

# Planificar la comunicación desde las mediaciones

## *Planning communication from mediations*

· Adalid Contreras Baspineiro  
Universidad Andina Simón Bolívar

DOI: <http://dx.doi.org/10.15304/ricd.2.5.3703>

### *Resumen*

La definición de la Planificación de la Comunicación se tensiona entre el eclecticismo de sus múltiples tendencias, por lo que se podría considerar que estamos *frente a un concepto polisémico*. Nuestra propuesta de “planificación de la comunicación desde las mediaciones”, se caracteriza porque propone como eje de los procesos la construcción social, cultural y política de discurso o, como sugiere Verón desde “la producción social del sentido”, siendo necesarios desplazamientos desde el *management*, o los planes de medios, o las campañas persuasivas hacia las mediaciones donde los sujetos históricos interactúan tendiendo puentes con lo conocido y lo desconocido y lo vivido y por vivir. En este marco, proponemos establecer las dinámicas o tendencias de la realidad sintonizándolas desde las enunciaciones discursivas y (re)construcción de sentidos en las interacciones entre: sujetos históricos, espacios de comunicación, instituciones dialogantes, contextos cambiantes y escenarios complejos, con una panoplia metodológica organizada con la participación de los sujetos.

### *Abstract*

The definition of Communication Planning is tensioned between the eclecticism of its many trends, then facing a polysemic concept. Our proposal of ‘Communication Planning from Mediations’ is characterized as the core of the processes of social, cultural and political construction of speech or, as Veron suggests, from “social production of meaning”, starting from the management, media planning or persuasive campaigns to mediations where historical subjects interact building bridges between the known and the unknown. In this context, we propose to establish the dynamics and trends of reality from the discursive utterances and (re)construction of meaning in interactions: historical subjects, communication spaces, dialoguing institutions, changing contexts and complex scenarios, with a methodological panoply organized with the participation of subjects.

### *Palabras clave*

Planificación, estrategias, mediaciones, pronóstico, comunicación estratégica

### *Keywords*

Planning, strategies, mediations, forecasting, strategic communication

## Sumario

1. Trayectorias de la planificación de la comunicación en América Latina y el Caribe
  - 1.1 Tendencia doctrinaria
  - 1.2 Tendencia antisistémica
  - 1.3 Tendencia tecnocrática o pragmática
  - 1.4 Tendencia estrategista
2. Planificar la comunicación desde las mediaciones
  - 2.1 Planificar desde el discurso
  - 2.2 Pensar estratégicamente
  - 2.3 Etapas de la Planificación de la Comunicación desde las Mediaciones
3. Referencias

## Contents

1. Trajectories of communication planning in Latin America and the Caribbean
  - 1.1 Doctrinaire trend
  - 1.2 Antisystemic trend
  - 1.3 Technocratic or Pragmatic trend
  - 1.4 Strategist trend
2. Planning communication from mediations
  - 2.1 Planning from the speech
  - 2.2 Think strategic
  - 2.3 Stages of Communication Planning from Mediations
3. References

## Notas biográficas

**Adalid Contreras** es sociólogo y comunicólogo boliviano. Profesor invitado de la Universidad Andina Simón Bolívar. Ex Secretario General de la Comunidad Andina (CAN). [adalid.contreras1@gmail.com](mailto:adalid.contreras1@gmail.com)

## 1. TRAYECTORIAS DE LA PLANIFICACIÓN DE LA COMUNICACIÓN EN AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE

Tomando en cuenta sus conceptualizaciones, estructura procedimental y aplicaciones, identificamos cuatro tendencias que caracterizan la aplicación de la Planificación de la Comunicación en América Latina y el Caribe: 1) una tendencia doctrinaria o principista; 2) una tendencia antisistémica; 3) una tendencia tecnocrática o pragmática; y 4) una tendencia estrategista.

### 1.1 TENDENCIA DOCTRINARIA

Apelamos a la denominación de tendencia doctrinaria, para recoger los aportes que conceptualizan la Planificación de la Comunicación desde los grandes principios y doctrinas de la comunicación y de la planificación, especialmente acuñados a mediados de los años setenta del siglo pasado, en el contexto latinoamericano/caribeño del debate entre la legitimación del difusionismo y la emergencia de la comunicación horizontal y participativa, así como el cuestionamiento del desarrollo equivalente a progreso.

Con una innegable marca de la producción científica del maestro Luis Ramiro Beltrán, la formulación de Políticas Nacionales de Comunicación en el marco de la construcción de un Nuevo Orden Mundial de la Información y la Comunicación, se conceptualiza como “un conjunto integrado, explícito y duradero de políticas parciales de comunicación armonizadas en un cuerpo coherente de principios y normas dirigidos a guiar la conducta de las instituciones especializadas en el manejo del proceso general de comunicación en un país” (Beltrán, 1976, p. 1), reconociendo en el Estado un ente dinámico que cumple los papeles de “estimulador, inhibidor, articulador y árbitro”, con el derecho y deber de construir políticas comunicacionales del mismo modo como lo hace en otras áreas del desarrollo nacional.

Podemos afirmar que en el pensamiento de Beltrán la Planificación de la Comunicación en América Latina y el Caribe ocurre en un marco de articulación entre comunicación – desarrollo/eqüidad – democracia, puesto que las políticas de comunicación no son meramente comunicacionales sino sociales, económicas y políticas y que para “las naciones menos

desarrolladas (son) una herramienta para alcanzar el desarrollo” (Beltrán, 1976, p. 4).

Aproximadamente cuarenta años después de su formulación y débil aplicación, José Luis Exeni retoma las banderas de las Políticas Nacionales de Comunicación, las desmenuza en sus posibilidades e imposibilidades de realización, las valora en sus capacidades de réplica, adaptación o recreación, y realiza una propuesta actualizada a las características de los procesos de adaptación de los países a la globalización en los inicios del Siglo XXI: las Políticas Públicas de Comunicación, apostando por una estructura desconcentrada con participación ciudadana, abandonando la idea de una sola Política Nacional de Comunicación como horizonte normativo y principista omniabarcante con alcance general, y apuntando más bien al diseño y ejecución de varias políticas públicas y estrategias sectoriales de comunicación en una orientación descentralizada tanto del planeamiento como de su ejecución en estrategias y planes a nivel regional y local/municipal (Exeni, 1998, pp. 7-10).

En otro inapreciable aporte, Beltrán recomienda traducir la Política Nacional de Comunicación a estrategias y planes de comunicación directamente conectados con los derechos de la comunicación para una redistribución, disfrute y acceso equitativo a los medios y a la información (Beltrán, 1976, p. 32). Desde este punto de vista, la implementación de las Políticas de Comunicación no es un mero ejercicio operacional ni el rol del Estado un ejercicio regulatorio, tratándose más bien de un compromiso ético con la justicia y de una comprensión altruista de la comunicación.

Encaminando esta recomendación, Beltrán define que “la planificación es la aplicación de una teoría a la realidad con el fin de decidir qué hacer, cuándo y cómo”; y de manera más específica establece como los “instrumentos primordiales para la Planificación de la Comunicación: 1) las políticas, 2) las estrategias y 3) los planes” (Beltrán, 1995, p. 6) Este señalamiento le va a otorgar a la Planificación de la Comunicación la posibilidad de dotarse de una identidad comunicativa, es decir, de planificar con instrumentos característicos y pertinentes a la construcción de discurso en distintos niveles. El dato no es menor, porque por lo general, en la práctica, con la instrumentalización de la comunicación y su reduccionismo a medios de comunicación, se la suele encasillar en la elaboración de planes funcionales a proyectos de otras áreas,

quitándola de los espacios de la formulación de estrategias y políticas.

De lo que se trata es de abordar la integralidad del proceso que Beltrán (1998, pp. 51-53) lo precisa aclarando que la política es doctrinaria, la estrategia es metodológica y el plan es ejecutivo; dándose por eso que la política traza objetivos generales (anchos y de largo aliento), la estrategia plantea objetivos específicos (aumentando la precisión teleológica y, a menudo, acortando tiempo y espacio), y el plan estipula en detalle metas concretas (cuantitativas, tiempo-espaciales y medibles).

Justificando este enfoque de la Planificación de la Comunicación, John Middleton llegó a afirmar que “la planificación de las comunicaciones ha surgido de estas tres líneas: comunicación para el desarrollo, avances tecnológicos y cambio de ideas acerca del desarrollo” (1981, p. 10) y en uno de los esfuerzos más destacados de recuperación de los instrumentos propuestos por Beltrán, Allan Hancock (1984) define la planificación como un proceso que sigue estos parámetros o fases: período de gestación - formulación de política - planificación estratégica - planificación operacional - implementación - evaluación, con lo que amplía el espectro de la planificación a la gestión.

## 1.2 TENDENCIA ANTISISTÉMICA

El año 1978, en su prólogo al libro ‘Planificación y Comunicación’ de Juan Díaz Bordenave y Horacio Martins de Carvalho, el entonces Director General de CIESPAL, Peter Shenkel, escribía que “sería incongruente concebir la planificación de la comunicación en forma separada del gran contexto político y social del cual forma parte” (Díaz Bordenave y Martins Cavalho, 2015, p. 33), y recordaba la necesidad de articular planificación con políticas de comunicación para dirigirla hacia un fin y no detenerse en operaciones procedimentales de maximización o eficientización de acciones.

Este sentimiento va a caracterizar una importantísima producción de propuestas de planificación comunitaria y planificación participativa que se ponen en la onda pionera de Pasquali y su “dialéctica del diálogo” (1985, p. 47), así como de la bienvenida que Beltrán da a la comunicación horizontal y participativa en su “adiós a Aristóteles”. Son propuestas que concentran su atención en el por qué participar y en un cómo conceptual-metodológico, pero sin lograr profundizar los caminos más concretos u

operativos de implementación de un plan, pese a que se concentran en el ámbito del proyecto de comunicación, deslindado de los procesos más estructurales previstos en las políticas y estrategias de comunicación.

Las propuestas de planificación participativa se van a caracterizar por la ocurrencia de tres aspectos: 1) la búsqueda diferenciadora de métodos con la planificación tecnocratizada en manos de especialistas, contraponiendo la participación comunitaria en el diseño e implementación de los planes que adquieren un sentido político concientizador; 2) la valoración educativa y comunicativa de los procesos y no solamente la eficiencia o eficacia de los resultados, asumiéndola como una acción política transformadora<sup>1</sup>; y 3) la superación entre diseño y acción, en la medida que los actores protagonistas de ambos momentos son las comunidades.

En la primera característica es representativa la novedosa propuesta de Díaz Bordenave y Martins Carvalho sobre la “planificación sin plan”, que entienden como una “alternativa liberadora para la comunicación”, porque “debería facilitar la reflexión para aproximarse a niveles elevados de desalienación, de crítica consciente y de la práctica de la libertad” (2015, p. 267), superando los niveles de incomunicación, en forma análoga a la función de la “pedagogía del oprimido” o la educación como práctica de la libertad, propuesta por Paulo Freire.

Definen la “planificación sin plan” como una opción participativa capaz de superar los enfoques mecanicistas, mercantilistas y propagandísticos de la comunicación equiparada con persuasión, así como los estereotipos tecnicistas mistificados del planificador (Díaz Bordenave y Martins Carvalho, 2015, pp. 272-279) La propuesta sostiene una metodología para la construcción de un pensamiento crítico, como se puede apreciar en las fases previstas de la planificación: “acción – crítica a la acción – nuevos conocimientos de la situación – decisión – acción” (2015, p. 304), para la reflexión y decisión a partir de lo sustantivo.

<sup>1</sup> Esta identidad política característica de la comunicación popular, va a diferenciar estas experiencias de otras promovidas por entidades como el Banco Mundial y otras del establishment (neo)liberal, que reduce la participación a un ejercicio metodológico de cooptación para la validación de propuestas preestablecidas.

La segunda característica se expresa bien en la propuesta de planificación de proyectos participativos de Gonzaga Motta, que recomienda dos reglas fundamentales: “1) buscar siempre la máxima sencillez operativa; y 2) permitir el ejercicio permanente de la democracia participativa” (Gonzaga Motta, 1979, p. 113), para lo que señala cuatro etapas características de la planificación participativa: 1) identificación del problema y su diagnóstico, desarrollando técnicas de investigación participativa; 2) definición y formulación de objetivos, colectivamente en un proceso de producción ideológica y aprendizaje político; 3) programación operacional, o diseño de actividades; y 4) implementación, ejecución y evaluación final, sin división entre plan y acción, dado que los autores y ejecutores son las comunidades.

En la tercera característica, Eduardo Contreras remarca que en la planificación participativa no importan sólo los resultados sino también el proceso o camino para llegar a ellos (1990, p. 20), provocando una auténtica participación en la construcción colectiva de conocimiento crítico y de sociedades democráticas. Entiende la planificación como un instrumento que debe ser útil, con objetivos alcanzables, superando el fatalismo y el espontaneísmo.

En estos procesos es de vital importancia la interlocución para planificar y elaborar mensajes a partir del otro comunicacional que es la comunidad. La formulación de objetivos se reconoce como un momento clave del proceso de planificación porque se define comunitariamente lo que se pretende alcanzar, comprometiéndose con su realización participativa y logros finales trascendentales que señalen cambios positivos. Es la comunidad la que decide el sentido de los cambios, que no operan solamente en las condiciones de vida, sino también en la trama de relaciones comunitarias caracterizadas por la colaboración, la solidaridad, la cooperación y la expresión de la palabra. Como diría el maestro Beltrán, el eje de la interacción es el diálogo que promueve la democracia y evita la monopolización de la palabra, siguiendo una gradación interdependiente de acceso, diálogo y participación, con una relación donde “a mayor acceso, más probabilidad de diálogo y participación; a mejor diálogo, mayor y mejor la utilidad del acceso y mayor el impacto de la participación; y a mayor y mejor participación, mayor probabilidad de ocurrencia del diálogo y del acceso” (Karam, 2013, p. 56).

### 1.3 TENDENCIA TECNOCRÁTICA O PRAGMÁTICA

Ya en el año 1978, Díaz Bordenave y Martins de Carvalho advirtieron sobre dos tecnicismos no pertinentes para la comunicación en las propuestas de planificación: su “ortodoxia racional” (Díaz Bordenave y Martins Carvalho, 2015, p. 119) y su “ingeniería de la alienación” (2015, p. 185). Según los autores, en esta relación la comunicación acaba funcionalizándose al proyecto de desarrollo que busca rentabilidad financiera y/o social, por lo que se limita a un estatus instrumentalizado de “medio de persuasión” (Díaz Bordenave y Martins Carvalho, 2015, pp. 170-171).

Este cuestionamiento, todavía válido en nuestra realidad contemporánea, da pistas para reflexionar sobre “síntomas” que desajustan la esperada correspondencia interactuante entre planificación y comunicación. Un primer aspecto a subrayar es que existen experiencias en las que la comunicación no es instrumentalizada solamente por el proyecto al que se subsume, sino que también es sometida a un reduccionismo por los sistemas de planificación, por lo general procedentes de la economía o el gerenciamiento institucional y, además, y esta es la mayor paradoja, es desenraizada por la propia comunicación.

Son representativas de lo afirmado, las aplicaciones mecánicas que suelen hacerse de sistemas construidos para otros propósitos, como ocurre con el Marco Lógico y la Planificación Estratégica, de innegable valor para los fines de *management* por los que fueron creados. Su traslado acrítico, sin mirada de comunicación a propuestas de planificación organizacional, ya sea que se trate de entidades de comunicación o de otras entidades en la que se incorpora como componente la comunicación, lleva a encontrarse con la reducción de la comunicación a medio de información, lo que motiva que la comunicación no sea un factor que suela aparecer en la definición de las estrategias, sino tan solo como uno de los componentes instrumentales del plan operativo. Con buen criterio, Jesús Galindo reconoce la existencia de una Planificación Estratégica “tradicional” que avanza hacia un proceso sistémico, pero “siempre referido a un ego, a un punto desde donde se observa, se evalúa, se investiga, se analiza, se decide, se actúa, en referencia casi distante a un mundo en el cual se encuentra ubicado” (Galindo Cáceres, 2011, pp. 18-19).

Lo afirmado se sustenta en la observación de los propósitos o fines que se definen en los Marcos Lógicos, así como en la visión y misión de las Planificaciones Estratégicas, donde la comunicación es un factor ausente o si aparece lo hace de manera adyacente y funcional a la creación de un clima institucional apropiado o a la persuasión de los comunicacionalmente mal denominados “clientes”. De esta manera la comunicación se destierra a los “POAs” (planes operativos) arropada, o más bien desnudada, en jingles, cartillas, spots, libretos o *hashtags*, y aislada o ignorada de la definición de políticas y estrategias.

Otro elemento sobre el que llamamos la atención, es que la propia comunicación es sometida disciplinariamente a un reduccionismo en los límites del difusionismo, que la asume procedimentalmente como campañas de información y persuasión, otorgándoles el membrete de “estrategias”, cuando son meras acciones mediáticas y operativas de construcciones discursivas en las que no participan los comunicadores porque son relegados a ponerle la palabra bonita al mensaje pre-elaborado, o a la “vulgarización” de los términos técnicos, o al manejo del formato atractivo para las enunciaciones encasilladas en un sentido persuasivo y actitudinal acudiendo a los usos y gratificaciones de las teorías efectistas y conductistas.

Se debe reconocer sin embargo el importante y sistemático arsenal metodológico de esta propuesta efectista, que tiene sistemas desarrollados de diagnósticos, planes, gestión y testeo, que se convierten en herramientas dúctiles para su copia y aplicación en experiencias donde la comunicación es reducida a la producción y circulación de mensajes.

Por casos como los mencionados no debe extrañar que los intentos de planificar desde la comunicación sean más afectivos que efectivos. Naturalmente que estos desfases no se compensan sino se confunden aún más con propuestas de Planificación de la Comunicación que sostienen espectaculares marcos teóricos ensalzando la participación, la horizontalidad, el cambio y las mediaciones, pero que al momento de traducirse en metas, acciones y planes concretos se limitan a las funciones instrumentalizadas y reductivas que ya mencionamos.

Son estas situaciones que nos llevaron a afirmar, en homenaje a las confusiones, que lo que existen en realidad son “Politegias” de comunicación, por la denominación como

políticas o estrategias a las campañas o a los POAs (Contreras, 2000, p. 61), y es por este tipo de experiencias que Beltrán afirma que el “Plan Estratégico” es una categoría híbrida o instrumento que sin provenir de una política, combina la estrategia con el plan (Beltrán, 1995, p. 6).

#### 1.4 TENDENCIA ESTRATEGISTA

Esta corriente tiene la capacidad de recomponer el camino de la Planificación de la Comunicación recogiendo el pensamiento estratégico aplicado a la comunicación, para rescatarla de su instrumentalización disciplinaria a su realización en los intercambios discursivos y en las relaciones sociales.

Para esta corriente, como afirma Sandra Massoni, pensar lo estratégico “es básicamente una manera de ser y de transformar” (Massoni, 2011, p. 29), tomando previsiones para alcanzar resultados de cambio en el futuro ordenador de las actividades concretas, tal como planteó el maestro Beltrán con la formulación de políticas, estrategias y planes de comunicación. De manera magistral, Daniel Prieto anticipa el camino de esta tendencia apuntando que “la pregunta por la planificación es siempre una pregunta por el futuro. No hay forma de proyectarse sin pensar en qué se quiere ser y cómo se lograría ese ser. Estamos desde un comienzo en el terreno de una temporalidad que nos interpela desde el mañana” (Perelló, 2001, p. 2).

Con esta corriente, la Planificación de la Comunicación se desafía a encontrar metodologías que entienden el polo de la recepción como un proceso supremamente dinámico; asimismo, el pensamiento estratégico va a tener como uno de sus grandes aportes la consideración de la gestión de la comunicación, tanto en sus aspectos internos (recursos, formas de dirección y gerencia, roles) y externos relacionados con el desenvolvimiento en un entorno comunicacional absolutamente competido, tanto que hacer comunicación estratégicamente pone en un mismo nivel el ser (las personas) y el hacer (las acciones de comunicación)

El retorno a la mirada de futuro con la certeza que el camino a seguir implica moverse en un terreno de incertidumbres que se tienen que saber prever decidiendo distintos y pertinentes escenarios, es bien recogido por Carlos Matus, que recuerda que las decisiones nacen de las interacciones sociales en un

terreno competido, dándose que estrategia “supone la posibilidad de experimentar o ensayar las acciones y reacciones sociales en un plano donde el modelo construido sustituye a la realidad y los ensayos del analista a las perturbaciones materiales del sistema” (Matus, 1998, p. 104), por lo que la estrategia es juego de alternativas donde el cálculo supera el azar, empezando por realizar análisis de la realidad que permiten trazar orientaciones para la elaboración de planes y elegir el curso de los procesos sociales, con una posición, una actitud y un método que garantizan grados de control y coherencia entre planteamientos y acciones para asegurar resultados (Matus, 1998, p. 149)<sup>2</sup>.

Washington Uranga avanza unos pasos más al relacionar el pensamiento estratégico con un abordaje del “espesor de la comunicación” (2011, p. 1) superando su reduccionismo y manejo instrumental con una labor creativa y participativa que supone la creación o elección de recursos comunicacionales que den respuesta a las líneas de acción y al escenario, con estrategias complementarias e integrales, y con coherencia de la filosofía de la planificación con planes, programas, proyectos y sus respectivas acciones y tareas (Uranga, 2011, p. 5) Uranga subraya que las estrategias son la forma de traducir en iniciativas la voluntad política y cultural de transformación, que tiende a acompañar y fortalecer un proyecto de desarrollo en un entramado social, político, organizacional o de políticas públicas (Uranga, 2011, p. 6).

En la misma línea de pensamiento, que mira la planificación desde la comunicación y las interrelaciones que supone, Rafael Alberto Pérez dice que “Toda estrategia es el producto de un proceso de pensamiento que concibe y selecciona una ruta de acción. Transitar esa ruta y alcanzar nuestras metas exigirá otras habilidades complementarias. Es por eso que dominar la Estrategia implica dos cosas: pensamiento y acción” (Alberto, 2012, p. 11). Alberto Pérez señala la necesidad conceptual de cinco reajustes: 1) el cambio de paradigma: de la fragmentación a la complementariedad; 2) el cambio del sujeto: del actor racional al ser

humano relacional; 3) el cambio en la organización: de la producción a la significación y a la innovación; 4) el cambio en el enfoque: del conflicto a la articulación; y 5) el cambio en la matriz: de la economía a la comunicación (Alberto, 2012, pp. 125-212).

Específicamente en lo que se refiere al último reajuste, el del cambio estratégico de la economía a la comunicación, Alberto Pérez propone primero asumir otra concepción de la comunicación, pasando de la comunicación lineal a la compleja con intervenciones transdisciplinarias, convirtiéndose la comunicación en un “lugar de encuentro y de generación de significación conjunta” (Alberto, 2012, p. 202), relacional y participativa. También sugiere pasar de la comunicación plana e instrumental a la comunicación multidimensional, dialogal e impregnada de cultura. Y remata afirmando que con estas transiciones es inevitable reformular la teoría estratégica, entendiéndola como “estrategar” en el lenguaje y las emociones y no solo en la racionalidad (Alberto, 2012, pp. 205-206), puesto que la comunicación y no la economía es el eje de la Estrategia con sentido relacional de las diversas enunciaciones y realidades fácticas y posibles o imaginadas.

Otra iniciativa loable es la del GICOM, Grupo hacia una Ingeniería en Comunicación Social, cuyo programa “no viene de la genealogía de la comunicación instrumental, sino de la Comunicología, una ciencia de la comunicación social general” (Galindo Cáceres, 2011, p. 19). La propuesta advierte la existencia de una tensión entre la tradición de la Comunicación Estratégica como forma operativa de la difusión-dominación y otra forma operativa como interacción-colaboración. GICOM identifica en esta segunda forma prácticas y experiencias ciudadanas no relacionados a la figura de las corporaciones en donde ha trabajado la Comunicación Estratégica de la difusión-dominación; y la considera como el espacio posible para la construcción de otra Comunicación Estratégica alternativa a la tradicional (Galindo Cáceres, 2011, pp. 19-20).

## 2. PLANIFICAR LA COMUNICACIÓN DESDE LAS MEDIACIONES

Pensar la Planificación de la Comunicación ahora, supone tomar en cuenta tres referencias: i) la trayectoria acumulada de tendencias, procesos, conceptos y metodologías, identificando críticamente sus avances,

<sup>2</sup> Para Matus toda estrategia se concreta en “la definición de una imagen prospectiva” y en la “determinación de la trayectoria, o sea, de las acciones o proyectos estratégicos en un encadenamiento temporal de secuencia, considerando la viabilidad técnica, económica y sociopolítica de cada etapa (...) incluyendo las medidas básicas que permitirán efectivamente dicha trayectoria”.

limitaciones y desafíos; ii) la realidad histórica – social, cultural y política- donde se desarrollan los procesos de Planificación de la Comunicación; y iii) la comunicación como disciplina que construye sus paradigmas con teorías y metodologías para poner las hablas en común y en relación, comprensión que se suele olvidar cuando se planifica cayendo en la tentación de aplicaciones acríticas, tecnicistas y ortodoxas del arsenal acumulado, muy especialmente de aquellas experiencias en las que la comunicación se subsume al marketing y los esquemas y racionalidades de la planificación gerencial.

En este acápite presentamos elementos de una propuesta de Planificación de la Comunicación desde las Mediaciones, para lo cual vamos a desarrollar indicativamente estos puntos: 1) planificar desde el discurso; 2) la recuperación del sentido estratégico; y 3) las etapas de la planificación desde las mediaciones.

## 2.1 PLANIFICAR DESDE EL DISCURSO

Resulta paradójico reconocerlo, pero el mayor déficit en las propuestas de Planificación de la Comunicación es la comunicación. Necesitamos entonces empezar por lo más básico y elemental: trabajar enfoques, metodologías y también herramientas con perspectiva de comunicación.

Pensar y operar la planificación desde la comunicación es asumirla desde su campo identitario que no es otro que “la producción social del sentido” como define Verón (1980, p. 1) a la construcción del discurso. A su vez, planificar desde el discurso equivale a desplazar los procesos desde el *management*, o los planes de medios, o las campañas conductistas “a las articulaciones entre prácticas de comunicación y movimientos sociales, a las diferentes temporalidades y la pluralidad de matrices culturales” (Martín Barbero, 1987, p. 203), y a los sujetos históricos en relación.

Se necesita desplazar la Planificación de la Comunicación hacia las mediaciones donde los sujetos históricos en situación interactúan con sus subjetividades, con sus entornos sociales, culturales, políticos, espirituales y con la naturaleza, tendiendo puentes con lo conocido y lo desconocido y lo vivido y por vivir. O como afirma el maestro Luis Ramiro Beltrán en sus propuestas de planificación de proyectos de salud (1998, pp. 25-26), la trascendencia de las mediaciones es un aporte sustantivo desde el

campo de la recepción y del reconocimiento de lo que la cultura popular produce por fuera de los medios. Debemos recuperar la noción del *communicare* (poner en común) y entender la comunicación en su perspectiva relacional de prácticas socioculturales y políticas.

Leer la planificación desde la comunicación es entonces leer las “situaciones de comunicación” (Prieto, 1993, p. 23) o las situaciones sociales y culturales en las que los sujetos históricos construimos, decodificamos y resignificamos nuestras vidas y nuestras enunciaciones, vistas desde la comunicación. Y como la planificación está destinada a promover cambios en las situaciones de la realidad en las que se define, y la Planificación de la Comunicación construye estos cambios con los sujetos, lo que se promueve son “mediaciones pedagógicas” que acompañan y promueven aprendizajes y construcción participativa de conocimientos (Prieto, 1999, p. 11) y de vida.

## 2.2 PENSAR ESTRATÉGICAMENTE

Recuperamos los notables avances en la formulación de la Planificación de la Comunicación analizados en la Tendencia Estrategista que, como ya vimos, le devuelve sus alcances a la definición de políticas y estrategias más allá de los planes, superando la instrumentalización y los reduccionismos a los que se somete a la comunicación. El aporte del pensamiento estratégico se va a reflejar en aspectos como los siguientes:

- a) pensar la comunicación relacionalmente, con distintas entradas en los flujos de la emisión, recepción y circulación de los mensajes; b) el abordaje del largo plazo en las relaciones humanas y sociales; c) la superación del sobredimensionamiento de las actitudes como factores moldeables y aislados de procesos históricos y constituciones culturales; d) el reconocimiento del contexto o entorno de la competencia comunicacional; e) la identificación de las posibilidades y limitaciones de las organizaciones de comunicación; y f) la búsqueda de la excelencia como desafío específico de la planificación de la comunicación” (Contreras, 2006, pp. 15-16).

En el convencimiento de la trascendencia que tiene en nuestros tiempos trabajar estrategias de comunicación, propongo la siguiente definición: “la estrategia de comunicación se refiere a la articulación entre objetivos de comunicación, intervenciones sociales de los sujetos y procedimientos o planes, con la finalidad de incidir en las



prácticas sociales guiadas por el discurso” (Contreras, 2006, pp. 17-23) Esta propuesta, contempla trabajar en tres espacios: uno cercano, los sujetos sociales; otro mediato, las organizaciones comunicadoras; y el tercero de largo plazo, estructural, la sociedad.

Con esta comprensión recuperamos el sentido relacional y social de la producción de sentidos, al mismo tiempo que redimensionamos la comprensión de las políticas, estrategias y planes como “artefactos normativos para forjar convicciones y moldear conductas” (Beltrán, 1995, p. 5), tal y como lo sustenta la metodología CAP (Conocimientos, Actitudes, Prácticas), puesta en escena por las teorías de la difusión.

### 2.3 ETAPAS DE LA PLANIFICACIÓN DE LA COMUNICACIÓN DESDE LAS MEDIACIONES

Siendo el discurso la materia prima de la comunicación, es imprescindible estructurar la Planificación de la Comunicación siguiendo su dinamismo, que recorre prácticas sociales que se movilizan entre una realidad actual y otra realidad esperada o por construir sistemáticamente, con opciones que eviten derivar en una realidad posible que agrava la situación existente, a sabiendas que tanto la realidad como las enunciaciones discursivas discurren en un contexto complejo, repleto de incertidumbres. Para apropiarse el discurso en este dinamismo, proponemos estas fases: 1) pronóstico; 2) devenir; y 3) planes.

Tanto la comunicación popular como la tendencia estrategista de la Planificación de la Comunicación han avanzado de manera importante en la elaboración de diagnósticos de sentido integral, comunitario y participativo que pasan de la descripción a la explicación, y miran la realidad desde la comunicación, valiéndose para ello de una diversidad de métodos y técnicas de investigación de la comunicación.

De todas maneras, y aún reconociendo estos avances que los recuperamos como válidos, creemos necesario reconceptualizar la epistemología de la Planificación de la Comunicación incorporando la incertidumbre y la paradoja como reflejos de las formas constitutivas de nuestra realidad. Para ello se deben superar aproximaciones con métodos deductivos e inductivos y aprehenderla en su complejidad acudiendo al enfoque de la abducción, que parte de presunciones, supuestos e hipótesis proponiendo múltiples

alternativas que provocan predecir, prevenir, presumir o retroducir antes que describir o inferir.

El diagnóstico explica la construcción discursiva en la realidad actual y su derivación posible, pero no analiza la realidad futura. En consecuencia, y reconociendo el valor de la pregunta y el debate, proponemos realizar procesos de pronóstico, o de adivinación del futuro a partir de las tendencias contenidas y expresadas en los discursos que ocurren en el presente e imaginan el futuro. En pocas palabras, el pronóstico es un proceso

que a partir del discurso permite la identificación de las tendencias que se construyen en cuatro ámbitos interdependientes: los sujetos, los contextos, las organizaciones y los espacios de comunicación. De su combinación se derivan los escenarios posibles.

En relación a los sujetos, se debe recoger la integralidad constitutiva de los seres humanos, desafío que implica superar las nociones reductivas de los alcances de la comunicación a finalidades actitudinales como las tres dimensiones psicográficas del método CAP (conocimientos, actitudes y prácticas); y dimensionarlas con la incorporación de los sentimientos, los imaginarios y esperanzas, de manera tal que la idea pasiva del mundo de la recepción recupere el dinamismo social y cultural de sus sujetos sociales como constructores, de/constructores y re/constructores “sentipensantes” de discurso. De este modo podremos concretizar la recomendación de Amartya Sen para pensar indicadores desde las relaciones, los valores interpersonales, el diálogo y la construcción de sentidos.

Como es sabido, los contextos no son sólo los espacios donde se desenvuelven las prácticas sociales, sino los ámbitos de la complejidad que determinan las constituciones sociales y culturales. Tanto el contexto estructural (económico, político, sociocultural y natural), así como el inmediato (legislaciones, políticas, prácticas, hábitos), son factores de correspondencia complementaria con los ajustes o desajustes organizativos en la construcción de las sociedades, las culturas y las enunciaciones discursivas.

Los espacios de comunicación se refieren a los ámbitos medializados, o no, donde se intercambian los discursos y las organizaciones son recuperadas en su capacidad de mediación

o su característica comunicadora y dialogante que toca a la comunicación, del mismo modo que la eficiencia al *management*.

El devenir, o estado en el que es posible “llegar a ser”, o convertir la realidad esperada en realidad dada, articula la preferencia (mirada retrospectiva) con la prospectiva o proceso de construcción conceptual de las alternativas de solución o potenciamiento de las líneas estratégicas pronosticadas desde el futuro, lo que ha llevado a que Washington Uranga afirme que prospectiva y estrategia no pueden leerse como dos perspectivas enfrentadas sino complementarias (Uranga, 2008, p. 3), en la medida que suponen “mirar lejos” desde las propuestas de los sujetos históricos involucrados en la construcción de su futuro.

Entendemos que la construcción de pensamiento no es posible sin recuperar las huellas discursivas, la historia, la memoria y las identidades. Las realidades son como el palimpsesto o papiro escrito que se raspa para escribir un texto nuevo encima y que nunca puede dejar de mostrar resabios de los textos anteriores. La imagen de futuro es indesligable de la memoria acumulada como lo define la sabiduría aymara cuando entiende el concepto “*amta*” como “recuerdo del futuro”. Y éste es precisamente el ejercicio que se tiene que realizar al definir el futuro esperado, pasando de la noción de “sociedad imaginada” propuesta por Anderson y que permite importantes trabajos sobre los imaginarios, a la noción de “realidad in-imaginada”, con la que queremos significar las utopías que luego operarán como guías de la construcción de los procesos desde la realidad actual hasta la realidad esperada.

Siendo así, el ejercicio de construcción de la realidad esperada o utópica contempla trabajar estos niveles: i) el futuro esperado, diferenciando y articulando a la vez los sujetos sociales, las organizaciones dialogantes y la práctica social; ii) el marco conceptual, donde el enfoque se refleja en la definición de las políticas de comunicación que van a guiar el plan; y iii) el marco estratégico que define los objetivos y las metas o líneas estratégicas que organizarán las acciones de comunicación.

Esta estructuración se corresponde con la construcción del devenir, siguiendo la configuración de la realidad como complejidad hecha de disensos e incertidumbres, y resituando la comunicación en su identidad que no se detiene en el mensaje y su capacidad persuasiva. De este modo también reponemos la magistral recomendación del maestro Beltrán

de entender la Planificación de la Comunicación en la interrelación de políticas, estrategias y planes de comunicación, recordándonos que la comunicación “es el proceso de interacción social democrática, basado en el intercambio de símbolos, mediante el cual los seres humanos intercambian voluntariamente experiencias en condiciones de libre e igualitario acceso, diálogo y participación (y que) su principal propósito no es el ejercitar influencia sobre el comportamiento de otros” (Beltrán, 1980, p. 31).

Los planes (en plural) se refieren al proceso de programación operativa de las acciones de comunicación, de los mensajes y de los soportes materiales del discurso. Responden estrictamente a los lineamientos estratégicos y deben garantizar, paso a paso, su realización en la constitución de los sujetos históricos y sus prácticas sociales; en las organizaciones dialogantes, comunicadoras y transparentes guiadas por el Derecho a la Comunicación; y en la realidad social con mayores niveles de justicia y democratización de la palabra fortaleciendo los tejidos sociales y los encuentros interculturales para el Vivir Bien/Buen Vivir.

Y siendo la comunicación una disciplina de fronteras, porque es transversal, desterritorializada y de identidad atravesada por su vinculación con muchas otras disciplinas, tiene que organizar su instrumental metodológico y operativo en su esencia relacional y dialogal, aportando a los procesos de transformación que conlleva toda planificación, con el factor más dinámico de la promoción de cambios, es decir con la participación de los sujetos sociales desde su realidad material y virtual.

Para ello hay camino recorrido, las Políticas de Comunicación en la perspectiva de un Nuevo Orden Mundial de la Información y la Comunicación siguen siendo la guía y la utopía vigente. El pensamiento del maestro Luis Ramiro Beltrán queda como majestuosa herencia y como loable desafío para construir procesos de comunicación comprometidos con la construcción de sociedades equitativas y democráticas.

### 3. REFERENCIAS

- Alberto, R. (2012). *Pensar la estrategia*. Buenos Aires: La Crujía.
- Beltrán, L.R. (1976). Políticas nacionales de comunicación en América Latina: los primeros pasos. *Nueva Sociedad*, 25, 4-34.

- Beltrán, L.R. (1974). *Las políticas nacionales de la comunicación en América Latina*. París: UNESCO.
- Beltrán, L.R. (1982). No renunciemos jamás a la utopía. *Chasqui*, 3, 6-13.
- Beltrán, L.R. (1995). *Salud pública y comunicación social*. La Paz: CEPIS.
- Beltrán, L.R. (1998). *Comunicación para la salud del pueblo. Una revisión de conceptos básicos*. La Paz: OPS/OMS.
- Contreras, E. (1990). *Planificación comunitaria*. Quito: CIESPAL
- Contreras, A. (2000). *Imágenes e imaginarios de la comunicación-desarrollo*. Quito: CIESPAL.
- Contreras, A. (2006). *Planificación estratégica de la comunicación*. En VV.AA. *Comunicación estratégica para las organizaciones*. Quito: CIESPAL.
- Díaz Bordenave, J. y Martins de Carvalho, H. (2015). *Planificación y comunicación*. Quito: CIESPAL.
- Exeni, J.L. (1998). *Políticas de Comunicación. Retos y señales para no renunciar a la utopía*. La Paz: Plural-Proyecto Latinoamericano para Medios de Comunicación FES.
- Galindo Cáceres, J. (2011). *Comunicación estratégica e ingeniería en comunicación social. Apunte analítico crítico sobre el libro Estrategias de Comunicación. Razón y Palabra*, 75.
- Gonzaga Motta, L. (1979). *Planificación de la comunicación en proyectos participativos*. Quito: CIESPAL.
- Hancock, A. (1984). *Technology transfer and communication*. París, Unesco
- Karam, T. (2013). Variantes en la comunicación para el desarrollo. A propósito de Luis Ramiro Beltrán. *Metacomunicación*, 5(2), 36-63.
- Martín-Barbero, J. (1987). *De los medios a las mediaciones. Comunicación, Cultura y Hegemonía*. Barcelona: Gustavo Gili.
- Massoni, S. (2011). *Comunicación estratégica. Comunicación para la innovación*. Rosario: Homo Sapiens.
- Matus, C. (1998). *Estrategia y plan*. México: Siglo Veintiuno Editores.
- Middleton, J. (Comp.). (1981). *Enfoques sobre la planificación de la comunicación*. Quito: CIESPAL / UNESCO.
- Pasquali, A. (1973). *Sociología e comunicação*. Petropolis: Vozes.
- Perelló, L. (2001). Daniel Prieto Castillo, la planificación como una experiencia decisiva. *PCLA*, 3(1).
- Prieto, D. (s/f). *Gestión de la comunicación, una práctica en medio de condicionamientos*. Mendoza: Universidad de Cuyo.
- Prieto, D. (1995). *Planificación de la comunicación institucional*. Buenos Aires: Mimeo.
- Prieto, D. y Gutiérrez, F. (1999). *La mediación pedagógica. Apuntes para una educación a distancia alternativa*. Buenos Aires: SICCUS / La Crujía.
- Uranga, W. (2007). *Planificación prospectiva estratégica desde la comunicación*. Buenos Aires: Inédito.
- Uranga, W. (2008). *Prospectiva estratégica desde la comunicación*. Buenos Aires: PLANGESCO.
- Uranga, W. (2011). *Para pensar las estrategias en la planificación de la comunicación*. Buenos Aires: Inédito.
- Verón, E. (1980). *Discurso, poder, poder del discurso*. París: Ecole des hautes etudies en Scense Sociales.