

Guía para la gestión de la comunicación en las instituciones

Una contribución de la Oficina Regional Andina

Brot
für die Welt

La Guía de Comunicación es una publicación de Pan Para el Mundo como parte del Proceso de fortalecimiento institucional de copartes en Bolivia y el Perú en los temas de comunicación e incidencia política. Esta publicación se basa en los contenidos desarrollados en los talleres sobre “Planificación Estratégica en Comunicación” que se realizaron en Perú y Bolivia entre el 2016 y 2018.

Coordinación y supervisión general

Susanne Feess – Oficina Regional Andina de Pan para el Mundo

Selección y edición de textos

Susanne Feess – Oficina Regional Andina de Pan para el Mundo

Elaboración y adecuación de contenido

Marisol Castañeda – Asociación de Comunicadores Sociales Calandria

Walter Melgar – Asesor de planificación estratégica de instituciones

Diagramación y diseño gráfico

Calambur S.A.C.

Corrección de estilo

Lizett Graham

Diseño y dictado de talleres de comunicación:

Perú: Asociación de Comunicadores Sociales Calandria

Bolivia: Fundación UNIR, Bolivia; Erick Butrón, Bolivia

Agradecimientos a los expertos que aportaron en la revisión de la guía:

Mariela Portugal, Oficial de proyectos de Oficina Regional Andina de Pan para el Mundo.

Nelly Carrasco C., Coordinadora de Comunicaciones Grupo Propuesta Ciudadana.

Las copartes participantes del proceso de fortalecimiento de capacidades fueron:

En Perú: Centro de estudios para el desarrollo y la participación - CEDEP, Centro para el Desarrollo de los Pueblos Ayllu - CEDEP AYLLU, FOVIDA – Fomento de la Vida, Centro de Culturas Indígenas del Perú - Chirapaq, Alternativa, Centro Bartolomé de las Casas - CBC, Centro ecuménico de promoción y acción social - Cedepas Norte, Asociación Servicios Educativos Rurales - SER.

En Bolivia: Centro de Investigación Social Tecnología Apropiada y Capacitación - CISTAC, Centro Cultural Juana Azurduy, Centro de Promoción de la Mujer Gregoria Apaza, Investigación social y asesoramiento legal Potosí - ISALP, Fundación Jubileo, Instituto para el desarrollo humano Bolivia - IDpH, Fundación Acción Cultural Loyola - ACLO y Unión nacional de Instituciones para el Trabajo de acción social - Red UNITAS.

Guía para la gestión de
la comunicación
en las instituciones

Una contribución de la Oficina Regional Andina

Brot
für die Welt

Contenido

Capítulo 1: Contexto institucional

1.1	Planificación institucional	11
1.2	El rol de la comunicación en la gestión institucional	16
1.3	La ubicación de la comunicación en la institución	19
	• Ejercicio de aplicación	20
	• Desafíos para las instituciones	20

Capítulo 2: El concepto de la comunicación institucional

2.1	La comunicación en las instituciones	22
2.2	Las dimensiones de la comunicación en las instituciones	24
2.3	La función estratégica de la comunicación en las instituciones	25
2.3.1	La comunicación interna en la gestión de la información y construcción de identidad	25
	• Ejercicio de aplicación	30
2.3.2	La comunicación externa y la gestión de una imagen coherente	30
	• Ejercicio de aplicación	33
2.3.3	Más allá de la imagen: la reputación corporativa	33
	• Ejercicio de aplicación	35
	• Desafíos para las instituciones	35

Capítulo 3: El planeamiento comunicativo

3.1	Las fases de la comunicación estratégica	37
3.2	Fase de análisis: los tipos de diagnóstico de comunicación	41
3.2.1	Análisis de fuentes secundarias o investigación de antecedentes	43
3.2.2	Auditoria de comunicación	43
3.2.3	Identificación y análisis de los stakeholders	46
3.2.4	Diagnóstico de comunicación	48
3.3	El problema comunicacional	50
	• Ejercicio de aplicación	54
	• Desafíos para las instituciones	54

Capítulo 4: Diseño del plan o estrategia de comunicación

4.1 Fase estratégica: de la situación actual a la situación deseada	56
4.1.1 Los objetivos comunicacionales	56
4.1.2 Priorización y caracterización del público	58
4.1.3 Elaboración de mensaje comunicacional	60
4.1.4 El concepto creativo: ¿Qué y cómo decirlo?	61
4.1.5 Definición de estrategias de acción	64
4.1.6 Definición de los canales, actividades, recursos o medios	65
4.2 Fase táctica: diseño del plan operativo	66
4.2.1 La planificación operativa	66
4.2.2 Cronograma de actividades	66
4.2.3 Recursos humanos y económicos	67
• Ejercicio de aplicación	68
• Desafíos para las instituciones	68

Capítulo 5: Monitoreo y evaluación

5.1 ¿Qué es el monitoreo y qué es la evaluación?	71
5.2 Monitoreo y evaluación de los planes de comunicación	74
• Ejercicio de aplicación	75
• Desafíos para las instituciones	75

Capítulo 6: Gestión de la comunicación integral de la institución

6.1. Resumen de los pasos para la integración de la comunicación en las instituciones	77
• Ejercicio de aplicación	80
• Desafíos para las instituciones	80

Anexos

Anexo 1: Estrategia de relación con medios de comunicación	82
Anexo 2: Redes sociales	90
Anexo 3: Ejemplo de encuesta de comunicación interna	99
Anexo 4: Ejemplo de esquema de análisis de la comunicación institucional	106
Anexo 5: Ejemplo de esquema de diagnóstico de necesidades de comunicación	107
Anexo 6: Ejemplo de matriz de monitoreo	109

Bibliografía	111
---------------------	-----

Presentación

Pan para el Mundo es la obra mundial de desarrollo de las iglesias evangélicas de Alemania y de su diaconía. En más de 70 países alrededor del planeta, ayudamos a las personas pobres y marginadas a mejorar sus condiciones de vida a través de su propio esfuerzo. Para el acompañamiento de los proyectos de Pan para el Mundo en el Perú y Bolivia, se abrió en el año 2009 la Oficina Regional Andina con sede en Lima.

A comienzos del año 2015, la Oficina Regional Andina de Pan para el Mundo ha implementado un proceso de fortalecimiento institucional de copartes en Bolivia y el Perú en los temas de comunicación e incidencia política a cargo de la Susanne Feess. En ese marco el presente “Guía para la gestión de la comunicación en las instituciones” forma parte para incentivar su aplicación práctica en las instituciones interesadas; apoyando la elaboración de sus estrategias en Comunicación.

La Guía, elaborada por Susanne Feess en colaboración con las y los expert@s y facilitador@s extern@s, está basada en los contenidos de los talleres sobre “Planificación estratégica en Comunicación” que se desarrollaron en el Perú y Bolivia.

En los últimos tiempos, la comunicación se ha convertido en un elemento dinamizador y soporte de las estrategias de cualquier organización. Es una variable estratégica si se gestiona en función de los objetivos de la organización, de modo tal que le agregue valor para que su aporte dentro de la misma no dependa del azar sino de su eficiente utilización como una herramienta clave de la gestión.

En este contexto, esta Guía sirve como apoyo para diseñar la comunicación estratégicamente e implementarla como herramienta de gestión institucional.

La comunicación requiere ser valorada al interior de las instituciones porque es parte de la planificación estratégica institucional, considerando estrategias que permitan responder a las necesidades del entorno y el interno de la institución. Hoy, en la era de los medios de comunicación masivos, el trabajo comunicacional no se limita a la información, debe encontrar formas de intercambio con la ciudadanía; respondiendo a sus inquietudes o demandas para su desarrollo. La comunicación se debe tanto al público interno como al externo, en relación directa con los objetivos de la organización y el sector social del cual forma parte.

La comunicación no se define en sí misma. La gestión institucional requiere de ella para garantizar la coherencia entre lo que se hace y se dice. La comunicación gestiona la identidad e imagen de la institución, y estos son aspectos importantes que se incorporan en la planificación estratégica.

“Tanto si se lo propone o no, la organización siempre comunica” (Watzlawick, 1981) - sólo le toca decidir el modo en que quiere comunicar la organización: ¿Comunica al azar o comunica estratégicamente?

Cada capítulo es una propuesta para detenerse y repensar la situación de la propia institución. Y sugerimos que así se haga: tomando la Guía como insumo para impulsar procesos internos de diagnóstico y planificación comunicacional, aunque eso signifique ir más lento de lo inicialmente deseado.

El documento consta de seis capítulos, a través de los cuales se presenta de manera conceptual y metodológica que debemos considerar para ir diseñando nuestro plan o estrategia de comunicación.

El primer capítulo aborda el contexto institucional del cual parte la comunicación en las instituciones. Es decir la planificación estratégica y cómo ésta debe incorporar la dimensión comunicativa. También propone la ubicación de la comunicación en las instituciones, dándole un lugar desde el cual pueda cumplir adecuadamente su rol estratégico.

El segundo capítulo presenta el concepto de comunicación estratégica, señalando el valor agregado para la institución. Señala la dimensión interna y externa de la comunicación en las instituciones, desarrollando los conceptos de: comunicación interna, identidad e imagen, planteando el reto de la reputación institucional.

El tercer capítulo nos plantea la importancia del diagnóstico de comunicación como primer paso para la intervención comunicativa. Así nos presenta cuatro tipos de diagnósticos: el estudio de fuentes secundarias, la auditoría de comunicación, el mapa de stakeholders o grupos de interés y el diagnóstico de comunicación que incorpora el perfil del público y los mapas del poder.

El cuarto capítulo organiza una propuesta de metodología para diseñar un plan de comunicación institucional o una estrategia de comunicación en un proyecto de desarrollo. Si bien el diagnóstico se refiere a la fase de análisis, aquí se destaca la importancia de diferenciar la fase de diseño estratégico, de la fase operativa de la comunicación. Reflexiona con ejemplos sobre los objetivos de comunicación, la priorización de los públicos, los mensajes, el concepto creativo, las líneas de acción comunicativa, entre otros puntos.

El quinto capítulo nos presenta el monitoreo y la evaluación en comunicación. Gestionar la comunicación por su efectos supone identificar las dimensiones que son necesario medir para evidenciar cambios. Este ítem diferencia monitoreo, de la evaluación y propone algunos lineamientos para abordar este desafío en las instituciones.

El sexto capítulo plantea una ruta para la gestión de la comunicación integral de la institución. En este sentido precisa el rol de la dirección institucional, el perfil del comunicador, la necesidad de la comunicación interna, entre otros elementos que deben conformar una hoja de ruta para posicionar la comunicación en las instituciones.

La guía está acompañada de ejemplos, ejercicios de aplicación y un planteamiento de desafíos para las instituciones. Además mediante un código QR podrán acceder a artículos adicionales y la memoria del Seminario de Imagen y Posicionamiento de las instituciones el 2017.

Oficina Regional Andina de Pan para el Mundo

CAPÍTULO 1

Contexto institucional



1.1 Planificación institucional

Siguiendo los conceptos¹ la planificación -en general- es un proceso sistemático de análisis de situaciones complejas con el objeto de establecer un trayecto entre un requerimiento actual y una solución futura. En la medida que se controla la suficiente información del contexto en el cual situamos el análisis, las operaciones necesarias para determinar las soluciones, serán establecidas con mayor o menor grado de claridad y certeza.²

La planificación estratégica es el método que propone un conjunto de procedimientos sistemáticos, técnicas y herramientas para establecer consensos respecto a las orientaciones fundamentales que deben seguirse en un espacio y tiempo determinado.

El proceso de la planificación institucional

En concreto, el método nos propone identificar y formular nuestra misión (entendida como el valor que la organización entrega a la sociedad), y a partir de ahí realizar el análisis de los procesos claves del contexto externo e interno, para explorar los posibles escenarios de futuro y la formas de llegar a ellos.



Gráfico N°1: Identificación y análisis de procesos claves del contexto



Fuente: Melgar, Walter. 2015. Pág. 74

1 Melgar, Walter. La Planificación Estratégica en las organizaciones de promoción del desarrollo en el Perú. Un encuentro entre la práctica y el método. Pan para el Mundo-Servicio Protestante para el Desarrollo. Lima, Julio 2014. pgs 74 y sgts.
 2. Ibid.

La estrategia es un concepto complejo que sintetiza todo el análisis realizado y constituye el proceso de definición más importante de la planificación, en tanto hace referencia a la forma en que una organización cumplirá con su misión en la sociedad, siguiendo la visión que ha construido de ella. Es decir, indica cómo conducir las fuerzas y recursos de tal modo que, aprovechando las condiciones del

contexto (oportunidades), se alcance una posición ventajosa y se logren los objetivos.

Sobre la base de la visión, misión, y la definición de la estrategia, se definen las dimensiones más operativas de la organización. Así, se formulan los objetivos específicos, programas y proyecto, territorios de intervención, líneas de servicios, etc.

Gráfico N°2: Componentes de un plan estratégico



Fuente: Melgar, Walter 2017

El plan estratégico es la “materialización” formal el análisis estratégico y de las decisiones que se han derivado de dicho proceso. Se refiere a la diferencia entre el "pensamiento estratégico" y el "plan estratégico"; el pensamiento entendido como la construcción de un entendimiento de los procesos en cursos y la dirección que debe seguir la organización en un determinado escenario y el plan como el objeto que recoge de manera estructurada dicho pensamiento. Lo transforma la abstracción en un objeto material y externo al que

genera el pensamiento. El plan sigue a la estrategia, la expresa, es su representación simbólica, a través de un texto con mayor o menor densidad.

El proceso de formulación del plan estratégico institucional pasa por el manejo de información calificada y útil para emprender procesos de análisis complejos, para indagar en la realidad actual y futura los posibles cursos de acción de la organización; **pasa por realizar un diagnóstico estratégico eficaz.**

Y ello se relaciona con la habilidad para identificar a los actores y sus comportamientos (de hecho, detrás de cada proceso existe un actor clave ejerciendo su poder para movilizar la historia en el sentido que de su interés); también para indagar y entender cómo es que la sociedad los ve y aprecia. Y cuáles son sus expectativas. Entonces, examinar la misión institucional orienta mejor las estrategias para lograr un mejor posicionamiento.

De este modo, el primer paso de la elaboración de la estrategia es el desarrollo del diagnóstico del contexto institucional. Para ello, se puede encontrar en la literatura especializada, decenas de métodos de análisis estratégico. Sin embargo, resulta imposible e incluso desaconsejable aplicar todos los métodos disponibles, por lo cual se mencionará solo algunos. Antes, se debe evaluar las condiciones reales de la organización para aplicar las herramientas correctas (principalmente el manejo de información y competencias particulares del equipo), sin perder de vista el objetivo de conocimiento y análisis que se persigue con la aplicación de cada una de los instrumentos.

El análisis estratégico consiste en el trabajo previo que debe ser realizado con el fin de formular e implantar eficazmente las estrategias. Esto significa que el análisis estratégico siempre debe ir antes de tomar cualquier decisión o acción que emprenda una empresa u organización. Debe incluir el análisis del entorno (macro y micro entorno) y del potencial de la misma.



De esta manera, en el marco del proceso de diagnóstico prospectivo se puede:

1. **Identificar tendencias y potenciales problemas** que la institución debe atender.
2. **Analizar los problemas** diferenciando sus causas y consecuencias. Para ello el árbol de problemas u otras herramientas, ayudaran a jerarquizarlo.
3. Los problemas analizados son la base para **formular los objetivos institucionales**, es decir, los objetivos para lograr el cambio deseado para el que trabaja la institución.
4. Los problemas identificados constituyen la situación inicial, que luego a manera de **línea de base –a desarrollar posteriormente- nos permitirá medir, a través del monitoreo y la evaluación, la orientación hacia efectos directos e impactos** de la planificación institucional.

Lo cierto es que las organizaciones para el desarrollo, suelen incluir en sus planes y estrategias prácticas en las que se sienten expertos y formulan objetivos dirigidos a satisfacer las necesidades de las poblaciones beneficiadas con su misión (lo cual está bien); pero olvidan profundizar las carencias propias sin desplegar mecanismos de fortalecimiento interno, para que cumplan de manera efectiva la misión institucional.

Precisamente, uno de los principales aportes de Robert S. Kaplan y David P. Norton en su propuesta de Balanced Scorecard,³ radica en reconocer que en la definición de los objetivos estratégicos se privilegian determinadas dimensiones en desmedro de otras, que se constituyen en fundamentales para el logro de los propósitos de la organización.

Si para el caso de las empresas privadas con fines de lucro, la prioridad es la determinación de objetivos de carácter financiero, para el caso de las organizaciones de promoción del desarrollo se tiende a privilegiar la formulación de objetivos de “cambio social”. Es decir, al definir la estructura de su intervención (luego de la elaboración del diagnóstico estratégico), se suele proyectar objetivos vinculados a la generación de cambios positivos en los sujetos sociales de su interés, así como en sus entornos inmediatos. En contraparte, se descuida el análisis y la formulación de objetivos de desarrollo interno necesarios para enfrentar los retos que se desprenden del propósito de generar cambios sociales⁴.

Los autores reconocen que existen por lo menos cuatro dimensiones interrelacionadas de la estrategia y la gestión organizacional que deberían ser tomadas en cuenta en un proceso de análisis de consistencia de los objetivos estratégicos:

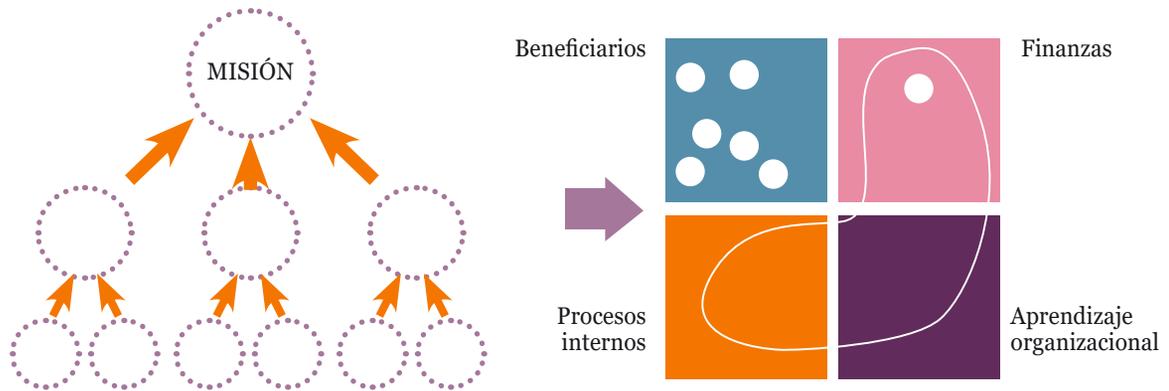
- **Objetivos de desarrollo financiero**
- **Objetivos orientados a los clientes**
- **Procesos internos para satisfacer a clientes**
- **Aprendizajes para desarrollar procesos internos que favorezcan a clientes**

De esta manera, al trasladar los objetivos estratégicos formulados en el plan institucional (y los que de ellos se derivan en la segunda y tercera dimensión), se puede identificar aquellos que están ausentes y que se hace necesario incluir en el sistema; y que generalmente corresponden a los procesos de desarrollo interno y a los de aprendizaje de crecimiento organizacional.

3 Kaplan, Robert S. y Norton, David P. Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard). Gestión 2000. Barcelona, 1997; y Kaplan, Robert S. y Norton, David P. Mapas estratégicos. Convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles. Gestión 2000. Barcelona, 2004.

4 Melgar, Walter. Monitoreo estratégico en organizaciones de promoción del desarrollo. Una aplicación práctica del Balanced Scorecard. Escuela para el Desarrollo, SdF PPM – SPD. Lima, 2013.

Gráfico N° 3: Concordancia de los objetivos de un plan estratégico institucional con la matriz de dimensiones de gestión de una organización sin fines de lucro

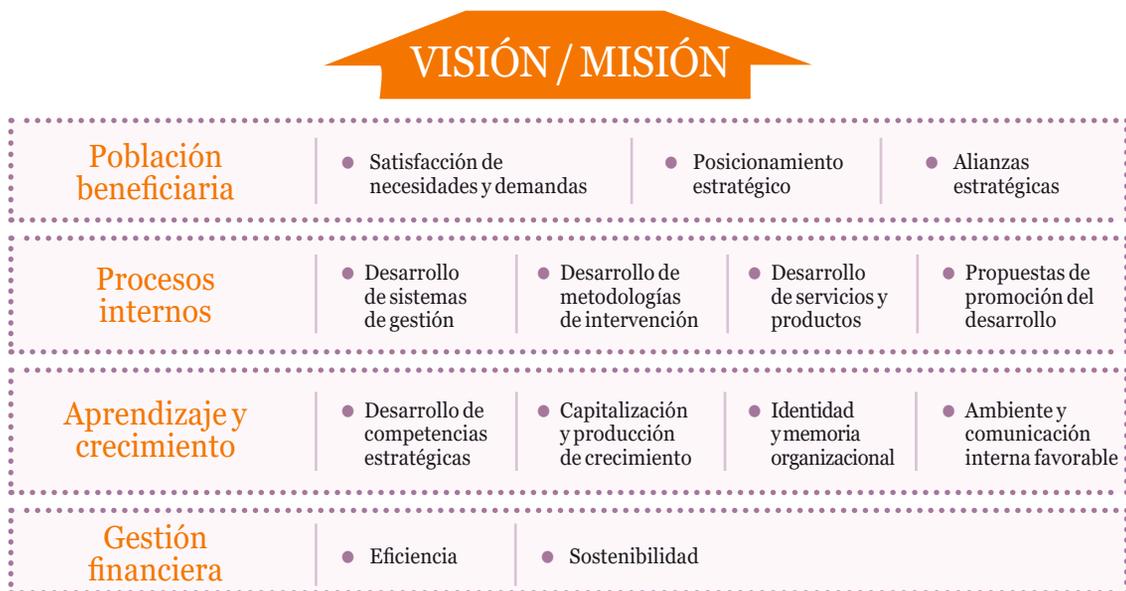


Fuente: Melgar, Walter. Monitoreo estratégico en organizaciones de promoción del desarrollo Una aplicación práctica del Balanced Scorecard. Escuela para el Desarrollo, SdF PPM – SPD. Lima, julio 2013. (pág. 34).

En base a las dimensiones antes señaladas se ha identificado campos claves que podrían ser considerados para las instituciones desde la óptica

de las cuatro dimensiones de la gestión estratégica, tal como se aprecia a continuación:

Gráfico 4: Componentes de la gestión estratégica por dimensiones en una institución



Fuente: Ibid

Resulta interesante destacar qué aspectos vinculados a la comunicación fueron identificados como claves de la gestión estratégica, en un doble sentido:

- a. En la dimensión de orientación a la población beneficiaria (entendido como al cliente en el lenguaje de Norton y Kaplan), en donde se sitúan campos específicos como la correcta identificación de necesidades de la sociedad a la cual se dirige la institución: el posicionamiento y la relación con otros agentes claves para el logro la misión.

En este caso, el posicionamiento fue definido como la “valoración social, tanto en contenido como en magnitud; como consecuencia del reconocimiento de la labor en un determinado espacio y tiempo”.

- b. En la dimensión del aprendizaje y crecimiento organizacional, se reconocen campos de gestión orientados a generar capacidad de apropiarse colectivamente de las experiencias individuales de sus miembros, que permita a su vez, adaptarse a los cambios, aprender e innovar. Se identifican en este rubro, componentes como el desarrollo de competencias, la producción de conocimientos, la construcción de identidad organizacional y la generación de un ambiente propicio de comunicación.

Y es que, la comunicación se constituye en un factor clave en la gestión estratégica, no solo para lograr el posicionamiento de la misión de una organización (con todo lo que ello supone), sino para construir internamente un sentido de identidad y pertenencia con la propia organización y su misión.

1.2 El rol de la comunicación en la gestión institucional



La comunicación es inherente a los procesos de desarrollo institucional, se planifique o no, forma parte de ella. Su buena planificación permite gestionarla con mejores resultados.

En este marco, una pregunta recurrente es ¿cómo se articula la planificación y gestión estratégica con la comunicación institucional? ¿Deben ser procesos separados o parte de un mismo proceso? Se comparten algunas reflexiones al respecto:

1^{ero} El proceso de la planificación estratégica requiere de la comunicación en dos sentidos:

- a. Para generar datos, acceder a información e identificar fuentes de opinión diversas (aliados, destinatarios, Estado, cooperación, los medios)

que permitan conocer lo que perciben, opinan y proponen las y los actores públicos actuales o potenciales. Ello permite analizar mejor el entorno, identificar y anticipar tendencias. Entonces, procesar datos, producir y analizar información, escuchar al público, contrastar opiniones y propuestas en el marco de un proceso de diálogo prospectivo son tareas en que la comunicación puede colaborar.

- b. Para involucrar y comprometer al equipo institucional con relación a su misión, visión y objetivos estratégicos, no solo convocarlos a una reunión sino activar procesos de identidad, compromiso, colaboración: haciendo del proceso de planificación un espacio para fortalecer la cultura y el clima organizacional.

Entonces, diseñar estrategias de comunicación interna es necesario porque el equipo será posteriormente embajador o portavoz de la misión y visión en el campo de intervención.

Cuando se diseña el plan estratégico, se incluirá un cronograma y metodología que incorpore tiempo y recursos a esta dimensión.

.....

2^{do} El análisis del entorno y el interno debe tener un enfoque y mirada comunicativa. Analizar los problemas de desinformación, la desconfianza, la ausencia de compromiso, cultura ciudadana o la poca visibilidad de los resultados o escaso posicionamiento, debería llevar a formular problemas y objetivos estratégicos de comunicación.

Cuando se realiza el análisis, es pertinente detenerse en los problemas de comunicación, sus causas y consecuencias, y no sólo en los problemas de desarrollo.

.....

3^{ro} La comunicación no se define en sí misma, por ello es necesario tener claro los objetivos estratégicos de la institución, porque ese será el norte orientador y su desarrollo el contenido del plan estratégico de comunicación. No en el sentido de comunicar actividades a realizar sino de los problemas, desafíos y resultados.

Se requieren objetivos estratégicos para luego definir los objetivos de comunicación vinculados a los desafíos de desarrollo, así como la imagen y posicionamiento de la organización.

.....

4^{to} El modelo de gestión de las organizaciones requiere de comunicación. En el sistema financiero para un sistema de información oportuno para la toma de decisiones, en el nivel de desarrollo de capacidades y habilidades comunicativas, comunicación interna para formar equipos de alto rendimiento, interaprendizaje y fortalecimiento de la cultura organizacional, así como la gestión del cambio. Y en la gestión de la imagen y posicionamiento institucional.

La comunicación es transversal como objetivo y a los componentes del desarrollo institucional.

.....

5^{to} Considerando que la planificación estratégica se traduce luego en programas y proyectos, el plan estratégico de comunicación (PEC) debe partir de identificar la promesa de desarrollo que la organización hace a la sociedad para luego diseñar la estrategia de comunicación en los niveles de planificación pertinentes (institucional, programas, proyectos)

No basta con diseñar el PEC, tomar en cuenta que luego éste generará estrategias de comunicación a nivel de programas y proyectos. Aunque, si se cuenta con pocos recursos, también se puede empezar por cada proyecto y luego articular a nivel de programas e institución, garantizando una mirada de conjunto.

Todos estos procesos deben ser conducidos con el compromiso de la alta dirección.

Se necesita desarrollar una estrategia para posicionar a la comunicación en la institución, construir acciones para posicionarla como se ha hecho con el enfoque de género, y otros temas: redimensionando el rol de la y el comunicador.

La comunicación ingresa a nivel de la gestión institucional en tres momentos:

Gráfico N° 5: Niveles de la planificación institucional y de la comunicación



Fuente: Fernando Palomino. Taller de Diseño de campaña de Comunicación Ciudadana. Oficina Regional Andina de Pan para el Mundo. Cuzco, 2017

1^{er} nivel

Es el **nivel marco**, de **largo plazo**; que corresponde a la planificación estratégica. Que tiene que ver con los escenarios que se han imaginado, ubicando a la institución en ellos. A ese nivel, le corresponde la comunicación estratégica institucional (comunicación integral), en la cual se desarrolla un **plan de comunicación institucional**, cubriendo dos dimensiones: lo público y lo político.

2^{do} nivel

Corresponde a **nivel intermedio** de la planificación que es de **mediano plazo**, en el cual se ubican los programas y proyectos que apuntan a tres o cuatro años en promedio. En el campo de la comunicación, su equivalente corresponde los planes de comunicación e incidencia.

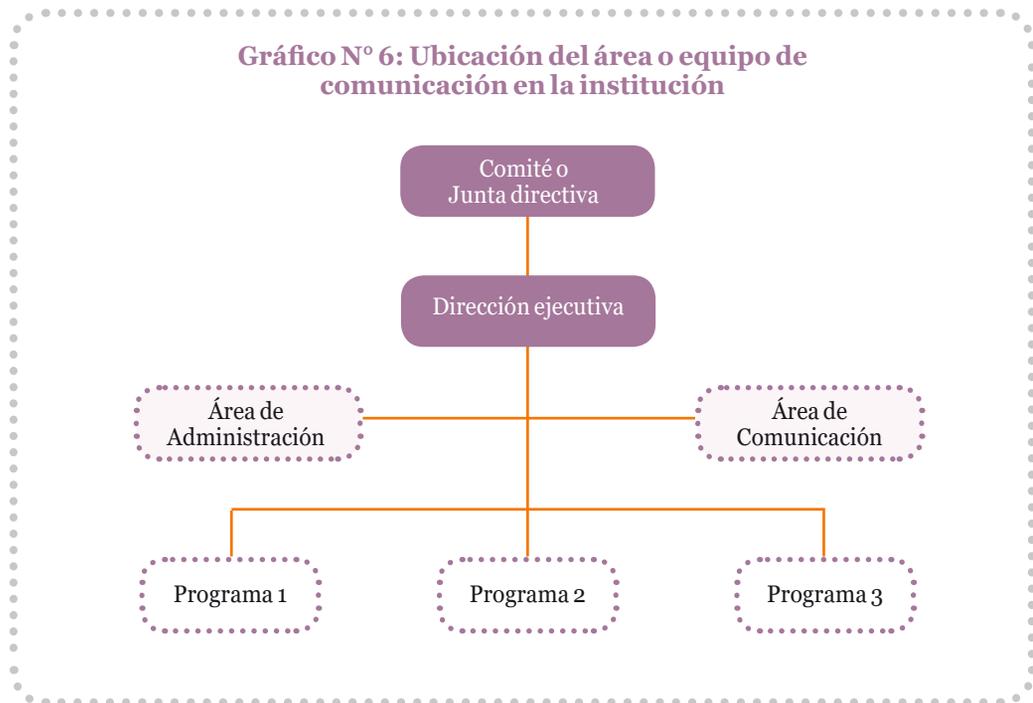
3^{er} nivel

En este nivel, se encuentra la **planificación operativa** que corresponde al corto plazo que en la comunicación se expresa en las actividades; en el diseño de campañas y estrategias comunicativas dentro de los proyectos del desarrollo.

1.3 La ubicación de la comunicación en la institución

Un aspecto importante para que la comunicación pueda influir en las decisiones operativas dentro de la institución, tiene que ver con su ubicación en la línea jerárquica. Es decir, un aspecto es que la oficina o equipo de comunicación dependa del área de administración o recursos

humanos (y tenga un rol operativo) y otra muy distinta es que dependa de la alta dirección (y tenga una perspectiva estratégica del quehacer institucional en su conjunto). Por ello, se recomienda la siguiente ubicación en el organigrama institucional:



Elaboración: Fernando Palomino. Lima 2018

De la ubicación del área de comunicaciones, así como su rol y funciones dentro del organigrama institucional dependerá su aporte a “construir relaciones de calidad sostenibles con los públicos y aliados”; teniendo una mirada y orientación estratégica al conjunto de instancias de la institución.

Ejercicio de aplicación



Si estás diseñando tu plan estratégico institucional o ya lo diseñaste: ¿en qué etapa del proceso de elaboración se incorporó la comunicación? Revisa el plan o proceso y define momentos y acciones para pensar y tomar decisiones sobre la comunicación.



Identifica las actividades de comunicación que tienen los programas o proyectos de tu institución. Reflexiona: ¿se sustentan en una estrategia de comunicación? ¿las estrategias de comunicación tienen claro a qué objetivos reportan? ¿comparten los mismos objetivos, los mismos públicos, los mismos temas? Elabora una lista de los programas y proyectos que requerirían una estrategia de comunicación.



En el organigrama de la institución, ¿la función de comunicación está ubicado en un rol estratégico o un rol operativo? Discute con el equipo institucional ¿cuál es el rol que tiene la comunicación en tu institución? Plantea medidas para fortalecer su implementación.

Desafíos para las instituciones

- ☑ Asumir el proceso de planificación estratégica basado en un diálogo con el entorno y el interno de la institución.
- ☑ Incorporar en el diagnóstico de contexto institucional una mirada integral del desarrollo y de la comunicación; utilizando diversas metodologías para garantizar integrar diversas perspectivas.
- ☑ Escuchar y dialogar con los públicos, aliados y grupos de interés previo al proceso de planificación es un requisito comunicativo.
- ☑ Incorporar la gestión de la comunicación en el funcionamiento y el crecimiento institucional, no solo en su imagen y posicionamiento sino en el aprendizaje y conocimiento sobre la base de una identidad común.
- ☑ Asumir el rol de la comunicación como enfoque transversal al proceso de planeamiento, como norte estratégico y parte de la planificación institucional para que permita el diálogo interno y externo.

CAPÍTULO 2

El concepto de la comunicación estratégica



“Comunicación estratégica es la práctica que tiene como objetivo convertir el vínculo de las organizaciones con su entorno cultural, social y político en una relación armoniosa y positiva desde el punto de vista de sus intereses u objetivos.”⁵

2.1 La comunicación en las instituciones

La comunicación en las instituciones tiene como fin mantener un permanente diálogo y retroalimentación con el entorno y contribuir o garantizar el logro de un objetivo estratégico acorde con la misión y visión institucional. Esta definición sencilla suele tener en la práctica dificultades para su implementación.

1er LUGAR Existe una visión difusionista o publicista de la comunicación que le asigna no solo un papel meramente informativo sino donde predomina solo el interés de la institución en la selección y priorización de los mensajes, sin tomar en cuenta las demandas y necesidades de los públicos.

2do LUGAR La comunicación es valorada desde los medios, productos y recursos, muchas veces solo desde su lado creativo. Se deja de lado el diseño de estrategias basadas en el conocimiento del público y en los cambios que quiere lograr la institución.

3er LUGAR También encontramos que la comunicación se asocia a publicidad para persuadir y generar cambios de manera inmediata, sin pensar en procesos sino solo actividades de impacto público.

La comunicación estratégica deja de difundir solo informaciones y se pone al servicio de los objetivos institucionales y sobre todo al servicio de un cambio en la sociedad.

Desde esta perspectiva la comunicación estratégica, plantea ciertas características a impulsar desde una nueva práctica de comunicación que identifique y promueva cambios reales. Para ello debe:

- Facilitar el logro de **un objetivo comunicacional** que, a su vez, apoye el logro del propósito institucional. Es por eso que se afirma que la comunicación estratégica dinamiza los procesos impulsados por la organización y potencia el impacto de su accionar.
- **Orientarse hacia efectos**;⁶ en el sentido de que se busca cambios en el comportamiento, y los pensamientos de las personas. Por lo tanto, todas las acciones, productos o materiales de comunicación estratégica deben ser planificados, diseñados y evaluados en función de los efectos que se quieren conseguir. No se limita a la producción y difusión de información.
- Impulsarla como una estrategia **de la gestión institucional**, incluyendo los aspectos de la identidad de la organización y la proyección de la misma en una imagen que suscite confianza en el entorno de la institución.

⁵ Barrios, Eugenio Tironi; Cavalli, Ascanio. *Comunicación Estratégica. Vivir en un mundo de señales*. Penguin Random House Grupo Editorial. Chile, 2011. Pga 33.

⁶ Pan para el Mundo define “efectos” como todos los cambios directos o indirectos, positivos o negativos, intencionados o no intencionados, a corto o mediano plazo, producidos en la vida de las personas, en el contexto social, político, económico y/o ambiental, como consecuencia de las acciones de intervención. Fuente: Taller de Nuevos Estándares y Procedimientos en la cooperación con Pan para el Mundo. Perú 2014.

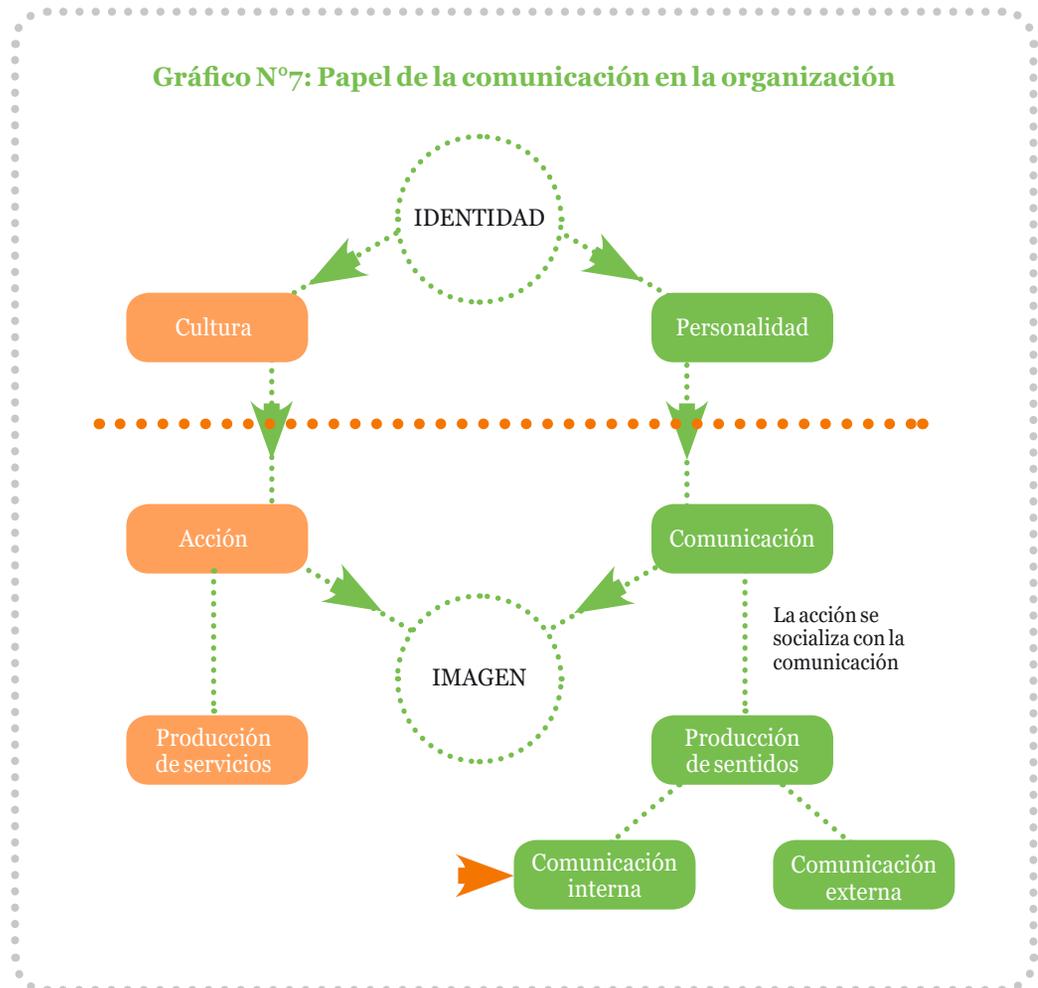
¡La comunicación para ser estratégica debe trascender los proyectos y atravesar el conjunto de intervenciones de la institución!

¡Debe ser transversal a toda la institución y no solo focalizarse en determinados proyectos o actividades!



Daniel Scheinsohn, creador de la marca comunicación estratégica, plantea que una mirada integral de la comunicación implica atender de manera sinérgica e integral 6 dimensiones: la identidad, la cultura, la personalidad, la acción (comportamiento), la comunicación (intencional) y la imagen.

Gráfico N°7: Papel de la comunicación en la organización



Fuente: Basada en Hexag-on de Daniel Scheinsohn. Ajustado por Erick Butrón. Taller de Comunicación interna. Oficina Regional Andina de Pan para el Mundo. Cochabamba 2017

La identidad está constituida por la cultura y la personalidad institucional. La cultura se refleja en acción o comportamiento, producción de servicios, que se socializa con la comunicación. La comunicación y la acción proyectan la imagen de la identidad institucional.

Pero la comunicación no sólo debe socializar la producción de servicios, resultado de la acción, sino en la producción de sentidos a través de la comunicación interna y externa.

2.2 Las dimensiones de la comunicación en las instituciones

La comunicación en las instituciones se constituye en dos dimensiones:

1. La comunicación interna:

Tiene como funciones la gestión de la información y de las relaciones al interior de la organización, aportando al fortalecimiento de los valores, la cultura y el clima en general.

La gestión de información se refiere a los procesos y maneras de comunicarse y gestionar informaciones y conocimientos, cómo se envían y cómo lo reciben o perciben las y los integrantes de la organización y el interaprendizaje en la institución.

La gestión de la información mejora la eficiencia de procesos de gestión y las relaciones de los equipos de trabajo. La gestión de valores se refiere a promover prácticas de comunicación que generen identidad, compromiso y motivación; que permitan que las personas conozcan, recreen y compartan su cultura, valores, actitudes, experiencias, incorporando y apropiándose de la filosofía de la misión y visión institucionales.

Así, se alinea el equipo con la misión y visión y refuerza la identidad de la institución, la cohesión y la integración. Se busca direccionar el lado subjetivo respecto a actitudes orientadas a una meta común.

2. La comunicación externa:

Está dirigida al público objetivo para proyectar, promover y reforzar la imagen que se desea de la organización o posicionar su imagen pública en alguna causa.

Aquí se consideran a los beneficiarios, el sector financiero, la prensa u otras instituciones. Supone pensar en una comunicación interinstitucional; gestionando alianzas o relaciones intersectoriales.

La función de la comunicación en las instituciones debe garantizar la coherencia entre la comunicación interna y externa, dándole un mayor valor al cumplimiento de los objetivos estratégicos.

2.3 La función estratégica de la comunicación en las instituciones

La comunicación estratégica en las instituciones tiene como función articular dos dimensiones básicas del quehacer organizacional. Por un lado, reforzar la construcción de una identidad

institucional (actitudes, valores, cultura), y por otro lado, contribuir al posicionamiento y visibilidad de la imagen institucional, tal como se verá a continuación:

2.3.1 La comunicación interna en la gestión de la información y construcción de la identidad institucional

La comunicación interna se centra en el capital humano y el conocimiento de las personas (personal y profesionalmente), buscando la empatía para crear equipos motivados y participativos. La gestión de la comunicación interna implica comunicar para mejorar la identidad corporativa, la cohesión y la integración; es más que el boletín o el periódico mural.

Transmitir información útil, facilitar el trabajo, comunicar de forma permanente, respetar, delegar y dar poder de decisión, conceder el derecho a equivocarse son algunas de las claves de la dirección de personas. Por ello, la comunicación interna tiene la tarea de instalar los procesos adecuados para gestionar las informaciones institucionales, involucrar a los colaboradores en la identidad de la institución.

La comunicación interna⁷ de una institución responde a la forma particular en que cada institución se organiza, estructura y funciona. Por ejemplo, si una institución es más jerárquica y existe marcada diferencia entre las unidades directivas, estratégicas y operativas, es seguro que su organigrama exprese una estructura piramidal (pocos deciden, muchos ejecutan), y su comunicación interna será definida por un tipo de comunicación de arriba hacia abajo principalmente.

Por el contrario, una institución con una organización y funcionamiento en red, tendrá una estructura que promueva el trabajo colaborativo, con espacios directivos ampliados para la toma de decisiones, comisiones mixtas de trabajo. Este modelo tiende a establecer una comunicación de abajo hacia arriba o una comunicación multidireccional.

⁷ Serrano, Francisca. Coautora del libro: Dirección de comunicación empresarial e institucional. Capítulo 7: Comunicación interna. Gestión 2000. Barcelona, 2001

Por lo general en una institución la información se puede dar en tres niveles:

Gráfico N°8: La comunicación interna en la organización



Erick Butrón. Taller de Comunicación interna. Oficina Regional Andina de Pan para el Mundo. Cochabamba 2017.

a. La comunicación del nivel directivo hacia el nivel técnico/táctico

Lo que se comunica del nivel directivo al nivel técnico/táctico son estrategias institucionales, instrucciones, información de proyectos, contenidos y decisiones, actualización de temáticas, planificación de contenidos de trabajo, evaluaciones o aprendizajes y conocimientos.

¿Cuáles son las políticas o costumbres para informar decisiones políticas o socializar informaciones importantes con respecto de cambios esenciales de la institución?

b. La comunicación del nivel ejecutivo hacia el nivel técnico/táctico

Está referida a información del contexto local, avances y resultados de las actividades, informes y producción, solicitudes y actividades de capacitación.

c. La comunicación del nivel técnico/táctico al nivel directivo

Se relaciona con informes de evaluación, productividad y cumplimiento de objetivos, reportes de cumplimiento, informes técnicos, informes sobre planificación y ejecución, planificaciones mensuales.

d. La comunicación del nivel técnico/táctico hacia el nivel ejecutivo

Fluye por la planificación de actividades a desarrollar, planes, estrategias, elementos de información de contexto, el lineamiento ideológico institucional, líneas estratégicas, plan operativo anual, estados financieros.

e. La comunicación entre miembros, equipos directivos o equipo de trabajo

La comunicación horizontal se da en los procesos de intercambio de experiencias, socialización de resultados, integración de equipos, etc., todo aquello que conlleve una integración e intercambio entre miembros de un área o equipo que comparte una meta común.

¿Cuáles son los procesos comunicativos establecidos en la institución entre los diferentes niveles de la institución?

Un **diagnóstico de la comunicación interna** es la base para elaborar un plan de comunicación interna⁸ o una campaña interna en base a la identificación de problemas comunicacionales. Es recomendable encontrarse con todo el equipo y los directores de la institución y poner énfasis en diagnosticar el sistema de comunicación interna existente para analizar la ruta actual y futura. Para preparar este espacio, se puede enviar antes una encuesta al equipo para obtener resultados y comentarios concretos para trabajar luego en conjunto⁹.

En las instituciones hay situaciones que merecen un plan o estrategia de comunicación interna, por ejemplo: a) conflictos entre el equipo de campo y el personal administrativo, b) reducción del personal en las instituciones, c) desbalance entre el tiempo dedicado a la familia y el tiempo laboral, d) conflictos por la falta de compromiso de unas y unos frente a las y los otros, e) problemas de comunicación entre áreas, f) personal con actitudes de demanda y no propuesta o solución, entre otros.

Para iniciar un plan de comunicación interna es necesario indagar en las prácticas comunicativas actuales de la organización, esto implica realizar una investigación cualitativa o cuantitativa que indague en:

Los flujos de comunicación horizontal y vertical:

- Jerárquico: jefe y colaborador y viceversa
- Entre equipos y áreas
- Entre pares al interior de un equipo

El sistema actual de comunicación, analizando los probables problemas:

- Cómo se presentan los problemas o conflictos, cuándo y entre quiénes
- Causas y consecuencias de los conflictos
- Identificar recomendaciones y soluciones desde los involucrados
- Indicar qué tipo de red se utiliza más y cómo revertir los problemas

También indagar en los **medios de comunicación internos**, sus objetivos y contenidos, la valoración de su utilidad, entre otros puntos. Para ello, podría ayudar formularse las siguientes interrogantes:

8 El plan de comunicación interna no debe realizarse al margen de la planificación estratégica de la institución y del plan de comunicación de la institución. Debe ser parte de dicho proceso.

9 Vea material de trabajo: Modelo de encuesta de comunicación interna en la página: <https://foroimagenong.files.wordpress.com/2019/02/anexo-3-encuesta-de-comunicacion-interna.pdf>

Tabla N° 2: Interrogantes sobre la comunicación interna

¿Qué tipo de medios de comunicación se utilizan en la organización?

Cuadrantes: reuniones, boletines, mensajería, internet, talleres, entrevistas, paneles, documentos, espacios informales

¿Cada cuánto tiempo se comunica?

Cuadrantes: de manera regular, discontinua, cuando hay necesidad

¿Cuáles son los medios de la comunicación?

Cuadrantes: administrativos, técnicos, sobre resultados, para motivar

¿Con qué objetivos tiene la comunicación interna?

Cuadrantes: información, recordatorio, actualización, llamadas de atención, valores, principios

¿Quién tiene la decisión sobre los contenidos de la comunicación?

Cuadrantes: máxima autoridad ejecutiva, dirección, comunicador

¿Qué obstáculos se pueden percibir en la comunicación interna?

Cuadrantes: sus contenidos no son de utilidad, no tenemos tiempo para leer, los medios no son los adecuados, sus contenidos no son de interés

Fuente: Butrón, Erick. Taller de comunicación interna. Oficina Regional Andina de Pan para el Mundo. Cochamba, 2017.

Se pueden considerar los siguientes indicadores:

Tabla N° 3: Indicadores de comunicación interna

- ✓ Conocimiento de la misión y visión institucional.
- ✓ Conocimiento de objetivos y estrategias institucionales.
- ✓ Tipo de liderazgo comunicativo (quién gestiona la comunicación en la institución).
- ✓ Tipo de cultura institucional.
- ✓ Conocimiento y puesta en práctica de valores institucionales.
- ✓ Acceso y uso de canales de comunicación interna.
- ✓ Existencia y uso de espacios de comunicación interna.
- ✓ Grado de satisfacción de demandas y necesidades de comunicación de jefes hacia colaboradores.
- ✓ Grado de satisfacción de demandas y necesidades de comunicación de colaboradores hacia jefes.

Fuente: Castañeda, Marisol. Taller de comunicación estratégica. Oficina Regional Andina de Pan para el Mundo. Lima, 2017.

A partir de lo anterior podemos construir **un plan de comunicación interna** que contemple los siguientes pasos:

DIAGNÓSTICO DE LA COMUNICACIÓN INTERNA

¿Cómo nos comunicamos en la organización?, ¿Cómo gestionamos los valores en la organización? ¿Cuáles son los flujos de comunicación? ¿Cuál es el sistema actual?

OBJETIVOS DE LA COMUNICACIÓN INTERNA:

¿Qué se busca lograr, mejorar, incrementar con la comunicación interna? Informar, educar, orientar, sensibilizar, instruir, etc.

NORTE ESTRATÉGICO:

¿Qué comunicar?, Visión, misión, objetivos y resultados. Decisiones estratégicas, entre otros.

EMISOR:

¿Quién comunica?: Donde nace la comunicación: en el nivel directivo, técnico, táctico o servicios/productos.

DESTINATARIO:

¿A quién comunica público meta?: Directivos / Técnico / Todos

CANALES:

¿Por qué medios?: Con que medio se interactúa y comunica (medios electrónicos, interacciones directas e intercambio de comunicaciones como reuniones, tertulias, eventos otros).

RECURSOS:

Financieros / No financieros

Fuente: Butrón, Erick. Taller de comunicación interna. Oficina Regional Andina de Pan para el Mundo. Cochabamba, 2017.

Ejercicio de aplicación



Revisa, ajusta e implementa la encuesta de comunicación interna a todo el equipo de la institución (*Vea Anexo N°3: Ejemplo de encuesta de comunicación interna*). Luego procesa los resultados.



Organiza una sesión a nivel institucional para analizar los principales resultados y principales de problemas de comunicación interna.



En base a ello, elabora un plan de comunicación interno: objetivos, públicos, mensajes, medios, canales, espacios y los recursos que se asignarán.

2.3.2 La comunicación externa y la gestión de una imagen coherente

La comunicación externa se ocupa, en su mayoría de veces, en la construcción o influencia en la opinión pública. No se trata solo de hacer difusión, sino de colocar temas (incidencia) en la opinión pública y en debate, buscando una relación respecto a la imagen y reputación de la institución.

En este nivel, se encuentra la estrategia de imagen y posicionamiento así como las estrategias de incidencia pública-política¹⁰, sea en la opinión pública del distrito, de la provincia, o en la región, o inclusive a nivel nacional, depende del alcance de la política pública en la que se quiera incidir. Aquí se trabaja con procesos de incidencia, con medios, voceros, *media training*; estableciendo

relaciones con el periodismo y el posicionamiento de determinados temas en la agenda pública.

La **imagen**, según Capriotti¹¹, es una representación mental, concepto o idea que tiene un público acerca de una empresa, marca, producto o servicio. Es aquella que tienen los públicos acerca de una organización como sujeto social. La idea global que tienen sobre sus productos, sus actividades y su conducta. De manera similar Joan Costa la define como “la representación mental, en la memoria colectiva, de un estereotipo o conjunto significativo de atributos, capaces de influir en los comportamientos y modificarlos”.

¹⁰ Calandria define la incidencia público política como los procesos de incidencia en los tomadores de decisiones para generar políticas públicas en favor de los ciudadanos. La comunicación allí no se limita a difundir la política sino a involucrar a los ciudadanos como parte de ese proceso de empoderamiento.

¹¹ Capriotti, Paul. Planificación estratégica de la imagen corporativa. 3er edición. Editorial Ariel. Barcelona, 2008

En cualquiera de los casos, la imagen no depende directamente de la institución porque es un proceso cognitivo que realizan los públicos. Es de suponer que mientras mejor influyamos en los factores que conforman dicho proceso, gestionaremos mejor la comunicación.

Por ejemplo, la información brindada, la atención en los servicios, el comportamiento, entre otros aspectos a los que los públicos de la organización (de manera directa o indirecta) estén expuestos los ayudará o

limitará en hacerse una imagen positiva o negativa de la misma.

De esta manera, como se observa en el siguiente gráfico: la información o desinformación a la que tenga acceso los públicos sobre la institución, la comunicación intencional que reciba de ella, las experiencias directas o indirectas donde se interactúe con ella, lo que vea y escuche en los medios de comunicación y las percepciones o creencias que se tenga del tipo de institución que es, entre otros factores, influirá en su imagen.



Fuente: Elaboración Fernando Palomino. Lima 2018

Por ello, parte de la gestión de la comunicación supone monitorear qué dicen “los otros” sobre la organización, sobre sus temas, sus públicos y así contar con estrategias que puedan mejorar la imagen y posicionamiento ¹².

¹² Para ampliar información sobre cómo construir una imagen y ponerla en marcha? Vea Villafaña, Justo. *Gestión Profesional de la Imagen corporativa*. Editorial Pirámide. Madrid, 2008.

En ese sentido, las estrategias utilizadas en la comunicación externa son:

- a. **La gestión de prensa y relación con los medios**¹³: los medios son importantes para colocar temas en la agenda pública, para transmitir información, orientar o sensibilizar sobre nuestras causas. Las instituciones deben mantener una buena relación con la prensa. El periodismo no es un instrumento de difusión, que solo se da un acercamiento cuando tenemos una necesidad de información. ([Vea Anexo N°1: Estrategia de relación con medios de comunicación](#)).
- b. **La publicidad social**¹⁴; aunque se utiliza poco esta estrategia a nivel de las instituciones, si es pertinente tenerla presente. La publicidad social se plantea objetivos de carácter no comercial, buscando efectos que contribuyan ya sea a corto o a largo plazo, al desarrollo social y humano; formando parte o no de programas de cambio y concienciación social.
- c. **El marketing social**¹⁵ es la aplicación de las técnicas del marketing comercial para el análisis, planeamiento, ejecución y evaluación de programas diseñados para influir en el comportamiento voluntario de la audiencia objetivo en orden a mejorar su bienestar personal y el de su sociedad.
- d. **La gestión de crisis**¹⁶ las crisis suelen ser un cambio repentino que altera el funcionamiento cotidiano y normal de una institución, poniendo en peligro su imagen o más aún su identidad y razón de ser. La

comunicación de crisis busca anticipar y prevenir potenciales crisis y establecer protocolos para tomar decisiones y respuestas adecuadas si se presentaran.



- e. **La comunicación digital**¹⁷ las redes sociales y plataformas han cambiado la forma de producción y consumo de información e interacción. Los grupos sociales y las instituciones requieren estar en dichos espacios para ser

parte de la conversación social. Pero tener una estrategia de comunicación digital va más allá de una página web o un fanpage en Facebook.

- f. **Gestión de redes y alianzas**: aunque a veces no se considera como una estrategia sino una acción parte de otras estrategias, es necesario repensar el sentido de las relaciones institucionales. Diferenciar quiénes son socios, aliados, auspiciadores, etc., o que se busca y espera de dichas relaciones, en cada caso es importante.
- g. **Creación de marca y la identidad visual**¹⁸ no menos importante es pensar en cómo construimos la marca institucional. Desde el nombre, el logotipo, los colores, el discurso y la personalidad que deseamos transmitir y comunicar. Volvemos aquí al inicio cómo comunicar la identidad desde la comunicación intencional.

¹³ [Anexo N°1: Estrategia de relación con medios de comunicación](#)

¹⁴ Alvarado López, María Cruz. La Publicidad social: concepto, objeto y objetivos. En: *Redes.com - Revista de estudios para el desarrollo social de la Comunicación* No 2. Universidad de Sevilla. Sevilla, 2005.

¹⁵ Pérez Romero, Luis Alfonso. *Marketing Social - Teoría y Práctica*. Pearson Educación. Estado de México, 2004.

¹⁶ Remy, Paul. *Manejo de crisis: ¿Qué hacer el día en que todo está en contra nuestra?* Editorial UPC. Barcelona, 2015.

¹⁷ [Anexo N°2: Redes sociales](#)

¹⁸ Costa, Joan. *Los 5 pilares de Branding*. Edición CPC. Barcelona, 2013.

Ejercicio de aplicación



Organiza una sesión institucional y reflexionen sobre la imagen institucional. En dos grupos discutan: a) las características de la imagen actual y b) las características de la imagen deseada de la institución. Comparar los resultados de ambos equipos, analizar qué factores pueden influir en dicha imagen. Discutir una propuesta consensuada de la imagen deseada a futuro.



Identifica qué objetivos y estrategias de comunicación viene implementando tu institución a nivel de comunicación externa. Existen buenas prácticas ¿qué objetivos persiguen?, ¿qué factores facilitan o dificultan los resultados?, ¿qué lecciones aprendidas tenemos? Escríbelo para compartirlo en una próxima evaluación.



De las estrategias de comunicación externa planteadas, con cuáles podrían iniciar y **¿qué medidas podrían plantear para fortalecerlas?**

2.3.3 Más allá de la imagen: la reputación corporativa

Pinilla¹⁹ plantea que si bien una buena imagen hace atractiva la marca de una institución, porque genera el interés de los destinatarios finales, no garantiza una buena reputación corporativa. Además Pinilla explica que imagen y reputación son dos conceptos diferentes, pero que algunas instituciones lo usan como sinónimo.

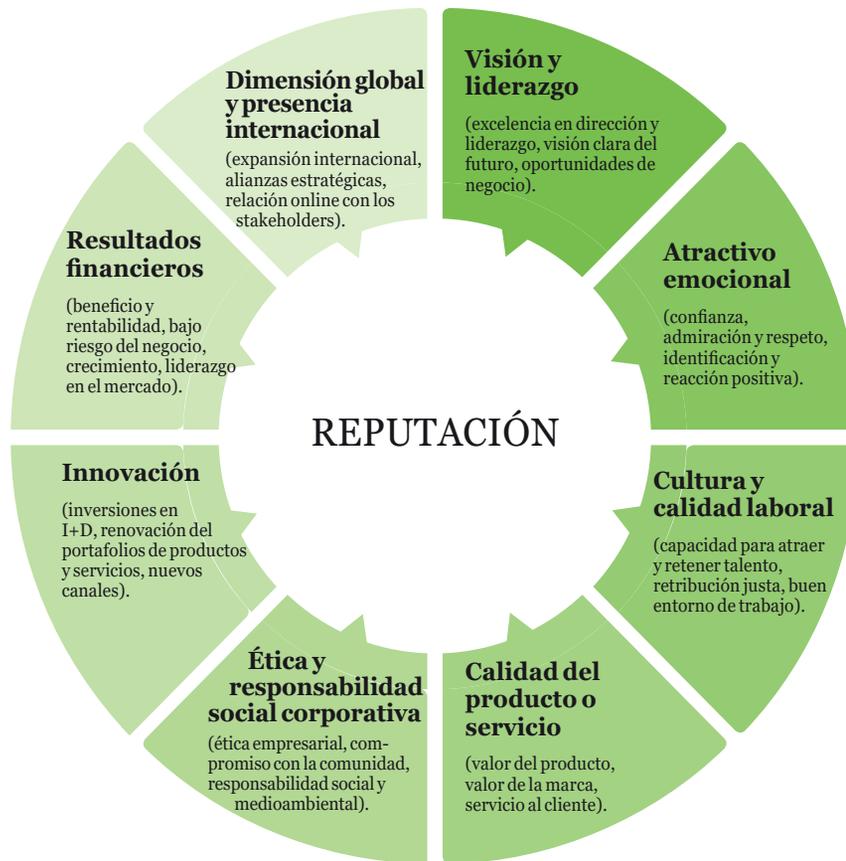
“Una imagen positiva son las buenas acciones que realizó y comunicó, pero para que haya reputación tengo que comprometerme a ciertos objetivos con mis stakeholders específicos y cumplirlos. Son ellos quienes deben reconocer mis acciones”.²⁰

Una buena reputación no es una estrategia de marketing o relaciones públicas. Implica reconocer y cambiar la realidad institucional. El objetivo es construir credibilidad y confianza, aspectos fundamentales para establecer compromisos y alianzas en un contexto globalizado. “Nuevos socios, aliados o clientes fidelizados, ampliar relaciones con la empresa o el Estado, debemos lograr que confíen en nosotros”.²¹ Los indicadores de la reputación se caracterizan por medir:

¹⁹ Pinilla, Helena. Villafañe y Asociados en el Perú. Foro Internacional: Imagen y Posicionamiento de las ONGD en su entorno, Oficina Regional Andina de Pan Para el Mundo. Lima, 2017. <https://foroimagenong.wordpress.com/>

²⁰ *Ibíd.*

²¹ *Ibíd.*

Gráfico N° 10: Indicadores de reputación

Fuente: Juan Alberto Orozco - Universidad Pontificia Bolivariana - Colombia. Carmen Ferré - Universidad Autónoma de Barcelona-España. Los índices de la reputación corporativa y su aplicación en las empresas de comunicación. Tarragona 2012. España.

Los indicadores exceden la dimensión de la imagen y la comunicación en general, incorporan otras dimensiones que tienen que ver con el comportamiento y gestión de las instituciones. Es relevante porque actualmente se habla del comportamiento corporativo de una organización sin fines de lucro, de cómo se comporta de cara a sus trabajadores, a sus destinatarios, a sus usuarios, a sus beneficiarios, de cara al medio ambiente y en general, a los grupos de interés con los que se relaciona.

Trabajar todos estos aspectos ayudan para:

- Impulsar procesos de recaudación de fondos, donde no solo basta con mantener una “imagen institucional”, también es necesario medir el conocimiento que tiene la población y los actores sociales del trabajo de la institución en la zona, su credibilidad, transparencia, etc.
- Establecer alianzas con otros actores con los que generalmente no se trabaja (ej. sector privado).

Ejercicio de aplicación



A nivel del equipo de dirección discutir: en un rango del 1 al 10, cómo consideras que tu institución está en cada uno de los indicadores de reputación planteados en el texto.



Elaborar medidas de corto, mediano y largo plazo para mejorar los aspectos menos valorados y mantener los aspectos positivos.

Desafíos para las instituciones

- Incorporar la comunicación estratégica como parte de un enfoque institucional, que le agregue valor público a su promesa de desarrollo superando la visión instrumental y difusionista de la comunicación
- La comunicación estratégica debe ser integral; asumir la identidad e imagen, gestionar la coherencia entre lo interno y lo externo es un reto de la gestión de la comunicación y de la institución.
- La comunicación interna y la comunicación externa son niveles que deben asumir de manera interdependiente.
- Desarrollar la comunicación interna es invertir en el talento humano, la identidad y el compromiso con los colaboradores, que son el primer público. Iniciar un diagnóstico para analizar nuestras relaciones internas es el primer paso.
- La comunicación externa no se reduce a los proyectos, debemos también pensar en la imagen y posicionamiento institucional en la opinión pública, desde las causas sociales y los resultados conseguidos.
- La imagen es importante, prestando atención a la comunicación intencional. Pero asumir el reto de construir y sostener la reputación desde la gestión y la comunicación dará sostenibilidad a la institución.

CAPÍTULO 3

El planeamiento comunicativo

PLANIFICACIÓN
ESTRATÉGICA

COMUNICACIÓN

INVESTIGACIÓN

CAMBIOS SOCIALES

CREC



La comunicación estratégica propone un proceso de planeamiento y de implementación que comprende de cuatro fases: análisis, estrategia, táctica y realización. Estas fases se aplican a cualquier proceso planificado de comunicación, sea un plan institucional o una campaña.

3.1 Las fases de la comunicación estratégica



1^{era} FASE ANÁLISIS

Se realiza el diagnóstico de la institución y de sus públicos, identificando los problemas de comunicación. Se trata de conocer el escenario de comunicación; es un análisis del contexto social, político y económico; referido a cuáles son las tendencias en comunicación que pueden estar afectando. De igual forma, se aborda el contexto institucional considerando que el clima o giros institucionales pueden repercutir en las comunicaciones.

2^{da} FASE ESTRATEGIA

Se establecen las consideraciones previas para desarrollar el norte estratégico y las condiciones marco para la planificación operativa de la campaña o estrategia comunicativa. Es la parte de la planificación estratégica que parte de los resultados y datos recolectados del análisis y donde se desarrolla la idea principal para la planificación operativa de las acciones que vendrá en la parte siguiente de la táctica, considerando el análisis del público objetivo, establecer objetivos, resultados e indicadores (qué se quiere lograr, cómo se va a expresar esto y cómo se va a medir), definir mensajes claves por cada público y las líneas de intervención (canales, medios y espacios de comunicación).

3^{ra} FASE TÁCTICA

Aborda la fase operativa. Incluye el diseño detallado de las acciones concretas, la planificación del nivel operativo. Esta parte se base en el concepto básico que se ha desarrollado en la parte estratégica. Se trata de los planes por público, por estrategia o por ámbito de intervención, con cronograma, plan de presupuesto, plan de monitoreo, plan de evaluación y planificación de los responsables.

4^{ta} FASE REALIZACIÓN

Como su nombre lo dice es la operativización de lo anterior.

Una vez finalizado todas las fases de planeamiento y de implementación se requiere realizar la evaluación para medir o hacer comparaciones acerca del progreso y del logro de los cambios intencionados definidos en los objetivos de comunicación.

El siguiente gráfico reseña lo propuesto:

Gráfico N°11: Fases de la comunicación estratégica



Fuente: Elaboración por Susanne Feess. Lima 2015

En las instituciones suele preguntarse en qué momento entra la comunicación en un proyecto, sea en su diseño o en su ejecución. Es necesario que la comunicación esté desde su diseño porque permite formular objetivos de comunicación, identificar oportunidades y soluciones que puedan de manera general contemplarse en el presupuesto. Luego cuando se apruebe, se podrá realizar el diagnóstico (ya presupuestado) y diseñar una estrategia acorde a los problemas identificados.

También ocurre que llaman al comunicador cuando ya se diseñó el proyecto solo para ejecutar una campaña, un producto o recurso comunicativo.

No es recomendable porque se desliga la parte estratégica de la operativa, vaciando de sentido la labor de comunicación. El comunicador requiere de un norte estratégico, de un para qué (objetivo) y para quién (público) en su labor comunicacional. Si el equipo del proyecto no le brinda estas decisiones (objetivo y público), el comunicador las definirá por sí mismo, generándose disociación con el proyecto o plan en general.

Entonces, si se tiene un plan estratégico institucional será más fácil hacer el plan estratégico de comunicación, que se deberá articularlo al norte estratégico que ya se plantea.

En la ruta de elaborar un plan de comunicación para toda la institución, la estructura tipo que se puede trabajar es la siguiente:



Fuente: Elaboración Marisol Castañeda. Lima 2018

En cambio, si deseamos iniciar por la estrategia de comunicación de un proyecto y luego avanzar hacia el plan, se podría retomar la siguiente estructura:

Debemos remarcar que ambas opciones, sea la planificación de la comunicación a nivel institucional o de proyecto, son válidas. Depende de las condiciones y necesidades de cada institución.

Tabla N°5: Fases del diseño de estrategia de comunicación de proyecto**Análisis**

- ✓ Contexto de la problemática de desarrollo
- ✓ Perfil del público y mapa de actores
- ✓ Problemas de comunicación

Estrategia

- ✓ Objetivo de desarrollo del proyecto
- ✓ Formulación de objetivos de comunicación
- ✓ Resultados e indicadores
- ✓ Caracterización de los públicos
- ✓ Elaboración de mensajes
- ✓ Concepto creativo
- ✓ Líneas estratégicas con énfasis en comunicación para el desarrollo
- ✓ Etapas según el proyecto
- ✓ Definición de medios y acciones centrales.

Táctica

- ✓ Plan operativo por público, incluso acciones concretas
- ✓ Cronograma, responsables y presupuesto

Realización

- ✓ Gestión operativa

Fuente: *Elaboración Marisol Castañeda. Lima 2018*

3.2 Fase de análisis: los tipos de diagnóstico de comunicación

Todo diagnóstico responde a la pregunta: ¿Dónde estamos? ¿De dónde partimos y a dónde queremos llegar? ¿Cuál es la situación o el estado real de la comunicación?

El primer paso para el plan estratégico de comunicación institucional o el diseño de una estrategia de comunicación en un proyecto es realizar un diagnóstico comunicacional.

En ambos casos, tendremos que realizar diagnósticos pero un tanto distintos en su alcance y metodología. Algunos de ellos son:

- Para un plan de comunicación, se realiza una auditoría de comunicación de la institución y análisis de los stakeholders o grupos de interés.
-
- Para el diseño de una estrategia de comunicación de un proyecto realizaremos un diagnóstico del público o mapa de actores.

En todos los casos el objetivo final es conocer a los públicos e identificar sus necesidades y demandas de comunicación, así como los problemas de comunicación que a resolver.

En esta fase de análisis se pregunta qué cambio se quiere, para qué comunicar, qué se pretende lograr. Este componente del análisis implica conocer la realidad, analizarla en sus causas y consecuencias, en la forma en que se manifiesta y poner especial énfasis en identificar causas a nivel de información y comunicación.

Se trata de identificar y analizar bien la situación que se atraviesa y cuál es la que se quiere lograr – en general, como propósito de la institución y luego con respecto al problema comunicativo que se requiere solucionar con actividades comunicacionales. Se asocia a los objetivos institucionales con la misión y visión, que permiten **definir por qué y para qué se hace comunicación en la institución o el proyecto, a qué aporta la comunicación.**

- ✓ ¿Qué cambio se busca lograr?
- ✓ ¿Cómo pueda ayudar la comunicación a lograr el cambio deseado?
- ✓ ¿Para qué se quiere comunicar?

Entonces la fase de análisis es el primer paso para mirar a la institución o el proyecto desde la comunicación.

En un plan institucional es una mirada desde la dinámica interna (identidad y cultura) y desde la dinámica externa en la relación con los otros: qué se dice, a quién se le dice, y qué imagen se construye a partir de eso. Esto permite elaborar luego objetivos para el plan de comunicación con contenido propio, con decisiones priorizando diversos aspectos (públicos, mensajes, estrategias, personal, estructura de comunicación, recursos).

Gráfico N°12: Análisis situacional

1. Análisis de la situación actual

= De la institución, de la causa o temática, del entorno, del contexto, tendencias...

2. ¿Qué situación se atraviesa en este momento?

= FODA²² de la institución y estudio del entorno: ¿Cuáles son las circunstancias y condiciones de la institución y del entorno, de la coyuntura que favorezcan o debiliten la institución para resolver la causa/el problema?

3. ¿Cuál es la situación deseada?

= Análisis de desviaciones.
Identificación del desafío comunicativo

4. Desarrollar la estrategia comunicacional

= Camino para conseguir el estado deseado y cumplir el desafío comunicacional

Fuente: Susanne Feess. Lima 2018

En general el diagnóstico nos ayuda a identificar el estado de la cuestión antes de la intervención – tanto dentro de la planificación del proyecto del desarrollo como para el diseño de la estrategia comunicacional.

A continuación, se muestran cuatro tipos de diagnósticos dependiendo del tipo de plan o estrategia a realizar.

²² FODA es el estudio de la situación actual a través de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la institución.

3.2.1 Análisis de fuentes secundarias o investigación de antecedentes²³

Es importante reunir información anterior para identificar los diferentes aspectos de la cuestión que se está comunicando, diferentes visiones del mundo y, específicamente, lo que el público ya conoce y piensa sobre el problema.

Un buen diagnóstico empieza por lo que otros ya investigaron y así no volver a repetir o encontrar lo mismo. De esta forma los estudios, evaluaciones realizadas en la institución, los informes de trabajo

de campo, documentos, internet, investigaciones similares, proyectos similares, informes, productos comunicativos, estadísticas, datos, informes de investigación, artículos académicos, informes de medios de comunicación, encuestas de opinión, publicaciones internos/externos, entrevistas previas a los responsables y en fuentes secundarias se encontrarán las tendencias de problemas ya estudiados previamente que son importantes analizar.

3.2.2 Auditoria de comunicación

Para el plan de comunicación de la institución se necesita un tipo de diagnóstico que permite identificar los sistemas y prácticas de comunicación interna y externa de la organización. Federico Varona²⁴ ofrece seis objetivos vinculados a los procesos de comunicación interna y externa para analizar los mismos, se sugiere:

- Evaluar la estructura interna formal e informal del sistema de comunicación de la organización y los diferentes canales de comunicación.
- Evaluar los sistemas y procesos de comunicación a nivel interpersonal, grupal, departamental e interdepartamental.
- Evaluar los sistemas y procesos de la comunicación externa de la organización con aquellas entidades públicas y privadas con las cuales existe interdependencia.

- Evaluar el impacto que tienen los procesos de comunicación en la satisfacción en el trabajo, en la productividad, en el compromiso organizacional, y el trabajo en equipo.
- Promover cambios en el sistema interno y externo de la comunicación con el propósito de tener una organización más productiva y eficiente.
- Evaluar el papel de la comunicación en la creación, mantenimiento, y desarrollo de la cultura de una organización.

Una metodología para realizar este tipo de diagnóstico de comunicación es el método del análisis de las cinco esferas o realidades de Carlos Oviedo²⁵. Las cinco dimensiones en la institución para el diagnóstico institucional de la comunicación son: análisis de la **identidad**, de la **conducta**/ comportamiento, la **comunicación** intencional, los **públicos** y la **imagen**.

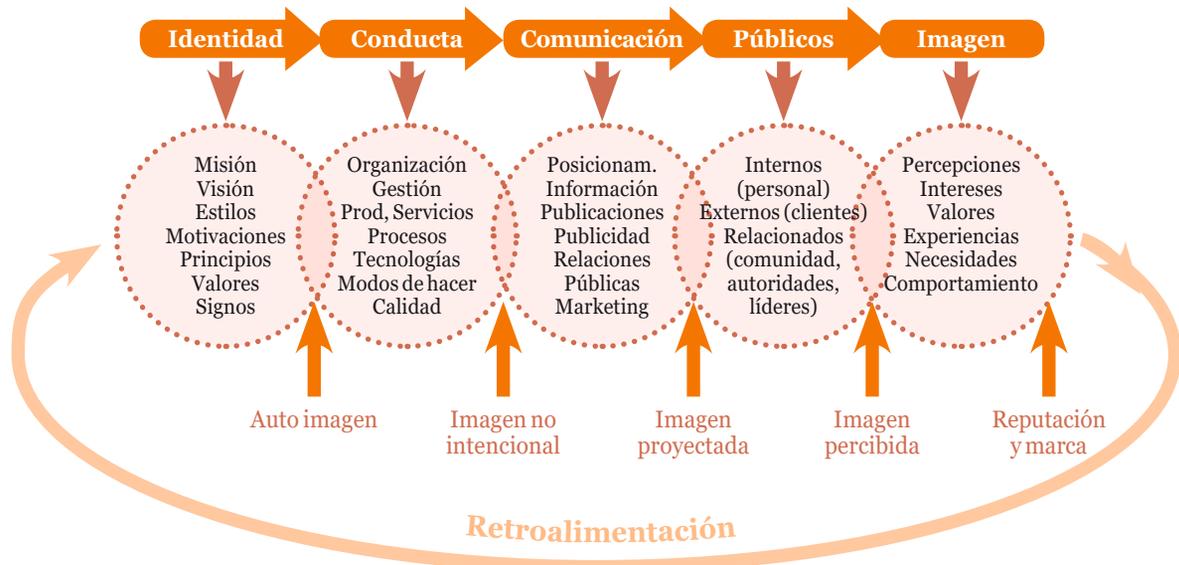
²³ El informe del estudio de fuentes secundarias constituye un buen documento de alineamiento, que permite consolidar el marco de entendimiento de la problemática en la que se interviene, y ayuda a socializarla con integrantes nuevos en la institución.

²⁴ Varona, Federico. *Las Auditorías de la Comunicación desde una Perspectiva Académica. Communication Audits from an Academic Perspective*. Anuario Comunicación. Madrid, 1997.

²⁵ Oviedo, Carlos. *Las esferas de la comunicación en las organizaciones*. Jaime Campodónico. Lima, 2002.



Gráfico N°13: Cinco dimensiones en la institución para el diagnóstico institucional de la comunicación



Fuente: Oviedo, Carlos. Las esferas de la comunicación en las organizaciones. Jaime Campodónico. Lima, 2002

1. Identidad:

conocer cómo los miembros de la institución asumen lo que son, a dónde van, qué quieren ser, cómo quieren ser vistos. Principios, valores, temas de cultura, misión y visión, etc.

2. Conducta:

lo que se realiza, tanto como con qué estilo se realiza, con qué expectativas, con qué impacto; mirando hacia la pregunta si hay una coherencia entre lo que se dice y lo que se hace.

3. Comunicación:

qué comunicación intencional da la institución existe, qué mensajes, con qué técnicas, con qué medios, qué productos y plataformas de comunicación utiliza (tanto interno como externo).

4. Públicos:

a qué públicos se dirige, qué relación establece con esos públicos y qué tanto se les conoce, quiénes son los actores a los que la institución afecta y quiénes a su vez impactan en la institución.

5. Imagen:

se analiza cómo es vista la institución por los públicos, qué les interesa y preocupa, cómo es vista la institución en relación a otras, en relación a lo que se cumple o se deja de cumplir, a partir de experiencias propias o de otros. Tanto desde los servicios y productos, como desde la opinión pública.

Cualquier imagen o posicionamiento externo empieza al interior de la institución. Es decir, por los colaboradores de la institución, con su identificación con la institución, su misión y visión etc.

Para la realización de este diagnóstico existen diferentes metodologías e instrumentos que se pueden utilizar; tanto para el estudio del ámbito interno como el externo. **Lo importante es que sea una combinación de instrumentos cualitativos y cuantitativos.**

a. Recomendaciones para grupos focales

- Definir el objetivo del grupo de enfoque, escribir el planteamiento del problema.
- Realizar una lista de las preguntas que estén enfocadas en el objetivo.
- Dividir las partes en secciones: introducción, comprensión del problema, focalización y priorización, soluciones.
- Priorizar las preguntas, comenzar con las más descriptivas y luego avanzar a las que requieren opinión y análisis.
- Programar la fecha y hora de inicio.
- Tener un ambiente adecuado y privado.
- Elaborar un material que incluya una nota de bienvenida, los objetivos y las reglas de la reunión.

b. Consejos para el moderador

- Asegurar que todos los integrantes del grupo de enfoque participen.
- Si una persona es dominante, evitar realizar contacto visual con él o ella.
- Si alguien no participa, mostrar apoyo con un gesto o algunas palabras y hacer que se sientan en confianza para que opine.
- Si alguna persona se comporta de manera incontrolable, otorgar la responsabilidad de tomar notas de las opiniones de los demás.

c. Recomendaciones para entrevistas

- Resaltar la importancia que tiene el entrevistado.
- Realizar al comienzo preguntas de carácter general, cuyas respuestas permitan una visión global del tema tratado.
- El entrevistador debe conocer de antemano la terminología, modismos y abreviaturas utilizadas en la organización.
- El entrevistado debe sentir que se le comprende y que no se le está juzgando, ni criticando, para mantener su motivación en el objeto de la entrevista.
- Las entrevistas deben centrarse en él o los temas previstos y las preguntas deben ser cortas y directas.
- Diferenciar si se trata de la descripción de un hecho o de una opinión personal del entrevistado.
- Nunca se debe contradecir al entrevistado, así no se esté de acuerdo.
- La toma de notas durante la entrevista puede ayudar a mantener la atención sobre los temas tratados y permite recordar hechos específicos.

Es importante considerar si es necesario entrevistar a actores vinculados al problema de comunicación, sean estos del ámbito interno o externo a la organización. Considerar recoger información del personal técnico, los directores, los aliados, la comunidad, los medios de comunicación y otros actores interesados para conocer sus percepciones y valoraciones respecto del problema de comunicación identificado.

Toda la información recogida servirá para analizar cómo es percibida la institución tanto al interno como al externo, así como la calidad de la comunicación intencional.

3.2.3 Identificación y análisis de los stakeholders

Para una estrategia de comunicación de la institución hay que analizar al principio todos los públicos que estén en relación con la institución para luego identificar los públicos claves, internos y externos, que la institución tiene que priorizar en sus actividades comunicacionales:

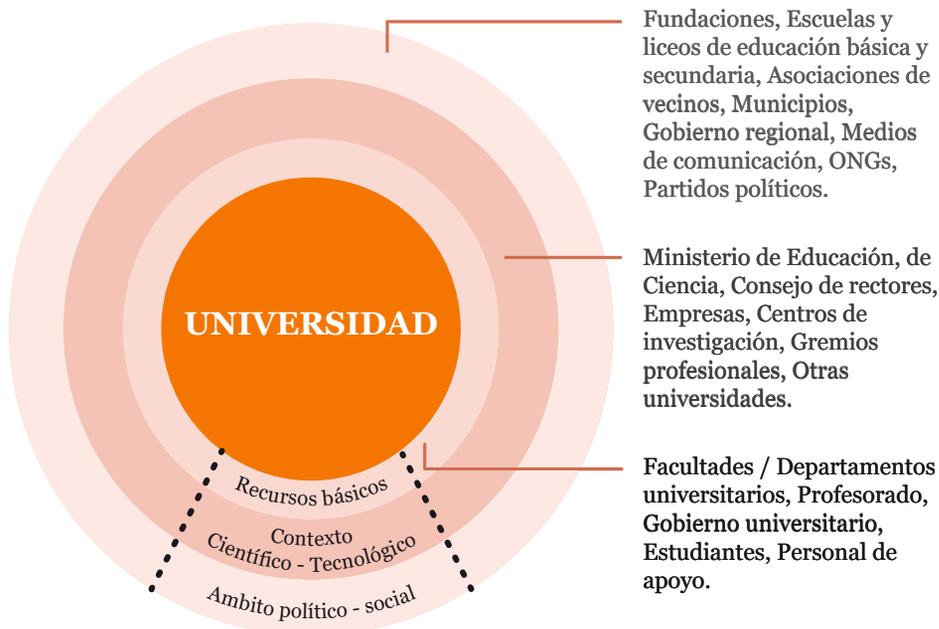
En cada ejemplo se muestra a la institución en el centro y los stakeholders alrededor en tres anillos. Los más cercanos los colaboradores de la institución, los intermedios gremios o instituciones del sector y luego las organizaciones más alejadas. En el gráfico de ejemplo, se muestra un diagnóstico que podría aun ampliar las alianzas y relaciones.

Los stakeholders pueden ser agrupados por sectores: cooperación, Estado, colaboradores internos, etc., lo que permite observar dónde está más nutrida la relación con el sector.

En el mapa de los stakeholders de la institución se tiene que considerar también a los grupos que se encuentran no tan cercanos a la temática principal u opinión de la institución pero que tienen en alguna manera un vínculo (político, social, interés, etc.).

Es necesario listar a todos los stakeholders, los actuales y los potenciales, y luego otorgarles un valor con relación a criterios de interés institucional: con relación al impacto que tiene cada uno en los resultados actuales, en los futuros, o en el posicionamiento, etc.

Gráfico N° 14: Ejemplo de mapeo de stakeholders



Ejemplos de mapa de stakeholders:

Se debe preguntar si se quiere trabajar en el futuro solo con los actuales y/o también con los potenciales para que la institución haga el esfuerzo en identificarlos. Si la institución quiere mejorar lo que está haciendo lo hará con los actuales, pero si quiere crecer (está explorando nuevos territorios, o **nuevas líneas de financiamiento** o está ampliando su posicionamiento público), entonces trabajará con los potenciales.

En este gráfico de stakeholders aparecen distribuidores, proveedores entre otros, grupos que a veces son públicos semi externos porque representan a la institución frente a otros públicos.

Fuente: www.compartiendoexperienciauniversitaria.blogspot.com/que-son-los-stakeholders

Gráfico N° 15: Ejemplo 1 de mapeo de stakeholders

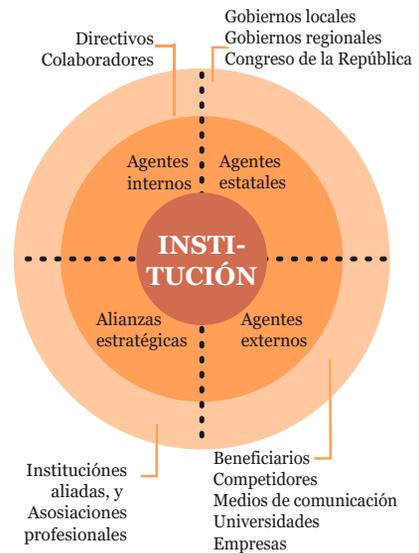
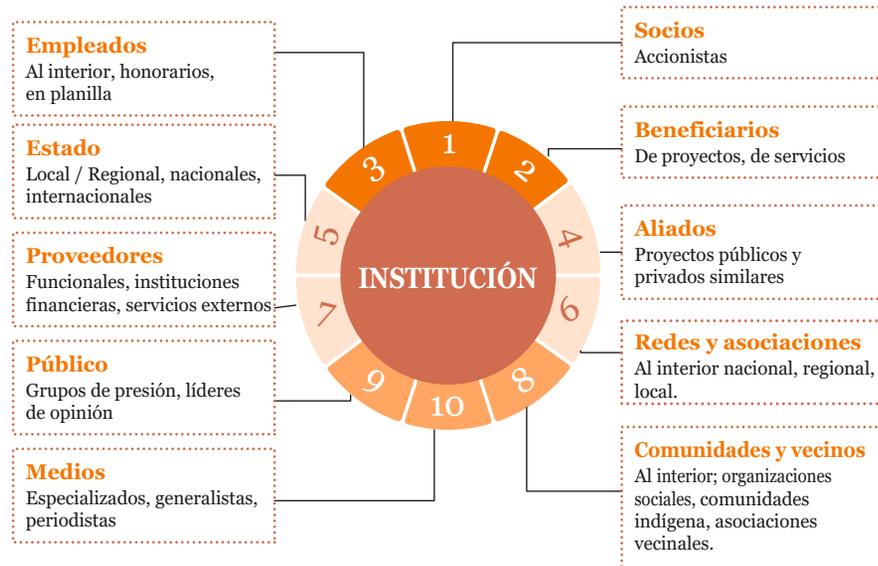


Gráfico N° 16: Ejemplo 2 de mapeo de stakeholders



Fuente: *El mapeo de stakeholders en proyectos privados de desarrollo. Genoveva Espinoza Santeli. UASB. 2016*

En ambos casos el centro es la institución, la cual debe identificar y gestionar sus relaciones en el marco del plan estratégico de comunicación para

diseñar su estrategia de relacionamiento con cada uno de los públicos.

3.2.4 Diagnóstico de comunicación

A diferencia de la auditoría de comunicación de corte institucional, el diagnóstico de comunicación se utiliza para identificar las demandas y necesidades de comunicación que tienen los públicos y actores alrededor de temáticas y problemáticas específicas de un proyecto.

Los proyectos tienen objetivos y resultados específicos o cambios sociales. Las estrategias de

comunicación buscan apoyar el cumplimiento de dichos objetivos, identificando cuáles son las barreras y limitaciones que existen en el campo cultural y comunicativo de los públicos destinatario para apropiarse y poner en práctica los cambios que el proyecto les propone.

Para ello se presenta un ejemplo de una matriz de diseño:

Tabla N°6: Matriz de diseño

Objetivo General: Referido al uso que tendrá el diagnóstico		
Objetivos específicos	Aspectos a investigar	Tipo y N° de instrumentos y fuentes
Conocer el rol que cumplen los diversos actores y su impacto en el proceso de comunicación	a) Actores y redes sociales b) estructuras de poder c) confianza y capital social d) motivaciones, intereses, compromisos	Entrevistas individuales y/o colectivas, elaboración de socioogramas, dibujos, observación.
Conocer el perfil del público priorizado en el proceso de comunicación	a) características b) vida cotidiana c) mundo subjetivo/cultural: temores, prejuicios, valoraciones, opiniones, expectativas d) información, conocimientos, actitudes, prácticas	Historias de vida, grupo focal, talleres participativos, técnicas proyectivas, observación, sondeos de opinión.
Identificar el mapa de comunicación local	a) Líderes de opinión b) medios de comunicación que consume c) espacios de comunicación	Observación de espacios, monitoreo de medios, sondeo de opinión, estudios de rating.

Fuente: Marisol Castañeda – A.C.S. Calandria. Taller de diagnóstico de comunicación. Oficina Regional Andina de Pan para el Mundo. Trujillo 2018.

El diagnóstico de comunicación²⁶ tiene un impacto importante para el diseño de la estrategia, nos permitirá conocer el perfil del público al que se va a dirigir, el mapa de actores y del poder, así como identificar los medios y

espacios más adecuados para llegar a los públicos. Con ello se diseñan los mensajes, se identifican los canales apropiados, se construyen alianzas y se aporta al reajuste de la estrategia de intervención.

²⁶ Para ampliar información sobre diagnóstico de comunicación ver:

- Washington Durango: *Prospectiva estratégica desde la comunicación: una propuesta de proceso metodológico de diagnóstico dinámico y planificación*. Buenos Aires, Mayo 2008.
- FAO, *Manual de diagnóstico participativo de comunicación rural – Comenzando con la gente*. Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y Agricultura. Roma, 2008.

Metodologías como el mapa de la empatía para el conocimiento del público son muy útiles. A continuación detallamos otra metodología.

a. Perfil del público

Se busca conocer qué conocimientos, actitudes y prácticas tienen los destinatarios y sus niveles de

información, prejuicios, expectativas, demandas hacia la institución, así como la vida cotidiana con la que el proyecto tiene que dialogar.

El perfil del público es muy útil porque permite conocer las características generales de los grupos con los cuales se va a comunicar, y a partir de ello diseñar mensajes adecuados a cada tipo de público.

Gráfico N° 17: Perfil del público



Fuente: www.carlosvillalobos.net/mapa-de-empatia

Metodologías: Historias de vida, entrevistas u observación de la vida cotidiana, ayuda a conocer y reconocer las demandas y necesidades de los públicos en procesos de desarrollo.

A continuación, se muestra un ejemplo de qué tipo de información se necesita:

El conocimiento acerca del consumo de medios puede servir para identificar los canales que nos permitan hacer llegar información y mensajes a los distintos públicos o vincular con los líderes de opinión de mayor credibilidad ante ellos.

Tabla N°7: Tipo de información requerida

Público	Opinión sobre tema de desarrollo	Consumo de medios y uso de espacios públicos
Jóvenes (hombres y mujeres) de zonas rurales entre 18 y 25 años. ¿En qué trabajan?	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Conocimientos, actitudes y prácticas sobre los temas de desarrollo ✓ ¿Qué se sabe sobre el tema? ✓ ¿Ellos ya tienen una opinión? ¿Se conoce cuál es? ✓ ¿Qué objeciones podrían tener ellos a nuestra posición? ✓ ¿Se necesita aclarar alguna idea errónea o contrarrestar los argumentos en contra? 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Diarios que leen ✓ Noticieros de radio y televisión que más consumen ✓ Programas de radio y televisión más sintonizados ✓ Preferencias musicales ✓ Espacios públicos más frecuentados ✓ Religión y creencias ✓ ¿Cómo se divierten?

Fuente: Raquel Gargatte. Comunicación Estratégica. Lima 2015

b. Mapa de actores y del poder

Una vez identificado las características del público, también se requiere conocer a los actores locales, sus funciones, relaciones, demandas, necesidades, potenciales conflictos. Tomar en cuenta los siguientes aspectos:²⁷

- **Identificar los actores:** quiénes son los involucrados, sus roles, sus funciones, sus fortalezas y sus debilidades.
- **Demandas** de esos actores con relación a la problemática.
- **Intereses y expectativas** frente a la solución o no solución del problema.

- **Problemas percibidos:** no sólo de ellos, de los otros; respecto de a quiénes reconocen como los otros actores.
- **Aportes y compromisos:** quienes están dispuestos a brindar apoyos.
- **Conflictos potenciales:** identificar los irresueltos o actuales a partir de lo que los propios actores transmitan o se pueda analizar.

La característica central es que el eje de las relaciones es la problemática social alrededor de la cual se congregan los actores, pudiendo estar a favor o en contra de su resolución.

²⁷ Narayan, Deepa; Rietbergen, Jennifer. Participation and Social Assessment, Tools and Techniques, Banco Mundial. 1998.

Gráfico N° 18: Ejemplo de mapa de actores

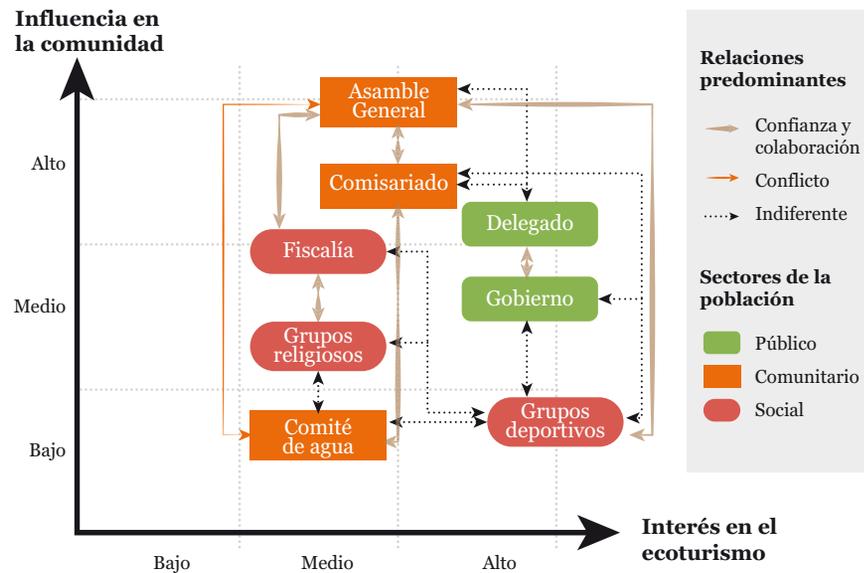


Fuente: www.santiagorecicla.cl/mapa-de-actores

Ya en un nivel más profundo se puede analizar el nivel de influencia e interés que pueda tener cada actor, indicando las relaciones de confianza, colaboración y conflicto entre ellos. Se puede analizar el grado de poder que tiene un actor en relación a un tema, es decir mayor o menor poder para influir sobre el mismo. Una cosa es el grado de poder y otra distinta el grado de interés. Se puede tener poder pero no interés y por lo tanto no actuar y tomar decisiones para resolver el problema, y viceversa. Se puede tener interés pero no el poder para resolver el problema. Veamos el siguiente gráfico:



Gráfico N° 19: Mapa de relaciones que establecen los actores

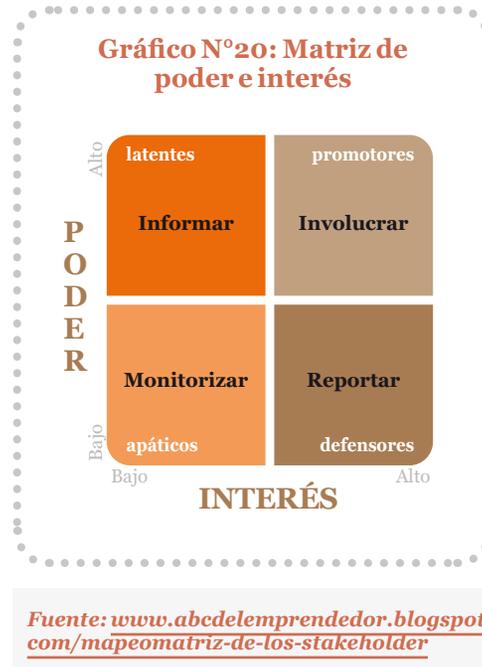


Fuente: www.researchgate.net/Mapeo-de-actores-clave-de-san-Ildefonso

Siguiendo el ejemplo del gráfico anterior, también se puede identificar el tipo y la calidad de las relaciones (es decir nivel de confianza, conflicto, cooperación, indiferencia, si es continua o discontinua, etc).

Luego de su ubicación, podemos diseñar estrategias que permitan aprovechar la posición del actor y el tipo de relación que establece en estrategias que demanden informar, involucrar, monitorear o reportar sobre las intervenciones o resultados.

Por ejemplo, en el siguiente gráfico a los actores que se ubican como latentes, es necesario mantenerlos informados, a los que se ubican como promotores en necesario involucrarlos. A los actores que se muestran apáticos, se debe monitorear y hacer seguimiento de su rol, y a los que se ubican como defensores o activistas se les debe reportar y compartir y facilitar recursos.



3.3 El problema comunicacional

Como se ha visto, es necesario realizar la auditoría de comunicación y mapa de stakeholders, al diseñar un plan de comunicación de la institución. Pero si se requiere de una estrategia de comunicación en un proyecto de desarrollo, se tendrá que realizar un diagnóstico de comunicación con el perfil del público, mapa de actores y del poder.

En todos los casos se busca: **identificar los problemas de comunicación**, es decir, las barreras o limitaciones que están generando que las personas no comprendan o asuman el cambio. Algunas veces el problema de comunicación está en el público, en otros casos en la gestión del proyecto, o puede suceder que existen factores externos que no podemos controlar. A partir de la identificación de los problemas de comunicación,

se puede configurar la “situación actual” (de la cual partimos) para luego describir la “situación deseada” (a donde queremos llegar).

A nivel de las **auditorías de comunicación**, se podría encontrar los siguientes problemas:

- **Externo:** bajo reconocimiento de la identidad de la institución, que es percibida de manera fragmentada por sus públicos según el proyecto que los vincula. Ello genera una excesiva personalización en la relación con el promotor, lo cual puede generar confianza pero a la vez dependencia del profesional.
- **Interno:** desarticulación entre los diversos equipos o sedes de trabajo, duplicando

esfuerzos y metodologías que al no intercambiar problemas y soluciones, metodologías e innovaciones, parten de cero limitando el aprendizaje institucional. Falta de identificación del equipo con los valores y la misión de la institución o diferentes imágenes existentes en el equipo sobre lo que es y lo que quiere la institución.

- **Externo:** los servicios o productos que ofrece la institución no responden a las demandas y necesidades de las y los usuarios, porque existen ofertas de otras instituciones similares. También puede suceder que tienen poco alcance porque son poco conocidos, faltándoles más promoción o que no hay suficiente confianza de los públicos en lo que ofrece la institución por haber recibido informaciones incorrectas o malentendidos.

Por el contrario; en el diagnóstico se pueden encontrar problemas de comunicación de diverso tipo sobre problemáticas de desarrollo. A continuación algunos ejemplos:

- Las mujeres adultas no conocen la ruta de atención de los servicios de prevención y atención de la violencia.
- Las mujeres jóvenes distinguen poco los signos de alerta en una relación afectiva controladora.
- Las y los jóvenes conocen pero no usan los métodos anticonceptivos de prevención del embarazo adolescente.
- La ciudadanía (hombres y mujeres) tiene el prejuicio que los varones están mejor preparados para ejercer en el ámbito público político.
- Los medios presentan a los adultos mayores de manera estereotipada desde su vulnerabilidad y no sus aportes a la sociedad.

En consecuencia, los problemas de comunicación se presentan como limitaciones, causas y consecuencias, y desde allí se debe definir los objetivos de cambio a nivel de la institución. Por ejemplo a nivel de un proyecto, incluir objetivos y estrategias de comunicación, podrá permitir: reducir niveles de desinformación de la problemática, aumentar el grado de involucramiento de los actores, conocer los prejuicios y creencias que pueden estar limitando la participación en el problema o el cambio de actitudes y nuevas prácticas de desarrollo. Así se podrá brindar informaciones que implicarían la ampliación o incursión de nuevas zonas, territorios, o relaciones con nuevos actores.

Ejercicio de aplicación



Elaborar el mapa de stakeholders con los que se vincula actualmente su institución y con los que desea vincularse a futuro. Identificar el tipo de relación establecida (aliados, contrapartes, opositores, apoyo, etc, tanto de proyecto como de nivel institucional).



Diseñar la matriz de diagnóstico (objetivo, aspectos a indagar e instrumentos) según el ejemplo propuesto (ver página 48) y elaborar un cronograma, responsable y presupuesto para su ejecución.



En un taller, identifica un público y analiza su perfil según los aspectos a indagar del texto propuesto. Luego en trabajo de campo realiza un grupo focal o entrevistas para conocer las demandas y necesidades de dicho público. Compara los resultados entre lo que ustedes piensan que conocen y entre lo que el público necesita y demanda en comunicación. Existen diferencias ¿por qué?.



Para realizar un diagnóstico más integral **se deberá contratar un consultor** o designar un equipo dedicado al diagnóstico de comunicación tipo auditoría o de proyecto por un periodo mínimo de 2 meses.

Desafíos para las instituciones

- ✓ Incorporar la comunicación destinando tiempo y recursos para realizar el análisis de la situación.
- ✓ Realizar una auditoría de comunicación para un plan de comunicación o un diagnóstico para el diseño de una estrategia en un proyecto de desarrollo.
- ✓ Ser abierto en la comprensión de los problemas de comunicación.
- ✓ A veces los problemas de comunicación estarán en los públicos para interpelarlos o sensibilizarlos, otras veces la comunicación ayudará a mejorar la gestión institucional.
- ✓ La investigación permite conocer al público y sus problemas pero el diseño de la estrategia ayuda a plantear soluciones para revertirlos.

4.1 Fase estratégica: de la situación actual a la situación deseada

En base de los resultados del análisis y los problemas de comunicación priorizados se elabora el concepto básico del plan o la estrategia de comunicación. Es decir, solo si se ha realizado la fase de análisis, mediante una auditoría de comunicación o diagnóstico del perfil público, se puede pasar a identificar los problemas de comunicación y en base a ello definir los objetivos y públicos prioritarios.

Luego, se puede iniciar la fase de diseño estratégico porque es la parte esencial de las

consideraciones previas que da la orientación general para toda la intervención comunicativa. Es el fundamento para la planificación operativa, del desarrollo de los detalles creativos y de las acciones concretas.

Los objetivos, públicos y mensajes son centrales en esta etapa y la diferencia entre lo que corresponde a un plan estratégico de comunicación de la institución y la estrategia de comunicación de un proyecto de desarrollo depende de alcance temporal, los recursos y los ámbitos a considerar.

Considerar el interés del público objetivo, el presupuesto de la institución para las actividades y la relación entre el esfuerzo (gastos, tiempo, recursos humanos a invertir para la realización de las actividades planificadas) y el beneficio directo de la actividad.

4.1.1 Los objetivos comunicacionales

Los objetivos comunicacionales contribuyen al logro de los objetivos institucionales: no son iguales que los objetivos generales de la institución o de los proyectos. Los objetivos comunicacionales definen qué es lo que se quiere conseguir con la elaboración del plan de comunicación o de las estrategias comunicacionales.

Es necesario adaptar y concretizar los objetivos comunicacionales para cada público y según el problema de la comunicación analizado. Los objetivos deben ser claros porque son fundamentales para la estrategia de comunicación puesto que permiten medir el éxito de esta.

Un buen objetivo de comunicación debe ser:

ESPECÍFICO: debe precisar el cambio que se quiere generar y el público en el que se quiere generar dicho cambio.

.....

MEDIBLE: debe incluir variables cuyos cambios puedan registrarse cualitativa o cuantitativamente.

.....

ALCANZABLE: debe proponer cambios que se pueden generar desde las actividades de comunicación que se propongan.

REALISTA: debe ser realizable con los recursos humanos y financieros con los que se disponen.

LIMITADO EN EL TIEMPO: debe proponer cambios en un período de tiempo específico, acorde con el horizonte temporal del proyecto o programa al que responde

Algunos ejemplos de objetivos de comunicación a nivel institucional:

- Ampliar el **posicionamiento e imagen** de manera integral más allá de los proyectos.
- Articular el **trabajo de equipo de manera colaborativa** para el aprendizaje institucional.
- Incrementar la **visibilidad y publicidad de los servicios**, así como la calidad de la atención diferenciando a la institución de otras ofertas.
- **Posicionar una agenda público-política** sobre inclusión social con participación ciudadana en tres regiones del país.

Algunos ejemplos de objetivos de comunicación a nivel de un proyecto de desarrollo:

- **Informar y orientar** a las mujeres adultas sobre la ruta de atención y el rol de las instituciones en la prestación de los servicios.
- **Sensibilizar** a las mujeres jóvenes para que identifiquen y rechacen actitudes controladoras en el marco de una relación de pareja.
- **Interpelar** a los jóvenes sobre su proyecto de vida y la responsabilidad de ser padres como consecuencia de la no prevención del embarazo.
- **Demostrar** a la ciudadanía casos emblemáticos de mujeres que han ejercido positivamente la gestión pública.
- Lograr que el periodismo **se sensibilice y valore** el rol del adulto mayor en la sociedad desde la transmisión de su experiencia.



NOTA: "Salven los gorilas" podría funcionar como la misión de una organización, pero es demasiado general como un objetivo de comunicación. Al desarrollar el plan de comunicación, formular el objetivo como "Concientizar a la comunidad local sobre los beneficios de la protección de los gorilas" puede funcionar mejor.

Pero ¿cómo se mide la 'concientización'? Definir lo que se quiere decir con conciencia y realizar encuestas antes, durante y después de las actividades planificadas.

Un resultado deseado medible también convertirá el monitoreo y la evaluación en una tarea mucho más sencilla para la organización y te ayudará a demostrar el beneficio de la comunicación para la misión general de la organización.

4.1.2 Priorización y caracterización del público

La pregunta central es: *¿con quién se debe comunicar para lograr el objetivo comunicacional?*

La pregunta clave al momento de definir y priorizar los públicos es: **¿quién necesita escuchar**

el mensaje para que la organización logre su propósito de comunicación o a quién necesito escuchar? La respuesta debe ser extremadamente específica: por ejemplo, mujeres entre 18 y 30 años que estén casadas y tengan más de un hijo.

Los públicos para la comunicación no son siempre los mismos que los públicos de los proyectos de desarrollo u otras actividades de la institución. Es importante identificar los actores claves para la comunicación. Recuerda que los públicos son siempre personas, no instituciones.

Los públicos de una estrategia de comunicación se pueden clasificar en dos:

Público objetivo primario

(directo): es el grupo en el que se debe generar el cambio o el que está directamente involucrado. Es el grupo priorizado, segmentado (caracterizado), a quienes se orienta nuestro accionar y quienes tienen influencia directa en el logro del objetivo comunicacional.

Público objetivo secundario

(indirecto): es el grupo a quienes llega el impacto de nuestra comunicación de manera indirecta. Este grupo puede ayudar o facilitar el cambio que quiero lograr. Se constituyen en transmisores del mensaje al público directo. En este grupo se encuentran los medios de comunicación, (por ejemplo, periodistas que se interesan por mi tema y publican a favor de mi asunto) o representantes de instituciones públicas o de la economía vinculados al problema de comunicación que he identificado; entre otros.

Cuanto más específicamente se defina el público objetivo, más eficaz será el modo de llegar a ellos de manera atractiva y persuasiva.

Las informaciones sobre la caracterización de los públicos objetivos son fundamentales al momento de elaborar los mensajes y estrategias para cada producto comunicacional. La caracterización de los públicos objetivos permite definir la forma de comunicación (forma de hablar, lenguaje, medios etc.) con ellos para lograr mayor comprensión del público objetivo y con esto provocar el cambio deseado de sus prácticas o pensamientos.

Mientras mejor se haya realizado la auditoria de comunicación o el diagnóstico, mejores serán los resultados para: formular los objetivos, trazarnos metas, caracterizar el cambio que se quiere lograr en cada público, diseñar mensajes, saber por qué canales distribuir los mensajes, o con qué elementos de identidad se vincula los públicos.

La priorización y caracterización del público objetivo se puede complementar usando los siguientes criterios o variables:

Tabla N° 8: Variables para la priorización y caracterización del público objetivo

Variables	
¿El público identificado tiene influencia directa sobre el logro de los objetivos de comunicación?	✓
¿El público identificado es capaz de influir en otros grupos?	✓
¿El público objetivo es capaz de generar resultados tangibles a corto tiempo?	✓
¿El público objetivo es accesible con los recursos existentes?	✓
¿El público objetivo me permite crecer en alianzas como institución?	✓

Fuente: Raquel Gargatte. Comunicación Estratégica. Lima 2015

Algunas variables cualitativas y cuantitativas que ayudaran a priorizar y caracterizar mejor pueden ser:²⁸

- **Criterios demográficos y socioeconómicos:** énfasis en aspectos culturales (urbano o rural), género, edad, estado civil, educación, estado o cualificación profesional.
- **Criterios sociológicos y psicológicos:** énfasis en vida cotidiana; que hacen durante el día, rutina, prácticas, hábitos, actitudes, opiniones, comportamientos, gustos, qué lo motiva, cómo piensa, espacios públicos más frecuentados etc. estado social, patrones de comportamiento y valores; así como las relaciones percibidas.
- **Criterios geográficos:** ciudades y regiones.
- **Criterios de consumo de medios:** diarios que leen, programas radiales que escuchan, programas de televisión que ven, preferencias musicales.
- **Conocimientos y prácticas con respecto a la problemática:** que conocen con relación a las variables identificadas en las preguntas pertinentes.
- **Demandas y necesidades educativas y comunicativas.**

²⁸ Taller de diagnóstico de comunicación y redes sociales dictado por A.C.S.Calandria. Oficina Regional Andina de Pan para el Mundo. Lima, 2018.

4.1.3 Elaboración de mensaje comunicacional:

Con los mensajes de la comunicación, se establece qué conceptos de valor, normas, información y conocimientos, se requieren para que el público meta tome conciencia, cambie comportamientos, mejore actitudes o se sensibilice sobre determinados aspectos de la relación con la institución o con el proceso de desarrollo.

¿Qué mensaje e información se necesita transmitir para persuadir, convencer, motivar al público objetivo? ¿Qué mensajes claves debemos transmitir para lograr los efectos deseados en los públicos objetivos?

Los mensajes son informaciones claras y concretas que se hacen llegar a través de medios priorizados con la intención de producir un efecto: se elabora un mensaje para cada actor partiendo de los intereses identificados y de lo que esperamos que haga o piense.

Al elaborar mensajes es necesario considerar los siguientes aspectos:

- Todo mensaje debe incluir siempre un beneficio para el público objetivo
- Todo mensaje debe proveer soluciones o acciones para ser seguidas
- Todo mensaje indica quiénes deben actuar

Esos mensajes servirán luego para la elaboración de conceptos creativos, acciones centrales o piezas comunicacionales como afiches, spots de radio y de televisión, entre otros. Los mensajes se desarrollan teniendo en cuenta el perfil del público al que nos estamos dirigiendo. Definir los resultados esperados por cada público identificado ayuda en la formulación de mensajes.

El siguiente cuadro muestra un ejemplo de matriz de elaboración de mensajes de acuerdo a los públicos objetivos definidos en un proyecto de desarrollo:

Tabla N° 9: Matriz de elaboración de mensajes según públicos objetivos

Público objetivo	Mensaje clave	Mensaje en primera persona
Madres de niños menores de 5 años	Los niños y las niñas menores de 5 años tienen cada día nuevos aprendizajes, por eso deben asistir todos los días a la educación inicial. Las madres organizadas pueden ayudar para que ningún niño o niña de la comunidad falte al centro de educación inicial.	Ahora sé que mis niños aprenden todos los días, por eso no dejo que falten a la escuela. La educación de los niños y las niñas de mi comunidad es importante para su desarrollo, por eso me organizo con mis vecinas para que no falten a la escuela.
Niños de la escuela	No se debe echar la basura en el piso porque afecta el medio ambiente.	Yo uso mi tacho para botar la basura porque tengo que cuidar el medio ambiente.
Maestras de educación inicial	Desde los 3 años, los niños y las niñas desarrollan habilidades que facilitarán su aprendizaje en los siguientes años. Es necesario dedicarles tiempo y planificar actividades específicas con ellos y ellas.	Los niños y las niñas aprenden desde los 3 años habilidades que facilitan sus aprendizajes a los 4 y 5 años por eso planifico cuidadosamente mis actividades con ellos.

Fuente: Raquel Gargatte. Comunicación Estratégica. Lima 2015

Finalmente, es necesario tener en cuenta que la elaboración y difusión de un mensaje significa cuidar hasta el último detalle de diseño, producción, edición y difusión, según

sea el formato seleccionado. Los mensajes se transmiten no sólo con las palabras y textos, sino a través de todos los elementos usados en el medio elegido.

¡Un mensaje no es un eslogan!

Al escribir el mensaje clave, evitar preocuparse de cómo suena. Se puede extraer los puntos principales de un mensaje clave y utilizarlos en la página web o en una entrevista a los medios de comunicación.

Se puede crear un eslogan a partir de eso para un cartel, o utilizarlo en un comunicado de prensa o un informe técnico al gobierno.

4.1.4 El concepto creativo: ¿Qué y cómo decirlo?

"El concepto creativo no es, no debe ser, una mera traducción del concepto a comunicar al lenguaje creativo; es una recreación, y a veces una verdadera transmutación...El concepto es herramienta fundamental en tanto plataforma de lanzamiento desde donde se disparan las ideas y base que sostiene todas las piezas de una misma campaña"²⁹. El concepto creativo es el corazón de una campaña.

Después de haber identificado y analizado el problema de comunicación, definido el objetivo comunicacional, identificado y caracterizado los públicos, elaborado los mensajes; es necesario establecer las características específicas y planear la realización de la estrategia de comunicación.

Establecer el tono y lenguaje que se usará en la comunicación es importante porque crea un

puente con el lenguaje del público objetivo. Por eso hay que investigar dentro del perfil del público objetivo también la forma cómo habla el público objetivo: su estilo, su vocabulario y su comportamiento. (Vea los datos ya investigados dentro del fase de análisis cuáles son el fundamento para investigar más los detalles).

Recordar que la comunicación va más allá de las palabras. Ya sea de vía verbal o escrita, es necesario establecer el tono apropiado del mensaje para llegar a los distintos públicos objetivos que hemos definido.

Se puede utilizar palabras descriptivas cuando se quiere informar; palabras apelativas cuando se pretende movilizar o un estilo suave, ruidoso, progresivo, afectivo, dependiendo del efecto que se desee provocar.

²⁹ Tobelem, Mario. Algunos términos claves. En: <http://www.lausina.com.ar/apuntes.html>. 2009

Por ejemplo si se realizara una campaña sobre la prevención de drogas, dirigida a jóvenes escolares de 16 años, en la fase de análisis y recojo de información:

Se necesitará saber las características de su vida cotidiana, sus gustos, su jerga, sus espacios de encuentro, sus intereses en relación al tema, su grado de interés y conocimiento, los prejuicios, miedos y temores asociados. Así mismo, los medios que más consumen, los espacios en que circula, etc.

A partir de estos datos, en la fase estratégica se pueden tomar decisiones sobre el tipo de mensaje más adecuado para ellos, el tono a utilizar (serio, coloquial, lúdico, etc), los medios más adecuados para llegar, los espacios de encuentro, los elementos identitarios (color, imágenes, diseño, estilo de tipografía) que transmitan el enfoque y personalidad más adecuada para lograr una conexión racional y emocional.

El **concepto creativo** resume y expresa los diversos elementos de la estrategia, el estilo de la comunicación y su tono. Va a expresar las características que diferencian e identificará al proyecto o la iniciativa que se quiera impulsar. El lema, el logo, los colores de los ejemplos de abajo son algunos de los elementos identitarios que se utilizan brindando una imagen de: seriedad, diversión, denuncia.

Ejemplos de aplicación del concepto creativo:

1. El supermercado XX vende más barato.	Alegría en los bolsillos
2. Pilas XX duran más	Pobrecito el tiempo
3. Champú XX cura la caspa para siempre	Pensar con la cabeza
4. Pastilla XX alivia el ardor estomacal en minutos	El bombero interior

Fuente: Tobelem, Mario. Algunos términos claves. En: <http://www.lausina.com.ar/apuntes.html>. 2009

¿Qué te dicen estos logotipos de su concepto creativo?

¡No te excluyas de la inclusión!

CENSOS
Tu cuentas para el Perú 2017

NO SOBRAN INMIGRANTES SOBRAN RACISTAS

El concepto creativo comprende las características del enfoque y cambio que va a identificar y diferenciar la estrategia de comunicación. Esto puede expresarse en la personalidad, tono, lema, logo, tipología entre otros. El concepto resume y expresa no solo el lado racional sino emotivo que tendrá nuestra estrategia.

Todo concepto creativo se plasma luego de un proceso creativo. Aquí algunos TIPS para despertar la creatividad³⁰:



Método	Descripción
El Foco	Supongamos, que usted concentra su atención en algo en lo que nadie se ha molestado antes en pensar o que nadie había notado.
El Cuestionamiento	¿Por qué esto se hace de este modo? ¿Por qué hay que hacerlo así? ¿Existen otras maneras de hacerlo? El cuestionamiento creativo es un incentivo para lograr la "singularidad".
Provocar la imaginación	¿Qué vería Einstein si estuviera viajando a la velocidad de la luz? ¿Cómo le vendemos nuestro proyecto/ producto a la competencia? La provocación deliberada es un método sistemático.
Palabras asociadas	Se muestran palabras completas, dos, cuatro, hasta veinte, y se deben formar con ellas variadas frases y párrafos con sentido e historias ingeniosas.
Analogías	Una palabra muchos sinónimos aplicada a muchos campos. Por ejemplo, duro puede tener un sentido material, como sólido o resistente, o una intención espiritual como tenaz, incansable.
Usos inusuales	El periódico para enterarse de la información diaria. Pero a veces los empleamos para: envolver la comida o los zapatos, los niños hacen aviones o construyen gorros. ¿Cuántos usos se les ocurre?
Sintetizar	Superar datos dispersos bajo títulos variados, agudos, sugerentes. Los "slogans" se utilizan para expresar esta capacidad sintetizadora.

³⁰ Velazco Tapia, Lucía. Desarrollo del pensamiento creativo. Universidad de Londres. En: https://trabajosocialucen.files.wordpress.com/2012/05/desarrollo_pensamiento_creativo.pdf. 2012

4.1.5 Definición de estrategias de acción

“La estrategia de comunicación es una serie de acciones programadas y planificadas que se implementan a partir de ciertos intereses y necesidades, en un espacio de interacción humana, en una gran variedad de tiempos. La estrategia lleva un principio de orden, de selección, de intervención sobre una situación establecida.³¹ En el campo de la comunicación tiene que ver con darle orientación y sentido a los medios, actividades e interacciones que buscan lograr cambio en la sociedad mediante la comunicación.

A las estrategias antes mencionadas como publicidad social, creación de marca, redes sociales, gestión de prensa, comunicación interna, etc, desde la perspectiva de la A.C.S. Calandria³² también se puede considerar:

- **Estrategias de movilización ciudadana:** que buscan desde el ámbito público, llamar la atención del público, sensibilizarlo e involucrarlo con determinadas causas. Las ferias y caravanas están en este tipo de estrategias.
- **Estrategias de opinión y debate ciudadano:** los sondeos de opinión, las consultas ciudadanas, el periodismo cívico, buscan el protagonismo de los ciudadanos para opinar, argumentar y debatir sobre temas de interés público.
- **Estrategias de especialización del periodismo:** como los talleres con periodistas, o monitoreo y seguimiento informativo de medios, etc. Lograr ingresar a la agenda pública mediática.

- **Estrategias de generación de redes y alianzas:** los auspicios, los patrocinios, los procesos de incidencia política requieren claridad sobre el para qué de las alianzas institucionales para no duplicar esfuerzos y maximizar los resultados.

- **Estrategias de deliberación técnica y política:** seminarios, talleres, foros públicos que buscan deliberar, conocer experiencias comparadas, proponer, argumentar e incidir requieren diversidad de puntos de vista y una agenda clara para el consenso.

- **Estrategias de producción de material informativo y educativo:** requiere innovar en materiales que llamen la atención, que refuercen mensajes, que los públicos lean y compartan con sus seres queridos.

También es importante considerar los canales o medios de comunicación como vías o caminos a través de los cuales, hacer llegar los mensajes a los públicos objetivos identificados y priorizados.

¿Cómo haremos llegar nuestro mensaje a las audiencias de modo que los reciban y llamen atención?

Se debe incluir en la estrategia o en el plan de comunicación la selección de los medios por los que se transmitirá el mensaje de acuerdo con el público escogido: identificar y elegir medios, espacios, tiempos, horarios.

31 Arellano, Enrique C. La estrategia de comunicación como un principio de integración/ interacción dentro de las organizaciones. Razón y palabra, enero- marzo, Vol. ITESM Campus. Estado de México, 1998.

32 Taller de comunicación estratégica dictado por A.C.S. Calandria. Oficina Regional Andina de Pan para el Mundo. Lima, 2017.

4.1.6 Definición de los canales, actividades, recursos o medios

Las actividades o acciones son las intervenciones que difundirán los mensajes a los públicos objetivos. En el diseño de estos es necesario considerar no solo la publicación o el evento en sí mismo, sino todo el proceso: desde la planificación hasta la evaluación.

Las actividades y productos deben estar de acuerdo con los canales y medios de comunicación que se han seleccionado.

Algunos ejemplos de canales, medios y actividades:

a. Gestión de prensa y relación con medios

- ✓ Conversatorios para periodistas (invitando a sectores involucrados para colocar un tema en la agenda de los medios).
- ✓ Conferencias de prensa o talleres sobre temas de interés para periodistas.
- ✓ Producción de medios propios o presencia en medios existentes:
 - Programas radiales o televisivos, boletines, revistas u otro medio impreso o virtual
 - Microprogramas radiales o radionovelas
 - Presencia mediática sostenida (entrevistas) en los medios de comunicación
 - Notas de prensa, artículos y otros

b. Producción de datos e información

- ✓ Informes especiales temáticos
- ✓ Cartillas temáticas periodísticas
- ✓ Infografías
- ✓ Material educativo como folletos, boletines técnicos, manuales

c. Comunicación interpersonal y eventos

- ✓ Foros y seminarios
- ✓ Talleres de sensibilización e información a los públicos objetivos
- ✓ Desayunos de trabajo con autoridades, tomadores de decisión
- ✓ Ferias ciudadanas
- ✓ Recolección de firmas
- ✓ Marchas

d. Redes sociales o comunicación en línea

- ✓ Twitter
- ✓ Blog
- ✓ Facebook
- ✓ Correos electrónicos
- ✓ YouTube
- ✓ Plataformas virtuales interactivas

4.2 Fase táctica: diseño del plan operativo

La fase táctica se caracteriza por "aterrizar" de manera concreta el diseño general, en actividades y acciones específicas.

4.2.1 La planificación operativa

En la planificación operativa se debe mantener un plan de todas las actividades, tomando en cuenta el presupuesto, los responsables y los instrumentos de monitoreo para cada actividad.

El siguiente cuadro representa una

matriz básica de **planificación operativa**:

La planificación operativa debe definir cronograma, recursos y el monitoreo y evaluación de los efectos logrados.



Tabla N° 10: Matriz básica de planificación operativa

Objetivo comunicacional	Público Objetivo	Mensaje	Canales de comunicación	Presupuesto	Responsable	Indicador	Fuentes de verificación

Fuente: Raquel Gargatte. *Comunicación Estratégica*. Lima 2015

4.2.2 Cronograma de actividades

El cronograma precisa las actividades y productos definidos, considerando el tiempo en el que se realizarán, tal como se aprecia en el siguiente modelo:

Tabla N° 11: Cronograma de actividades

Actividad	Enero – Junio					Julio – Diciembre							
Boletín													
Clipping*													
Notas de prensa													
Conferencia de prensa													
Correos													
Desayuno de trabajo													
Informes especiales													
	Preparación		Realización			Uso permanente							

Fuente: Susanne Feess. Manual de Comunicación Estratégica. Lima 2015

**Clipping: documento resultado de la recopilación de las apariciones (clips) en los medios.*

4.2.3 Recursos humanos y económicos

Se refieren al tiempo, dinero y personas que son probablemente los principales recursos para implementar el plan de comunicación. Es necesario incluir en el plan un calendario y una estimación de los costos de implementación.

En el caso de compartir las responsabilidades entre los miembros del equipo principal, es necesario establecer muy claramente los roles y las responsabilidades como parte del plan, especificando quién llevará a cabo cada tarea.

También es importante considerar las herramientas existentes y los recursos que ya utilizan la organización y los aliados, y que se pueden adaptar o utilizar como parte del plan de comunicación. Esto incluye páginas web, redes sociales (Facebook, Twitter, LinkedIn), publicaciones periódicas (informes anuales, revistas, boletines), reuniones internas, participación en eventos internacionales, etc.

Ejercicio de aplicación



Realiza un inventario de las principales intervenciones, acciones y productos de comunicación que tu institución ha realizado a la fecha.



Describe: ¿qué objetivos busca? ¿a qué público se dirige? ¿Qué mensajes están presentes? ¿Qué caracteriza el concepto creativo?
Analiza: ¿están bien formulados? ¿son pertinentes al problema de comunicación?, ¿son innovadores y creativos?, ¿aportan al objetivo institucional?



Selecciona un proyecto y a partir del diagnóstico realizado elabora: los objetivos, públicos, mensajes, concepto creativo y estrategias de comunicación.

Desafíos para las instituciones

- La comunicación tiene que ser planificada, eso implica que las instituciones antes de producir un recurso, medio o actividad deben tener diseñada la estrategia de comunicación y ésta ser diseñada en base a un diagnóstico.

- La formulación de objetivos, públicos y mensajes no puede ser un ejercicio unilateral, trasladado de los proyectos de desarrollo. Deben responder al conocimiento del público, la pertinencia y su aporte al desarrollo.

- La planificación estratégica de la comunicación debe ser un esfuerzo racional (se sustenta en datos y análisis), sistémico (se articula con el quehacer y norte estratégico de la institución) y creativo (porque dialoga con la sensibilidad y modos de hacer y conectarse al mundo de nuestro público.

- El plan estratégico es un instrumento de gestión que debe ser elaborado por el equipo de comunicación, el comunicador responsable o un consultor externo, pero en todos los casos deberá contar con la participación del equipo institucional para definir y aprobar todos sus pasos.

CAPÍTULO 5

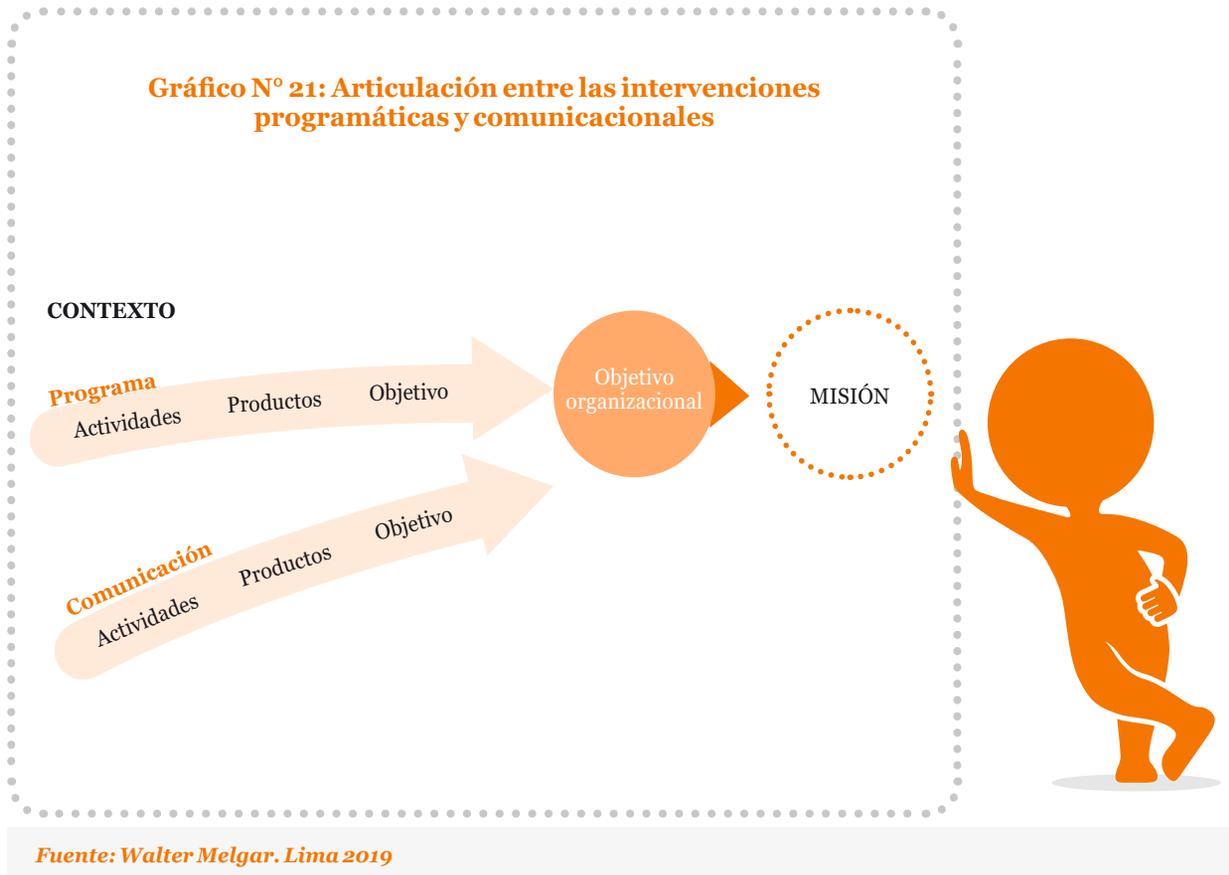
Monitoreo y evaluación



Este componente -que enfoca la mirada en los efectos del accionar comunicacional- requiere del diseño de mecanismos y herramientas para la medición y evaluación del éxito de la intervención. Sin embargo, primero es importante diferenciar qué es monitoreo y evaluación para saber qué esperamos de ellos.

De tal forma que se constituye una relación compleja y fuertemente articulada entre estas dimensiones.

Gráfico N° 21: Articulación entre las intervenciones programáticas y comunicacionales

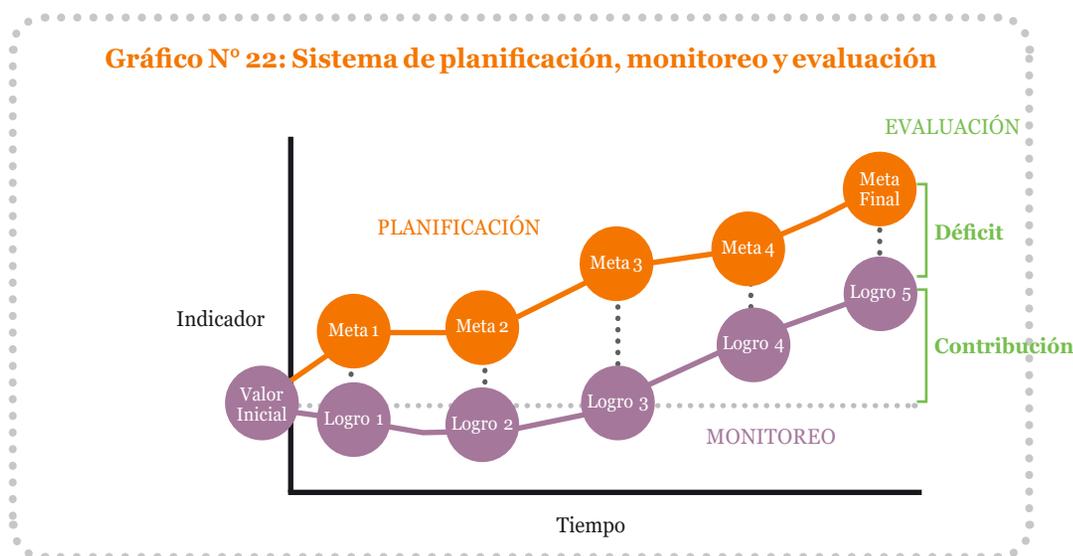


Si las intervenciones programáticas y las comunicacionales son objeto de planificación dentro de una organización, también son (o deben ser) parte del sistema de monitoreo y evaluación, compartiendo enfoques institucionales, aunque con sus particularidades metodológicas e instrumentales.

5.1 ¿Qué es el monitoreo y qué es la evaluación?

Si la función de la planificación es tomar decisiones anticipadamente respecto al cambio deseado y las intervenciones necesarias para ello, el monitoreo y la evaluación se orientan a proveer de información sobre el desenvolvimiento de estas anticipaciones, en el tiempo. Por tanto, están íntimamente vinculados.

Gráfico N° 22: Sistema de planificación, monitoreo y evaluación



Fuente: Walter Melgar Paz. Línea de base y monitoreo de proyectos. Presentación en Reunión de Trabajo con copartes sobre la Orientación hacia Impactos en la elaboración y el monitoreo de proyectos para Pan para el Mundo: Lima, 2018.

a. ¿Qué es el monitoreo?

Tomando como referencia la gestión de proyectos, se entiende por monitoreo a la "observación sistemática del comportamiento de los indicadores de un proyecto, para generar evidencias fiables del proceso de implementación, tanto de los objetivos de cambio previstos (indicadores de efectos), como de los productos y/o actividades diseñadas para tal fin." ³³

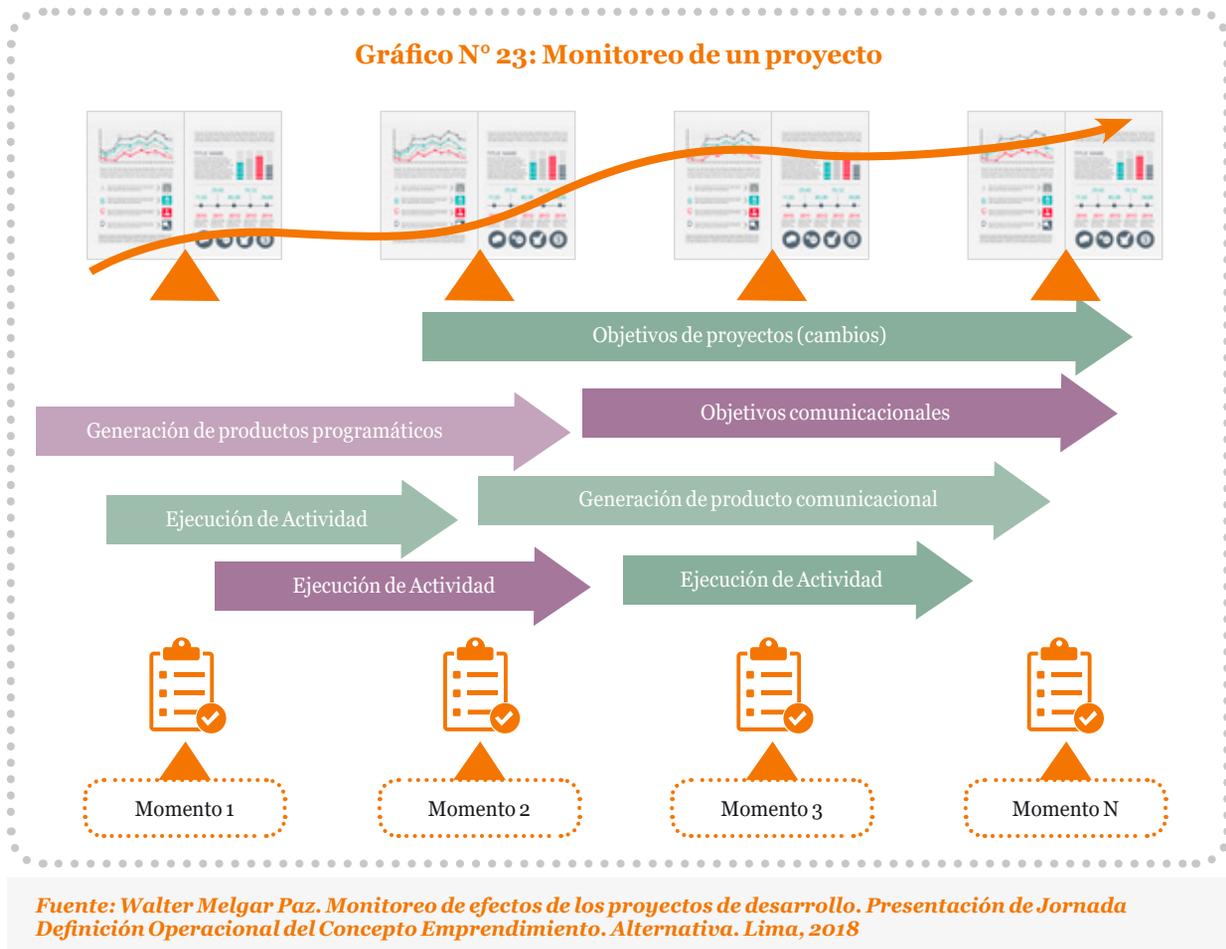
Para ello, se requiere diseñar y poner en funcionamiento (además de la definición operacional de los indicadores respectivos) los instrumentos de registro; los procedimientos de recolección, almacenamiento y procesamiento de datos; el análisis e interpretación de la información generada; y la producción de reportes y toma de decisiones respectivas.

³³ Walter Melgar Paz. Línea de base y monitoreo de proyectos. Presentación en Reunión de Trabajo con copartes sobre la Orientación hacia Impactos en la elaboración y el monitoreo de proyectos para Pan para el Mundo. Lima, 2018.

Tanto las actividades y productos, como los objetivos (efectos), son materia de monitoreo y –por consiguiente– requieren del diseño de instrumentos y procedimientos apropiados para cada dimensión de la intervención.

El registro de datos ocurre (o debe ocurrir) ahí

cuando el indicador se manifiesta, ya sea por su propia dinámica, ya sea por la planificación anticipada de su ocurrencia. La elaboración de informes o reportes suelen determinarse por razones administrativas (por ejemplo cada tres meses o cada seis meses), o en cualquier momento y por requerimiento especial.



b. ¿Qué es la evaluación?

En la cooperación internacional, la evaluación se define como “apreciación sistemática y objetiva de un proyecto, un programa o una intervención política en curso o concluido, de su diseño, su puesta en práctica y sus resultados. (...)”³⁴

Una evaluación está dirigida a determinar la pertinencia de la propuesta, el logro de los objetivos (desde la valoración de sus indicadores), la eficiencia en el uso de los recursos, impacto y sostenibilidad de la intervención.

³⁴ El Proceso de Evaluación en 10 Pasos. Una Guía. Brot für Welt – Evangelischer Entwicklungsdienst. Berlín, 2017.

Si bien existen requerimientos respecto a determinadas dimensiones sobre las cuales la evaluación debe ofrecer información y valoración, los enfoques han ido variando en las últimas décadas, entendiéndose actualmente como una oportunidad para el aprendizaje y desarrollo organizacional y como espacio de diálogo entre los diversos actores involucrados en la experiencia.

La evaluación suele ser determinada con anticipación, demanda realizar un alto en las operaciones para realizar las indagaciones respectivas y poder generar las reflexiones, aprendizajes, re-conceptualizaciones de la práctica y tomar las decisiones necesarias.

Según el momento en que se realiza la evaluación, puede ser:

Evaluación ex ante, previa a la puesta en marcha el proyecto. Está dirigido a establecer la viabilidad de la propuesta y realizar ajustes pertinentes.

Evaluación intermedia, habiendo transcurrido un tiempo razonable de ejecución del proyecto, y está orientado a dar cuenta de los logros parciales y sobretodo, anticipar o proyectar los alcances finales y hacer las recomendaciones necesarias.

Evaluación ex post, que se realiza al finalizar la implementación del proyecto, y tiene la función de establecer con certeza los alcances del proyecto.

Relación entre monitoreo y evaluación

Tanto la evaluación como el monitoreo son parte de un mismo sistema de gestión de la información y el conocimiento de una intervención (proyecto) implementado por una organización. Sin embargo, cada una de ellas se enfoca en aspectos particulares, tal como podemos apreciar a continuación:

Tabla N° 13: Monitoreo y evaluación

	Monitoreo	Evaluación
Objeto	Los objetivos, productos y/o actividades.	El proyecto en su contexto
Función	Informar de los avances de los indicadores construidos para tal fin. Al centrarse en los valores (cuantitativos o cualitativos), va generando información progresiva que permite mensurar la intervención.	Dar cuenta del desempeño global de la intervención. La cooperación internacional suele evaluar la pertinencia, eficiencia, eficacia, sostenibilidad y el impacto del proyecto. Necesita de la información generada por el monitoreo. Pero más que ello.
Temporalidad	De manera permanente y en función de la naturaleza del indicador.	Puede ser antes, a medio término o al final del proyecto. En situaciones extraordinarias, cuando sea requerido por los decisores.
Responsable	El equipo ejecutor	Generalmente con el concurso de un evaluador externo. Aunque no niega la posibilidad de que recaiga en el propio equipo.
Utilidad	Verificar la marcha de la intervención y realizar ajustes pertinentes y de manera oportuna. Generación de data que sustente la propuesta.	Demostrar la validez de la propuesta con información y argumentos. Desarrollar conceptos y aprendizajes para el futuro.

Fuente: Walter Melgar. Lima 2019

5.2 El monitoreo y evaluación de los planes de comunicación

Interesa evaluar efectos no solo acciones

El efecto de las acciones comunicacionales se puede ver también en las evaluaciones de las actividades, de proceso y de impacto. Se deben implementar acciones de medición de éxito, es decir, contar con un sistema de monitoreo de plan comunicacional.

En la planificación, se definen efectos directos positivos e intencionados. Pero hay que realizar el monitoreo de todos los efectos, aun cuando estos puedan ser negativos. Por otro lado, el impacto es indirecto y solo parcialmente causado por la utilización de nuestros productos o actividades comunicacionales, es decir, las actividades institucionales y de otras instituciones, algunas circunstancias o el mismo contexto también contribuyen al impacto generado.

Por ejemplo, para medir el efecto de una actividad de comunicación, se puede aplicar una encuesta (al final de la actividad o en línea) para medir los cambios generados por la actividad en los conocimientos, actitudes o prácticas de quienes asistieron. No se trata solo de saber cuántas personas estuvieron en el evento.

¡Se trata de saber que ha cambiado por participar en el evento con respecto a su comportamiento! Eso será el efecto de la actividad.

Teniendo en cuenta que las actividades comunicativas están influenciadas por

eventos externos, es importante medir y evaluar el progreso de vez en cuando. Mientras el plan de comunicación avanza, se debe analizar los resultados parciales con el fin de identificar lo que funciona o no y por qué.



La medición y el monitoreo ayudan a adaptar la estrategia y a hacerla cada vez más eficaz para alcanzar los efectos deseados.

La única manera de saber si el trabajo de comunicación producirá buenos efectos es salir a campo y probarlo efectivamente. Y cuando se prueba algo, es necesario evaluar si está funcionando o si se necesita cambiar su enfoque. ¿Qué va bien? ¿Qué no va tan bien? ¿Qué se debe cambiar? ¿Qué debe mantenerse igual? Estas son algunas de las preguntas que se debe hacer al evaluar el trabajo.

Es posible que no se pueda determinar exactamente cuánto ha contribuido cada actividad de comunicación al éxito, pero la medición y el monitoreo darán una buena idea de lo que está funcionando bien o no, para definir hacia dónde debemos orientar los recursos y actividades mientras el plan evoluciona y progresa.

Ejercicio de aplicación



Organiza una reunión para la reflexión y debate de los cambios logrados demostrados por el sistema de monitoreo y evaluación de la institución.



Identifica tres indicadores de efectos de una actividad comunicacional en un proyecto.

Desafíos para las instituciones

- Luego del plan de comunicación, diseñar un sistema de monitoreo
- Medir la gestión de la comunicación por indicadores de efectos y no solo actividades.
- Demostrar la contribución de la comunicación a los procesos de desarrollo que impulsa.

CAPÍTULO 6

Gestión de la comunicación integral de la institución

PLANIFICACIÓN
ESTRATÉGICA

COMUNICACIÓN

INVESTIGACIÓN

CAMBIOS SOCIALES

CREC



Se puede señalar algunos pasos para instalar, posicionar la comunicación en el trabajo institucional de las instituciones y articularlo en un plan de comunicación institucional.

6.1 Resumen de los pasos para iniciar un proceso de gestión de la comunicación



La valoración de la **comunicación como una prioridad de la Dirección Ejecutiva** y del equipo. Es decir, se debe sensibilizar y establecer un compromiso

para incorporar la comunicación en las diferentes dimensiones del quehacer institucional, adaptarla y contextualizarla de acuerdo a la filosofía institucional. Es decir, la alta dirección se comprometa con los objetivos de comunicación y la búsqueda de recursos para ello.

¿Cómo se organiza, con qué recursos? Vea el capítulo 1.3 sobre la ubicación de la comunicación en la institución (página 19)

.....

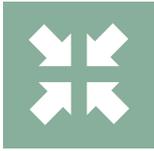


Búsqueda o selección de una o un **comunicador comprometido con la institución** y sus valores. No solo en el sentido de eficiente, versátil, analista y creativo,

sino un profesional que se conecte con los valores que la institución promueve.

El reclutamiento del comunicador o comunicadora es importante, apostando a un perfil que combine una mirada estratégica en 360°, es decir, que sea consciente de los niveles de actuación y relacionamiento con diversos grupos de interés, para generar efectos y cambios en sus públicos y porque no, en la institución también. Además, tiene que tener una versatilidad básica en diversas formas de expresarse de manera oral, escrita y audiovisual de manera clara y concreta los mensajes sobre desafíos de la institución. No se requiere un productor de medios sino un estratega de la comunicación, un arquitecto de relaciones con el público y su entorno.

.....



Establecer la comunicación interna.

No basta que la dirección comprenda y valore la comunicación, hay que seguir sumando a la causa

comunicativa, casi como un proceso de incidencia interno. Puede ayudar facilitar espacios de diálogo y discusión sobre los temas de agenda institucional que involucre a todo el personal, el compartir buenas prácticas y experiencias o procesos de capacitación continuos. Estos espacios de comunicación no solo brindan información o capacitación, sino que se convierten también en espacios de relacionamiento, de cohesión interna y de generación de confianza como equipo.



Establecer un proceso para producir, circular y gestionar contenidos de la comunicación institucional;

tanto para las estrategias de comunicación externa como de la comunicación interna. Ver el capítulo 2 y la parte sobre la inclusión de las dimensiones de la comunicación institucional y sus estrategias.



Establecer la metodología para el diseño de las estrategias de comunicación y su articulación con el plan institucional,

es decir, definir los lineamientos para la participación de comunicación en la formulación de los proyectos o para la comunicación externa hacia los medios de comunicación etc. (Vea el capítulo 2)



Diagnóstico de comunicación interno y externo para un plan de comunicación.

Este momento exige ya una madurez institucional

enfrentarse a la realidad de quienes somos y cómo nos ven, puede ser duro, si como suele suceder pensamos que lo sabemos todo de nuestro público. Esto se puede iniciar con la aplicación de una encuesta, y luego seguir con los pasos señalados en el punto referido al diagnóstico y plan de comunicación. Debe ser considerado como proceso y producto. Ya el diagnóstico es a la vez intervención, por ejemplo; dialogar con los periodistas para conocer sus necesidades y que ubiquen a la institución como potencial fuente. Planificar significa tomar opciones, decidir y negociar las prioridades en el nivel interno de cara a nuestro público actual y potencial.



Elaboración de un manual de comunicación de la institución.

El cual ayudará a que queden institucionalizados los conceptos, metodologías y estrategias de comunicación en la institución, más allá de los cambios que se puedan producir en la dirección o el personal que labora en la institución. Es decir, garantizará su continuidad.

Mínimamente un manual de comunicación debe tener los siguientes puntos:

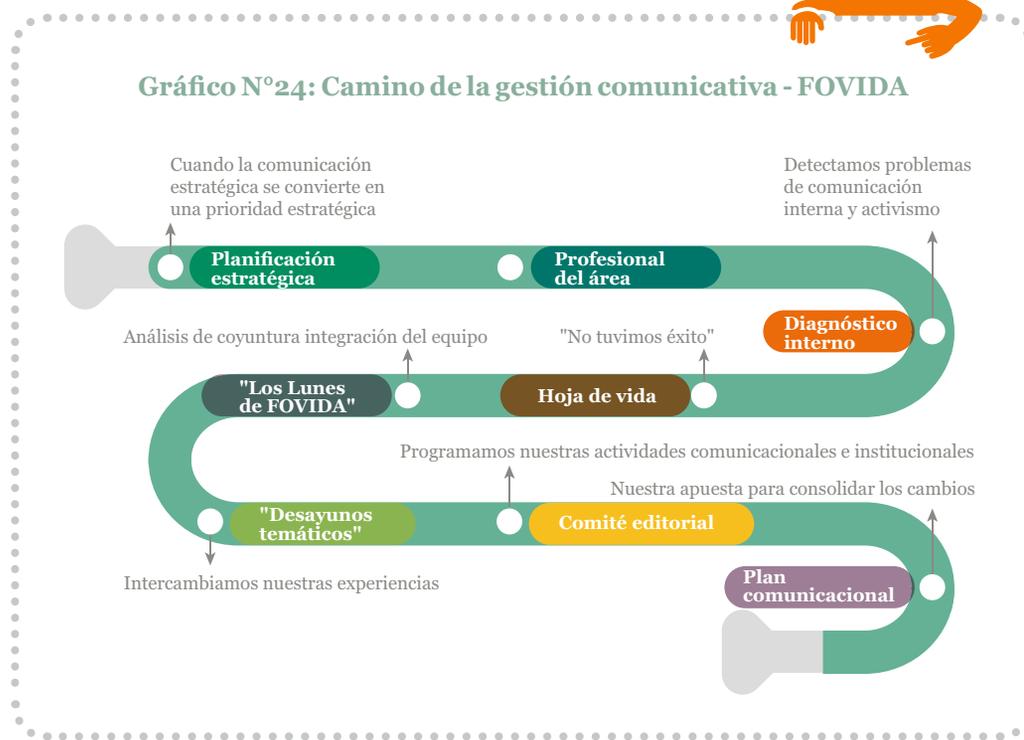
- Concepto de comunicación
- Resumen del plan estratégico de comunicación
- Metodología para incorporar la comunicación en el ciclo de proyectos
- Lineamientos para la selección de medios, espacios, actividades de comunicación, según los objetivos buscados
- Recursos comunicativos con los que cuenta la institución, entre otros puntos.

Finalmente es necesario elaborar una hoja de ruta con su estrategia de la comunicación interna para promover los cambios organizacionales necesarios y fortalecer la comunicación en la institución, pero con el conocimiento y compromiso de todo el equipo.

A manera de ejemplo, se presenta el camino de la gestión comunicativa realizado por FOVIDA en el marco del Proceso de fortalecimiento de capacidades institucionales de comunicación.



Gráfico N°24: Camino de la gestión comunicativa - FOVIDA



Fuente: Sistematización del Proceso de fortalecimiento de capacidades de comunicación. Elaboración: René Rivera

Ejercicio de aplicación



Socializa la presente guía con todos los miembros de la institución y organiza una reunión para la reflexión y debate de la comunicación en la institución.



Identifica a partir de la lectura, las tres principales fortalezas y debilidades en la gestión de la comunicación de la institución. Analizar cuáles son los factores que influyen en ello.



Elabora de manera consensuada la HOJA DE RUTA de su institución para gestionar la comunicación, con productos y resultados de corto y mediano plazo.

Desafíos para las instituciones

- Elaborar una hoja de ruta de posicionamiento de la comunicación en su institución.
- Reclutar a un comunicador estratégico comprometido con las causas sociales y con versatilidad comunicativa.
- Reportar por resultados sus logros comunicativos y su contribución al desarrollo.
- Desarrollar instrumentos como planes, manuales y protocolos que institucionalicen la comunicación en sus instituciones.

ANEXOS

Anexo 1: Estrategia de relación con medios de comunicación

Luciana Aliaga. Periodista. A.C.S. Calandria

1. Rol de los medios en la opinión pública

Para Niklas Luhmann³⁵ la opinión pública es el consenso de un reconocimiento de temas de interés general, donde las personas forman opiniones del entorno, y se genera tanto en los medios de comunicación como en espacios compartidos, como el trabajo o la universidad. La opinión pública no es racional, sino afectiva y no es fácil construir una corriente de opinión sobre temas en que las instituciones están trabajando. En este proceso, **los medios de comunicación son mediadores y aliados temáticos**, permiten mostrar aquello que no está visible y hacerlo público; y por ello, representan un canal poderoso de formación y mantenimiento de la opinión pública.

La relación con los medios de comunicación implica una variedad de acciones y exige, ante todo, una actitud proactiva y coordinada de parte del equipo de comunicación a cargo de la institución.

Para gestionar una buena relación con el gremio periodístico es necesario identificarlos previamente, a través de un mapeo de medios y un directorio de profesionales en prensa. Debe considerarse segmentarse dentro de ellos a: redactores, directores, corresponsales (de medios nacionales, regionales, locales, comunitarios) de carácter radial, televisivo, redes sociales, etc. El directorio deberá ser constantemente actualizado, debido al alto nivel de rotación de los periodistas en los medios de comunicación.

2. Gestión de la relación con medios de comunicación

Considerar plantear estratégicamente la relación con los medios de comunicación y dosificar los esfuerzos del equipo de comunicación a cargo. Para tal efecto, existen dos rutas indispensables: a) tratamiento informativo para facilitar su incorporación en la agenda periodística y b) procesos y acciones para mantener y mejorar la relación ya establecida.

a) Tratamiento de nuestros contenidos institucionales

Una noticia conlleva información y actualidad. Es decir, lo que se presenta como noticia no es lo que sucedió (evento, taller, etc.), sino el resultado o agenda de la misma, una conclusión o dato de interés para la ciudadanía; cuidando que esta sea actual. Siempre pensar en responder la siguiente pregunta que se hace cada persona cuando ve algo en medios. **¿En qué me va a beneficiar o perjudicar lo que estoy viendo, leyendo o escuchando?**

³⁵ Monzón, Carlos. *La opinión pública: Teorías, conceptos y métodos*. Tecnos. Madrid, 1987. Pág. 136

Se recomienda tener en cuenta lo siguiente:

- **Asignación de un área de comunicación, la o el comunicador(a) o periodista**

De esta manera el sentido y pertinencia de la comunicación de la institución queda legitimada. Esta área debe encargarse del diseño e implementación de un plan de gestión de prensa (objetivos, público, medios, y mensajes claves del vocero). Además, debe asumir la conducción y aplicación de herramientas de comunicación, y del relacionamiento con periodistas.

El trabajo con la prensa es una parte importante de la comunicación de la institución y forma parte de la gestión estratégica y las decisiones estratégicas de la institución. Por esto, una estrategia con los medios significa asumir la responsabilidad de exponerla institución. Por lo general, esta responsabilidad la asume la o el vocero, para evitar que salgan mensajes y opiniones institucionales diferentes. La o el vocero es clave para tener una incidencia pública, para presentar las causas que se requiere que aparezcan en los medios de comunicación.

- **Estudio del entorno de los medios de comunicación y monitoreo**

Herramienta básica que permite identificar tanto el discurso que maneja el medio como el periodista, y el nivel de reconocimiento con el que cuenta. De esta manera, podemos conocer a los medios de comunicación para aceptar o no una entrevista y también un monitoreo de medios nos ayuda a analizar cómo se están planteando en medios de comunicación los temas que queremos posicionar.

- **Criterios de calidad informativa**

Los y las periodistas siempre están pensando en noticias, en la cobertura de cada evento diario, con un enfoque atractivo, que lo convierta en noticia del día. En ese sentido, es importante tener en cuenta los criterios de calidad para poder pensar en el tratamiento de contenidos y así tener más efectividad en el posicionamiento de nuestros temas.

- ✓ **Novedad y actualidad:** siempre tener en cuenta que los temas deban responder a una problemática con un enfoque de solución novedoso y que corresponda a las necesidades actuales de intervención.
- ✓ **Utilidad:** pensar en el interés del público o del lector; el redactor o periodista transmita solo informaciones de interés para su público
- ✓ **Fuentes con credibilidad** (uso de las fuentes, calidad y diversidad; aplicación de casos y testimonios): nunca comunicar informaciones que son mal investigados o incorrectos.
- ✓ **Uso acertado del material complementario:** fotos, gráficos e infografías.

b) Proceso y acciones para mantener o mejorar la relación

Mencionamos algunas a continuación:

Tabla N° 14: Procesos, actividades y recursos

Procesos	Actividades y recursos
Producción informativa	Monitoreo de medios
	Infografías para periodistas
	Notas de prensa y comunicados
	Datos de interés
	Entrevistas con especialistas
Desarrollo de capacidades	Talleres periodistas temáticos
	Asesoría temática a medios
Información, educación, debate	Periodismo cívico
	Colocación de spots y microprogramas
	Debates radiales con enlaces
Posicionamiento público	Comunicados y pronunciamientos
	Conferencia de prensa
	Entrevistas en medios
	Concursos periodísticos

Fuente: Luciana Aliaga. Lima 2018

3. Criterios para una estrategia de relación con medios de comunicación

El trabajo con los medios requiere una confianza que se orienta al diálogo personal y que base en las relaciones. Por esto, es necesario que los periodistas y redactores conocen la persona de contacto de la institución.

Mantener una relación permanente con periodistas y medios, y no buscarlos solamente cuando se les necesita. Se trata de una estrategia de relacionamiento con medios constante y sostenible por enviarles materiales o manteniendo el contacto personal con ellos o ellas, hacerlos partícipes de las actividades que se producen en la temática que interesa posicionar.

Se debe monitorear frecuentemente los responsables temáticos de los diferentes medios de comunicación y dirigir las informaciones, invitaciones a eventos etc. directamente a la al periodista o redactor responsable.

Lista de control: directorio completo de medios de comunicación

- Ofrecer a los medios de comunicación “noticias”; noticia es cuando se difunde, cuando se informa, y debe ser de actualidad, de interés mayoritario.
- Tomar en cuenta a medios de comunicación que usan plataforma web; existen grupos de periodistas en este ambiente que trabajan de forma independiente haciendo un trabajo muy interesante.

Los medios también son actores; posicionan temas y participan de los intereses vigentes. Los medios forman parte de la vida, y están inscritos en la cultura mediática. Son multiplicadores y son importantes para promover y publicar las causas de las instituciones. Se debe aprovechar este espacio como institución de la incidencia pública y el posicionamiento de la institución en su entorno.

La noticia tiene una gran volatilidad porque es actualidad, y este es un aspecto que no debe perderse de vista si se quiere mantener el tema en los medios. Por ello, se debe pensar en el “gancho” para proponer información; desde un posicionamiento estratégico que permita transformar la información en el presente, colocando dos o tres ideas fuerza y su conclusión. Para esto, es necesario construir y mantener una buena relación con los medios de comunicación y sobre todo una relación personal con las y los periodistas. Los medios de comunicación tienen criterios de selección de noticias, por ejemplo por conflictividad, por sensacionalismo, por tendencia actual y por novedad. En estos espacios, la o el vocero de la institución tiene la posibilidad de introducir el punto de vista institucional.

Recursos online para periodistas o comunicadores

En el ejercicio de la profesión, de cara a una labor más eficiente del Periodismo, se recomienda el uso de plataformas virtuales que pueden facilitar la comunicación en la institución. Por ejemplo:

- **Thinglink:** para crear líneas de tiempo para temas técnicos, ubica mejor a la ciudadanía.
- **Powtoon:** para producir videos y presentaciones online.
- **Wakelet:** realiza publicaciones, videos, etc. Página para almacenar o repositorio web.
- **Evernote:** guarda fotos, audios de voz, textos, videos, etc. Todo lo vuelve una nota y lo puede enviar rápidamente.
- **Ustream, periscope:** para transmisiones en vivo.
- **Hootsuite:** programa publicaciones en Facebook, Twitter.
- **Tweetdeck:** monitoreo en twitter de un tema específico.

Construcción de los mensajes

El mensaje es corto, sencillo y directo. Posee actualidad e información. Debe ser homogéneo, entendido y difundido por las y los voceros. Dentro de una coalición o proyecto consorciado, el mensaje debe ser único y es portado por todas las instituciones u organizaciones que la integran.

Los mensajes son la herramienta indispensable de toda persona que ejerza la vocería. Los mensajes deben ser atractivos (que llamen la atención o acción de las personas); sencillos (fácil comprensión) y empáticos (ceranos a las rutinas cotidianas de las personas).

Los mensajes se visibilizan en distintos espacios y se recomienda una duración máxima de 30 segundos:

- Entrevistas en medios de comunicación (las y los voceros)
- Discursos presenciales (eventos académicos, seminarios, talleres, etc.)
- Conferencias de prensa (promoción de un tema específico y en compañía de otros actores)
- Notas de prensa y pronunciamientos

Los mensajes deben responder a tres preguntas: ¿Por qué lo hacemos? ¿Cómo lo haremos y con quiénes? ¿Para qué lo hacemos? No confundir mensajes con argumentos.

Los mensajes también se pueden medir, ello a través de la revisión de los impactos de prensa obtenidos. Se puede determinar el número de veces que ha aparecido el nombre de la organización, el espacio y tiempo obtenido y el número de veces que el mensaje ha sido difundido.

Los mensajes: herramientas principales de la o el vocero.

El mensaje se debe presentar como noticia (información + actualidad), tiene que ser un gancho interesante. Tomar en cuenta antes de una entrevista o encuentro con los medios:

- 1° **Medio:** conocer de qué medio se trata
- 2° **Periodista:** saber qué periodista realizará la entrevista
- 3° **Tema:** preguntar sobre qué es la entrevista; se puede decir que sobre uno u otro tema no se tiene aún información, aunque es inevitable que surja
- 4° **Espacio:** en qué programa saldrá la entrevista
- 5° **Hora:** en qué horario saldrá
- 6° **Duración:** de cuánto tiempo se dispone

La construcción del mensaje necesita:

- Homogeneidad del mensaje: con unidad y profesionalismo
- Liderazgo en la difusión
- Evaluación de pasos y resultados

Estas son las preguntas para hacer mensajes que no sean muy cortos:

- ¿Por qué es importante lo que hacemos?
- ¿Cómo lo estamos haciendo?
- ¿Qué proponemos al respecto?

Estas tres preguntas estructuran tu mensaje y así a través de la técnica del puente se regresa al mensaje clave, se deja que hable el periodista y de nuevo retornan al mensaje clave. Para evaluar los mensajes se propone un monitoreo adicional, descrita en los siguientes niveles:

- **Básico:** contabilidad de la difusión de los mensajes y de la aparición en los medios. Medición de públicos objetivo, impactos y exposiciones mediáticas.
- **Intermedio:** mide el grado de concienciación, comprensión y retención de un mensaje por parte de un público.
- **Avanzado:** mide los cambios de actitudes, opiniones y comportamientos.

La importancia de la nota de prensa

Una nota de prensa es el primer input periodístico, básico para una gestión de prensa efectiva, y se construye enfocándose en una o dos ideas, relacionadas a lo que se quiere transmitir en ese medio de comunicación.

Estas notas de prensa cuentan con tres partes:

1. **Motivación:** engloba el sustento, la razón del contenido. Se pone el mensaje al principio, se explica en tres frases de lo que se trata. Las preguntas claves tienen que estar respondidas en este primero párrafo: ¿quién, qué, dónde, cuándo, cómo, por qué y para qué?
2. **Cuerpo:** explica el contenido (del proyecto, la disposición etc.).
3. **Conclusión:** broche para apuntalar la recordación y datos del contacto.

Se recomienda siempre elaborar notas con enfoque ciudadano, que destaque el beneficio para la población, desde el titular y que contenga un testimonio de cambio.

Vocería institucional

Para una buena relación con medios se necesita una vocería institucional que conozca la dinámica de los medios y sabe cómo transmitir el mensaje institucional:

Es importante tener una imagen clara de la institución y una posición sobre la causa o el tema de la misma. Ambos, deben construirse desde la estrategia de comunicación de la institución.

La persona que asuma la representación de la institución frente a los medios posee una labor protagónica, lo que se declare será considerada una posición institucional. La labor de vocería busca reforzar el posicionamiento e imagen de la organización; para ello, requiere competencias comunicativas básicas: facilidad de palabra, conocimiento del tema, manejo de la comunicación no verbal, entre otros.

Las tareas básicas para que toda o todo vocera/o pueda comprender y dimensionar mejor el rol que llevará a cabo, al comunicar mensajes, tanto en situaciones de crisis como en situaciones favorables, son:

a. Ser entendida o entendido por la audiencia

- Transmitir el mensaje institucional de manera clara, concisa y coherente.
- Evitar el uso de palabras técnicas, no todos entienden siglas, acrónimos ni conceptos técnicos.
- Hablar corto, definir los mensajes claves. Se recomiendan tres.
- Use ejemplos, tener a la mano información que le sirva de apoyo: infografías, noticias, etc.

b. Ser respetada o respetado por la audiencia

- Tomarse su tiempo. No responder rápidamente. No temer a las pausas, la o lo proyectan reflexivo.
- Agradecer las preguntas si considera que son buenas para aclarar algunos puntos. Recordar que es una oportunidad y tiempo para visibilizar temas.
- No comentar revelaciones de otras personas. No responder preguntas sobre declaraciones de terceros.
- Destacar siempre la solución y luego argumentar el porqué de la propuesta.
- Ofrecer puntos de vista distintos. Comunicar afectos. Tono de voz suave, empatía con la causa, etc.

Así como la o el vocero tiene dos deberes básicos que debe cumplir, también tiene derechos:

- Averiguar el tipo de formato y entrevista, usar cualquier tipo de ayuda memoria, decir lo que desea y grabar la entrevista.
- Mapear el medio y perfil del periodista. Conocer el perfil del periodista, ayudará a ver como él llevará la entrevista.

Recomendaciones

1. Presentarse. Dar nombre completo, cargo, institución a la que pertenece
2. Mantener la tranquilidad en las declaraciones públicas
3. Dominar el tema a tratar
4. Elaborar mensajes cortos y concisos al respecto. Transmitir ideas sencillas y de fácil comprensión.
5. Tener un documento a la mano si es necesario. Una ayuda memoria
6. Poner atención a las preguntas que se nos plantean
7. Si un medio de comunicación lo contacta, darle la noticia o incluso la primicia de algo que se desea anunciar.

Se considera como parte del *media training* que la o el comunicador acompañe a las y los voceros. Ello, permite brindar un *feedback* adecuado y ajustar pautas para una próxima entrevista.

Para recordar:

- **Es importante no olvidar llevar mensajes claves y material de apoyo**, así como material para el periodista (carpeta).
- **Para la redacción del mensaje, se debe considerar que una comunicación planificada es una comunicación exitosa.** Se debe contar con un mensaje principal con 2 a 4 ideas que lo sustentan, presentado en frases simples y claras, que sea lo que se quiere que recuerden al terminar la presentación. El mensaje debe ser repetido y reforzado a lo largo del encuentro, pudiendo usarse comparaciones, casos, situaciones similares a fin de ejemplificar y aclarar ideas o datos.
- **Durante el encuentro es importante cuidar el lenguaje;** no debe usarse adjetivos ni adverbios y se deben evitar los tecnicismos. Hay que dominar el tema y transmitir con convicción las ideas que se transmitan en un lenguaje sencillo.
- **Lo que no se debe hacer es hablar “off the record” porque eso es un chisme,** es lo extraoficial a la entrevista, y resulta peligroso hacerlo. No se debe especular ni mentir, y se debe evitar los mensajes negativos.
- **Es conveniente usar “frases puente” para no responder lo que no se quiere responder.**
- **Por otro lado, se deben utilizar marcadores de atención que sirven para reforzar los mensajes durante la entrevista.** Al cierre de la entrevista se debe recurrir a estos marcadores para enfatizar el mensaje.

Anexo 2: Redes sociales³⁶

Ida Alejandra Peñaranda, Wilfredo Jordán. Periodistas y activistas digitales. Bolivia

Cuando se habla de redes sociales, este canal a diferencia de los medios tradicionales, permite una comunicación de ida y vuelta (horizontalidad) en la que no hay rangos para publicar. Cualquier persona que tenga acceso puede elaborar contenido sobre un tema y hacerlo viral. Las redes sociales pueden tener varios objetivos o reportar a diversos procesos como: la gestión de prensa, la movilización ciudadana, la visibilidad de la institución o la incidencia pública política.

Gráfico N° 25: Funciones de las redes sociales



Fuente: Wilfredo Jordán. Taller Comunicación en línea. Oficina Regional Andina de Pan para el Mundo. La Paz 2016

³⁶ El presente texto incorpora la ponencia de Silvia Yopla Sosa -Responsable de comunicación CHS Alternativa Perú en los Talleres de comunicación sobre redes sociales realizados entre el 2016-2017 en Perú y Bolivia, organizados por Pan Para el Mundo

Vemos algunos de ellos:

Movilización ciudadana: las redes sociales son medios que pueden ser utilizados para apoyar las acciones de movilización; el término ciberactivismo entendido como el “conjunto de técnicas y tecnologías de la comunicación, basadas fundamentalmente en internet y telefonía móvil, asociadas a la acción colectiva o desobediencia civil, bien en el espacio virtual, bien en el plano real” (Ugarte, 2007), se relaciona a esta manera de incidir para el cambio social.

Gestión de prensa: ampliando las fuentes de información para los medios, así como los canales de relacionamiento con los periodistas, un ejemplo son los grupos de Whatsapp que se crean con los periodistas para compartir contenidos, convocatorias a conferencias de prensa, audios de declaraciones, entre otros.

Branding: “branding de la causa” apoya el cómo se quiere posicionar en la mente del consumidor, a qué valores, ideas se quiere asociar, para que pueda darle un sentido de marca a la causa. “branding institucional”, cuando las redes sociales se manejan para la incidencia o como parte de un proyecto específico, de modo que esto reditúe al propio branding institucional. En este marco, se deberá plantear cuál es la relación entre la institución y la causa, y es por ahí por donde se hará evidente el branding institucional.

Para evitar un riesgo de mal uso de las redes sociales, se recomienda elaborar protocolos de crisis y manuales de uso de redes sociales.

Para el posicionamiento de una marca institucional se pueda apelar a la comunidad digital por ejemplo por Facebook: los anuncios publicitarios van de 500 a 600 soles. Sin embargo, no todas las organizaciones están dispuestas a invertir. Por ello, es importante informar a la organización de lo que se está realizando, de lo logrado con redes sociales y demostrar lo valioso de la inversión. La herramienta para gestionar anuncios en redes sociales se llama Facebook Ads: <https://www.facebook.com/business/ads>

Un término muy usado es el **Neuromarketing** que busca que quien lea algo se conecte afectivamente con el mensaje apelando a sensaciones y emociones de las vivencias de las personas. Por ejemplo el mensaje del MINSA: “Tus riñones tienen el tamaño de tu puño, cuídalos bebiendo 8 vasos de agua al día”; cuando se le dice algo tan sencillo como que es del tamaño de su puño puede hasta empezar a tenerle cariño, por algo físico que le conecta. El neuromarketing se utiliza habitualmente en ventas como por ejemplo en el caso de pañales. También está pasando al ámbito social, como por ejemplo apelar a la seguridad y el cuidado de la familia y su fortalecimiento porque se tiene identificado que se asocia con la vulnerabilidad de las poblaciones para la captación de víctimas.

Para el trabajo en redes sociales se tiene que tener claro cuál de estos usos se requiere como institución y planear con respecto a la estrategia institucional o dentro del proyecto.

Antes de iniciar un plan de trabajo en redes sociales se debe conocer a la organización, qué se quiere lograr y ofrecer. Hay que diferenciar qué es lo que se puede comunicar a través de redes, la web y por otros medios.

Para elaborar un plan de comunicación digital, se debe:

- a. **Planear una estrategia:** definir el para qué se quiere realizar y cómo se realizará, sin olvidar que se dirige a personas.
- b. **Organizar:** Hacer un mapeo de aliados internos y externos.
- c. **Generar valor:** impulsando y dinamizando las interacciones, subiendo información regularmente, obteniendo beneficios diferenciados según el mapa de actores. Hay que establecer reglas para el uso de las herramientas; p.e. muchas organizaciones utilizan Twitter para dirigirse a los políticos o a periodistas para influir en discursos políticos o públicos o brindando información y datos de forma rápida, brindando soporte en información y mensajes claros.
- d. **Controlar los riesgos:** pueden darse dificultades y por eso se debe contar con protocolos de crisis.
- e. **Medir:** contar con indicadores para medir la apreciación de los actores (usuarios) sobre el desempeño del trabajo en redes (reputación, impacto real, impacto visual). Hay plataformas que venden estas mediciones o se puede apelar a las herramientas de medición propias de las redes sociales, como estadísticas de Facebook o Twitter Analytics.
- f. **Analizar y replantear:** no todo lo que se proponga va a ser un éxito.

La estrategia digital supone entender el marco más amplio, el marco de proyecto de desarrollo, el marco institucional y comunicativo, para llegar a hacer un planteamiento y productos propios, así como para apoyar las acciones del proyecto.

Todo esto es un trabajo, por ello se requiere de un **equipo**, lo que a su vez supone que alguien destine parte de su tiempo al manejo de las redes sociales, asunto que debe ser del conocimiento de la dirección institucional. Así el equipo debe estar integrado por:

- Una o un community manager o gestor de comunidades virtuales
- Diseñadores gráficos creativos
- Una o un generador de contenidos o periodistas digitales
- Una o un informático o programador web
- Una o un coordinador

Además, se necesita determinar el medio a usar y con qué propósito, y trabajar el mensaje. Si no se cuenta con el equipo, es importante determinar hasta qué nivel se puede llegar sino se cuenta con los recursos, con el tiempo, o el soporte en diseño.

Por otro lado, cada red social ofrece posibilidades de uso diferente. Por ejemplo, se pueda generar una comunidad interesada en algún tema en Facebook; Twitter funciona mejor para generar opinión pública o incidencia en actores políticos; Youtube se utiliza para colgar videos, entrevistas y eventos.

Pensando en el usuario: ¿Cómo hacer su camino más fácil? (optimizar y complementar redes)

Análisis: Es importante llevar adelante **una auditoría de las propias redes sociales institucionales** y evaluar su desempeño; ¿qué tenemos y cómo estamos ahí? en todas las redes sociales y plataformas que se tiene bajo el control.

Se puede utilizar Fanpage Karma <https://www.fanpagekarma.com/> que permite conocer otras redes sociales como las de nuestros donantes o de otras instituciones como nuestros aliados, para investigar buenas prácticas.

Elaborar un diagnóstico de las cuentas institucionales, en base al llenado de unas tablas de parte de cada institución.

Tabla N°15: Diagnóstico de redes sociales

Red social	Última publicación	Contenido	Formato	#	Para quién	Quiénes administran	Métricas	Tiempo de respuesta	Observaciones
Facebook									
Youtube									

Fuente: Ida Alejandra Peñaranda. Taller Comunicación en línea. Oficina Regional Andina de Pan para el Mundo. La Paz 2016

Además, se puede realizar una observación cualitativa de las redes sociales y su posicionamiento en internet, y explorar aspectos como la resonancia de temas, cuáles son los más comentados, las tendencias, las reacciones, etc.

Los públicos de la incidencia no necesariamente van a ser los mismos en las redes sociales; los públicos de un proyecto o incluso de la estrategia más amplia de comunicación no necesariamente se van a trasladar del todo a la estrategia digital. Hay un entorno nuevo para explorar y trabajar.

Para tener esto claro se debe profundizar sobre algunos conceptos:

El **internet** tiene las siguientes características:

Interactividad: sistemas de respuesta más dinámicos, inmediatos y globales que permiten a los usuarios de sistemas interactuar entre sí.

Multimedialidad: la tecnología digital permite la integración de todos los formatos de información (texto, audio, video, gráficos, animaciones) en un mismo soporte. Todos los formatos convergen.

Hipertextualidad: es la característica de dotar de procesos asociativos y no de modo lineal a los contenidos que se transmiten por la web. Cuando se lee en la web y se ve subrayado, se hace *click* y ello lleva a otra ventana.

Actualización: la posibilidad de inmediatez en la actualización, lo que se define también como tiempo real. Todo sucede en este momento, ahora se puede transmitir en vivo mucha información.

Abundancia: la mayor cantidad de información en menor tiempo y a escala universal tenemos mucha información y no alcanza el tiempo para procesarla.

En la actualidad, las que podrían definirse mejor como **redes sociales** son Facebook, Twitter, Instagram, LinkedIn; que tienen una lógica de instantaneidad privilegiando la información al momento, y de interacción con entorno de amigos cercanos, habiendo un intercambio más nutrido.

Facebook y Twitter son las más usadas por las instituciones en su trabajo de incidencia, y sirven sobre todo para movilizar opinión, circular contenidos y eventos. Instagram está siendo también usado con elementos visuales e incluso audiovisuales (micro novelas).

En la lógica de las **plataformas** se pierde lo instantáneo, con una lógica atemporal; algunas tienen una función de repositorio. La posibilidad de comentarios y respuestas es menor. Youtube, Scribd, Soundcloud, Pinterest, Wikipedia, entre otras. En el caso de Wikipedia, podría servir si se quiere posicionar un nuevo concepto como por ejemplo cosecha de agua, esta plataforma ayudaría a al posicionamiento.

En plataformas se utilizan los blogs, los *minisites* que son como las web pero menos complejas.

Un ejemplo de narrativa amena para la difusión de información es Pictoline (www.pictoline.com), que tiene un formato amigable y de caricatura y que puede funcionar con un público joven.

Se recomienda identificar la información y el mensaje que se desea compartir. Mejor es sintetizar el contenido para que su impacto tenga mayor viralidad.

- **Se deben transformar los datos** de las tablas en información digerible para las personas que nos siguen.
- **La información es oro puro**, la visibilización de los casos depende del formato en el que se creen y siempre tiene que estar pensados para la gente que lo vea en su móvil.
- **El lenguaje no tiene que ser técnico** y debe estar de acuerdo al público que consume tu contenido.



Otra opción de narrativa y visualización son los *gifs*, que muestran información sintetizada, de manera dinámica y en pocos segundos:

- ✓ Tienen la ventaja de que pueden ser insertados en redes sociales y en páginas web.
- ✓ A través de estos puedes entablar conversaciones con tus seguidores y contarles de qué se trata tu trabajo.

Para el manejo de la imagen se recomienda las dimensiones siguientes para subir imágenes:

- ✓ Foto de perfil (400 x 400)
- ✓ Cover o portada (828 x 315)
- ✓ Publicaciones (1200 x 1200)
- ✓ Utilizar el formato *png* y exportar tus imágenes en *rgb*, que son los mejores formatos para subir contenido

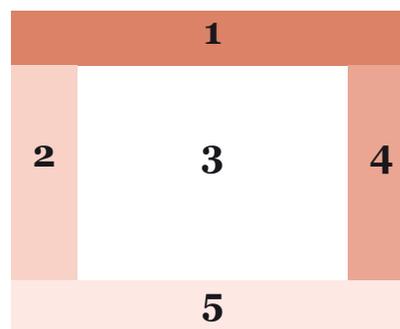
Para videos es recomendable usar relaciones de aspecto de: 4:3 y 16:9.

Al lanzar una campaña tenemos que tener mucho cuidado con la información que manejamos y su formato. Tiene que verse como trabajo institucional y no de otras personas. Se denomina viralización al contenido que se ha compartido o replicado por muchos usuarios de redes sociales, y es más trascendente, cuando esta información pasa a los medios tradicionales y genera notas.

Estas son algunas recomendaciones para elaborar páginas web:

- ✓ Las personas en internet navegan bajo ciertos patrones, uno de ellos es el patrón en f, en esta la mirada de los visitantes de una página web es en forma de f. Bajo esta misma idea la gente presta más atención al lado superior izquierdo de la página.
- ✓ El tiempo medio que los lectores dedican al diario impreso es de 20 minutos, en el caso de la web dicho lapso se reduce a 07 minutos.
- ✓ El 79% de los usuarios no lee el texto completo. Sólo el 16% lee palabra por palabra (Jacob Nielsen).
- ✓ Se debe hacer una maqueta, que es una metodología que permite hacer diseños simplificado detallando la estructura y los elementos relevantes que se incorporan para atender a las "personas" que llegan a visitar el sitio web o espacio digital que se desarrolla.
- ✓ Se debe realizar una maqueta (*wireframe*) o dibujo esquemático que es una representación visual muy sencilla del "esqueleto" o estructura de una página web.

Tabla N°16: Maqueta de web



Zona 1: Cabecera
Zona 2 y 4: Navegación
Zona 3: Contenido
Zona 5: Pie de página

Fuente: Ida Alejandra Peñaranda. Taller comunicación en línea. Oficina Regional Andina de Pan para el Mundo. La Paz 2016

La estructura de un sitio web está dividida en 5 partes: zona 1 cabecera; zona 2 y 4 las zonas de navegación; zona 3 de contenido y zona 5 de pie de página.

Lo más importante de una página debe estar en el lado izquierdo superior. Generalmente en la cabecera, está el logo y el buscador. Los costados sirven para poner enlaces de contenidos destacados como banners, audios, videos o redes sociales. En la zona central siempre va el contenido más importante y en el pie de página los créditos.

El SEO es un conjunto de técnicas destinadas a mejorar la visibilidad, legibilidad y posicionamiento de un sitio web a fin de que sus contenidos se indexen en los lugares más altos de los motores de búsqueda. Es la optimización de motores de búsqueda son técnicas y buenas prácticas para que tu sitio aparezca primero en los buscadores, las palabras claves y temas te llevan a otras páginas web y google memoriza las búsquedas.

Las reglas de SEO que tenemos son:

- **Titular:** se maneja en 86 caracteres con espacio. Si se excede, entonces Google no lo rankea, por lo que se aconseja trabajar en titulares cortos. .
- **Contenido:** Google se fija mucho en la calidad del contenido y esto se toma en cuenta para los rankeos en los motores de búsqueda.
- **El dominio hay que intentar no cambiarlo.** Siempre tenemos que intentar conservar el mismo dominio, lo que no es buena práctica es tener dos lugares con el mismo contenido.

Todo proyecto web tiene que tener una estrategia de palabras clave, son palabras que la gente pone en su búsqueda y esto se vincula a la página y se trabaja con el equipo. Se recomienda que sea como máximo tres y se deben usar cada vez que se genera nuevo contenido y deben estar acordes con los ejes estratégicos de la institución. El incorporar palabras claves ayuda a que el motor de búsqueda pueda encontrar más fácil el contenido.

Google Analytics <https://analytics.google.com/analytics/web/>

Google Analytics es una herramienta que permite ver estadísticas, errores dentro la página, verificar si las publicaciones están llegando al segmento elegido. Lo que hace esta herramienta es ver estadísticas que permiten ver los intereses y los criterios de búsqueda que tienen las personas que te visitan y así segmentar de acuerdo a criterios de búsqueda. Lo ideal es que sirva para aprender a leer las estadísticas básicas, ver cuánto se queda la gente, aprender a usar las etiquetas o palabras claves.

Algunos conceptos claves a conocer para manejar twitter:

1. **Following (siguiendo):** usuarios que se siguen
2. **Followers (seguidores):** usuarios que te siguen
3. **RT o Re tweet:** reenviar, volver a publicar un comentario de otro usuario
4. **DM (Message Direct):** mensajes directos y privados que se pueden enviar los usuarios entre sí. Se pueden enviar mensajes hasta a 20 usuarios, por lo que se pueden crear grupos de conversación
5. **Arroba @:** que precede al nombre de usuarios con el que se identifica en twitter. Este arroba crea un enlace al nombre de usuario y en la publicación de tuits, nos ayuda a responder a otro usuario.
6. **Hashtag (#):** palabras claves, a las que se antepone el signo # para que puedan ser categorizados y localizados más fácilmente. En un tuiteo, un *hashtag* hace que el mensaje se agrupe con otros similares y puede leerse cuando uno solicita esa etiqueta. Se debe pensar bien que palabra clave usar cuando se pone un *hashtag*.
7. **Likes (Me Gusta):** se guardan los mejores Tuits.
8. **Listas:** se puede realizar listas de cuentas con temáticas específicas y ver lo que están tuiteando los miembros de esa lista.
9. **Etiqueta o hashtag** es una cadena de caracteres formada por una o varias palabras concatenadas y precedidas por el símbolo #. Es, por lo tanto, una etiqueta de metadatos precedida de un carácter especial con el fin de que tanto el sistema como el usuario la identifiquen de forma rápida. Estos en la medida de lo posible deben acompañar todas nuestras publicaciones y debe ser discutida en una reunión donde participen diferentes personas de la institución.

Algunos conceptos claves a conocer para manejar Facebook:

- a. **Perfil personal:** Es un avatar creado para las personas particulares que no debería ser usado con fines comerciales. Este perfil admite 5.000 amigos, necesita una aprobación de acceso para ver el contenido, te permite segmentar tus publicaciones y se puede convertir en página fácilmente.
- b. **Fan Page:** Las páginas sirven para gestionar la marca de una institución. Es una herramienta en la que tienes seguidores ilimitados, los contenidos son visibles incluso para la gente que no tiene Facebook. Mejora la comunicación de la institución, puede tener varios administradores y le puedes poner publicidad. A partir de esta herramienta se puede crear comunidad, ofrecer incentivos para los seguidores. El Fan Page:
 - ✓ Tiene que estar actualizado, las publicaciones deben ser constantes. La información que comparten no necesariamente debe ser exclusiva, también se puede compartir contenido relacionado de otras páginas.
 - ✓ Debe responder a una organización y un plan. El trabajo en equipo es necesario en la administración de una fan page.
 - ✓ No se debe bloquear a los usuarios, al ser páginas de instituciones públicas se debe tener cuidado en respetar la libertad de expresión.
 - ✓ Se debe procurar responder en el menor tiempo posible todas las consultas, o comentarios.
 - ✓ Se debe ponderar los aportes en los comentarios que realicen las personas que participen en una publicación.
 - ✓ Se deben censurar las publicaciones que inciten al odio, racismo, discriminación por condición de raza, género o preferencia sexual, etc.
 - ✓ Se debe elaborar un manual de conducta en redes sociales para las instituciones en la cual se establezcan reglas de comunidad.

- c. Grupos:** son espacios en los que se puede hacer una comunidad de acuerdo a intereses, se segmenta y la gente conversa sobre temas específicos. Son ideales para uso personal, institucional, puedes tener más de 5.000 mil personas, la comunicación es directa y se pueden designar administradores. Esta herramienta ha estado pegando mucho en Bolivia desde estos se están posicionando temas en la agenda pública. El problema de los grupos se da cuando tienes muchos seguidores y se crean cuentas falsas que comienzan a poner pornografía, hay que saber gestionar porque si no la gente se va.
- d. Los eventos:** son ideales a la hora de promocionar una actividad o causa referente a la institución, se deben planificar con antelación, también pueden funcionar como “páginas transitorias” donde se muestre contenido único.
- e. Streaming:** ahora Facebook te permite hacer transmisiones en vivo, en perfiles y en comunidades. Se debe tomar un plan de acción previo y definir mensajes claves.
- f. Notas:** utilizadas para difundir textos amplios, se usan como blog dentro de la red.
- g. Hito:** ayudan a destacar un evento especial o una fecha en específico para la institución. Para guardar la información puede compartirla en el muro pero sin que los demás lo vean, poniendo la opción “solo conmigo” o pueden guardar el enlace haciendo *click* derecho en la publicación.
- h. Las actividades institucionales** siempre van primero en la página institucional y se conectan con la información los demás. Es importante posicionar primero el nombre de la institución y no el personal.

Anexo 3: Ejemplo de encuesta de comunicación interna

Elaborado por FOVIDA - Fomenta de la Vida. Lima. 2018

Encuesta de comunicación interna

Puesto				
Permanencia	Menos de 1 año ()	1 año 1 mes a 5 años ()	5 años 1 mes a 10 años ()	Más de 10 años ()
Área de Trabajo:	Sede:			
Sexo: femenino () masculino ()	Edad: 20 a 28 ()	29 a 44 ()	45 a más ()	

I. Información y medios: producción, gestión y circulación de contenidos

1. ¿Qué redes sociales y medios de comunicación tienes y usas? Marca una “x” (Allí pondrá los redes sociales que usan institucionalmente o que están pensando usarlo en futuro, p.e. Twitter, YouTube etc.)

Red	Sí	No
Facebook		
Whatsapp (si lo tienes, escribe tu número en la casilla “sí”)		
Skype (si lo tienes, escribe tu cuenta en la casilla “sí”)		

2. ¿En tu opinión, sería interesante que tengamos un grupo de Facebook del equipo de la institución? Si tu respuesta es sí, escribe tu cuenta de Facebook.

Sí	No	¿Por qué?

3. Página de Facebook institucional: ¿La sigues? ¿Te parecen adecuados los contenidos (reflejan nuestro trabajo, nuestros valores, los temas que trabajamos...)? ¿Qué te gustaría ver más en esta página?

4. Página de YouTube: ¿La sigues? ¿Te parecen adecuados los contenidos (reflejan nuestro trabajo, nuestros valores, los temas que trabajamos...)? ¿Qué te gustaría ver más en esta página?

5. Página web institucional: ¿La usas? ¿Qué tipo de información buscas en la página? ¿Te parece óptima y completa? ¿Tienes algunas sugerencias?

6. ¿Cómo te enteras de los hechos o acontecimientos de la institución? ¿A través de qué medio de comunicación te gustaría recibir información sobre temas de la institución? Marca una “x” en las 3 opciones principales.

	Medio por el que te enteras de los	Medio por el que te gustaría recibir esta información
1. Mail personal		
2. Red interna		
3. Página web		
4. Página de Facebook		
5. Página de Twitter		
6. Paneles/Carteleras		
7. Compañer@ de trabajo		
8. Medios de comunicación exteriores		
9. Otro (mencionarlo)		

7. Con respecto a los resultados y nuestras actividades diarias, consideras que estás: (Marcar con una “x” una sola opción.)

Muy informad@	Bien informad@	Algo informad@	Nada informad@

8. ¿Sobre qué temas recibes información? ¿Sobre qué temas no estás informad@?

9. Cuando produces un estudio/artículo/informe/publicación en el marco de un proyecto, ¿lo archivas para que se pueda usar en otra ocasión? ¿Dónde? ¿Cuál es el procedimiento que sigues?

Sí ()	No ()	¿Dónde? ¿Cuál es el procedimiento que sigues?
------------------	------------------	---

10. ¿Cómo evalúas los espacios de comunicación de la institución?

Valoración de espacio Marcar 1 ó 2 según evalúas cada espacio (1=sí, 2=no)	Son bien diseñadas y conducidas		Se toman acuerdos y se les hace seguimiento		Son útiles para comprender a la institución		Son útiles para hacer mi trabajo	
	1	2	1	2	1	2	1	2
a. Las reuniones de mi equipo								
b. Los eventos o celebraciones								
c. Reuniones con mi jefe								
d. Talleres de capacitación-integración								
e. ¿Qué debería mejorar de estos espacios de comunicación? Explica.								

II. Identidad e imagen: relación entre la institución y l@s trabajadores/as

1. ¿Cuáles son los principales características del personal – escriba tres palabras / características claves?

2. ¿Crees que el personal está comprometido con los propósitos de la institución? En caso de que no sea así, explica brevemente porque será así.

3. Marca tus respuestas con una “x”

Totalmente de acuerdo 2: De acuerdo 3: Neutro 4: Desacuerdo 5: Total desacuerdo	1	2	3	4	5
1.- Conozco los nuevos proyectos que estamos trabajando (tema, objetivos, beneficiari@s, equipo a cargo, plazo...)					
2.- Tengo claras las funciones de cada uno/a en la ejecución y coordinación de estos proyectos					
3.- Tengo claras mis funciones					
4.- Estoy al tanto de las orientaciones estratégicas del plan estratégico institucional					
5.- Comentarios libres					

4. Menciona lo que son para ti los 3 valores más fundamentales de la institución. Puedes explicar por qué.

1.	2.	3.
----	----	----

5. ¿Conoces la Misión y Visión de PyE? ¿Sientes que la misión de la institución es tuya? Explica por qué.

6. Imagina que debes presentar la institución a una persona que desconoce la institución y escribe unas frases breves.

7. Una identidad gráfica es un lenguaje propio, un pequeño mundo simbólico que comunica una identidad. Para ti, ¿Cuáles son los elementos esenciales de la institución que debe comunicar nuestra identidad gráfica?

III. Comunicación entre sedes

1. ¿Te comunicas con las otras sedes? (marca una o varias “x” en las celdas correspondientes)

Trabajas en ... Te Relacionas Con...				
¿En qué ocasiones te comunicas con las otras sedes, por qué motivos? ¿Cuál es el medio de comunicación que utilizas?				

2. ¿Cómo evalúas esta comunicación con otras sedes?

1: Excelente 2: Buena 3: Suficiente 4: Insuficiente 5: Muy insuficiente	1	2	3	4	5
Calidad					
Frecuencia					
Según tu opinión ¿Qué debería mejorar en la comunicación entre las sedes?					

IV. Comunicación entre las y áreas de trabajo

NOTA: Aquí se entiende “área” como área de trabajo dentro de una misma sede (dirección ejecutiva, formulación de proyectos, promoción, administración, secretaría etc.).

Señala dos áreas con las cuales te relacionas más y dos con las que te relacionas menos

Áreas con las que te relacionas más	Áreas con las que te relacionas menos

1. Existe algún área con la cual no te relacionas pero consideras que debieras hacerlo ¿por qué?

Área con la cual no me relaciono pero sería importante hacerlo	Explicar el motivo y los aspectos de esta área que te gustaría conocer más

2. ¿Cuál es el medio que utilizas más para comunicarte con otras áreas? Marca una "x" en un los tres medios principales.

Teléfonos	Reuniones	E-mail	Boca a boca	Paneles/carteles	Skype	Otro: _____

3. ¿Cómo evalúas esta comunicación con otras áreas?

1: Excelente 2: Buena 3: Suficiente 4: Insuficiente 5: Muy insuficiente	1	2	3	4	5
Calidad					
Frecuencia					
Según tu opinión ¿Qué debería mejorar en la comunicación entre las áreas?					

4. Con respecto a las funciones y actividades de las otras áreas, consideras que estás: (Marcar con una "x" una sola opción.)

Muy informad@	Bien informad@	Algo informad@	Nada informad@

5. (Para los equipos que ejecutan proyectos) ¿Se está coordinando el trabajo entre tu equipo y otros equipos? ¿Hacen actividades en conjunto? ¿O al contrario sientes que se duplican esfuerzos?

V. Comunicación al interior del área o equipo

1. ¿Con qué frecuencia se reúnen en tu área/equipo?

Frecuencia de reunión	1. Diario	2. Cada 7 días	3. Cada 15 días	4. Cada 30 días	5. Casi nunca	6. Cuando se requiere
Marcar con X la frecuencia de reunión						

2. ¿Para qué son prioritariamente las reuniones de trabajo dentro de tu área o equipo? (señala orden de prioridad)

() Para informarnos sobre temas de trabajo, agendas, avances

() Para informarnos sobre temas de la institución

() Para tomar decisiones sobre temas

() Para intercambiar ideas y puntos de vista, compartir información, experiencias y lecciones aprendidas

() Para coordinar el trabajo con otros equipos o áreas

VI. Balance general / comentarios abiertos generales

1. De manera general, ¿cómo evalúas la comunicación en la institución?

Muy buena ()	Buena ()	Neutro ()	Mala ()	Muy mala ()
¿Por qué?				

2. ¿Cuáles consideras que son los 3 principales problemas de comunicación interna que la institución debería resolver con carácter de urgencia?

1.-

2.-

3.-

Anexo 4: Ejemplo de esquema de análisis de la comunicación institucional

Elaborado por Fabiola Calderón y Gabriel Valdivia. Cochabamba 2017.

Análisis de planes estratégicos de comunicación

CONTENIDO DEL PLAN	CUMPLE	NO CUMPE	COMENTARIOS
DIAGNÓSTICO			
Diagnóstico (Contexto)			.
Problema			
Públicos Meta			
Análisis de los medios de comunicación masivos y sus pertinencias para incidir			
ESTRATEGIA			
Metodología			
Objetivo General de Comunicación			
Objetivos específicos (Metas)			
Políticas institucionales que enmarcan a los objetivos de comunicación			
Productos destinatarios y características			
Medios de comunicación			
Relación de actividades institucionales y comunicación. Incluye cronograma			

Anexo 5: Ejemplo de esquema de diagnóstico de necesidades de comunicación

Elaborado por Fabiola Calderón. Cochabamba 2017.

Diagnóstico de necesidades de comunicación

1. Enumera en orden de importancia (en dónde 1 es el más relevante) los siguientes objetivos de comunicación, que consideras más aplicable a las necesidades actuales

Objetivos de comunicación	Regional	Local
✓ Incrementar la visibilidad y conocimiento de tu institución y sus programas ante sus audiencias clave (construir la marca)		
✓ Generar una cobertura mediática positiva		
✓ Sensibilizar y generar mayor involucramiento de alguna audiencia en específica		
✓ Cambiar actitudes o percepciones sobre algún tema en particular		
✓ Generar apoyo del público para incidir en una política pública		
✓ Promover acciones específicas para la procuración de fondos		
✓ Otra (especificar)		

2. Enumera en orden de importancia (en dónde 1 es el más relevante) las siguientes audiencias clave a quiénes quieres comunicar

Audiencia Clave	Regional	Local
✓ Beneficiarios		
✓ Socias (ya sea operativas o colaborativas)		
✓ Gobierno		
✓ Empresas		
✓ Líderes de opinión de diferentes sectores		
✓ Legisladores		
✓ Donantes		

3. Cuáles son los canales existentes en tu organización?

Canales	SI	NO	Conocimiento y manejo que los empleados tienen:	Bueno	Malo	Regular
Correo institucional						
Página web						
Face Book						
Twitter						
You Tube						
Whatsapp App						
Otros:						
1.						
2.						

4. ¿Cuáles son los principales desafíos en comunicación que estás enfrentando actualmente? Nombrar por lo menos dos

5. ¿Cuál o cuáles son los mensajes más importantes que las audiencias clave deberían conocer o recibir?

6. ¿Cuál organización consideras competencia de tu institución?

7. ¿Cuáles consideras son las ventajas competitivas de tu institución?

Bibliografía

Sobre las memorias de los talleres realizados:

- Memoria del taller de comunicación estratégica. Facilitado por Raquel Gargatte, organizado por la Oficina Regional Andina de Pan para el Mundo. Lima, 2016
- Memoria del taller de Incidencia Pública política. Facilitado por A.C.S. Calandria, organizado por la Oficina Regional Andina de Pan para el Mundo. Lima, 2016
- Memoria del taller de Campañas de comunicación. Facilitado por A.C.S. Calandria, organizado por la Oficina Regional Andina de Pan para el Mundo. Cusco, 2016
- Memoria del taller de Planificación de comunicación. Facilitado por A.C.S. Calandria, organizado por la Oficina Regional Andina de Pan para el Mundo. Lima, 2017
- Memoria del taller de Diagnóstico de comunicación y redes sociales. Facilitado por A.C.S. Calandria, organizado por la Oficina Regional Andina de Pan para el Mundo. Trujillo, 2017
- Memoria Foro Internacional: Imagen y Posicionamiento de las instituciones en su entorno,. Facilitado por A.C.S. Calandria, organizado por la Oficina Regional Andina de Pan para el Mundo. Lima, 2017

Sobre planificación estratégica:

- Kaplan, Robert S. y Norton, David P. Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard). Gestión 2000. Barcelona, 1997; y Kaplan, Robert S. y Norton, David P. Mapas estratégicos. Convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles. Gestión 2000. Barcelona, 2004.
- Melgar, Walter. La Planificación Estratégica en las organizaciones de promoción del desarrollo en el Perú. Un encuentro entre la práctica y el método. Pan para el Mundo-Servicio Protestante para el Desarrollo. Lima, 2014.
- Melgar, Walter. Monitoreo estratégico en organizaciones de promoción del desarrollo Una aplicación práctica del Balanced Scorecard. Escuela para el Desarrollo, SdF PPM – SPD. Lima, 2013

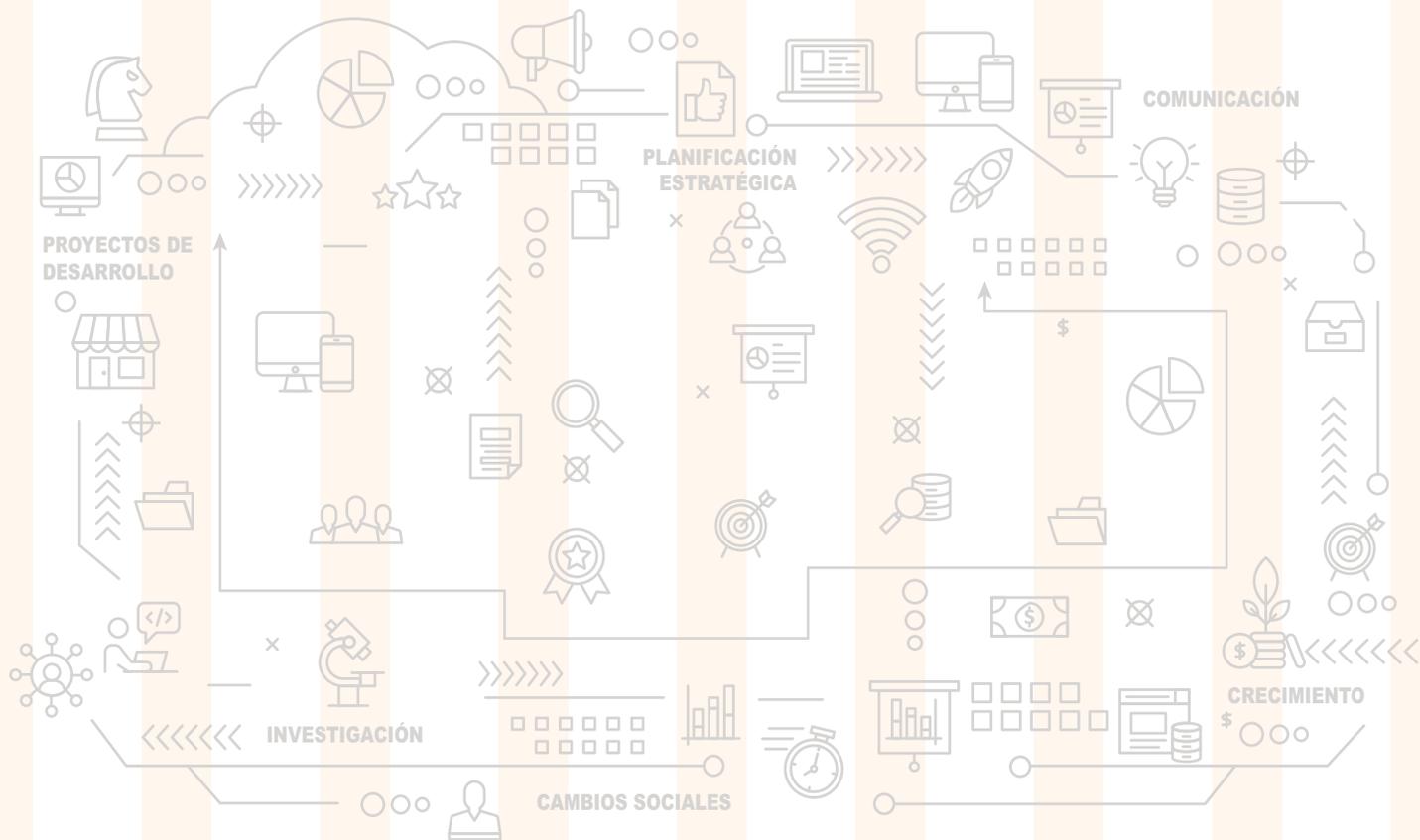
Sobre comunicación:

- Arellano, Enrique C. La estrategia de comunicación como un principio de integración/ interacción dentro de las organizaciones. Razón y palabra, enero- marzo, Vol. ITESM Campus Estado de México, 1998
- Alvarado López, María Cruz. La Publicidad social: concepto, objeto y objetivos. En: Redes.com - Revista de estudios para el desarrollo social de la Comunicación No 2. Universidad de Sevilla. Sevilla, 2005.
- Barrios, Eugenio Tironi; Cavalli, Ascanio. Comunicación Estratégica. Vivir en un mundo de señales. Penguin Random House Grupo Editorial. Chile, 2011.
- Capriotti, Paul. Planificación estratégica de la imagen corporativa. 3 er edición. Editorial Ariel. Barcelona, 2008 Costa, Joan. Los 5 pilares de Branding. Edición CPC. Barcelona, 2013.
- Duranga, Washington. Prospectiva estratégica desde la comunicación: una propuesta de proceso metodológico de diagnóstico dinámico y planificación. Buenos Aires, 2008
- FAO. Manual de diagnóstico participativo de comunicación rural – Comenzando con la gente. Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación. Roma, 2008.
- Gargatte, Raquel. Comunicación Estratégica. Lima, 2015
- Kotler, Philip. Dirección de Marketing. Editorial Prentice Hall. México, 2001.
- Monzón, Carlos. La opinión pública: Teorías, conceptos y métodos. Tecnos. Madrid, 1987.
- Narayan, Deepa; Rietbergen, Jennifer. Participation and Social Assessment, Tools and Techniques, Banco Mundial. 1998
- Oviedo, Carlos. Las esferas de la comunicación en las organizaciones. Jaime Campodónico. Lima, 2002
- Pérez Romero, Luis Alfonso. Marketing Social - Teoría y Práctica. Pearson Educación. Estado de México, 2004.
- Remy, Paul. Manejo de crisis: ¿Qué hacer el día en que todo está en contra nuestra? Editorial UPC. Barcelona, 2015
- Serrano, Francisca. Coautora del libro: Dirección de comunicación empresarial e institucional. Capítulo 7: Comunicación interna. Gestión 2000. Barcelona, 2001.
- Tobelem, Mario. Algunos términos claves. En: <http://www.lausina.com.ar/apuntes.html>. 2009
- Varona, Federico. Las Auditorías de la Comunicación desde una Perspectiva Académica. Communication Audits from an Academic Perspective. Anuario Comunicación. Madrid, 1997.
- Velazco Tapia, Lucía. Desarrollo del pensamiento creativo. Universidad de Londres. En: https://trabajosocialucen.files.wordpress.com/2012/05/desarrollo_pensamiento_creativo.pdf. 2012
- Villafañe, Justo. Gestión Profesional de la Imagen. Editorial Pirámide. Madrid, 2008.

*Todo lo anterior dependerá de
la experiencia, entusiasmo y
voluntad institucional.*

¡Manos a la obra, a iniciar el desafío!

PAN PARA EL MUNDO



**Evangelisches Werk für
Diakonie und Entwicklung e.V.**

Brot für die Welt
Caroline-Michaelis-Strasse 1
D-10115 Berlin

**Oficina Regional Andina
de Pan para el Mundo**

Jirón Buenaventura 218 A
Barranco
Lima - Perú