

PLANIFICACIÓN

1. ¿Por qué es necesario planificar las comunicaciones?

Una respuesta posible es la que promueve Ezequiel Ander Egg (1995) cuando explica que la *planificación* ante todo busca suministrar un marco de referencia, proporcionar un horizonte y determinar un conjunto de acciones y criterios operacionales.

Planificar es la acción consistente en utilizar un conjunto de procedimientos mediante los cuales se introduce una mayor racionalidad y organización en un conjunto de actividades y acciones articuladas entre sí. Tiene el propósito de influir en el curso de determinados acontecimientos, con el fin de alcanzar una situación elegida como deseable, mediante el uso eficiente de medios y recursos escasos o limitados (Ander Egg, 1995:24).

En Comunicación Institucional, la planificación es poco frecuente, ya sea porque la coyuntura exige operar en el terreno de manera inmediata, o porque se considera que la Comunicación no requiere de procesos previos establecidos. Esta posición hiper-pragmática de la Comunicación es frecuente dentro de las organizaciones y encuentra su límite cuando surgen los interrogantes, ¿para qué comunicar? y ¿cuáles son los ejes comunicativos que se quieren promover?

La planificación ayuda a organizar y poner en orden: qué queremos decir, qué queremos lograr como organización, a qué actores queremos involucrar y cuáles serían las herramientas más efectivas para utilizar.

El primer punto es determinar el porqué se quiere hacer un proyecto. Esto, tal como señala Ander Egg, conformará el origen y el fundamento del proyecto. Si, por ejemplo, una organización necesita reclutar voluntarios para sus actividades, deberá diseñar un plan que apunte a convocarlos, eligiendo para ello las herramientas de comunicación más adecuadas y detallando objetivos de implementación. Porque cada proyecto exige pasos detallados y fundamentados. De nada valen proyectos generales que se pierden en deseo o puras aspiraciones. Cada punto del proyecto deberá contener un fundamento y propósito que justifique su razón de ser. Tomamos el concepto de planificación en su visión instrumental, como "diferentes intencionalidades y en diferentes circunstancias" (Ander Egg, 1995:29).

Por otra parte, se sabe que cualquier proyecto está sujeto a eventualidades en los cuales se deberá analizar las fuentes de incertidumbre de riesgos posibles. Esto permitirá a la conducción tomar distintas alternativas en función del riesgo que se presenta a la hora de ejecutar un proyecto. También, es considerar que la planificación es dinámica, un proceso que se construye y deconstruye en la práctica.

La siguiente tabla está basada en las diez preguntas operativas que propone Ander Egg para organizar un proyecto, y funcionan a modo de guía para direccionar un plan.

TABLA 5: PREGUNTAS OPERATIVAS PARA ORGANIZAR UN PLAN DE COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL

| PLAN DE COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL | | |
|------------------------------------|-------------------------|---|
| ¿Qué se quiere hacer? | Naturaleza del proyecto | Definir qué es lo que se quiere lograr y a qué actores involucrar. |
| ¿Por qué se quiere hacer? | Origen y fundamentación | Todo proyecto debe estar claramente fundamentado y explicitado. Este es el marco de referencia que guía un proyecto. |
| ¿Para qué se quiere hacer? | Objetivos y propósitos | Los objetivos son las guías a la cuales se dirige el proyecto. Deben ser claros y sencillos. |
| ¿Cuánto se quiere hacer? | Metas | Las metas deben poder cualificarse o cuantificarse, siempre plausibles a medición. |
| ¿Dónde se quiere hacer? | Localización física | Todo proyecto es acotado a una dimensión geográfica. |
| ¿Cómo se va hacer? | Actividades y tareas | Para llevar a cabo un proyecto es fundamental definir actividades y asignar roles para cada una de las tareas. |
| ¿Cuándo? | Calendario / Cronograma | Especificar las acciones en un tiempo y con responsabilidades específicas. |
| ¿A quiénes va dirigido? | Destinatarios | Los proyectos se dirigen a destinatarios diversos a definir. También, pueden acortarse los destinatarios a momentos del plan. |

| PLAN DE COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL | | |
|------------------------------------|-----------------------------------|---|
| ¿Quiénes lo van a hacer? | Recursos Humanos | De nada sirve un proyecto si no están los recursos necesarios para llevarlo a cabo. |
| ¿Con qué se va a hacer y costear? | Recursos materiales y financieros | Relacionado con el ítem anterior, se debe anticipar los recursos materiales para poder solventar el proyecto. |

Fuente: Elaboración propia en base a Ander Egg (1995:45).

La *planificación* no es lineal, sino es un proceso dinámico. Lo fundamental para optimizar un plan es anticiparnos sistemáticamente a las instancias que lo componen. Planificar son momentos diferentes que a veces se superponen pero quien lo lleve a cabo debe ir reajustando las actividades, con los recursos y los fines en una tarea dialéctica.

Planificar es un recurso que el hombre construye a fin de reducir la incertidumbre que le plantea el futuro (...) es la iniciativa que precede y preside a la acción. Planificación es preparar-prepararnos para la acción, evitando que el futuro nos sorprenda. Y como el futuro es múltiple, toda acción de planificación tiene que evaluar diferentes escenarios. Porque todos ellos son posibles, porque hay multiplicidad de futuros posibles (Uranga, 2010).²⁹

Planificar desde la comunicación, implicará para una OSC, ante todo, interrogarse: ¿cuál es el sentido de la conversación que quiere establecer?, ¿hacia qué destinatarios estará dirigida?, ¿con

29. "Planificación estratégica aplicada a la comunicación de gobierno". Recuperado en http://www.wuranga.com.ar/images/pdfs/plan_2010.pdf.

qué recursos cuenta y cuáles serán los necesarios? Además, implica elegir un *modelo de planificación* en el cual basar la práctica. No obstante, teniendo en cuenta que la planificación normativa nos permite inducir racionalidad a lo que deseamos ejecutar, quizá la mirada del plan sea conjugar visión táctica/operacional con una mirada más compleja de la comunicación.

La planificación de una acción, necesariamente, tiene que estar antecedida por un diagnóstico de situación. El *diagnóstico* es una radiografía que nos permite leer los síntomas que una situación comunicacional específica presenta.

2. Diagnosticar antes de actuar

El diagnóstico en situaciones sociales es el paso fundamental, el puntapié inicial para una buena planificación comunicacional. En esta etapa, todo investigador deberá realizar una radiografía lo más exhaustiva posible de los elementos que componen el fenómeno de la comunicación de las organizaciones en sus diferentes aspectos (Etkin, 2008:64).

Como señala Norberto Chaves, "un buen diagnóstico sólo puede producirse a partir de micro diagnósticos de cada uno de los sistemas que componen la unidad total" (1994:138).

Si la planificación apunta a intervenir hacia el futuro, es necesario entonces revisar el presente para detectar cuáles son las problemáticas que se presentan. Ander Egg es taxativo cuando sostiene que "conocer para actuar" es el principio fundamental de un diagnóstico, porque éste es la bisagra, el nexo entre la investigación y la intervención (Ander Egg, 2009:69).

Daniel Prieto Castillo (2000) enseña que el diagnóstico nos permite leer situaciones de comunicación. Tal como un médico clínico interroga sobre los síntomas a un paciente para diagnosticar su estado, lo mismo sucede con el comunicador, que debe interrogar todas las instancias de comunicación de una OSC para obtener un detallado cuadro situacional. En síntesis, un diagnóstico nos permite leer una situación social para poder intervenir y transformarla. También, permite contar con elementos certeros que disminuyan la improvisación en un plan.

Los comunicadores solemos ser excelentes “diagnosticadores”. Páginas críticas, que muestran el estado de arte de una institución, se ven a menudo. El desafío consiste en que ese diagnóstico esté dirigido hacia una planificación de la compleja realidad que presentan las instituciones. “Realizamos un diagnóstico para conocer la realidad que queremos transformar, elaboramos proyectos en pos de esa transformación y luego nos enfrentamos con el desafío de resolver la organización para la ejecución de las acciones previstas”, reflexiona Uranga al establecer la necesidad de pensar el proceso secuencial de gestión de la comunicación como “diagnóstico-planificación-organización-dirección-ejecución-evaluación” (Uranga y Bruno, 2006).³⁰

Otra mirada similar es la propuesta por Ander Egg, quien estima que un diagnóstico culmina el estudio de investigación, pero se diferencia de éste. No se puede efectuar un diagnóstico sin tener nociones básicas de planificación y sin una investigación previa no puede haber un buen diagnóstico (2009:69). Sin información previa no hay diagnóstico y si el diagnóstico

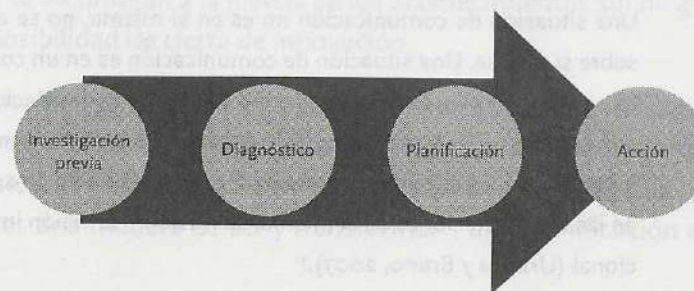
30. La gestión como proceso integral. Recuperado de <http://compubicitaria.blogspot.com/>.

no está orientado a la planificación carece de sentido. Los resultados de una planificación deben orientarse a la acción de los implicados y los recursos disponibles.

Se sugiere efectuar el diagnóstico de manera participativa con los integrantes de la organización, ya que son ellos los que abastecen a un investigador/consultor/comunicador de la información completa y necesaria para obtener una radiografía completa y certera.

Es necesario subrayar, como señala Morera Justo, especialista en comunicación organizacional, que los diagnósticos son instancias interpretativas y no sólo producto de la información que obtenemos. En este sentido, todo diagnóstico tiene una impronta subjetiva dada sus implicancias valorativas (2008:129).

ILUSTRACIÓN 14: PROCESO DE CONSTRUCCIÓN DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL



Fuente: Elaboración propia.

Luego de efectuar un diagnóstico, el siguiente paso consiste en definir las problemáticas comunicacionales. La formulación clara permite identificarlos con mayor precisión e incluso analizar y ponderar cuáles de ellos serán factibles de abordar en un plan.

Mientras mayor sea la exposición de los problemas con un grado de detalle preciso, mejor será su abordaje empírico. Muchos de los problemas comunicacionales se reducen a cuestiones genéricas como “hay problemas de comunicación interna”. Esta generalidad dice muy poco sobre la problemática. Entonces, un buen comunicador deberá repensar a qué se refiere con comunicación interna, y si es un problema de una herramienta precisa, como un buzón de sugerencias, o un relacionamiento entre las diferentes áreas. La magnitud del problema debe describirse de manera exhaustiva. “El punto de partida de una buena investigación es el adecuado planteamiento de los problemas, ya que delimita el objeto de estudio que se va a abarcar” (Etkin, 2008, p. 93). Y también, porque adhiriendo al concepto de Uranga, estamos inmersos en situaciones de comunicación que no se resuelven con lecturas lineales de emisor/receptor, sino que es necesario analizarlo en complejidad.

Una situación de comunicación no es en sí misma, no se agota sobre sí misma. Una situación de comunicación es en un contexto y en un proceso. Es la organización y su sistema de relaciones, sus conflictos. Es también su historia, expresada en la memoria institucional. Es además su identidad, expresada en su filosofía y en las manifestaciones de la misma, su misión y su visión institucional (Uranga y Bruno, 2007).³¹

31. Diagnóstico desde la comunicación. Recuperado de http://comunitariaeinstitucionalcomunicacion.blogspot.com/2007_05_01_archive.html.

3. Entrevista a Uranga³²

1. ¿Por qué es importante planificar las acciones de comunicación para una organización?

En su libro *Estrategia y plan* el chileno Carlos Matus nos dijo que la planificación “precede y preside” la acción. Y señala también que: “planificar significa pensar antes de actuar, pensar con método, de manera sistemática; explicar posibilidades y analizar sus ventajas y desventajas, proponerse objetivos, proyectarse al futuro, porque lo que puede o no puede ocurrir decide si mis acciones de hoy son eficaces o ineficaces”. Y subraya: “la planificación es la herramienta para pensar y crear el futuro”. Creo que en estas afirmaciones está contenido lo sustancial de la respuesta. Actuar sin pensar, actuar de manera improvisada y sin método, es llevar adelante iniciativas que carecen de la direccionalidad que le queremos dar al cambio y que, por ese mismo motivo, sólo se incorporan a la inercia de los acontecimientos sin ninguna posibilidad de cierta de innovación.

Lo anterior se refuerza si le sumamos nuestra perspectiva comunicacional. Siguiendo a Sandra Massoni definimos la comunicación estratégica como “un modelo de desarrollo, ya que es una manera de ser y transformar”, una planificación es

32. Washington Uranga nació en Uruguay y actualmente reside en la Argentina. Es Docente, Investigador y Periodista (editorialista del diario *Página/12* de Buenos Aires). Reparte su trabajo profesional entre el periodismo, la actividad académica en grado y posgrado, la investigación de la comunicación y la asesoría en temas de comunicación a gobiernos, entidades públicas y organizaciones sociales. Su campo de especialización incluye temas vinculados con la comunicación, ciudadanía y participación y la planificación de procesos comunicacionales. Ha publicado varios libros y numerosos artículos y trabajos sobre su especialidad.