técnicas de investigación grupales, que se han mencionado anteriormente, también se puede recolectar información disponible en medios electrónicos tales como los post o comentarios que dejan los internautas en las redes sociales de la organización o en los espacios de la red que se utilicen para comunicar las actividades; también será positivo ver el alcance geográfico de la comunicación externa, ver hasta donde se posiciona la organización, para lo cual será necesario realizar algunos sondeos fuera del núcleo de operaciones, considerando hasta donde llega la información y qué es lo que llega, incluso se puede georreferenciar la imagen externa.

2) **Análisis del entorno:** Es el análisis demográfico, económico, político y legal, sociocultural, tecnológico (Wheelen y Hunger, 2004). Será importante tomar en consideración las diferentes perspectivas contextuales, en donde pueden influir aspectos que no permitan el posicionamiento de la idea, servicio, producto, etc., para lo cual se recomienda la aproximación interdisciplinaria con la finalidad de estudiar las características del entorno y comprender por qué pueden existir resistencias al ingreso de la información que se desea comunicar.

Es un proceso que se aconseja realizar antes de llegar a invertir en la implementación de un servicio, ya que puede que este no resulte efectivo, que el modelo aplicado no sea acorde a las características del lugar y que se produzca un conflicto de intereses.

3) **Análisis de la industria e información estadística:** Es la investigación y análisis de información documental de la industria o sector al que pertenece la empresa, incluye información estadística histórica (Amaya, 2010). La investigación de información secundaria es un proceso básico en cualquier iniciativa que se busque emprender, ya sea crear una empresa, una organización del tercer sector o del ámbito educativo, en general cualquier iniciativa que necesite fortalecer su espacio comunicacional deberá conocer lo que hay y lo que hubo, es decir presente y pasado, con el objetivo de no redundar o copiar elementos que incluso pueden estar protegidos por propiedad intelectual, cometiendo errores en el tratamiento de las características que se deben destacar como propias o particulares. No hacer un ejercicio de indagación al menos de los precedentes de las actividades que se espera realizar o que se están realizando puede suponer poner en peligro a la institución.

4) **Análisis de las fuerzas competitivas:** Análisis de las cinco fuerzas de Porter desde el enfoque comunicacional (Porter, 2010). Se debe estudiar en perspectiva y prospectiva lo que piensan los clientes o usuarios, lo que quieren para satisfacer sus necesidades; también estar atento a los proveedores o quienes nutren a la organización con sus productos, trabajo o ideas, ver qué están demandando o qué están ofreciendo y si están satisfechos o inconformes con lo que obtienen, y comparar con otros ofertantes; observar la competencia, en relación a qué características tiene o puede tener en caso de entrar alguien nuevo a hacer algo parecido; analizar productos similares y hasta donde pueden ser competencia o ver la diferencia ofrecida, encontrar la identidad propia; ver qué distingue a las demás instituciones, su valor agregado y que puede hacer que obtengan mayor productividad, apuntar a los factores de éxito e intentar potenciar un esquema o modelo propio tomando las características favorables del entorno.

5) **Análisis de los procesos de la comunicación externos:** Incluye la identificación de los procesos, canales y/o herramientas de comunicación utilizados para los públicos externos. Para esto será importante ver qué recursos se están invirtiendo en imagen externa, si los productos comunicacionales son efectivos, si el valor invertido genera retorno, volvemos a plantear la necesidad de poner en debate algunas medidas comunicacionales que se aspiran sean de alto impacto y que en muchas ocasiones son también de alto costo financiero, sin embargo, a veces no se tiene mecanismo de medición del efecto que se quiere generar. Por lo tanto, antes de emprender un proceso de comunicación

externa y/o interna será importante aplicar matrices para el diseño del plan estratégico de comunicación.

Construcción de escenarios

El solo hecho de realizar un análisis sistemático del entorno para determinar la situación actual no es suficiente. Se deben determinar una serie de escenarios posibles si, en cualquier momento, las oportunidades se vuelven amenazas y las fortalezas debilidades (Bravo, 2007). Los cambios de escenario son inevitables, a veces para mejor o para peor, de esta manera un principio es siempre estar preparado para un escenario negativo; así como muchos países cuentan con fondos de catástrofes, o los bancos pólizas de seguro, toda institución debe capitalizar recursos ya sea materiales o simbólicos, en este sentido construir una historicidad de la institución, una trayectoria bien sistematizada en donde se aprecien los logros y como este recorrido constituye una ventaja para lo que se espera en el futuro, demostrar las capacidades instaladas, aprovechar estos recursos como mecanismos incluso para enfrentar los panoramas más conflictivos, demostrar que a pesar de lo convulsas o precarias que sean las condiciones que se tengan que enfrentar existe una capacidad instalada.

Por otro lado es necesario demostrar que se saca provecho de los recursos con que se cuenta, que a pesar de que no sean grandes capitales en recursos humanos, financieros o infraestructura se pueden hacer cosas de gran calidad y excelencia, potenciando los recursos internos y aprovechando al máximo las oportunidades. Este tipo de gestión permitirá que la institución sea observada como eficiente sin importar el tamaño o la trayectoria, ya que partiendo con un producto o un servicio de calidad se proyectará hacia el exterior y comenzará a circular información de que ahí se están haciendo las cosas bien y aquello generará confianza.

El objetivo de construir escenarios es prepararse para las incertidumbres que genera el entorno social y la turbulencia que puede generar una crisis en cualquiera de sus contextos. El conocer los futuros escenarios será la base para la construcción de un sentimiento de seguridad en los públicos de interés y la relación que mantienen con la institución. (García, Iriarte y Solís, 2012:150).

Para una efectiva construcción de escenarios es necesario modificar ciertas variables identificadas en el análisis de la situación institucional, incluso variables utilizadas en la construcción del plan de comunicación, asumiendo por lo menos tres escenarios en la alteración de dichas variables, el escenario pesimista que genere una crisis, el escenario actual y el escenario optimista donde se minimice el efecto de las debilidades y amenazas que se encuentran en confluencia en la entidad.

Acciones preventivas por cambio de escenarios

Son acciones comunicacionales de contingencia que se ejecutarán si algún escenario negativo o conflictivo se presentara, ya sea por motivos de acciones equivocadas, en donde se compromete la integridad de los trabajadores, la calidad de los productos y servicios o cualquier variable que se desee modificar para dar efecto a esta simulación. Será importante considerar que si hay alguna transformación institucional los miembros estén muy informados de lo que va a ocurrir, comunicando en reiteradas ocasiones los avances o cambios que se están llevando a cabo, previniendo de las novedades para que a nadie encuentre de improviso, causando malestar, ya que este puede ser transmitido al exterior de la institución. La idea principal es planificar todas las acciones contingentes si algún escenario se diera en el tiempo programado.

Ya sea cualquier cambio de escenario externo o interno puede acarrear una serie de confusiones en la comunicación, en los procesos de cambio pueden derivarse rumores, tergiversaciones, malos entendidos, lo que puede llevar a que circule información falsa, acarreando verdaderas paranoias entre los integrantes o entre el público de la institución.

Es importante el cómo y el cuándo se transmiten los cambios de escenarios, si son positivos refuerzan el sentimiento de pertenencia de la institución, si son negativos pueden producir desánimo, negativismo, confusión, rabia, enojo, acciones de protesta incluso injustificadas, todas cuestiones que pueden llegar a generar un verdadero conflicto interno/externo que debilitará a todo el conjunto de la institución, incluso hay personas que buscan este objetivo, que puede llegar a ser nefasto. Es por esto que se hace necesario que la información sea reiterada, clara y concisa.

Matrices para el diseño del plan estratégico de comunicación

Luego de establecer puntos clave en el proceso de investigación proponemos una serie de matrices que permitirán recopilar la información obtenida:

Propuesta comunicacional: En la definición de objetivos y diseño de estrategias se utiliza la siguiente matriz:

OBJETIVO GENERAL:						
OBJETIVO ESPECÍFICO #:						
PÚBLICO	ESTRATEGIA	HERRAMIENTA DE COMUNICACIÓN	PROPÓSITO DE LA HERRAMIENTA	ACTIVIDADES	ACCIONES	RESPONSABLES

OBJETIVO ESPECÍFICO #:						
PÚBLICO	ESTRATEGIA	HERRAMIENTA DE COMUNICACIÓN	PROPÓSITO DE LA HERRAMIENTA	ACTIVIDADES	ACCIONES	RESPONSABLES

Fuente: elaboración propia

Se debe considerar que los objetivos deben evidenciar una meta alcanzable, medible y viable.

Se recomienda desarrollar para el cronograma empleando el diagrama de Gantt y sobre todo poner énfasis en el desarrollo de estrategias y actividades adecuadas hacia cada público.

OBJETIVO ESPECÍFICO #:															
PÚBLICO	ESTRATEGIA														
ACTIVIDAD:															
ACCIÓN	MES 1			MES 2			MES 3			MES 4					

Fuente: elaboración propia adaptación diagrama de Gantt

En cuanto al presupuesto es relevante desglosarlo por actividad y acciones, lo cual permitirá una fácil lectura y comprensión:

OBJETIVO ESPECÍFICO:	
ACTIVIDAD:	
ACCIÓN:	

TEM	REQUERIMIENTOS	UNIDAD DE MEDIDA	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL	MÉTODO DE FINANCIAMIENTO
	TOTAL					

Fuente: elaboración propia

Evaluación de la estrategia

Es el método de evaluación de la estrategia diseñada en el plan, en donde se propone como se medirá el alcance de los objetivos

<i>OBJETIVO GENERAL</i>					
<i>OBJETIVO ESPECÍFICO #</i>	<i>POR CENTAJE DE AVANCE</i>	<i>FECHA DE MEDICIÓN</i>	<i>INDICADOR</i>	<i>EVIDENCIA</i>	<i>OBSERVACIONES</i>
<i>OBJETIVO ESPECÍFICO #</i>	<i>POR CENTAJE DE AVANCE</i>	<i>FECHA DE MEDICIÓN</i>	<i>INDICADOR</i>	<i>EVIDENCIA</i>	<i>OBSERVACIONES</i>

Fuente: elaboración propia

El indicador debe mostrar el nivel de avance en relación a la fecha de medición, además debe contar con todas las evidencias del avance o el cumplimiento de cada objetivo específico.

Conclusiones

A través de este artículo llegamos a la conclusión que el debate en torno a conceptos que van asociados al abordaje, planificación y aplicación de la comunicación no pueden ser utilizados de manera superficial o sin un tratamiento más refinado en torno a lo que se quiere decir; en este caso hemos buscado articular la noción de estrategia y de planificación, como dos procesos que hacen que la comunicación se establezca como un procesos analítico investigativo que permita mejorar la eficiencia y

eficacia para su gestión dentro de las instituciones.

Para este objetivo se necesita considerar una serie de pasos y prestar atención a los detalles que hacen que la gestión comunicacional sea trabajada de la manera más rigurosa posible, en donde los encargados de la planificación y de la generación de estrategias traspasen el sólo uso de teorías comunicacionales y centren sus esfuerzos en el fomento del trabajo colaborativo en donde los integrantes de las instituciones, de todos los niveles jerárquicos, puedan aunar sus ideas y perspectivas, fundamentalmente contrastando con sus experiencias dentro de la organización.

Los cuestionamientos quedan claros en este proceso, buscar la operatividad de los conceptos es la prioridad, comprender que la comunicación transita desde el cómo se hacen las cosas a cómo son vistas tanto desde dentro como desde fuera de la institución.

La consideración y aplicación de los aspectos útiles abordados en el artículo y las matrices para el diseño del plan estratégico de comunicación son una contribución técnica que es necesario llevar a la práctica, ya que los resultados de cualquier planificación, además de vincular datos numéricos, deben presentar cuadros de análisis comparativos que evidencien el impacto que tiene observar a la comunicación desde su enfoque analítico estratégico y no únicamente como una herramienta instrumental operativa.

Así mismo se intentó adaptar y enfocar metodologías tradicionalmente utilizadas en la gestión estratégica, administración, marketing y producción hacia la comunicación institucional, aportando con la unión entre los diferentes métodos organizacionales y administrativos y la función de la comunicación en la institución.

Referencias Bibliográficas

- AGUILAR, A. (2009). El diagnóstico de la Cultura Organizacional. Coahuila, México: Global Media Journal Edición Iberoamericana, Universidad de Coahuila.
- AMAYA, J. (2010). Sistemas de información Gerencial: Hardware, software, redes, Internet, diseño. Bogotá, Colombia: ECOE Ediciones.
- APOLO BUENAÑO, D., ALIAGA SÁEZ, F., & CUSOT CERDA, G. (2014). Repensar la comunicación institucional: las diez reglas del surf / Rethinking institutional communication: the ten rules of surfing. *Revista Mediterránea De Comunicación/Mediterranean Journal Of Communication*, 5(2). doi:<http://dx.doi.org/10.14198/MEDCOM2014.5.2.12>
- APOLO BUENAÑO, D., MURILLO, H., GARCÍA, G. (2014). Comunicación 360: herramientas para la gestión de comunicación interna e identidad. Quito. Editorial Facultad de Ciencias Sociales y Comunicación Universidad Tecnológica Equinoccial. Disponible en:

https://www.researchgate.net/publication/268520616_Comunicacin_360_herramientas_para_la_gestin_de_comunicacin_interna_e_identidad?ev=prf_pub

- BARREDO IBAÑEZ, D., & Américas, Quito, U. (2014). El Modelo Integrado de Evaluación de la Comunicación Organizacional en Ecuador: un estudio exploratorio a partir del diagnóstico de la ESPOCH y de CIESPAL (2013-2014) / An Integrated Assessment of Organizational Communication Model in Ecuador. *Index Comunicación*, 4(1), 173-208. Consultado de <http://journals.sfu.ca/indexcomunicacion/index.php/indexcomunicacion/article/view/136>
- BRAVO, O. (2007). *Gestión Integral de riesgos*. Bogotá, Colombia: Bravo y Sánchez
- CHIAVENATO, I. y SAPIRO, A. (2011). *Planeación estratégica: fundamentos y aplicaciones* (3ª. ed.). Ciudad de México, México: McGraw-Hill
- ENRIQUE, A. (2008). *La planificación de la comunicación empresarial*. Barcelona, España: Universidad Autónoma de Barcelona.
- FRIEND, G. (2008). *Cómo diseñar un plan de negocios*. Buenos Aires, Argentina: Cuatro Media
- GALINDO, J. (2011). Comunicación estratégica e ingeniería en comunicación social, en *Razón y palabra*, 16(75).
- GARCIA, E. IRIARTE, E. SOLÍS, M. (2012). Turbulencia, incertidumbre y manejo de escenarios: una aproximación en el contexto venezolano, en *CICAG* vol. 9, pp 143-153, Universidad Rafael Bellosó Chacín.
- GARCÍA, J. (2007). *La comunicación Interna*. Madrid, España: Ediciones Días de Santos
- GODET, M. (1995). *De la anticipación a la acción. Manual de prospectiva y estrategia*, Alfaomega-Marcombo, España. Título original de la obra en francés: *De l'anticipation à l'action. Manuel de prospective et de stratégie*, traducido por: Pagés i Buisán, Emilia y Gavalda Posiello, Jaime
- ISLAS, O. (2005). De las relaciones públicas a la comunicación estratégica. *Revista Latinoamericana de Comunicación*, CHASQUI N- 089. pp. 40-47 Quito.
- LACLAU, E. (2004). Construyendo la universidad, en Butler, J., Laclau, E., Žižek, S., *Contingencia, hegemonía, universalidad. Diálogos contemporáneos de la izquierda*, Buenos Aires, FCE

- LACLAU, E. (2005) La razón populista. Buenos Aires: FCE. Montero, A.S. (2012) Significantes vacíos y disputas por el sentido en el discurso político: un enfoque argumentativo. En: Identidades, Núm. 3, Año 2, Diciembre 2012, pp.1-25.
- MASSONI, S. (2008). Comunicación y desarrollo. Encuentros en la diversidad. en Grises de la extensión, la comunicación y el desarrollo. Ricardo Thornton y Gustavo Cimadevilla Editores. INTA-URIC. P. 87-100
- MIKLOS, T. (2006), Planeación prospectiva: una estrategia para el diseño del futuro, México, Editorial Limusa
- MONTERO, A (2012) Significantes vacíos y disputas por el sentido en el discurso político: un enfoque argumentativo. En: Identidades, Núm. 3, Año 2, Diciembre 2012, pp.1-25.
- PÉREZ, R. (2004). La nueva teoría estratégica: Estado de la cuestión. En Rafael Alberto Pérez y Juan Luis Manfred. II ENCUENTRO IBEROAMERICANO SOBRE ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN llevado a cabo en Foro Iberoamericano de estrategias de Comunicación -Fisec-estrategias. Sevilla – España.
- PORTER, M. (2008). Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. Nueva York, Estados Unidos: Simon and Schuster
- PORTER, M. (2010). Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia. Madrid, España: Pirámide
- RIVERO, M. y MORENO, R. (2009). Creación de conocimiento y comunicación estratégica en Comunicación estratégica: Nuevos horizontes de estudio. México. Fundación Manuel Buendía y Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla pp. 156 – 163.
- ROBBINS, S. y COULTER, M. (2012). Administración. México: Pearson
- SANCHEZ, J. y PINTADO, T. (2009). Imagen Corporativa, influencia en la gestión empresarial. Madrid, España: ESIC Editorial
- SERRA, F. (2007). Una Teoría Dinámica del Sistema Turístico. Argentina. Revista Académica del Foro Iberoamericano sobre Estrategias de Comunicación fices-estrategias, 3(7), 15-64.
- WHEELLEN, T. y HUNGER, J. (2013). Administración estratégica y política de negocios: hacia la sostenibilidad global. 13ª ed. México: Pearson Educación.

Notas

¹ Docente Carrera de Comunicación Corporativa, Facultad de Ciencias de la Comunicación, Universidad de las Américas, Quito, Ecuador. apolodiego@gmail.com

² Candidato a Doctor por la Universidad Nacional de La Plata, La Plata, Argentina.

³ Magister en Comunicación Estratégica - Pontificia Universidad Católica de Chile, Santiago, Chile.