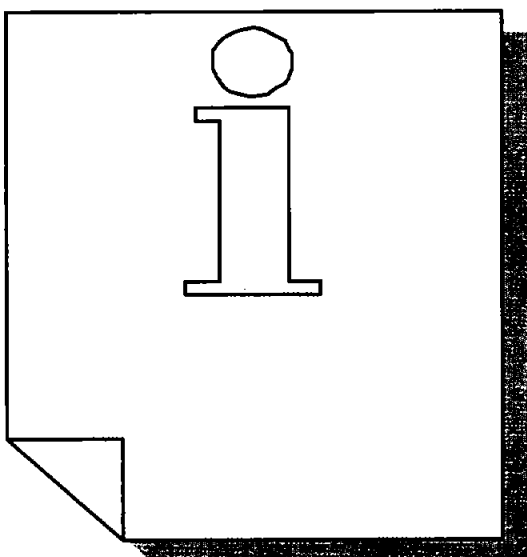


CAPITULO 2. La Comunicación Social



1.3. Qué es la Comunicación Social

Las dependencias públicas, como toda organización, se relacionan con su medio social de dos formas básicas: mediante acciones directas, o actos de gobierno, y a través de acciones comunicativas.

Actividades:

Anote las actividades más frecuentes que se realizan en el área de comunicación social, o las que usted piense que deben realizarse.

Las acciones directas o actos de gobierno se desarrollan en el marco de las atribuciones y responsabilidades institucionales. En el caso del tercer nivel de gobierno, tales acciones se inscriben en la dotación de servicios públicos, asistencia y desarrollo social, y vigilancia del cumplimiento de leyes y reglamentos.

En cuanto a las **acciones comunicativas**, éstas pueden ser de tres tipos:

1. **Comunicación externa operativa.** Este tipo de relaciones comunicativas tiene que ver con las actividades cotidianas de la dependencia y se expresan en los intercambios que los empleados sostienen con los usuarios de los servicios, otras dependencias públicas, proveedores y la ciudadanía en general.

En estos intercambios los miembros de la organización proyectan una imagen de ésta, al mismo tiempo que incorporan a la organización la información proveniente del exterior.

2. **Comunicación externa táctica o “de observación”.** Puede ser de dos clases:

- Incorporación temporal de miembros de la organización o de personas que actúan por encargo suyo en el medio social para investigar indicadores importantes (seguridad, abasto, empleo, vivienda, etc.), corrientes de opinión

sobre la gestión de gobierno, focos de descontento y espacios de negociación política.

- Relaciones informales que algunos miembros de la organización establecen con personas externas y de las cuales esperan obtener información relevante. Pueden ser otros funcionarios públicos, miembros de grupos prominentes, líderes sociales o personas con reconocida influencia en sus localidades.

La información obtenida en ambos casos se convierte en material de análisis que apoya la toma de decisiones institucionales para el corto, mediano y largo plazos.

1. **Comunicación externa de notoriedad.** En este caso ya no son los miembros los que comunican, sino la propia dependencia, que informa con el fin de dar a conocer acciones de gobierno, generar consenso alrededor de temas y decisiones polémicos, desactivar focos de inquietud y, en general, mejorar la imagen pública de la institución y sus funcionarios.¹⁹

=

Actividades:

Después de leer sobre los tipos de acciones comunicativas:

I. Señale a cuál de estos tipos de comunicación corresponderían las actividades que registró antes.

II. A partir de esta información, estaría o no de acuerdo con esta idea:

“Comunicación social es toda actividad llevada a cabo por las áreas funcionales del gobierno que se ocupan de difundir las acciones públicas entre los gobernados”.

=

Comunicación social, pública, institucional

¹⁹ Costa, Joan, *La comunicación en acción. Informe sobre la nueva cultura de la gestión*, Paidós, España, 1999, p. 134.

¿Qué significa “comunicación social”; dónde se sitúa; cuáles son sus principales directrices de acción? En otras palabras, ¿cómo se explica su existencia?

Para responder estas preguntas necesitamos distinguir sus dos acepciones más comunes.

1. Comunicación social como el conjunto total de prácticas comunicativas que precisa la sociedad para reproducirse. Los distintos actos comunicativos, sin importar su nivel, duración, alcance o finalidades, son actos sociales por el hecho elemental de que en su realización se pone en juego el saber cultural y las formas de organización de la sociedad.
2. Comunicación Social (CS), en el contexto de las organizaciones o dependencias públicas, es un área funcional, un específico campo de resultados que la organización promueve, define y enmarca. Se sitúa así en un marco de finalidades constituido por las relaciones entre el área y la dependencia, y entre ésta y su ambiente.

¿Cuál de estas dos acepciones correspondería a la comunicación social que se desarrolla en las áreas de difusión gubernamentales.?

La segunda acepción conforma nuestro foco de interés. El área de Comunicación Social actúa de puente entre las dependencias y sus ambientes, pero ella misma tiene su propio ambiente comunicativo: la comunicación pública, misma que tiene dos características principales:

- a) se ocupa de información de interés general, y
- b) es distribuida por un sistema especializado en el manejo de información.

La comunicación pública concierne a todos los ciudadanos y, en consecuencia, no se le puede apropiar en privado. El involucrado es el cuerpo social, no sus miembros considerados aisladamente.²⁰

Pongamos un ejemplo: el reporte meteorológico. En época de secas puede concernir principalmente a vacacionistas y paseantes, pero en la temporada de lluvias se convierte en tópico de interés para amplios sectores poblacionales. Disponer de información oportuna acerca de un huracán marca la diferencia entre la prevención eficaz y las consecuencias lamentables.

Este ámbito de interés colectivo, propio de **la esfera pública**, es el de la ciudadanía, con todos sus derechos y responsabilidades civiles. De los asuntos comunes a una colectividad: de su gobierno y su forma de organización social. La esfera pública, de suyo política, es el espacio de diálogo y reconocimiento mutuo de los integrantes de una formación social. Del gobierno como representante, y de la sociedad como razón de ser de ese gobierno.²

En esa esfera pública, se incorpora el trabajo, funciones e importancia de Comunicación Social, al igual que su marco institucional: las dependencias de gobierno, cuyos actos siempre están sujetos a juicio público. Comunicación Social es, en esencia, comunicación institucional desarrollándose en la esfera pública.

Sirve como canal de dos vías en esa relación de las dependencias con su ambiente. Difunde mensajes institucionales, pero lo hace a partir de estrategias de amplio alcance y significado social. Estas **estrategias** se refieren tanto a:

a) la cobertura, coherencia y oportunidad de las emisiones institucionales, como a

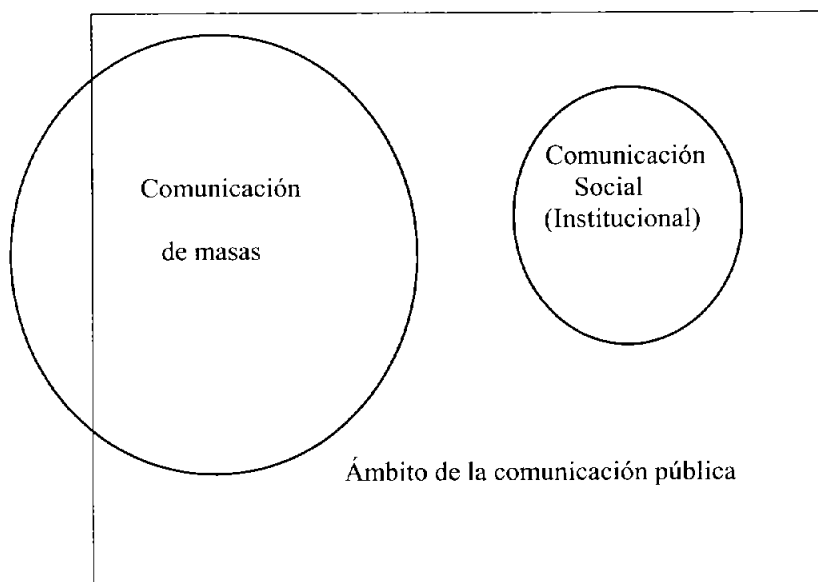
²⁰ Serrano, Manuel Martín, *La producción social de comunicación*, Alianza Universidad, México, 1994, p. 73

²¹ Pross, Harry, *“Estructura simbólica del poder, teoría y práctica de la comunicación pública”*, Gustavo Gilly, Barcelona, 1980, p.112.

b) la identificación, selección y articulación de los mensajes emitidos por fuentes externas y que son relevantes para las tareas de gobierno, ya provengan de otras instituciones, grupos sociales o ciudadanía en general.

Ambientes comunicativos

Ámbito de la comunicación “social” (por definición)



Por medio de la Comunicación Social la institución habla y escucha. Sus funciones orgánicas le son asignadas, y se hace responsable de la evaluación pública de su desempeño. Eficiencia de medios y eficacia de fines son, pues, sus parámetros.

Resumiendo: Comunicación Social se enmarca en los ámbitos público e institucional. Actúa en el ambiente de la comunicación pública y al realizar sus tareas como parte de una dependencia gubernamental hace comunicación, también, institucional. Informa sobre las actividades gubernamentales y forma opinión entre los gobernados; atiende las opiniones externas y orienta la acción estratégica del propio gobierno.

De estas consideraciones resulta el siguiente concepto de **Comunicación Social**:

Forma institucional de comunicación pública encargada de la difusión e imagen gubernamental, así como de retroalimentar a las dependencias de información social relevante para la toma de decisiones. Engloba a la comunicación táctica formal y comunicación de notoriedad, mencionadas antes.

Vista de esta manera, Comunicación Social es un importante espacio donde podemos desarrollar las variadas funciones de la comunicación institucional como modalidad de la comunicación correspondiente a la esfera pública.

Actividades:

I. ¿Qué diferencias destacaría entre el concepto de Comunicación Social que propusimos en la actividad previa y el de “Forma institucional de comunicación pública encargada de la difusión e imagen gubernamental, así como de retroalimentar a las dependencias de información social relevante para la toma de decisiones”.

II. Respecto a las actividades de Comunicación Social que se señalaron en este apartado, ¿cuáles añadiría de acuerdo con este último concepto?

Conceptos clave: Comunicación Social (área funcional), esfera pública, comunicación pública, comunicación institucional.

1.4. Funciones de la Comunicación Social

Las funciones de Comunicación Social, dijimos antes, se sitúan en un campo de resultados esperados. Ellos enmarcan las actividades que usted ha identificado. En esta ocasión comenzaremos con un ejercicio.

Actividades:

Compare el concepto de Comunicación Social con el siguiente párrafo: Comunicación Social debe “garantizar una recepción fluida de la opinión pública y la proyección adecuada de los mensajes de la Administración Pública”.

¿Le parece que son iguales, semejantes o diferentes?

Comunicación Social a través de sus funciones

Cuando en el contexto de los medios de comunicación masiva hablamos de las funciones sociales indicamos que las instituciones ostentan más de una, según los grupos con que interactúan y los intereses que promueven. Pero dijimos también que el reconocimiento estricto de sus funciones primordiales depende de las necesidades sociales que satisfacen.

En el caso de un organismo público las cosas no son muy distintas. El marco legal del Distrito Federal asigna a Comunicación Social las funciones transcritas en el ejercicio anterior: recibir la opinión pública y emitir mensajes institucionales.²²

²²Estatuto de gobierno. Gaceta Oficial del D.F., número 224, 28 de dic. 2000, cap.VII, De las atribuciones de las unidades...www.comsoc.df.gob.mx/documentos.normatividad.html. Consultada en diciembre de 2003.

Actividades:

Compare las funciones legales de un organismo público como el ejemplificado (recibir opinión pública y emitir mensajes institucionales) con las de los medios de comunicación masiva (información, correlación, continuidad y entretenimiento). ¿A cuáles de ellas corresponderían las de Comunicación Social?

Por su modo de operación, a los medios de masas se les atribuyen funciones múltiples y plurales. Las de Comunicación Social, por actuar sólo en la esfera pública, son en cambio más precisas. Las podemos sintetizar en la siguiente fórmula: **fungir de vínculo privilegiado entre gobernantes y gobernados**.

Sin embargo, no debemos olvidar que se trata de un vínculo de doble vía. Aquí la retroalimentación sí es primordial. Éste es el significado de la “recepción fluida de la opinión pública”. Y esto también nos permite identificar las dos grandes **funciones de Comunicación Social: información y correlación sociopolítica**.

La **función de información** corresponde al derecho ciudadano de ser enterado de los planes, programas y acciones de gobierno. La **función de correlación** sociopolítica tiene que ver con la necesidad de articular los esfuerzos ciudadanos y gubernamentales para efectuar esas acciones y generar consensos acerca de las decisiones públicas, sus razones y prioridades²³.

FUNCIONES DE C. S.

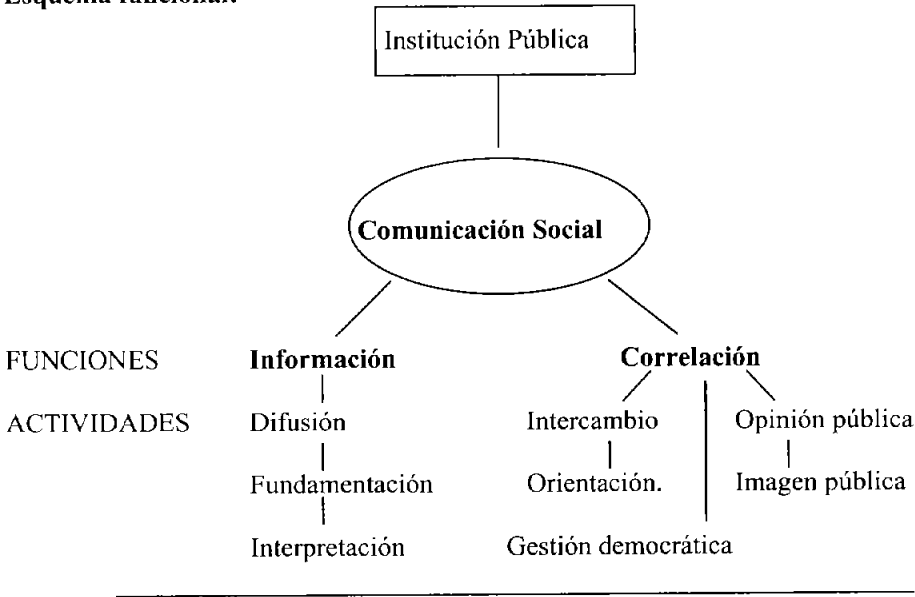


Función de información

Función de correlación

Estas funciones remiten a un conjunto articulado de actividades que las concretan y explicitan.

Esquema funcional:



I. Función de información:

1. **Difundir** acciones de gobierno.

Una de las responsabilidades más importantes de Comunicación Social es proporcionar toda la información referente a la gestión pública. Las dependencias tienen el deber de informar constantemente a la sociedad sobre sus acciones y programas, además de proporcionar, cuando les sea requerida, la información que la ciudadanía demande.

²³ Ramos Danache, Fausto Armando, "Consideraciones para una política de comunicación social aplicada a un caso concreto: SAM", Tesis presentada para obtener el grado de licenciatura en Ciencias de la comunicación, Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, UNAM, México, 1981. 24.

informar constantemente a la sociedad sobre sus acciones y programas, además de proporcionar, cuando les sea requerida, la información que la ciudadanía demande.

2. **Fundamentar las decisiones** gubernamentales.

A través de Comunicación Social el gobierno informa y da una determinada explicación de la realidad para fundamentar sus decisiones. De esa forma aumenta sus posibilidades de lograr consensos y conservar su legitimidad.

Debemos puntualizar, sin embargo, que estas explicaciones tienen que acompañarse de actos de gobierno eficaces respecto a los asuntos ventilados públicamente. De otro modo, la pérdida de credibilidad es más que previsible.

3. Proveer a la sociedad de **interpretaciones y representaciones** de la realidad.

La comunicación institucional debe dotar a la sociedad con información necesaria para su propia reproducción; es decir, favorecer la integración social. Por ello el área de Comunicación Social tiene la función de suministrar a los miembros de la comunidad mensajes (orales, escritos, visuales) en los que proponga una interpretación del entorno y de lo que en él acontece, de modo que se sirvan de ellos para conocerse, actuar y transformarse como cuerpo social.

II. **Función de correlación:**

1. Promover el **intercambio de información** con la sociedad.

Los canales que utilice el área de comunicación social deben permitir el flujo de información en dos direcciones. No sólo para reflejar con fidelidad las necesidades de los gobernados y las posibles alternativas para satisfacerlas, sino porque este intercambio de información permite una mayor coordinación entre gobernantes y gobernados para solucionar los problemas de la localidad.²⁴

²⁴ Magaña Figueroa, Ricardo, *El papel de la planeación y la comunicación pública en la acción gubernamental*, FCPS-UNAM, México, 1988. P. 87.

2. **Orientar la discusión pública** acerca de las decisiones.

Las discusiones que se susciten a propósito de la apertura de los canales de comunicación y la retroalimentación informativa deben ser adecuadamente orientadas. Estas orientaciones se dan en el marco de explicar a la sociedad los distintos aspectos evaluados para tomar una decisión de gobierno, y asumiendo el respeto a la vida privada, la paz y el bienestar público como límites a las réplicas.

3. Estudiar el estado de la **opinión pública**.

Conocer la opinión popular acerca del desempeño de un órgano político-administrativo es fundamental para la toma de decisiones a corto y mediano plazos. Los estudios de opinión son un instrumento estratégico de gestión y, en cuanto tales, deben incluirse como una actividad sistemática en los programas de acción institucional.

4. Facilitar la construcción de la **imagen pública** de la institución.

La imagen pública es la percepción global y sistemática que una sociedad tiene de una persona o institución. La construcción de la imagen pública es resultado de una efectiva labor de comunicación social que incluye entre sus actividades la instrumentación pertinente de campañas y otras herramientas comunicativas que permitan, a partir de los estados de opinión pública, modificar percepciones acerca de la gestión gubernamental.

5. **Promover la gestión democrática** y participativa.

Un gobierno emanado de un proceso democrático está comprometido a asumir principios análogos en la **gestión** de los asuntos públicos. La legitimidad de la autoridad gubernamental se reafirma publicitando las respuestas a los distintos grupos sociales, aún a los adversarios, y “desarrollando campañas que promuevan la participación popular en la toma de decisiones mediante los instrumentos legales previstos para tal fin”.²⁵

Actividades:

De las funciones indicadas en el apartado:

I. ¿Cuáles están definidas en su centro de trabajo?

II. ¿Cuáles se desarrollan, así sea de manera implícita?

III. Ordene las funciones comenzando con la que juzga que se cumple mejor.

Conceptos clave: funciones de información y correlación, imagen pública, gestión democrática, estudios de opinión.

1.5. La comunicación social en la esfera pública de la Ciudad.

Hasta este momento creemos haber abordado un problema de denominación teórica necesario de resolver desde nuestra área. Ahora bien, desde la introducción de nuestro estudio aceptamos que los factores causantes del problema de falta de capacitación para quienes operan estas áreas de comunicación, rebasaba las capacidades de esta investigación debido a que la situación forma parte de un problema complejo, dado en el sistema de la estructura sociopolítica económica nacional.

Es decir, cómo entender que mientras los egresados de las alrededor de 250 escuelas de comunicación del país tengan dificultades para desarrollarse en su área (al igual que siete de cada diez profesionistas mexicanos que no ejercen su carrera), muchas instituciones encarguen sus áreas de difusión e imagen a personal no calificado.

Lo anterior se agrava cuando investigamos instancias de poder como las gubernamentales, donde con base en méritos políticos se ocupan los principales puestos de dirección. Asomarse a los entretelones de este tipo de instituciones, las razones por las cuales tal o cual personal se contrata para operar tal o cual tarea, no son desconocidas para cualquiera que haya enfrentado el mercado laboral público.

Lo relevante es que, aún en los gobiernos locales electos, debido a la participación política y modificación de pautas sociales, como los que actualmente ejercen el poder en la Ciudad de México, se acarrean todavía muchos de los lastres que dejaron opciones políticas del pasado, o aún más, se agraven.

Esta situación no es privativa de las áreas llamadas de comunicación, pero es preocupante que a pesar de los esfuerzos de la academia por profesionalizar las actividades que anteriormente se consideraban como parte de las características personales de un individuo ("olfato periodístico", habilidad para las relaciones públicas, capacidad de organización) todavía prevalezca en los ambientes de trabajo la idea de que dichas áreas pueden ser operadas por personal que no maneje las técnicas y métodos propios de las Ciencias de la Comunicación.

Es de reconocerse que prevalece la percepción de que cualquier persona con un mínimo de capacidad de análisis y facilidad para relacionarse, interactuar, puede llevar a cabo una actividad comunicacional del tipo que hemos descrito. Sino, cómo se explica el hecho de que en las instancias de gobierno analizadas no se lleve a cabo una selección por lo menos somera del personal adscrito, y sólo prevalezcan criterios netamente administrativos.

El personal que labora en esas instancias describió el ambiente de trabajo como "círculos cerrados", donde no se admite gente que no se conozca con antelación; debido esto, a decir de los entrevistados. "a la falta de preparación" de quienes operan el área, por desconfianza hacia los profesionales que los pudiesen desplazar de los puestos de trabajo. Ese es el caso de la gente que cuenta con una "base" o plaza de trabajo, quienes por lo regular sólo cuentan con una educación básica o técnica en cualquier otra área, no específica de la comunicación.²⁶

Los bajos sueldos de la mayor parte los trabajadores "de base" justifica también la falta de contratación de personal calificado. Pero eso mismo sucede aún con los puestos de mayor jerarquía, o los determinados para realizar funciones específicas de la labor comunicacional, como reporteros, publirelacionistas, diseñadores, fotógrafos, etc.

²⁶ Cardona. Barbara, entrevista citada.

Así encontraremos a pasantes de derecho como diseñadores, o a una dentista como fotógrafa, en el mejor de los casos. La mayoría, como señalamos sólo contará con las herramientas que le dió su educación básica y su aprendizaje “lírico” de la relación con los medios y los instrumentos a los que tiene acceso gracias al presupuesto del área.

Por ejemplo, de 40 personas que integran el área de Comunicación Social de la delegación Cuahutémoc, sólo tres son profesionistas (dos pasantes en disciplinas sociales y una dentista titulada) y una reportera con formación técnica en comunicación.²⁷

En la delegación Xochimilco, por otro lado, de las 15 personas adscritas a la coordinación de comunicación social, hay un licenciado en Administración Pública como jefe de oficina, un pasante de Derecho como diseñador, otro pasante de disciplina social como reportero y el resto del personal cuenta con educación media superior, siendo, de estos, dos técnicos profesionales en comunicación, que asimismo realizan su servicio social en el área.²⁸

Mientras, en la delegación Gustavo A. Madero, con alrededor de 20 personas que laboran en comunicación social, ninguna refiere estudios especializados en el área, sólo dos técnicos profesionales en la disciplina realizan su servicio social.²⁹

Sobre esto hay que apuntar que existen convenios con instituciones educativas por parte de las instancias gubernamentales para que estudiantes del área realicen su servicio social, aunque subsiste la situación de que dichos alumnos no logran ser contratados.

“Cuando llegan jóvenes nada más los ponen a fotocopiar” sin permitirles desarrollar ninguna de las funciones del área, afirma uno de los entrevistados. En casi una década de

²⁷ Ibid.

²⁸ Delegación Xochimilco, Dirección General de Finanzas y Recursos Humanos, U.D. de Capacitación y Desarrollo de Personal. Perfil de personal. México, 2002. 1 foja.

²⁹ Hernández, Lázaro. Trabajador de base del área de Comunicación Social de la Delegación Gustavo A. Madero, Entrevista realizada en enero de 2003.

laborar en el área, esta persona no conoce el caso de alguien que realizara su servicio social y se adscribiera al área de forma permanente.³⁰

La razón, señalan los entrevistados, es la “desconfianza” prevaleciente del personal de base, y por otro lado, la ausencia de voluntad administrativa para contratar personal calificado. Se apuntó que los directivos de Comunicación Social de las delegaciones Xochimilco, Cuahutémoc y Gustavo A. Madero, son, respectivamente, licenciado en Derecho, Ingeniero y un civil, lo que en alguna forma, quizá, tendría alguna relación con no contratar comunicólogos que subsanaran deficiencias, que asimismo podrían resolverse con capacitación para el personal no calificado.³¹

Sin embargo, tampoco ocurre así. Uno de los entrevistados comenta “en casi nueve años que tengo aquí, ni un solo curso de capacitación en Comunicación he recibido, ni de redacción”. Entonces, cómo es que llevan a cabo sus labores el personal no especializado. “Se trabaja sobre la marcha, sobre las rodillas”.³²

Se describe que el aprendizaje de las distintas labores depende del interés individual por realizar decorosamente su función. Por ejemplo uno de los entrevistados afirmó haber acudido a amigos, conocidos, o a los libros, para redactar un boletín, sacar una fotografía, elaborar un tríptico. Aún así, como otro entrevistado dijo. “el objetivo real de sacar el periódico no lo tenemos muy claro, a lo mejor daría lo mismo que no lo hiciéramos”,- en referencia al impacto en el público- esto en el caso de la Delegación Xochimilco.³³

En general, el personal percibe los vacíos por su falta de capacitación, pero poco o nada pueden hacer ante la dinámica administrativa y señalan que son “líricos” de la

³⁰ Cardona Bárbara, entrevista citada.

³¹ Hernández; Lázaro, entrevista citada.

³² Cardona, Bárbara, entrevista citada.

³³ Álvarez Sernas, Delfino, entrevista citada.

Comunicación, que denominan periodismo, y ahí engloban labores tan distantes como diseño gráfico o relaciones públicas, fotografía o análisis informativo.

Ante la ausencia de información socializada, que dé pauta sobre los objetivos y funciones del área, incluso existe una falta de definición en las labores específicas, y una especie de “rotación” incluso necesaria cuando se permanece años en el mismo ambiente laboral, pero que en este caso no significa desarrollo personal, sino cambio de tareas, sin capacitación o conocimiento de las mismas, por lo que el trabajador se enfrenta a un nuevo reto sin contar con las herramientas para enfrentarlo.

Esa es la realidad de las áreas de comunicación social y la encomienda será tratar de subsanar un problema tan contradictorio y discutible desde su propia base con los recursos que propongamos desde la academia, dada la importancia que reviste para la sociedad el funcionamiento adecuado de estas instancias, desde donde se instrumentan y posibilitan muchas de las decisiones del poder en las comunidades locales englobadas en el tercer nivel de gobierno.

1. 6. Importancia política de la comunicación social

Con frecuencia el análisis social reconoce sólo un *macro* y un *micro mundo*. Habla de la sociedad y el individuo, del Estado y la familia. Pero entre esos dos mundos se sitúa el espacio híbrido de la localidad.

En ella tienen lugar todo tipo de gestiones que mantienen unida a la comunidad y forman los vínculos entre los individuos y la sociedad. En ella se encuentran los círculos de amigos, familiares y vecinos que forman el contexto social de las personas.

Ahí se gozan las comodidades que facilitan la vida cotidiana, o se padece su carencia. Es el espacio del vecindario donde actúan organizaciones voluntarias demandantes de servicios públicos, grupos de autoayuda, iglesias, asociaciones comerciales, partidos políticos y prensa local.

También ahí cobran realidad los servicios sociales y programas de apoyo de las instituciones públicas, y se generan actividades conjuntas que transforman una serie de intereses privados en asuntos públicos. Esta área es el espacio social donde se desempeñan los órganos político-administrativos; es su foco de atención y su razón de ser.

Actividades:

Después de pensar un poco sobre su comunidad:

I. Describa brevemente cómo es su municipio o localidad, cómo está organizado, cuántas zonas lo componen, qué actividades lo sostienen económicamente, etc.

II ¿Cree usted que las distintas zonas reciben la misma atención del gobierno local? ¿Y de Comunicación Social?

III. Si observa diferencias, ¿a qué cree que se deban?

Medios y fines de la Comunicación Social

Existe una razón casi obvia para considerar que las diversas funciones del área de comunicación social tienen una finalidad política: el hecho de que sus mensajes incluyen casi siempre una intencionalidad dirigida a sustentar el ejercicio legítimo del poder.

Pero hay también otro motivo, menos evidente pero más poderoso. Tomadas de manera conjunta, **las funciones de información y correlación sociopolítica**

- mantienen viva entre los ciudadanos la percepción de que forman parte de una misma **sociedad políticamente organizada**;
- contribuyen a crear los **marcos culturales** (esto es, significados e interpretaciones comunes) que le dan sentido a las actividades de los grupos asentados en la localidad;
- y lo fundamental: sentido de pertenencia y marcos culturales compartidos elevan considerablemente la **capacidad de movilización** del gobierno en campañas y coyunturas específicas. Es decir, le permiten proyectar entre la sociedad la validez de los objetivos sociales que persigue con sus acciones.³⁴

Esta capacidad del órgano político-administrativo para movilizar a la sociedad en torno a sus proyectos de gestión significa, en los hechos y en las representaciones colectivas, expresar su **capacidad de gobierno** en cosas como:

- **poder de convocatoria** y convencimiento públicos,
- apertura y aprovechamiento de **espacios de negociación** con los distintos actores políticos y, en suma,
- mantener la **governabilidad** de la localidad bajo las luces de la democracia.

En la construcción de un escenario de esta clase es necesario planear, organizar y profundizar las actividades de Comunicación Social en torno a algunas cuestiones fundamentales.

³⁴ Matus, Carlos, *Política, planificación y gobernabilidad*, tomo 1, mimeo, Chile, 1990, p. 65.

1. Identificación de los actores políticos y sociales.

A este rubro pertenecen muy diversos actores. En primer lugar, aquellos con mayor poder económico y político, influencia y activismo de la localidad. Nos referimos a los grupos económicos organizados, medios de comunicación locales, líderes partidistas y representantes de agrupaciones civiles con arraigo en el lugar y actividad permanente.

Por su capacidad movilizadora de recursos, obligan a abrir espacios de negociación con vistas a conocer sus opiniones, y eventualmente obtener su beneplácito, respecto a los programas gubernamentales y su escala de prioridades.

A su lado, otros actores sociales buscan incorporar sus demandas y puntos de vista para influir en las decisiones públicas. Aunque sin suficiente peso específico en lo particular, su multiplicidad, y ocasionales alianzas, los convierte en referencias importantes en la gestión de gobierno.

Hablamos de pequeñas pero bien organizadas asociaciones vecinales, movimientos populares de base territorial, movimientos sectoriales menores en la localidad pero con presencia en otras demarcaciones, sociedades de padres de familia, y grupos de trabajo voluntario de ideología bien definida.

Finalmente, en el espectro político estas unidades de instituciones sociales que actúan directa o indirectamente en este espacio geográfico. Son los casos de las iglesias, planteles educativos, delegaciones sindicales, dependencias federales y, desde luego, los medios de comunicación masiva.³⁵

Todos ellos representan un objetivo de singular importancia a efectos de **generar consensos y formar opinión pública favorable a la acción ejecutiva**. En todo caso, la amplitud de los acuerdos que se alcancen con el conjunto ofrecerá un buen margen de maniobra para enfrentar las fricciones o el rechazo que pudieran producirse con alguno.

El significado político de identificar estos actores y grupos de interés será determinante, decíamos, para construir la imagen pública de la dependencia e incrementar

³⁵ Tamayo, Sergio, *"Democratización en la ciudad, política y movimiento urbano"*. Plaza y Valdéz, México, 1988, p.54

su capacidad de movilización de la opinión pública; es decir, para aumentar y mantener en niveles altos la capacidad de gobierno del ejecutivo local.

Estos grupos son receptores privilegiados de los mensajes institucionales, además de invaluable fuente de información acerca de la percepción pública sobre aspectos concretos y generales de la gestión administrativa. Forman por ello el sistema político de la localidad, con sus ramales y extensiones hacia el resto de la ciudad y del país.

Son por ello los interlocutores naturales de Comunicación Social. Le dan contexto a las acciones institucionales de la demarcación y actúan como filtro para que el resto de la ciudadanía las juzgue y discrimine. La eficacia política de la comunicación institucional pasa, pues, por estos actores político-sociales.³⁶

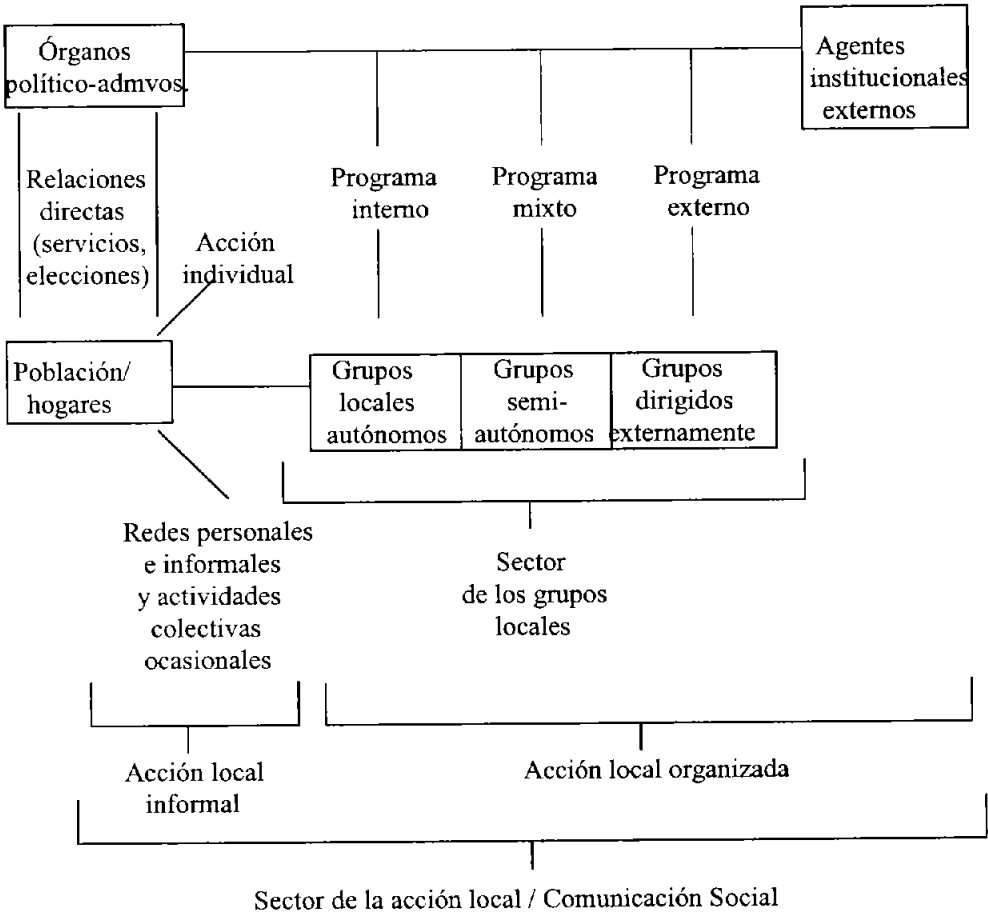
Esto no quiere decir que las emisiones abiertas y poco focalizadas carezcan de importancia, pero en virtud de que la sociedad políticamente activa está constituida por esta clase de agrupaciones, Comunicación Social debe dimensionarlas adecuadamente en sus estrategias y programas de trabajo.

Actividades:

- a) ¿Cuáles son los grupos sociales organizados que conoce en su demarcación?
 - b) ¿Con cuáles mantiene el área de Comunicación Social un contacto estratégico?
 - c) ¿Cuáles han sido los resultados?
 - d) Con cuales grupos no se tienen estas relaciones?
 - e) Creé usted que pudieran establecerse?, ¿Cuál sería el beneficio?
-
-

A continuación se ofrece un cuadro de las dimensiones del trabajo institucional:

Dimensiones del trabajo institucional local³⁷



2. Calidad de la información obtenida.

³⁶ Heraux, Daniel, "Política y movimiento social", Plaza y Valdéz-DDF, México 1984, p.76.

³⁷ Piñuel Raigada, José Luis, *Teoría de la comunicación y gestión de las organizaciones*, Editorial Síntesis, España, 1997, esquema modificado.

Otra cuestión digna de atenderse con especial cuidado consiste en que una comunicación institucional efectiva debe ser capaz de identificar los problemas más urgentes de la sociedad y, en consecuencia, de **dotar de nuevos temas y objetivos a la agenda política local**. Con esa información a la mano, las instancias de gobierno pueden formular las políticas públicas necesarias para resolver dichos problemas.

En buena medida, de la calidad, oportunidad y confiabilidad de la información proporcionada depende que se obtenga o no el respaldo mayoritario de los ciudadanos a la acción ejecutiva.

3. *Marketing* político

Una de las principales herramientas de la comunicación institucional es el *marketing* político, utilizada preferentemente para conocer, persuadir y mantener las preferencias políticas de la sociedad (o mercado político).

El *marketing* político se concibe como el conjunto sistemático de actividades para llevar a cabo la venta de un producto político (el candidato y su programa) en periodo electoral.³⁸ Más concretamente, **es un proceso mediante el cual un partido determina sus objetivos y oportunidades de captación de votos, asigna sus recursos humanos y económicos en función de dichos objetivos y establece el sistema adecuado del control del proceso mismo.**

Los **objetivos centrales** del *marketing* político son obtener triunfos electorales, para lo cual se necesita:

a) confirmar la adhesión de los militantes que sostienen a un candidato y su partido;

³⁸ Barranco, F. J., *Técnicas de marketing político*, Rei, México, 1996.p.10

- b) agregar a la base inicial de militantes a aquellos electores que no tienen bien definido su voto por un partido;
- c) cambiar las preferencias partidarias de los votantes que apoyan a otro instituto político.

Como podemos darnos cuenta, este instrumento es utilizado principalmente por partidos o agrupaciones políticas. Para realizar esta actividad, equipos especializados aplican técnicas que tal vez conozca, como la encuesta electoral, el sondeo de opinión, estrategias multimedia, análisis del mercado político, de audiencias y contenido, etc.

Debemos apuntar que el empleo creciente de esta herramienta fuera de los periodos electorales ha conducido a una nueva denominación: **marketing de gestión pública o de gobierno**. Los **objetivos principales** para desarrollar estas actividades como instrumento de gestión son:

- consolidar las políticas públicas y conservar un contacto dinámico entre gobernados y gobernantes;
- Posicionar la imagen institucional en un nicho de opinión favorable, coherente y duradera.

Las áreas de comunicación social son las directamente involucradas en esta actividad de mercadeo político, pues cuentan con los canales y medios más apropiados para instrumentarlo.

En términos muy generales, para llevar a cabo la planeación estratégica del *marketing* político, o del *marketing* de gestión pública.

- 1) se observa el estado de la opinión para conocer las principales demandas del mercado político;
- 2) se definen las mejores ofertas políticas (proyectos) en función de las demandas;
- 3) se establece el tipo de campaña que proyecte a los ciudadanos las cualidades del producto político (la institución y los funcionarios).

La mercadotecnia política ha sido muy empleada en circunstancias de alta competencia, como las que vivimos. Hay que decir, sin embargo, que su uso generalizado ya no la hace determinante para marcar la diferencia entre las principales fuerzas políticas. Esta es una razón de peso para no depositar en ella expectativas irreales. La viabilidad, por cierto, es una de sus condiciones de aplicación.

La importancia política de Comunicación Social es ampliamente reconocida, y hace mucho que las tareas de comunicación se califican de sustantivas en el quehacer institucional. Después de todo, en este ámbito cualquier forma de acción, deliberada o no, es significativa. Y, comunica.

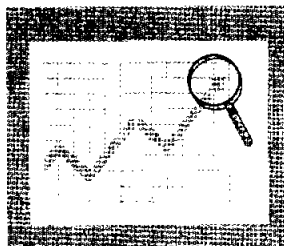
En este manual nos encargaremos de acercarnos a las técnicas más conocidas de la mercadotecnia política a modo de operacionalizarlas en campañas de comunicación pública.

Sin embargo, antes de ello, describiremos las herramientas que ofrece el pensamiento estratégico, cuyo fin es desarrollar habilidades técnicas y aptitudes cognitivas que permitan a quienes laboren en las llamadas áreas de comunicación social; entender la importancia de su propia actividad y actuar ante cualquier necesidad de comunicación real. Entonces podrán generar estrategias que puedan aplicar racional y coherentemente en el desarrollo de cualquier campaña.

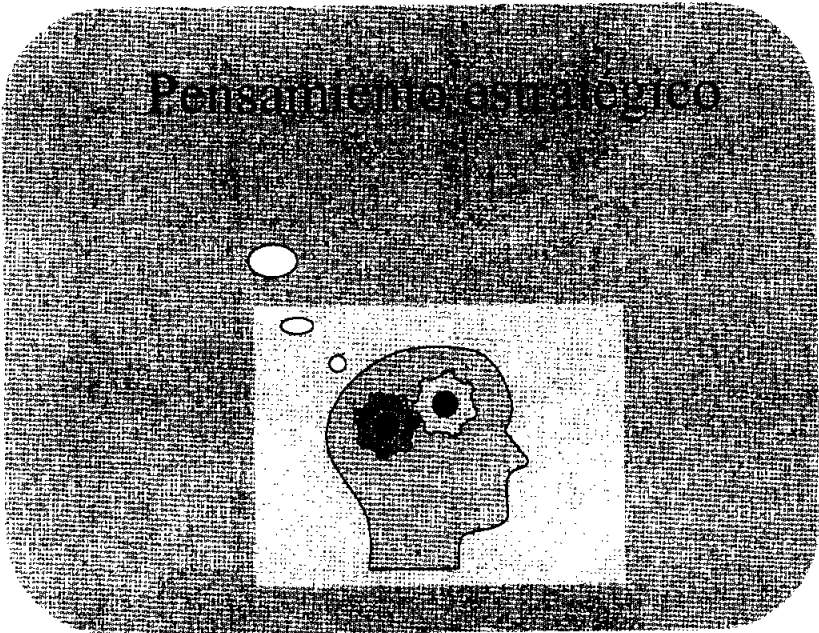
Conceptos clave: actores políticos, capacidad de gobierno, movilización de recursos, imagen pública, *marketing* político.

2ª. Parte.

Estrategias y diseño de Campañas de Comunicación Social



Capítulo 2



2. 1. Escuelas de pensamiento estratégico

El concepto de estrategia tiene su origen en el terreno militar. En la Grecia antigua se denominaba *estrategos* a los comandantes de los ejércitos de tierra y mar. En conexión con esa voz, surge el término *estratagema* para designar las maniobras, ardides y en general las tácticas de combate.

El término fue adoptado por macedonios, chinos, romanos y europeos. Las obras del chino Sun Tsu, el macedonio Filipo (siglo IV a.n.e.) y el italiano Maquiavelo (siglo XVI n.e.) no sólo son reconocidos como auténticos tratados sobre el arte de la guerra, sino del comportamiento estratégico en general. Sus reflexiones sobre la conducta dirigida a lograr determinados fines han trascendido a nuestros días.

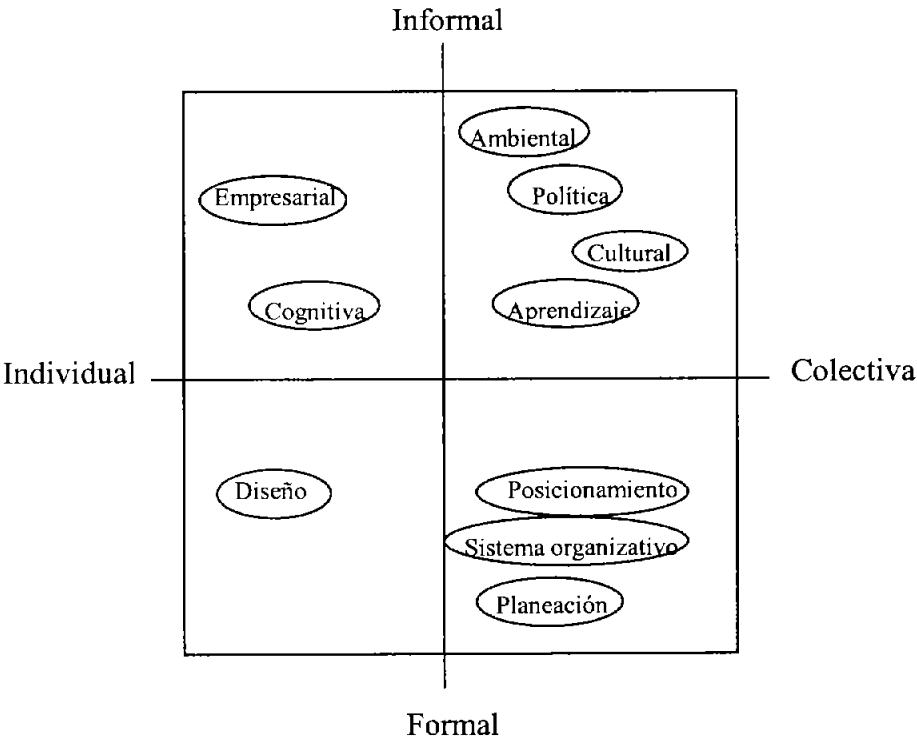
El siglo XX ha sido sin duda el más prolífico en usos y transformaciones del pensamiento estratégico. El hecho capital que permite explicarlo es la aparición y desarrollo de las grandes corporaciones. La necesidad de organizarlas internamente, y de controlar su operación en condiciones de mercado inéditas hasta entonces, actuaron de palanca para tal impulso.

Las enseñanzas que dejó el pensamiento estratégico en ese ámbito fueron enormes. En primer lugar, mostró que en un mundo complejo como el actual es indispensable contar con mecanismos de control de las operaciones y los recursos. En segundo, y más importante, subrayó el papel protagónico de los fines, y la claridad que debe tenerse de ellos, en cualquier tarea colectiva.

Estas enseñanzas han sido tratadas de distinto modo por las corrientes que se han sucedido desde 1950. Para ver sus semejanzas y diferencias podemos agruparlas según se trate de estrategias formal o informalmente establecidas, y centradas en el

individuo o producidas colectivamente. Un sencillo esquema nos ayudará en nuestro propósito:

Escuelas del pensamiento estratégico



Las tablas son instrumentos útiles para organizar y resumir información cuantiosa, así que construimos una para identificar algunas otras características sobresalientes de estas escuelas de pensamiento estratégico:

Principales características de las corrientes

Escuela	Origen	Voz clave	Mensaje	Proceso	Actor	Organización
Diseño	1950	Diseñar	Piensa	Cerebral	Director	Máquina
Planeación	'60	Programar	Programa	Análisis	Planeador	Máquina
Posicionamiento	'30-80	Ventaja	Calcula	Análisis	Analista	Máquina
S. organizativo	'70	Forma org.	Adapta	Integración	Directivos	Organismo
Empresarial	'40-50	Visión	Centraliza	Intuición	Líder	Centralizada
Ambiental	'60	Adaptación	Ajusta	Reacción	Ambiente	Organismo
Política	'70-80	Conflicto	Domina	Negociación	Coalición	Inestable
Cultural	'60-90	Valores	Conserva	Normativa	Colectivo	Integrada
Cognitivo	'50	Esquemas	Filtra	Percepción	Individuo	Inestable
Aprendizaje	'80-90	Emergente	Aprende	Síntesis	Sujeto org.	Red flexible

Como se detallará, en este manual trabajamos con una combinación de los distintos modelos, pero tienen especial peso las aportaciones de las escuelas de: diseño, planeación, política, cultural, del aprendizaje y del sistema organizativo, también conocido como escuela de la configuración organizacional.

- **Comentarios a la tabla:**

1. **Origen.** Se refiere a la época en que surgió la escuela o, también, cuando alcanzó una mayor difusión y prestigio. Esto explica por qué la escuela del posicionamiento competitivo está fechada en 1930 y hasta 1980.
2. **Voz clave.** Cada corriente se distingue por los términos que utiliza para organizar su discurso estratégico. Las que presentamos son las más populares.
3. **Mensaje.** Ellos le dan sentido a las voces y términos clave. Sugieren la dirección correcta para actuar de acuerdo con cada perspectiva.
4. **Proceso.** En esencia sugiere la manera en que se crean las estrategias en las organizaciones. Incluyen desde el creador solitario hasta la activación de normas culturales.
5. **Actor.** Indica quiénes tienen la iniciativa y los recursos para definir estrategias. Va desde el planificador iluminado hasta las negociaciones que las coaliciones políticas echan a andar para llegar a acuerdos.
6. **Organización.** La manera en que cada escuela concibe el proceso estratégico permite también acercarnos a la idea que tienen de las organizaciones donde operan. Aquí tenemos el mecanismo ajustado de la organización-máquina, el organismo que se adapta a los cambios ambientales, o la organización tipo red de la escuela del aprendizaje.

Éste es un asunto esencial. Las estrategias se generan en un contexto organizacional, no en el vacío. Este contexto estimula o inhibe el pensamiento estratégico en todos los niveles.

Saber reconocer el tipo de organización donde queremos poner en marcha una estrategia nos permite:

- a) comprender la clase de estrategias que pueden ser mejor **aceptadas**; desde luego, en términos de sus objetivos;
- b) estimar los **recursos** materiales, humanos y de tiempo que podremos obtener;
- c) Identificar las **posiciones clave** a que debemos acudir para obtener la aprobación de la idea y el plan;
- d) determinar los **canales** para llegar a esas posiciones;
- e) identificar los **aliados** tanto en la generación de la estrategia como en el trabajo de venta.
- f) reconocer a las personas que puedan actuar de **amplificadores** de la propuesta, en especial entre quienes podrían tener interés formal por el tema en cuestión;
- g) determinar quienes actuarán de correas de transmisión de la propuesta, mismos que usualmente son mandos medios llamados **reguladores**;
- h) identificar los posibles **obstáculos**, en especial formales pero sin olvidar posibles opositores personales;
- i) tener una idea del **estilo** en que debemos presentar la propuesta.

2. 2. ¿Qué significa *misión* organizacional?

Aunque **la totalidad de las organizaciones se orientan a obtener resultados** en su ámbito de acción, no todas privilegian las mismas cosas. Las organizaciones comerciales, por ejemplo, tienen como finalidad obtener beneficios económicos que les permita primero subsistir y, después, incrementar su capital. En este sentido, se preocupa en primer lugar de su cartera de productos y servicios, su estrategia de mercado y la organización interna correspondiente.

Otras, sin embargo, no tienen muy claro el tipo de beneficios que debe obtener ni, en consecuencia, qué clase de estrategias deben priorizar. Pongamos por caso los hospitales. Se supone que su *misión* consiste en velar por la salud de la población, y que a ello destina su infraestructura, equipamiento y personal médico. ¿Qué pasa, empero, con los hospitales privados? ¿Sigue siendo esa su *misión* o, al menos en principio, tienen como fin proporcionar rendimientos económicos a sus accionistas, además de otros como prestigio profesional y reconocimiento público?

¿Y qué ocurre con su contraparte, los hospitales públicos? Aunque nadie duda que su *misión* formal sea mejorar la salud pública, lo cierto es que la atención clínica recae más en las enfermeras que en los médicos. Y el trabajo de las enfermeras no consiste en “velar por la salud”, sino en asegurarse que el paciente cumpla las indicaciones médicas.

Adicionalmente, la manera en que están organizados, formando una intrincada red de niveles, procedimientos y reglas administrativas, hace de estas organizaciones mecanismos que favorecen más su propio mantenimiento que su desarrollo estratégico. Y eso sin hablar de la escasez de recursos que padecen quienes son su foco de atención: los pacientes.

¿Dónde quedó, entonces, la *misión* de “velar por la salud pública”? En realidad, las cosas no son tan misteriosas. El sistema de hospitales sí se ocupa de la salud pública, sólo que el **objetivo** principal se ha convertido en un **medio** que sirve

a diferentes fines: ganancias, empleo, estatus jerárquico, poder social y otros semejantes.

A este proceso se le conoce como *desplazamiento* de fines en favor de los medios. El fin por el que se creó la organización, incluso conservándose formalmente, ya no es eficaz como guía para orientar sus actividades. Literalmente la organización se ha quedado sin dirección.

El problema en este ejemplo no es raro. Innumerables organizaciones se encuentran todos los días en esta situación, por inverosímil que pueda parecer. Y esto es algo que deben tener en cuenta todos los interesados en el desarrollo de estrategias.

Las estrategias son guías generales de acción, grandes orientaciones a las cuales acudimos cuando queremos tener una referencia clara del propósito de nuestro trabajo. Por eso **las estrategias no son funciones**; por el contrario, son su antecedente y la fuente que les da sentido.

Para el pensamiento estratégico no importa cómo se hagan las cosas en un determinado lugar, ni el tiempo que llevan haciéndolas así. Estrictamente hablando, tampoco importan mucho las razones por las que se actúa de un modo u otro. Lo que de verdad importa es saber para qué se hacen de esa manera. Este para qué, esta fuente de sentido de las funciones y las actividades, es nada menos que la misión organizacional.

Precisemos la relación que existe entre estrategia corporativa y misión organizacional. Las estrategias corporativas dictan a dónde va la organización; la misión es el dictado. Las estrategias son ideas generadoras de otras ideas; la misión es el enunciado legal que regula su desarrollo. La estrategia es un motor; la misión es la palanca de cambios.

La estrategia, en fin, es el origen del cambio, mientras que la misión es ese mismo cambio pero convertido en un conjunto de reglas formales y de aplicación general.

En nuestro ejemplo de los hospitales, el problema de fondo no es que se carezca de estrategia, ya que en todas las organizaciones sus directivos aseguran tener alguna, aunque sea implícita o informal. El problema real es que la misión que se publicita no corresponde a la estrategia postulada. No son congruentes, cada una va en distinta dirección.

La misión del sistema de hospitales no es “velar por la salud de la población”. Esto es muy vago e impreciso. Sobre todo, no tiene poder generativo de nuevas ideas. No es extraño que la creatividad, entusiasmo y talento se diluyan en los esfuerzos cotidianos por cumplir lo que ordenan los procedimientos administrativos. “Velar por la salud” es en realidad un medio, y no el mejor, para cumplir la verdadera

Misión del sistema de hospitales: mejorar la salud de la población a través de la la aplicación integral y cuidadosa de técnicas clínicas para el tratamiento de personas con padecimientos orgánicos, físicos y psiquiátricos, que disminuyen su calidad de vida y dignidad humana.

Como es notorio, esta nueva misión implicó re-dimensionar las funciones y el trabajo de los hospitales en términos de todo el sistema de salud. En tanto instituciones, ahora sí podemos aceptar que esta es su función, pero queda claro que estos términos no eran los adecuados para comprender la operación de ningún hospital considerado aisladamente.

Actividades:

Podría escoger una corriente dentro de las Escuelas de Pensamiento Estratégico y elaborar la Misión de un área de Comunicación Social. Inténtelo.

2.3. Misión y escala de estrategias

Cómo una estrategia se convierte en misión institucional, y ésta a su vez en marco para nuevas estrategias, es de veras interesante. Podemos entenderlo del siguiente modo, si bien de manera provisional: en las organizaciones de trabajo existe una escala de estrategias ordenadas jerárquicamente en relaciones de inclusión. Es como esas muñecas rusas en que una contiene a varias más.

Hay que prevenir, sin embargo, contra esta simpleza porque puede resultar muy engañosa. Las organizaciones de trabajo tienen como núcleo el control de las operaciones. De ahí que se preocupen por determinar finalidades globales de actuación, establecer mecanismos de coordinación y cooperación, fijar estándares de rendimiento y productividad, y diseñar un orden funcional y jerárquico que haga previsible las actividades a realizar. A este orden se le llama organización, y su finalidad es permitir cumplir con los objetivos que se fijan.

De acuerdo con ese orden se asignan unidades responsables de cubrir las necesidades de cada área funcional. Hasta aquí las cosas marchan bien. Los problemas aparecen cuando analizamos a estas unidades como organizaciones en sí mismas: es decir, como micro-organizaciones donde las personas desarrollan prácticas, hábitos y estrategias que no siempre son compatibles con la misión organizacional. Y esto en todas las unidades de la organización.

Lo que al final resulta es un espacio donde coexisten la misión global, los objetivos oficiales de la organización y de las unidades, y las propias metas de las personas. El resultado es un conjunto de estrategias emergentes, surgiendo de la intensa dinámica que se da entre estas orientaciones de acción. Estas estrategias emergentes son las estrategias reales de la organización e integran además el efecto de las presiones ambientales.

No deja de sorprender que en esta situación pueda llegarse a acuerdos generales. Estos acuerdos son las estrategias que se fijan como misión

organizacional, y son producto de múltiples negociaciones que se da a todos los niveles de la organización.

Los actores ponen en juego sus aportaciones, propuestas, proyectos y visiones de la organización, estableciéndose un complejo intercambio de “cartas” apoyadas por el dominio de ciertas áreas de influencia. Puede tratarse de funciones muy importantes para la organización, o de un conocimiento especializado acerca de operaciones específicas. Al jugar sus cartas todas las personas, o actores, participan activamente en la manera como se traducen las estrategias formales en el trabajo diario.

¿Qué papel desempeñan entonces las estrategias formales y la misión organizacional? Actúan como límite, como frontera entre lo admisible y lo inadmisibles de las estrategias menores. Se pueden apartar un poco de lo que prescriben, pero no pueden ir en contra de ellas. Por eso son importantes. No son sólo un discurso, sino que tienen efectos prácticos sobre la actuación de los actores.

Salta a la vista por qué se necesita tener clara la misión organizacional para desarrollar estrategias. En ellas se apoyan las expectativas actuales y futuras. Y toda estrategia, todo plan de acción, es esencialmente una expectativa de futuro.

Así que ahora podemos abandonar la imagen de las muñecas rusas. Las estrategias no se contienen unas a otras, sino que se relacionan en términos de pertinencia, coherencia y adecuación recíprocas. Éste es el proceso de creación de estrategias. Las que resulten hoy serán las referencias de mañana. Las estrategias de hoy se transformarán, al aceptarse formalmente por todos, en la misión organizacional que regulará los próximos juegos.

Vista así, tener clara la misión institucional es indispensable para darle coherencia a las distintas estrategias que se desarrollen en el espacio de las organizaciones. Cada una de las unidades tiene una misión que cumplir en el marco de esa misión institucional. En este sentido, la misión se define como:

Misión: La razón de ser de una organización o unidad; responde a la pregunta “para qué existen” y puede comprenderse como su principal desafío. Generalmente incluye un enunciado breve acerca de los medios para lograrla, así como el tipo de bienes y servicios que se ofrecen.

Para dar un ejemplo podemos releer la misión del sistema de hospitales que propusimos antes. En ella se observa que el desafío consiste en elevar la calidad de vida de la población; su objeto es la dignidad humana y los servicios médicos son sólo el medio para alcanzar estas finalidades.

Reconocer la misión de la institución y las unidades de trabajo corresponde al momento explicativo del desarrollo estratégico.

Momentos de la planeación estratégica

Momento	Foco de atención	Etapas de formulación
A. Explicativo	Qué somos y tendemos a ser.	Etapas del diagnóstico .
B. Normativo	Qué debemos ser	Elaboración de objetivos ideales .
C. Estratégico	Qué podemos ser	Define objetivos reales mediante la contrastación.
D. Táctico-operacional	Cómo hacer y rehacer	Define los modos y medios de operación.

Como puede comprenderse por lo que acabamos de ver, estos momentos no forman una secuencia lineal estricta. Son momentos lógicos que el trabajo de análisis nos

permiten reconocer, pero sus relaciones no son necesariamente del tipo A-B-C-D, sino de clases distintas. Por ejemplo: A-D-B-C; A-D-C-B; y hasta D-C-B-A.

No obstante estas combinaciones posibles, el trabajo de planeación implica la decisión acerca de las mejores opciones estratégicas. Por ello **la planeación es básicamente un esfuerzo de organización**: trata de ordenar fragmentos de la realidad en esquemas coherentes.

Ese trabajo ordenador de la planeación estratégica implica determinar las fases en que se agrupan y articulan los distintos fragmentos: determinación de objetivos, identificación de problemas, organización de medios y ejecución del plan. En el siguiente capítulo nos ocuparemos de ellos.

Por ahora señalemos que los cambios del concepto de estrategia han puesto al descubierto algo esencial:

- las estrategias no son un campo de acción, sino herramientas para construir el futuro;
- son más una cuestión de perspectiva que un asunto de reglas;
- las estrategias se formulan creativamente, no se descubren;
- son dinámicas y flexibles, no estáticas y rígidas;
- organizan rumbos de actuación, pero no dejan fuera a quien actúa;
- son un asunto de humanos, no de superdotados;
- estructuran expectativas, pero atendiendo la situación y el contexto;
- encaran los problemas con realismo, nunca con ensoñación y buenos deseos.

Todas estas características permiten entender, en términos sencillos, que

las estrategias son orientaciones generales de acción.

Las estrategias son la guía y el marco de nuestra actuación en asuntos específicos. Cualquiera que sea el ámbito donde nos desenvolvamos, las estrategias suponen reconocer lo que somos para trazar las líneas de lo que deseamos ser. Asumen por ello la posibilidad de construir el futuro, del cual el presente es un insumo, no una fatalidad. Sin embargo, puesto que se formulan de manera consciente y deliberada deben organizarse de manera explícita, debido a que:

- Las estrategias guían los planes generales de acción que llevan consigo compromisos de énfasis y recursos para poner en práctica una misión básica;
- son la matriz de objetivos y propósitos que dan la organización una dirección determinada.

Las estrategias encarnan en un plan de acción, es decir, en medios tácticos. Recordemos que durante mucho tiempo la estrategia fue empleada por los militares para designar aquellos grandes planes realizados en vista de lo que se consideraba como un poderoso adversario. Las tácticas, por su parte, se consideraban como los planes de acción necesarios para implementar las estrategias.

Mientras las estrategias señalan el rumbo a seguir, las tácticas precisan la manera de seguirlo. La estrategia se refiere a los fines; la táctica a los medios. La estrategia al desafío general; la táctica a los retos que tienden a cumplirlo.

Actividades: Tratemos de llenar la siguiente tabla con base en el cuadro anterior, de “Momentos de la planeación estratégica, pensando en instituciones que cuenten con áreas de Comunicación Social.

Momento	Foco de atención	Etapas de formulación
A. Explicativo	_____	_____
B. Normativo	_____	_____
C. Estratégico	_____	_____
D. Táctico-operacional	_____	_____