Opuntia Brava
ISSN: 2222-081X
RNPS: 2074
Volumen: 12 Número: 4
Recepción: 30/06/20. Aprobado: 16/10/20

La planificación de la comunicación institucional: estrategias, planes, campañas y programas

Institutional communication planning: strategies, plans, campaigns and programs

Yanelis Ramírez Fonseca[1] (yane.81rf@gmail.com) (https://orcid.org/0000-0002-3585-3260)

José Antonio Avilés Carmenate[2] (javilescte@gmail.com) (https://orcid.org/0000-0001-7995-0305)

Ariagna Ponce de León Torres[3] (ariagnapt@ult.edu.cu) (https://orcid.org/0000-0002-5670-7967)

Resumen

El artículo presenta un análisis de las principales conceptualizaciones y tendencias en torno a las estrategias de comunicación institucional y la diferencia conceptual con el término comunicación estratégica. Establece la definición y alcance de los planes, campañas y programas de comunicación, y sus interrelaciones. Muestra diferentes posturas respecto a la definición del término y las maneras de elaborar esta herramienta de comunicación, así como la importancia de la misma por su impacto en la gestión empresarial, la cultura organizacional y la identidad e imagen.

Palabras claves: Estrategia de comunicación, comunicación estratégica, planes de comunicación, campañas de comunicación, programas de comunicación.

Abstract

The article presents an analysis of the main conceptualizations and trends around institutional communication strategies and the conceptual difference with the term strategic communication. It establishes the definition and scope of communication plans, campaigns and programs, and their interrelations. It shows different positions regarding the definition of the term and the ways to elaborate this communication tool, as well as the importance of it due to its impact on business management, organizational culture and identity and image.

[1] Máster en Ciencias. Asistente. Departamento Comunicación Social. Universidad de Las Tunas. Cuba.
[2] Dr. Especialista en MGI. Instructor. Doctor en Policlínico Gustavo Aldereguía. Las Tunas, Cuba.
[3] Máster en Ciencias de la Comunicación. Licenciada en Comunicación Social. Instructor. Departamento Comunicación Social. Universidad de Las Tunas. Cuba.

Opuntia Brava
ISSN: 2222-081X
RNPS: 2074
Volumen: 12 Número: 4
Recepción: 30/06/20. Aprobado: 16/10/20

Key words: Communication strategy, strategic communication, communication plans, communication campaigns, communication programs.

En la actualidad la comunicación, despojada en gran parte de su enfoque instrumental, evoluciona hacia un enfoque simbólico, que la concibe como relación y diálogo, y sus actores se consideran agentes protagónicos del cambio personal, organizacional y social. Esta visión de la comunicación procura lograr un intercambio de significados para la construcción de sentido, que permita en las organizaciones el afianzamiento de su identidad, cultura, imagen positiva, reputación y responsabilidad social, conduciéndolas a un sólido posicionamiento en sus públicos.

Vega y Santiesteban (2018, p.1) respecto al tema plantean:

> La importancia y necesidad de la comunicación para el desarrollo del individuo y la sociedad en general se vislumbró desde la antigüedad, cuando este necesitó interrelacionarse con los demás y con la propia naturaleza, trasmitir sus conocimientos e ideas y dejar su huella para futuras generaciones. Por tanto, la comunicación no debe ser concebida como la selección de palabras para expresar ideas, sino como proceso totalizador que incluye el primero e implica, además, ejecutar movimientos y gestos corporales; lucir una imagen; adoptar perspectivas ante un acontecimiento; compartir vivencias.

La comunicación se considera, frecuentemente como algo natural y espontáneo, sin embargo, es un proceso complejo que se refleja en el siguiente planteamiento:

> La comunicación es un elemento fundamental en la cotidianidad de todo individuo. La apropiación del lenguaje y el ejercicio del habla pueden parecer tareas poco especializadas. Sin embargo, aprenderlas involucra esfuerzo, tiempo y frustraciones. Para muchos profesionales de cualquier área del conocimiento exponer sus ideas, articularlas, seleccionar las palabras apropiadas y ordenarlas en un lenguaje argumentativo, coherente y persuasivo es una acción compleja. (Bajaña, Moreira, Chiriboga, Pico y Pico, 2016, p.3).

La planificación de la comunicación institucional transita por diversos planos y niveles, desde su concepción estratégica a largo plazo hasta campañas que pueden ser transitorias o con una permanencia más larga en el tiempo, pero todas encaminadas a contribuir a que la organización perfeccione su desempeño y satisfaga las demandas de la sociedad, por lo que el objetivo del presente artículo es definir la comunicación estratégica y su materialización mediante las estrategias, planes, campañas y programas, con su interrelación y complementación.

Comunicación estratégica

¿Estrategia de comunicación o comunicación estratégica?

Muchas veces se utilizan ambos términos como equivalentes. Existe una ambigüedad conceptual entre ellos, y en algunos casos se incurre en tautologías, por lo que es pertinente diferenciarlos. Pérez (2008) aclara que la estrategia de comunicación es el todo, una planificación a mediano o largo plazo con acciones para conseguir un objetivo

Opuntia Brava
ISSN: 2222-081X
RNPS: 2074
Volumen: 12 Número: 4
Recepción: 30/06/20. Aprobado: 16/10/20

final, mientras que la comunicación estratégica está dentro de una estrategia, es una parte de ella.

La comunicación tiene el potencial de contribuir a transformar las actitudes y conductas de los miembros de una organización. Pérez (2008, p. 452) al respecto plantea:

> La comunicación no es neutral, ejerce el poder de la influencia y tiene la capacidad de modificar nuestra percepción de la realidad y del conflicto y de movilizar a la acción, es porque en la comunicación emergen, se figuran y coparticipan las jerarquías de valores que mueven el mundo.

La comunicación es una forma de acción que puede sustituir la coacción por la persuasión, tiene una fuerte carga de valor simbólico y contribuye a lograr el consenso y la cooperación.

La comunicación para lograr sus objetivos no puede ser espontánea, ni aleatoria, su efectividad depende de cómo, cuándo y de qué forma la proyectemos. El poder de la comunicación debe ser gestionado con criterios estratégicos. Hablamos de comunicación estratégica cuando el emisor conscientemente la decide y elabora con anticipación para alcanzar determinados fines, considerando el contexto, las tendencias del entorno y las posibles reacciones y acciones de los receptores que puedan favorecer o perjudicar el logro de dichos objetivos.

“Hablar de estrategia es hablar de futuro, porque la anticipación ante la incertidumbre del futuro es el fundamento del pensamiento estratégico. Este enfoque pone de relieve la capacidad del hombre como intérprete de su presente y hacedor de su propio futuro” (Pérez, 2008, p. 440).

La comunicación estratégica tiene como propósito consolidar vínculos sólidos entre la organización y sus públicos estratégicos, mediante el diálogo y la negociación, para lograr la correspondencia de los objetivos organizacionales con los intereses, necesidades y expectativas de esos públicos respecto a la organización y la sociedad, desde un enfoque cultural que refleje la identidad, la cultura y los valores organizacionales y contribuya al fortalecimiento de su imagen y reputación. Debe ser un proceso coherente, orgánico, sinérgico, holístico, organizado y gestionado por una estructura especializada subordinada a la máxima dirección de la organización.

Arellano (2018) considera que la comunicación estratégica no se ciñe solo a lo que se dice, dado que la misma puede ser explícita o implícita. En la organización todo comunica, por lo que tiene que existir correspondencia entre el decir y el hacer. El discurso corporativo incluye lo que se dice y lo que no (el silencio también comunica), y lo que se hace: eventos, protocolo, ceremonial, identidad visual, presencia y conducta de los empleados, calidad de los productos y/o servicios, estructuras, procesos, procedimientos, fachada, entorno físico, mobiliario, ambientación, entre otros.

Opuntia Brava
ISSN: 2222-081X
RNPS: 2074
Volumen: 12 Número: 4
Recepción: 30/06/20. Aprobado: 16/10/20

En este sentido es aplicable el paradigma del siglo XXI de Costa (2001), que reconoce a la comunicación como el gran vector mediante el cual se comunican los valores estratégicos de la organización: la identidad, la cultura y la imagen, mediante dos polos paralelos: la acción y la comunicación, transformado por la cultura, que es el ¿cómo? (se hace), que es más importante que el ¿qué? (se hace). Lo que singulariza y diferencia a una organización ante sus públicos no es tanto el qué hace y dice, sino cómo lo hace y cómo lo dice. La singularización y diferenciación se comunica, pero antes hay que crear esa singularidad, porque la organización, aunque quiera, no puede comunicar lo que no es.

Una acertada diferenciación entre estrategia de comunicación y comunicación estratégica establece Pérez (2008) que considera la estrategia como una decisión marco que comprende una pluralidad de decisiones estratégicas agrupadas en tácticas. La comunicación estratégica es la parte (acciones/decisiones/tácticas) y la estrategia de comunicación es el todo (la decisión marco). Si bien una estrategia de comunicación se puede desgranar en una serie de comunicaciones estratégicas agrupadas en tácticas, el proceso no es reversible, y la suma de una serie de comunicaciones estratégicas no produce necesariamente una estrategia.

Y añade:

> La explicación es simple; a las decisiones estratégicas aisladas les falta la idea rectora que las conecte con las restantes acciones que pudieren producirse en el mismo ámbito y curso de intervención; les falta el esquema director que dé y transmita coherencia, favorezca las sinergias y oriente el camino a seguir. Esa idea rectora, ese esquema director, ese discurso de la acción es lo que llamamos estrategia. (Pérez, 2008, p. 550).

Podemos concluir que la comunicación estratégica es conscientemente intencionada a controlar los significados de la misma y la situación de la relación comunicativa, permite canalizar el poder de la comunicación de modo que conduzca al resultado esperado. Por consiguiente, la estrategia de comunicación se convierte esencialmente en un acto de coordinación de esas comunicaciones estratégicas.

Estrategia de comunicación

Los términos *táctica* y *estrategia* tienen origen en la ciencia militar donde existe una clara definición y diferenciación de ellos. Pérez (2008) realiza una demarcación con base en las raíces etimológicas de ambos conceptos. Así según su criterio la estrategia es el plan maestro para ganar una campaña y consiste en elegir el lugar y el momento del combate y las fuerzas necesarias con que llevarlo a cabo. Es la decisión sobre dónde, cuándo y con qué. Considera la táctica como la forma operacional de desarrollar el combate, y exige el hábil empleo de instrumentos y técnicas para vencer en las diversas batallas que componen la campaña. Las decisiones estratégicas las toma el Alto Estado Mayor, las decisiones tácticas los jefes y oficiales.

Opuntia Brava
ISSN: 2222-081X
RNPS: 2074
Volumen: 12 Número: 4
Recepción: 30/06/20. Aprobado: 16/10/20

Cuando se extrapolan estos términos al campo de la comunicación la diferencia no es tan clara. Una argumentación que consideramos esclarecedora nos la ofrece Pérez (2008, p.156) al plantear algunos aspectos que permiten diferenciar la estrategia de las tácticas:

a) Niveles de actuación: pueden diferenciarse por la escala de acción y el nivel de actuación. Lo que es táctica para la alta dirección, puede ser estrategia para un departamento y lo que es táctica para un departamento puede ser estrategia para un equipo de trabajo.

b) La parte y el todo: el todo es la estrategia (conjunto de tácticas) y la parte es la táctica (conjunto de decisiones). La estrategia se sitúa en un nivel superior y más abarcador (suma de las tácticas); las tácticas se formulan para cumplir la estrategia. Una estrategia concreta múltiples tácticas que encuentran en aquella su sentido y coherencia unitarios.

c) Corto y largo plazo: una manera de distinguir las tácticas de las estrategias es asumir que las primeras se refieren al corto plazo y las segundas tienen mayor alcance y duración.

d) Mejorar o transformar: las tácticas aspiran a lograr la mayor eficiencia del sistema y las estrategias cambiar y transformar el sistema para así alcanzar mejor el objetivo asignado.

e) Concreción o abstracción: la estrategia es abstracta (requiere pensar), mientras que la táctica es concreta (requiere observar).

f) Toma de decisiones: existen diferencias entre las decisiones tácticas y las estratégicas. En las decisiones tácticas la responsabilidad es mayor, pero limitada a resolver problemas con un objetivo o función utilitaria y a concentrar su atención en variables mesurables. En tanto las decisiones estratégicas se ocupan de objetivos múltiples y amplios, en un proceso de soluciones que crean nuevos problemas y estos desembocan en nuevas cuestiones a resolver. Manejan las variables importantes, incluidas las de difícil medición. Vinculan tácticas y estrategias y son responsables de conservar y promover nuevos valores.

Siguiendo esta línea de pensamiento consideramos que la estrategia de comunicación permite identificar con quiénes desarrollar relaciones estratégicas y sus objetivos. Coordina integralmente los recursos para lograr una posición o meta y utiliza para ello el poder de la interacción simbólica. La organización es un sistema abierto al entorno y está en continua interrelación con otras y con diversos públicos, por lo que necesita establecer relaciones estratégicas con las que significan un rol importante para su desempeño presente y futuro. Metodológicamente precisan implementarla para interconectar la estrategia general de la organización con todas las áreas de la misma y con su medio ambiente, sobre la base de su filosofía y orientación estratégica.

Núñez (2020) acertadamente, esclarece que planeación estratégica no es sinónimo de plan de trabajo[4], en tanto la planificación que conduce a desarrollar los planes operativos de trabajo, es parte importante de la planeación estratégica, pero no es lo

[4] El autor utiliza este término para referirse al plan de comunicación.

Opuntia Brava
ISSN: 2222-081X
RNPS: 2074
Volumen: 12 Número: 4
Recepción: 30/06/20. Aprobado: 16/10/20

mismo, ya que la planificación aterriza lo que la planeación diseña como escenario de futuro a conseguir.

Plantea que para construir el futuro hay que soñarlo primero y la planeación estratégica intenta diseñar el escenario del futuro, clarificar los objetivos generales con una visión realista y audaz, que permita modificar el estado de cosas del cual se parte y no perder el rumbo a pesar de los obstáculos que se presenten. Es soñar el futuro y poner el máximo empeño en construirlo, es la capacidad de ver globalmente el escenario que queremos construir y de diseñar el rumbo y las acciones que nos permitan lograrlo.

Este autor también se refiere a que la estrategia conduce en un sentido y con un rumbo la voluntad planificada, mientras la táctica es la capacidad de respuesta, que se diseña de acuerdo con los obstáculos o las circunstancias que brotan de la propia realidad que se nos impone; son dispositivos que tenemos que imaginar para salvar los obstáculos que nos impone la realidad.

Las definiciones de Estrategias de Comunicación son múltiples. El investigador Arellano (2018, p. 8) considera la estrategia como:

> Una serie de acciones, programadas y planificadas, que se implementan a partir de ciertos intereses y necesidades, es un espacio de interacción humana, en una gran variedad de tiempos. (…) lleva un principio de orden, de selección, de intervención, sobre una situación establecida. Operativamente, la estrategia parte de la realización de ciertos objetivos, de principios rectores que coordinen la puesta en marcha de una gran diversidad de acciones que permitan llegar a las metas deseadas.

Por su parte, Costa (2001) plantea que la Estrategia de Comunicación combina básicamente los siguientes parámetros: quién comunica, qué, a quiénes, con qué objetivos, con qué inversión, con qué resultados y por qué medios. Así, quién comunica, qué y con quién obligan a definir y detallar con qué objetivos (qué se pretende conseguir en concreto), con qué inversión (financiera, humana, temporal, energética, etc.) y con qué resultados. Solo así, es posible diseñar un Plan Estratégico de Comunicación, que sirva como tal, y también a posteriori como modelo para verificar los efectos y medir los resultados punto por punto y acción por acción.

Pérez (2008, p. 560) plantea la definición siguiente:

> La estrategia de comunicación es el método o conjunto de métodos que sigue el comunicador y su equipo para seleccionar, estructurar y difundir su comunicación para el mejor logro de los objetivos asignados, teniendo en cuenta todas las posibles reacciones de los competidores, cooperadores, su público objetivo y los cambios del entorno.

Es pertinente también considerar la visión de Saladrigas y Olivera (2020, p. 1) al respecto.

> Diseñar e implementar una estrategia de comunicación requiere conocer previamente al Emisor, para saber qué quiere decir; al Receptor, para determinar cómo organizar los

Opuntia Brava
ISSN: 2222-081X
RNPS: 2074
Volumen: 12 Número: 4
Recepción: 30/06/20. Aprobado: 16/10/20

> mensajes en función de sus características; los Lenguajes, Canales y Espacios, para construir estos mensajes a través de un uso racional, coherente y creativo de sonido, texto, imagen y soporte; el Contexto, para adecuarlos a las situaciones culturales, políticas, económicas de los sujetos (actores).

Los autores citados de una manera u otra refieren aspectos esenciales que definen la estrategia de comunicación, por lo que, a tenor con los planteamientos anteriores, asumimos la Estrategia de Comunicación como:

Conjunto de métodos, tácticas y acciones previstas, organizadas y gestionadas considerando las variables del contexto, desde una perspectiva cultural, para anticiparse y construir el estado futuro de la comunicación a mediano o largo plazo, con una visión holística, realista y audaz, a fin de lograr los objetivos de la organización, de los públicos de destino y de la sociedad, estableciendo vínculos a través de la interacción simbólica, con un enfoque sinérgico que interconecte coherentemente todas las áreas con la estrategia general de la organización y considere la influencia de otros públicos y los cambios del entorno, utilizando para ello diversos tipos, niveles, medios, canales, espacios y escenarios de comunicación.

Existe una tendencia a priorizar en las organizaciones, la comunicación dirigida a los públicos externos; sin embargo, no menos importante son las estrategias de comunicación interna. Estudiosos de la temática plantean que para el funcionamiento efectivo de cualquier organización el primero a conquistar es el público interno. En torno al tema Pinto (2017, p. 3) plantea:

> La comunicación interna usada como una estrategia general tiene un impacto directo en la motivación de los trabajadores, puesto que, además de fomentar la participación en las actividades cotidianas, involucra a las personas en los objetivos y metas de la organización, obteniendo como resultado la adquisición de un mayor compromiso con la organización.

Para elaborar Estrategias de Comunicación puede asumirse uno de los tres enfoques básicos de comunicación: comunicación como transmisión de información, comunicación como intercambio de información y la comunicación como acción participativa. De la práctica y adhesión de la estrategia comunicativa a uno de estos enfoques dependerá su concepción, diseño, etapas, resultados y evaluación. Portal (2005) explica sucintamente estos tres enfoques

a) Comunicación como transmisión de información: la transmisión de la información es el elemento central del proceso. Considera que el emisor tiene el saber y el poder, y los receptores desempeñan un papel pasivo. Es verticalista, unidireccional, impositiva, paternalista y monopolizadora, con escasa o ninguna retroalimentación. Tiene un propósito instrumental de control y manipulación sobre los destinatarios.
b) Comunicación como intercambio de información: es bidireccional, el receptor participa en el proceso comunicativo, pero la relación comunicativa puede ser

Opuntia Brava
ISSN: 2222-081X
RNPS: 2074
Volumen: 12 Número: 4
Recepción: 30/06/20. Aprobado: 16/10/20

asimétrica cuando el emisor está en un plano de superioridad respecto al receptor, su propósito es persuadir y utilizar la retroalimentación para perfeccionar los mensajes en función de sus intereses. Es exógena porque concibe al receptor solo como objeto de la comunicación y enfatiza en los efectos del mensaje.

c) Comunicación como acción participativa: la comunicación es concebida como proceso de interacción social democrática, basada en el intercambio de signos, por medio de los cuales los seres humanos comparten voluntariamente experiencias bajo condiciones libres e igualitarias de acceso, diálogo y participación. Es horizontal, de doble vía, simétrica, reflexiva, transformadora y endógena porque concibe al destinatario como sujeto del proceso y tiene en cuenta la otredad, al cambiar el concepto de retroalimentación por el de prealimentación, donde los interlocutores se consideran personas de cuyos deseos e intereses se parte y a los que se quiere involucrar en la acción comunicacional. Emisor y receptor se encuentran en absoluta condiciones de igualdad y en la interacción comunicativa se intercambian los roles.

Condiciones previas a la concepción de la estrategia

La comunicación no es un fin en sí misma, es un medio para contribuir a que la organización logre sus objetivos, por lo que es necesario tener en cuenta, antes de su elaboración, algunos elementos que constituyen sus antecedentes y a los que la misma tributa. Núñez (2020) considera los siguientes:

Misión: expresa la razón de ser de la organización, por qué y para qué existe. Sintetiza los principales propósitos estratégicos y valores que deben ser conocidos y compartidos, es una declaración de compromiso con sus públicos, da sentido, rumbo y orientación a su actuación.

Visión: similar a la misión, pero define para un horizonte dado, el estado futuro de la organización para contribuir al fortalecimiento del papel de la misma ante la sociedad.

Metas: expresan la dirección que se debe seguir y alcanzar para cumplir la misión, son esencialmente cualitativas.

Objetivos estratégicos: formulaciones generales, amplias y de largo alcance que concretan las metas a alcanzar para lograr los postulados expresados en la misión y la visión.

Políticas de comunicación: conjunto sistemático, orgánico y explícito de principios, pautas, normas y procedimientos de organización, acción, control, evaluación y corrección diseñado de manera coherente para el mejor aprovechamiento de los procesos, mecanismos y sistemas de comunicación en beneficio de la organización, sus públicos y la sociedad.

Opuntia Brava
ISSN: 2222-081X
RNPS: 2074
Volumen: 12 Número: 4
Recepción: 30/06/20. Aprobado: 16/10/20

Objetivos de comunicación: definen los cambios medibles a alcanzar en términos de información (cognitivos), de motivación (actitudes y creencias) y conductuales.

Dimensiones de la estrategia de comunicación

Pérez (2008, pp. 140-149) considera 8 dimensiones de una estrategia de comunicación, que se tienen en cuenta en este estudio. Estrategia como: 1) anticipación, 2) decisión, 3) método, 4) posición, 5) marco de referencia, 6) perspectiva, 7) discurso y 8) relación con el entorno.

1. La estrategia como anticipación: implica definir la misión y objetivos a largo plazo y cómo alcanzarlos. Existen varios futuros posibles (futuribles) y concretarlo en uno específico depende de elegir entre los probables (futurables) el que más conviene (futuro preferido o futurido) y organizar la estrategia para alcanzarlo. Gestionar el futuro es salvar la brecha entre la situación actual y la deseada. La estrategia establece la vía que nos conduce a ella.
2. La estrategia como decisión: es un conjunto de decisiones, un modelo de decisiones o un modelo de conducta en una corriente de acciones, en un proceso que surge de la confrontación entre pensamiento y acción.
3. La estrategia como método: desde un enfoque metodológico, la estrategia debe responder a las preguntas: ¿Cómo alcanzo los objetivos? ¿Qué pasos tengo que dar? Cuando tomamos decisiones debemos analizar los métodos alternativos para implementarlas y seleccionar los más efectivos.
4. La estrategia como posición y como ventaja: permite ocupar una posición de ventaja, encontrar un lugar en la mente de los destinatarios basados en el valor y la diferencia.
5. La estrategia como marco de diferencia: es el marco de referencia para los actores de la organización, encauza una misma lectura de los problemas y oportunidades, pone en común los valores y el lenguaje; facilita el diálogo y el consenso; orienta la toma de decisiones, da coherencia a la pluralidad de voluntades y a la complejidad de actuaciones en una institución.
6. La estrategia como perspectiva y visión: la fuerza de una visión consiste en desencadenar los procesos sucesivos de tácticas, planes, programas acciones y revisiones. La visión indica el camino, para tener la consistencia lógica necesaria para no salirnos del sendero elegido.
7. La estrategia como discurso y lógica de la acción: enmarca conductas porque su discurso conlleva una lógica de las acciones. Su objeto radica en “decir un hacer” en forma de designio: en el nivel de los conceptos al describir la acción, en el nivel de los propósitos al enunciar la acción y en el nivel de los argumentos que articula la estrategia de acción.
8. La estrategia como relación con el entorno: la formulación de una estrategia consiste en relacionar la organización con su entorno y elegir un estilo o una forma para establecer dicha relación.

Opuntia Brava
ISSN: 2222-081X
RNPS: 2074
Volumen: 12 Número: 4
Recepción: 30/06/20. Aprobado: 16/10/20

Estructura de la estrategia

Diferentes autores han conceptualizado sobre los pasos o etapas que deben seguirse para elaborar una Estrategia de Comunicación. Es el caso de Núñez (2020, pp. 3-10), quien define los siguientes elementos para desarrollar un plan estratégico:

1. El referente: grupo u organización que promueve la elaboración de la estrategia.
2. El credo básico: conjunto de principios, valores, interpretaciones y propuestas que dan unidad y fuerza a la estrategia y expresa la voluntad de futuro del grupo.
3. El horizonte de planeación: período de tiempo necesario para lograr lo planeado.
4. El análisis de contexto: interpretación dialéctica de la realidad del contexto. Análisis de las fortalezas, amenazas, oportunidades, debilidades, contradicciones, limitaciones y tensiones.
5. Objetivos estratégicos: son generales, amplios y de largo alcance y expresan lo que se quiere lograr para modificar el estado de partida y no perder el rumbo. Deben ser pocos (alrededor de 4). Deben complementarse con los objetivos operativos de diferente alcance y después establecer las metas cuantificables y medibles.
6. Líneas de acción: son grandes directrices de actividades que van a expresar la identidad de trabajo del referente, por ejemplo: investigativa, educativa, cultural.
7. Ejes temáticos: precisan los aspectos y contenidos a trabajar dentro de las líneas de acción.
8. Los sujetos: definir la población con la cual se va a trabajar.
9. Los niveles: definir los niveles de comunicación: personal, grupal, masivo, sociedad global.
10. Los alcances: definir el alcance territorial: un barrio, una comunidad, un municipio, un estado, a nivel nacional, zona urbana, rural, costera, montañosa.

La investigadora cubana Rivero (2010, pp. 37-38), propone los siguientes aspectos a tener en cuenta en la elaboración de una Estrategia de Comunicación:

1. Análisis de la situación.
2. Definir el problema o los problemas y/o oportunidades.
3. Objetivos.
4. Públicos-Stakeholders: objetivos y acciones para cada público/stakeholders.
5. Programa de comunicación: estrategia de mensaje y de medios o canales.
6. Implementación.
7. Asignación de responsabilidades.
8. Calendario: detalle de cada actividad según las fechas previstas para llevarse a cabo.
9. Presupuesto: estimación del costo de cada elemento del plan de comunicación.
10. Control (permanente) y evaluación (para lo que se enuncian indicadores de desempeño).

Opuntia Brava
ISSN: 2222-081X
RNPS: 2074
Volumen: 12 Número: 4
Recepción: 30/06/20. Aprobado: 16/10/20

11. Retroalimentación y ajustes al programa.

Por su parte, Pérez (2008, pp. 570-571) propone la siguiente estructura para la estrategia:

1. Introducción.
2. Esquema director (conceptos clave de la estrategia de comunicación): política de comunicación, papel de la opinión pública y de otros públicos relevantes con respecto a la organización, posicionamiento de la organización con respecto a la opinión pública o a otros públicos relevantes, objetivos de imagen y otros objetivos estratégicos.
3. Política de comunicación externa: públicos relevantes: definición y caracterización, estado de opinión e imagen actual, objetivos de comunicación, estrategia de comunicación público por público: definición de imagen objetivo, mensajes fuerza, mix de comunicación.
4. Política de comunicación interna: definición de culturas y subculturas dentro de la organización, clima de empresa, estados de opinión y autoimagen actuales, política de recursos humanos, objetivos de comunicación interna y estrategia de comunicación interna: definición de autoimagen objetivo, mensajes fuerza, mix de comunicación.
5. Seguimiento y control: política de control y evaluación, monitorización, parámetros, sistemas y plazos de evaluación previstos y fecha de revisión del documento de estrategia.

También Portal (2005, pp. 9-16) propone los siguientes pasos para la estrategia:

1. El diagnóstico: es el primer paso de cualquier estrategia. Debe ser un proceso de construcción de conocimiento colectivo.
2. Objetivos estratégicos: deben ser generales y a la vez precisos, para que logren contener el resultado que se espera en un plazo que nunca será inmediato.
3. El Eje Temático: selección de los aspectos medulares que sintetizan el tema. Es un elemento ordenador de las acciones y facilita no perderse en sus complejidades
4. Las Acciones: aprovechar las capacidades expresivas de los involucrados y emplear formas comunicativas verbales, no verbales, icónicas, audiovisuales y otras.
5. El cronograma: incluye las diversas etapas en que se realizarán las actividades
6. Evaluación de la estrategia: permite conocer con exactitud si se han cumplido los objetivos y resuelto los problemas existentes, así como redireccionar el proceso.

Núñez, Rivero y Portal coinciden en lo fundamental al plantear la estructura de la estrategia y Pérez, aunque lo plantea de una forma más amplia, contiene también los aspectos que consideramos esenciales. Al evaluar las propuestas de estos autores, proponemos la siguiente estructura para una estrategia de comunicación:

1. El referente.
2. Públicos de destino.
3. El credo básico.

Opuntia Brava
ISSN: 2222-081X
RNPS: 2074
Volumen: 12 Número: 4
Recepción: 30/06/20. Aprobado: 16/10/20

4. El horizonte de planeación y alcance.
5. Diagnóstico o análisis del contexto (matriz DAFO).
6. Objetivos estratégicos.
7. Líneas de acción.
8. Ejes temáticos.
9. Mix de comunicación: definir cómo se emplearán los canales, medios, espacios y soportes.
10. Estrategia del mensaje: conceptos o ideas principales a destacar. Pueden basarse en lo racional, emocional o afectivo o en una combinación de ellos.
11. Plan de acciones que contenga: objetivos, actividades, plazos, públicos, medios o canales, ejecutor y responsable.
12. Presupuesto.
13. Seguimiento, control, evaluación y retroinformación.

Planes, campañas y programas de comunicación

Existe una estrecha relación entre las estrategias, los planes y programas de comunicación. Al respecto Pérez (2008, pp. 160-161) señala lo siguiente:

> La estrategia imagina y diseña escenarios de futuro, sobre la base de las relaciones organización-entorno y su probable estabilidad relativa y de que la configuración interna de la organización permanecerá esencialmente sin cambios, pero el éxito de la estrategia depende de numerosas variables exógenas y endógenas y la complejidad de los sistemas sociales pudiera asfixiar, en vez de favorecer, la creatividad y frenar la apertura hacia el cambio.
>
> La estrategia quedaría reducida a mero proyecto si no se concreta en planes a corto plazo proyectados sobre datos actualizados, lo que permite estudiar y cifrar con mayor rapidez las consecuencias previsibles de cualquier movimiento estratégico, por lo que la planificación, debe ser vista como un proceso subordinado y necesario para la puesta en práctica de la estrategia como una fase de implementación y control que juega un importante papel.
>
> Los planes desembocan en programas concretos, que son una secuencia paso a paso de las acciones necesarias para cumplir los objetivos y ejecutar los planes previos, llevándolos al detalle con especificación de las acciones a ejecutar, sus tiempos, recursos y costos, y pueden hacerse por tipos de públicos.
>
> Una estrategia de comunicación organizacional se puede concretar en un plan de comunicación interna y otro de comunicación externa, que, a su vez, incluyan programas por público (personal, periodistas, comunidad, órganos de gobierno y otros.). El

Opuntia Brava
ISSN: 2222-081X
RNPS: 2074
Volumen: 12 Número: 4
Recepción: 30/06/20. Aprobado: 16/10/20

programa es, pues, el paso previo a la acción y ha de servir como guía tanto para su ejecución como para su monitorización y control.

Las investigadoras latinoamericanas Muriel y Rota (1980, pp.179-184) distinguen tres tipos de planes de comunicación:

> Plan Básico de Comunicación Institucional: documento donde se sistematizan todos los contactos con cada uno de los públicos de la institución, dejándose fijados los objetivos, la estrategia a seguir, las acciones concretas, los responsables de su ejecución, la cronología de las mismas y su presupuesto.
>
> Los Programas: estructurados a partir de situaciones coyunturales con el objetivo de resolver un problema que se presente en un momento determinado y no haya sido previsto con antelación.
>
> Las campañas de comunicación institucional: tipo especial de planes cuya característica esencial es la intensidad. Esta intensidad implica tanto una frecuencia alta de mensajes como su difusión simultánea a través de diversos medios, durante un periodo específico de tiempo. Sus objetivos son generalmente a corto plazo, aunque las campañas puedan en ocasiones encadenarse y dirigirse hacia el logro de un objetivo a un plazo mayor.

Respecto a los programas de comunicación existe una diferencia conceptual entre Muriel y Rota que los conciben para emplearlos en la solución de situaciones imprevistas y Pérez que los considera un complemento del plan, con mayor nivel de detalle y operatividad y por tipos de públicos. Ambas concepciones son válidas y en la práctica se utilizan para uno u otro caso.

Producto del análisis de los criterios anteriores y para establecer una gradación entre planes, programas y campañas de comunicación, asumimos que:

El plan de comunicación se elabora a partir de la concepción estratégica de comunicación de la institución y concreta en el mismo las acciones a desarrollar, generalmente para el plazo de un año, con un mayor nivel de detalle y adecuado a las condiciones del contexto real del momento.

Los programas de comunicación pueden elaborase a partir de determinadas circunstancias que se presenten en la organización y que requieran resolver un problema imprevisto motivado por un detrimento o interrupción de la comunicación con alguno o varios de sus públicos o como complemento del plan de comunicación con acciones dirigidas a un objetivo o tipo de público específico. El horizonte de planeación generalmente es a corto plazo. Ejemplos de programas son: de comunicación de crisis, de imagen, de identidad, de relaciones públicas y de marketing.

Las campañas de comunicación se caracterizan por la intensidad en la frecuencia de los mensajes, que se refuerzan recíprocamente, y el empleo simultáneo de múltiples medios, canales y soportes de comunicación para lograr un efecto sinérgico, durante un periodo de tiempo y con objetivos generalmente a corto plazo, aunque ocasionalmente

Opuntia Brava
ISSN: 2222-081X
RNPS: 2074
Volumen: 12 Número: 4
Recepción: 30/06/20. Aprobado: 16/10/20

en dependencia de sus propósitos y el problema a resolver pueden extenderse a plazos más largos.

Las campañas pueden ser de diversos tipos: de prevención o promoción de salud, de imagen, de promoción turística, de fomento de la educación ciudadana y la conciencia social (ejemplo: ahorro de agua y de energía eléctrica, cuidado del medio ambiente o de educación formal), celebración de aniversarios y acontecimientos relevantes, de promoción de eventos, de publicidad, promocionales, de bien público, de marketing, políticas, de promoción cultural, propaganda, relaciones públicas, entre otras.

Los planes, programas y campañas de comunicación institucional pueden adoptar diferentes formatos, pero recomendamos algunos aspectos comunes a tener en cuenta en todos ellos:

1. Diagnóstico previo o análisis de la situación o del contexto.
2. Objetivos generales y específicos.
3. Líneas de acción.
4. Público meta.
5. Estrategia de los mensajes.
6. Plan de medios, canales y espacios y soportes de comunicación a emplear.
7. Calendario de actividades con delimitación de fechas, ejecutores y responsables.
8. Determinación del presupuesto y los recursos con los que se cuenta.
9. Control y evaluación.

Lo expuesto hasta aquí evidencia que la planificación de la comunicación institucional debe caracterizarse por ser reflexiva, organizada, coherente, objetiva y a la vez retadora, con una visión totalizadora y niveles de gradación de lo general a lo particular. Su función es contribuir al cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización. La distinción entre comunicación estratégica y estrategia de comunicación es clave para entender la importancia de ambas y cómo se relacionan en el proceso de planeación. Asimismo, es cardinal entender la función de cada uno de los niveles en que se desglosa la planificación: estrategia, planes, programas y campañas, la interrelación entre ellos y cómo se complementan.

La propuesta de modelo para la elaboración de la estrategia de comunicación institucional es factible de aplicar y sintetiza los saberes de investigadores con experiencia en la teoría y práctica respecto a esta herramienta comunicacional. Similar análisis se realiza en el caso de los planes, programas y campañas, de los que se detallan sus particularidades, porque en ocasiones se utilizan indistintamente, sin tener claridad de sus especifidades.

Opuntia Brava
ISSN: 2222-081X
RNPS: 2074
Volumen: 12 Número: 4
Recepción: 30/06/20. Aprobado: 16/10/20

Referencias

Arellano, E. (2018). *La estrategia de comunicación como un principio de integración/interacción dentro de las organizaciones*. Recuperado de http://www.cem.itesm.mx/dacs/publicaciones/logos/anteriores/supesp/estrategia.htm

Bajaña, I., Moreira, M., Chiriboga, W., Pico, R. y Pico, G. (2016). La comunicación, eje transversal en la formación del estudiante universitario en el siglo XXI. *Didasc@lia: Didáctica y Educación, VII*(6), Edición Especial. Ecuador.

Costa, J. (2001). *Imagen Corporativa en el Siglo XX*I. Buenos Aires, Argentina: La Crujía.

Núñez, C. (2020). *Planear los sueños. Elementos en torno a la planeación estratégica*. Recuperado de http://ciericgp.org/sites/default/files/comunicacionyeducaciónpopular .

Pérez, R. (2008). *Estrategias de Comunicación* (4ta edición). Barcelona, España: Ariel Comunicación.

Pinto, A. (2017). La comunicación interna-externa como estrategia motivacional de las organizaciones. *Didasc@lia: Didáctica y Educación, VIII*(3), Julio-Septiembre. Ecuador.

Portal, R. (2005). *Planeación estratégica en comunicación*. La Habana: Enpses-Mercie group.

Rivero, M. (2010). *Bases teórico-metodológicas para la evaluación del sistema de comunicación en empresas cubanas y Organismos de la Administración Central del Estado* (tesis doctoral inédita). Universidad de La Habana. La Habana.

Rivero, M. (2016). Control y evaluación de la comunicación en empresas y organizaciones cubanas: Una propuesta para su abordaje. *Revista Comunicología Cubana* (92). México: Razón y Palabra.

Saladrigas, H. y Olivera, D. (2020). *Investigar para comunicar, comunicar para investigar. La investigación en y para estrategias de comunicación*. Recuperado de https://www.google.com/search

Vega, M. G. y Santiesteban E. (2018). Estrategia dinámico-participativa para la enseñanza del estilo comunicativo flexible a los estudiantes de primer año de la carrera comunicación social. *Opuntia Brava, 8*(1), 41-53. Recuperado de http://opuntiabrava.ult.edu.cu/index.php/opuntiabrava/article/view/241/236