

# Manual de Comunicación Estratégica



Visibilizando, incidiendo y haciendo  
corriente de opinión

# **Visibilizando, incidiendo y haciendo corriente de opinión Manual de capacitación sobre comunicación estratégica**

**Elaborado por María de las Nieves Vargas Coloma  
Comunicadora social**

**Edición:  
Elsa Chanduví Jaña**

**Diseño y diagramación:  
Graciela Ramirez Ramirez**

**Disponible en formato pdf en [www.comunicacionesaliadas.org](http://www.comunicacionesaliadas.org)**

**Publicación Auspiciada por Terre des Hommes Alemania**



**Comunicaciones Aliadas  
Calle Comandante Gustavo Jiménez 480, Magdalena del Mar, Lima 17  
Teléfonos: (511) 460-3025 / 460-5517  
[incidencia@comunicacionesaliadas.org](mailto:incidencia@comunicacionesaliadas.org)  
[www.comunicacionesaliadas.com](http://www.comunicacionesaliadas.com)**

- 1. ¿PARA QUÉ COMUNICAR? ¿CUÁL ES NUESTRO PROPÓSITO?**
  - 1.1 ¿Qué entendemos por comunicación?
  - 1.2 Comunicación estratégica
  - 1.3 Trazando un camino... El plan comunicacional
  - 1.4 ¿Cómo definir nuestros objetivos comunicacionales?
    - Análisis FODA**
      - Actividad 1: Trabajemos en nuestro FODA
    - Formulación de objetivos**
      - Actividad 2: Identifiquemos nuestros objetivos comunicacionales
- 2. ¿A QUIÉNES COMUNICAR? ¿QUÉ QUEREMOS DECIR?**
  - 2.1 Identificando nuestros públicos objetivos
    - Actividad 3: Identificando los grupos de poder
      - Matriz de mapa de poder**
        - Actividad 4: ¿Cómo hacer un perfil de públicos objetivos?
  - 2.2 Definiendo nuestros mensajes comunicacionales
  - 2.3 Validación de los mensajes
- 3. ¿CÓMO NOS COMUNICAMOS? ¿QUÉ ESTRATEGIAS EMPLEAMOS?**
  - 3.1 Planificación estratégica de la comunicación
    - Estrategia de producción de información
    - Estrategia de incidencia pública con medios de comunicación masivos y alternativos
    - Estrategia de movilización ciudadana
    - Estrategia de alianza con organizaciones públicas y privadas
    - Estrategia de comunicación interna
      - Actividad 5: Preparando nuestras estrategias
- 4. ¿CUÁNDO Y DÓNDE COMUNICAR?**
  - Actividad 6: Plan de comunicación
  - Actividad 7: Cronograma de actividades
- 5. BIBLIOGRAFÍA**

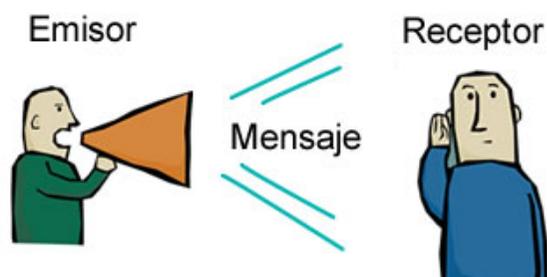


# 1.

## ¿Para qué comunicar? ¿Cuál es nuestro propósito?

### 1.1 ¿Qué entendemos por comunicación?

La comunicación es entendida básicamente como el intercambio de mensajes entre personas. Muchos la describen partiendo de sus elementos básicos:



Es vista como un medio útil para transmitir información en la búsqueda de que los receptores se identifiquen con aquello que se quiere compartir. Así, se hace referencia al intercambio de información verbal y no verbal y a la utilización de medios técnicos (impresos, radio, televisión, internet).

Concebir así a la comunicación es limitarla a un acto de transmisión de mensajes que no necesariamente puede llegar a ser eficaz. Es distinto si es vista como un proceso vivencial, clave para el buen funcionamiento de una organización, de una comunidad, de una sociedad.

La comunicación puede ser entendida más allá de la transmisión de información e implica pensarla en sentido experiencial, como vinculación, poner en común, compartir e intercambiar lo vivido como experiencia. “La comunicación representa el espacio donde cada quien pone en juego su posibilidad de construir con otros”.

Viendo la comunicación como espacio de conexión y de intercambio, Magdalena Machaca, integrante de la Asociación Bartolomé Aripaylla (ABA), en Ayacucho, nos comparte su mirada y sentir de la comunicación en su trabajo con las comunidades, revelando el sentido de la comunicación como “conectora” entre sujetos, como vínculo, destacando el encuentro de personas, ideas, saberes, experiencias, conocimientos y voluntades.

*“La comunicación para ABA tiene que estar relacionada con la conversación, tiene que ser de hecho no unidireccional sino mutua, tiene que ser algo que nos enriquezca, enriquecedor tanto para el que comunica como para el que está recibiendo la comunicación... Porque tiene que generar espacio donde haya comunidades pero ávidas de conversar. Por eso los quispillactinos cantan si es que alguien no te escucha, dicen mejor comunico al peñasco o al río porque el río y el peñasco me va a responder con gritos... Esa es la comunicación en general, esas ganas de responder, de conversar, de hablar, entonces esa es la comunicación para nosotros...”*

<sup>1</sup>Mata, María Cristina. “Nociones para pensar la comunicación y la cultura masiva”. La Crujía, Buenos Aires, Argentina, 1985.

La comunicación es un hecho cultural, no hay cultura sin comunicación, pues sin ella no habría forma de transmitirla ni compartirla. “Observada de esta manera, la comunicación adquiere un potencial muy grande para generar cambios sociales. ¿Por qué? Por su capacidad de generar nuevos sentidos, nuevas miradas sobre el mundo, distintas de las que hasta ahora se vienen reconociendo”<sup>2</sup>.

Néstor Chambi Pacoricona, de la organización Chuyma Aru, de Puno, refiere lo que la comunicación representa para las comunidades en la zona alto andina de Puno.

“Realmente hay dos modos de comunicación que existe, uno es más racional, está dirigido a un público más racional, intelectual, pero las comunidades no viven ese mundo. Como dicen [su mundo] es más emotivo, es más de sentimientos, más de afinidad, entonces tienen otro modo de comunicación ellos. Si así por decir hablamos de un ritual, no es cuestión de participar, de hacer las cosas que hacen, sino sentirla; eso es distinto y ¿cómo expresamos eso como comunicación? Es nuestra interrogante también porque cada uno debe estar realmente en el ritual porque la presencia no dice nada, estar, vivenciar, sentir, eso es otra cosa...”.

Néstor se pregunta: ¿Cómo se expresa ese sentir de las comunidades? ¿Cómo podemos con la comunicación difundir las vivencias y saberes de las comunidades?

## 1.2 Comunicación estratégica

Cuando las organizaciones preparamos los materiales comunicacionales (notas de prensa, folletos, afiches o programas radiales), en principio hemos identificado a qué público queremos hacer llegar nuestros mensajes. ¿Tenemos diversos públicos?, si es así, ¿cómo son? ¿Qué tanto conocemos de ellos? ¿Nos estamos poniendo en su lugar para identificarlos plenamente? ¿Realmente preparamos nuestros mensajes y producimos nuestro material comunicacional teniendo claro el objetivo que queremos lograr y los públicos a los que nos estamos dirigiendo?



Si esa práctica no ha sido muy frecuente, empezar a realizarla será muy interesante, porque al lograr ponernos en el lugar del otro, al analizar nuestros mensajes y entender la comunicación como un encuentro de la diversidad sociocultural que está constantemente en movimiento, definiéndose y redefiniéndose, empezamos ya a trabajar bajo el esquema de la **comunicación estratégica**.

La comunicación estratégica exige un cambio en la manera como venimos trabajando nuestros mensajes comunicacionales, teniendo que apelar a nuestra creatividad y flexibilidad para entender a nuestros públicos y poder transmitirles nuestros mensajes de la manera más adecuada.

<sup>2</sup>Enz, Angélica. “Manual de comunicación para organizaciones sociales: hacia una gestión estratégica y participativa”. Asociación Civil Comunia, Buenos Aires, Argentina, 2012.

*“La comunicación estratégica implica ante todo un gran esfuerzo por salirnos del corset de los mensajes, para abordar el espesor de la comunicación en tanto fenómeno que está haciéndose y rehaciéndose todo el tiempo”*<sup>3</sup>.

Esta nueva mirada de la comunicación más integral parte de ponerse en el lugar del otro para no desarrollar campañas o mensajes comunicacionales que estén solo relacionados con nuestros propios intereses o los intereses de los proyectos que estamos ejecutando. Esta mirada exige partir de un análisis previo, de empezar por las preguntas que se hace Néstor Chambi de Chuyma Aru y de detenernos a mirar hacia adentro de nuestras organizaciones, de conocernos.

## 1.3 Trazando un camino... El plan comunicacional

¿Para qué tenemos que planificar? Planificamos para desarrollar ciertas actividades, organizando de la mejor manera los recursos disponibles (personas, dinero, tiempo) y así obtener los resultados esperados.



La ausencia de un plan es la improvisación y como dice el refrán *“cuando no se sabe adónde ir, cualquier camino es bueno”*. Pero *“si se quiere llegar a un lugar determinado, debe elegirse el camino óptimo”*<sup>4</sup>.

Un plan de comunicación es una guía u hoja de ruta teórica y práctica que sirve para acompañarnos en los diferentes caminos —planeados y espontáneos— que recorreremos durante un periodo preestablecido. Esta guía debe contemplar acciones de comunicación que combinen diferentes métodos, técnicas y herramientas que puedan responder a objetivos, desde los más inmediatos (corto plazo) a los más remotos (objetivos mayores).

Es importante precisar que el diseño de un plan comunicacional debe ser participativo, de preferencia deben participar en él las personas directamente involucradas en el proceso de ejecución del plan, pues se trata de un documento que debe funcionar como una herramienta de trabajo y no como algo que solo adorna nuestros estantes de libros u ocupa un espacio virtual en nuestras computadoras.

*“Para llegar a buen puerto con el plan de comunicación, y que su práctica se haga efectiva y genere transformaciones en las organizaciones y en las comunidades, es muy importante definir desde el inicio de qué forma se va abordar el trabajo y el rol de las personas involucradas...”*<sup>5</sup>.

<sup>3</sup>Massoni, Sandra H. “Estrategias. Los desafíos de la comunicación en un mundo fluido”. Homo Sapiens Ediciones, Rosario, Argentina, 2007.

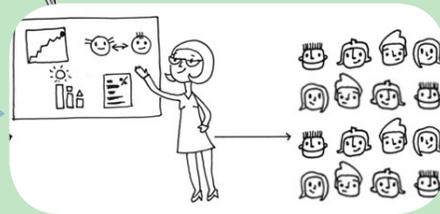
<sup>4</sup>Centro de Comunicaciones Voces Nuestras. Manual para el diseño participativo de estrategias de comunicación. Costa Rica.

<sup>5</sup>Enz, Angélica. “Manual de comunicación para organizaciones sociales: hacia una gestión estratégica y participativa”. Asociación Civil Comunia, Buenos Aires, Argentina, 2012.

Definir objetivos comunicacionales



Identificar los públicos objetivos y los mensajes



Diseñar y seleccionar las estrategias de comunicación más adecuadas



Elaborar el plan de actividades



Presupuestar las actividades



Programar las actividades



## Pasos a seguir para elaborar un plan comunicacional

La primera tarea para empezar con la elaboración del plan parte por definir qué queremos lograr y para qué lo queremos. Con estas interrogantes iniciaremos la definición de nuestros objetivos comunicacionales, procurando que tengan relación con los objetivos de nuestro quehacer institucional, así serán incorporados a las actividades de la organización.

## 1.4 ¿Cómo definir nuestros objetivos comunicacionales?

Para planificar necesitamos saber de dónde partimos para saber a dónde queremos llegar. Necesitamos identificar claramente el aporte de la comunicación en nuestros objetivos *institucionales* para claramente definir cuáles serían nuestros objetivos *comunicacionales*.



### ❖ Análisis FODA

Para ello necesitamos detenernos un momento e identificar nuestras Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, es decir, trabajar en nuestro FODA, que no es otra cosa que una herramienta de diagnóstico, en este caso aplicada a la comunicación dentro de la organización.

## Actividad 1: Trabajemos en nuestro FODA

Empezamos el análisis FODA referido a nuestro proceso comunicacional respondiendo a las preguntas:

¿Qué fortalezas tiene la organización en el campo comunicacional?, ¿qué debilidades?, ¿qué oportunidades tiene para salir adelante? y ¿qué amenazas enfrenta?

Para responder tomamos en cuenta que:

### Fortalezas

Es todo aspecto **INTERNO** que nos hace fuertes como organización, son las ventajas con las que contamos frente al resto.

### Debilidades

Es todo factor o elemento **INTERNO** que nos limita y nos presenta obstáculos.

### Oportunidades

Son situaciones **EXTERNAS** actuales de las que la organización podría sacar provecho.

### Amenazas

Son aquellos factores **EXTERNOS** actuales o probables que nos limitan para el desarrollo de nuestras actividades.

Se debe tener claro las diferencias entre fortalezas y oportunidades y entre amenazas y debilidades. También es importante reflexionar y descartar aquellos elementos que no se refieren al proceso de comunicación, pues no se les dará respuesta con el plan comunicacional. Esas ideas se pueden anotar aparte para que la organización las pueda retomar cuando haya oportunidad.

## ❖ Formulación de objetivos

Ahora que ya identificamos cuáles son nuestros problemas comunicacionales y con qué fortalezas y oportunidades contamos para hacerles frente, es el momento para definir nuestros objetivos comunicacionales.

Teniendo en cuenta que todo objetivo es una herramienta que orienta el accionar, en este caso nuestro accionar comunicacional, es necesario plantearse objetivos claros, precisos, viables y posibles de medir. Los objetivos comunicacionales pueden buscar:

- ◆ Informar
- ◆ Difundir
- ◆ Educar
- ◆ Generar opinión
- ◆ Animar al debate público
- ◆ Comprometer la participación
- ◆ Fortalecer el diálogo

En cuanto a su alcance, los objetivos pueden ser:

- ◆ Generales: Describen la finalidad del plan.
- ◆ Específicos: Describen la situación que se espera que exista al finalizar la implementación del plan

## Actividad 2: Identifiquemos nuestros objetivos comunicacionales

Con las respuestas que se obtuvieron en el FODA se trabajará con:



Se ordenan y agrupan en elementos adversos y se contraponen los elementos positivos para buscar soluciones. Para cada suma de Debilidad + Oportunidad o Amenaza + Fortaleza, se redactan los objetivos estratégicos que recojan las soluciones propuestas.

# 2.

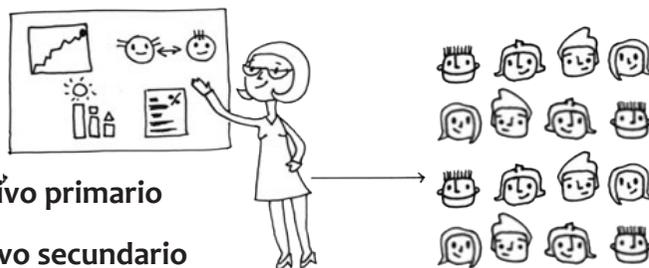
## ¿A quiénes comunicar? ¿Qué queremos decir?

### 2.1 Identificando nuestros públicos objetivos

Ahora que tenemos los objetivos comunicacionales definidos, es necesario identificar nuestros públicos objetivos, es decir, aquellos grupos de partes interesadas que pueden ayudar a facilitar el cambio que nuestra organización espera lograr.

Existen dos tipos de público objetivo:

- ◆ **Público objetivo primario**
- ◆ **Público objetivo secundario**



Cada uno de ellos juega un papel importante para el logro de los objetivos comunicacionales, teniendo en cuenta que los públicos

primarios están conformados por los tomadores de decisiones y los secundarios son los que apoyan a la generación de un clima favorable.

*El público objetivo primario* son personas con una autoridad directa para hacer cambios políticos (por ejemplo: los ministros, los congresistas, presidentes regionales, alcaldes, etc.). Recuerda que los públicos son siempre personas, no instituciones. Informar o persuadir al público primario sobre un tema político es el eje de cualquier estrategia de incidencia.

*El público objetivo secundario* son aquellas personas que pueden influenciar en las decisiones del público primario. La importancia del público secundario radica en que puede ser un camino para llegar al público primario, el cual podría no estar disponible directamente. El público secundario puede incluir al público en general: Los académicos u otras personas de influencia<sup>6</sup>.

La selección del público requiere que se tenga cierto conocimiento sobre quién ejerce el poder y qué personas se relacionan con este. La identificación de los públicos objetivos es una de las partes más importantes del desarrollo de una estrategia de comunicación efectiva. Cuanto más se conozca sobre el público objetivo, existen mayores probabilidades de que se logren las metas. Este proceso empieza con un análisis de los diferentes actores que ejercen el poder.

<sup>6</sup><http://www.policyproject.com/pubs/advocacy/English/Policy%20Proj%20Sec%20III-3.pdf>

## Actividad 3: Identificando los grupos de poder

El análisis de poder es una herramienta que nos permite identificar las relaciones de poder que hemos establecido o no establecido con organizaciones, medios, empresas, instituciones, personas, con quienes interactuamos o podemos hacerlo, a quienes llamamos actores y entre los que identificamos a:

- ◆ Aliados
- ◆ Oponentes
- ◆ Indecisos

Trabajar la matriz de mapa de poder nos ayuda a identificar y clasificar los actores relacionados con nuestros objetivos comunicacionales, al colocar en cada uno de los casilleros según sea el caso el actor identificado, colocando primero a aquellos que tengan mayor poder.

### Matriz de mapa de poder



#### Aliados

Son los que nos apoyan y tienen influencias que benefician nuestro trabajo, pueden cooperar con recursos humanos y materiales, brindándonos apoyo práctico y operativo. La estrategia con ellos es mantener comunicación permanente.



#### Indecisos

Son aquellos que no sabemos hacia dónde se van a inclinar, es a quienes tenemos que convencer. La estrategia para este grupo es manejar de manera adecuada la información para inclinar la balanza a nuestro favor. Es un error no tomarlos en cuenta pues pueden ser decisivos para el éxito o fracaso de nuestros objetivos comunicacionales. Pueden ubicarse en este grupo la mayoría de los medios de comunicación, las poblaciones organizadas, entre otros actores.



#### Oponentes

Son aquellos que se oponen a nuestras políticas y trabajo, no les interesa que nuestra relación de poder e imagen mejore en la sociedad, por lo general tienen poder económico e ideológico por lo cual no se debe obviar su influencia. La estrategia de trabajo con este grupo es saber qué están haciendo.

Algunas preguntas que nos ayudan a identificar y clasificar a los actores en relación al objetivo comunicacional:

- ◆ ¿Con cuánta información cuentan ellos sobre el tema?
- ◆ ¿Ellos ya tienen una opinión? ¿Sabemos cuál es?
- ◆ ¿Ellos han tomado una posición pública sobre el tema?
- ◆ ¿Qué nueva información se está ofreciendo?
- ◆ ¿Qué objeciones podrían tener ellos a nuestra posición?
- ◆ ¿Se necesita aclarar alguna idea errónea o contrarrestar los argumentos en contra?
- ◆ ¿Qué podrían perder ellos como resultado de su propuesta?
- ◆ ¿Podemos relacionar nuestro tema con algún otro tema que ellos respaldan?

Luego de identificar y analizar a los actores que están relacionados con los objetivos comunicacionales propuestos, procedemos a realizar un perfil de públicos objetivos primarios y secundarios. Esta tarea es muy importante porque nos ayuda en el momento de elaborar los mensajes y estrategias para cada producto comunicacional.

## Actividad 4: ¿Cómo hacer un perfil de públicos objetivos?

Luego de separar el público objetivo primario y secundario, con aquellos que consideremos más importantes realizamos el siguiente análisis:

Perfil del público primario	
<p><b>Público Objetivo</b></p> <p>Autoridades locales</p>	<p><b>Características socio culturales</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Diarios que leen</li> <li>• Noticieros de radio y televisión más sintonizados</li> <li>• Programas de radio y televisión más sintonizados</li> <li>• Rango de edades</li> <li>• Preferencias musicales</li> <li>• Espacios públicos más frecuentados</li> </ul>
Perfil del público secundario	
<p><b>Público Objetivo</b></p> <p>Grupos de organizaciones juveniles</p>	<p><b>Características socio culturales</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Diarios que leen</li> <li>• Noticieros de radio y televisión más sintonizados</li> <li>• Programas de radio y televisión más sintonizados</li> <li>• Rango de edades</li> <li>• Preferencias musicales</li> <li>• Espacios públicos más frecuentados</li> </ul>

Este nos ayuda a identificar qué estrategias comunicacionales empleamos según el perfil de nuestros actores, es decir, si la persona o grupo de personas en las que queremos influir escucha más radio o utiliza redes sociales, prepararemos la estrategia más adecuada a los canales de comunicación que se emplearán.

## 2.2 Definiendo nuestros mensajes comunicacionales

Ya tenemos identificados los objetivos y mapeados y perfilados cada uno de nuestros públicos, es momento de empezar a construir los mensajes. Para comunicar de manera efectiva es importante idear argumentos y mensajes no solo que motiven y llamen la atención, también deben ser entendidos claramente por cada uno de nuestros públicos. Sabemos que no es una tarea sencilla, se requiere ser creativo, ponerse a pensar en lo que queremos comunicar de manera tal que aquellos que están del otro lado de nuestros mensajes se involucren en lo que estamos proponiendo y lo puedan sentir realmente como propio.



Los mensajes son información clara y concreta que se pasa de una persona a otra, de un grupo de gente a otro, con la intención de producir un efecto. Generalmente los mensajes se presentan a través de medios como afiches, spots de radio y de televisión, entre otros.

En resumen los mensajes no se pueden idear sin pensar primero en el perfil del público al que nos estamos dirigiendo. Por ejemplo, si queremos proponer cambios en las políticas públicas, nos dirigiremos a los tomadores de decisiones, nuestro mensaje en este caso incluirá

una propuesta clara de lo que se está solicitando y será dirigido a la autoridad responsable y competente en el tema.

Si, por el contrario, lo que buscamos es que la opinión pública tome partido a favor de nuestra propuesta y nos sirva de apoyo y presión hacia los tomadores de decisiones, nuestros mensajes deben informar al público para que se comprometan con nuestras causas y tomen partido a favor de nuestras propuestas.

Algunas indicaciones o tips para la etapa de producción de mensajes:

- ◆ Deben dar información clara y concreta.
- ◆ Proveen soluciones o acciones para ser seguidas.
- ◆ Se proponen persuadir o motivar a las personas para adoptar una determinada posición.

La elaboración y difusión de un mensaje significa cuidar hasta el último detalle de diseño, producción, edición y difusión, según sea el formato seleccionado. No podemos dejar nada al azar.

## 2.3 Validación de los mensajes

La validación es una metodología que permite medir el nivel de aceptación de los mensajes y productos comunicacionales antes de exponerlos públicamente, muchas veces dejada de lado por un factor de tiempo y recursos para realizar este proceso. Pero pensemos un poco más, si revisamos los librereros de las organizaciones seguro encontraremos algunos materiales comunicacionales con costos muy elevados de producción que en algunos casos no se terminan de distribuir y en otros al llegar a los destinatarios estos no los utilizan por no ser entendibles o aplicables a sus realidades.

Para evitarnos el invertir tiempo y recursos en materiales comunicacionales que no son utilizados por nuestro público objetivo, antes de que estos materiales pasen a la producción definitiva, sean impresos, videos o audios, es muy importante que los sometamos a una validación que debe realizarse si es posible con una muestra del grupo meta al que estamos dirigiendo el material.



Aquí algunos consejos para realizar esta validación:

- ◆ **Claridad en los contenidos.** El primer criterio para validar un material comunicacional es si este es comprensible para los destinatarios. Podemos ayudarnos con algunas preguntas: ¿Qué estamos entendiendo? ¿Hay partes más difíciles que otras? ¿Hay poca, suficiente o mucha información?
- ◆ **Utilidad del material.** Puede ser que el contenido se entienda pero es posible que los destinatarios consideren que no es útil para su propia vida o su trabajo, por ello es muy importante validar este punto. ¿El material les es de utilidad? ¿Lo pueden utilizar sin necesidad de otros conocimientos? ¿Cualquier otra persona estaría en posibilidad de usarlo? Si no es así, ¿para qué tipo de personas sería más útil?
- ◆ **Atractivo.** Un material puede ser claro y útil pero poco atractivo. No podemos pensar que un material comunicacional con esas características vaya a tener mucha acogida. Tendríamos que preguntarnos también: ¿Les resulta atractivo el material? ¿Qué les gustaría que se cambie? ¿Cómo se entendería mejor lo que queremos comunicar? ¿El formato que se está empleando es el más adecuado? ¿Cuál podrían proponer?<sup>7</sup>

<sup>7</sup>Cortés, Carlos Eduardo. "Herramientas para validar". Mimeo. San José, Costa Rica. 1993.

# 3.

## ¿Cómo nos comunicamos? ¿Qué estrategias empleamos?

### 3.1 Planificación estratégica de la comunicación

Ya logramos identificar para qué comunicar (objetivos comunicacionales), los públicos y los mensajes. Es hora de pensar estratégicamente cómo hacemos llegar los mensajes a los diversos públicos identificados.



El diseño de estrategias de comunicación no es un plan, una fórmula a aplicar, es el conjunto de acciones que mejoran la oportunidad de contacto con el otro<sup>8</sup>.

Partiendo de lo que nos dice Sandra Massoni podemos decir que las estrategias de comunicación nos ayudan a relacionarnos con los destinatarios de nuestros mensajes, a interactuar con ellos en la búsqueda de que se identifiquen con lo que estamos proponiendo.

Constituyen un escenario para convocar a la acción a las personas relacionadas con la solución del problema identificado. La elección de las estrategias puede representar la diferencia entre el éxito o el fracaso del plan de comunicación, por ello deben utilizarse de manera combinada y definirse de acuerdo a los públicos a los que busca dirigirse.

Para seleccionar las estrategias es necesario considerar:

- ◆ Probabilidad de incidencia en la solución del problema o necesidad identificada.
- ◆ Prioridades e interés de nuestro público objetivo y de los grupos o instituciones involucradas en el proceso.
- ◆ Presupuesto
- ◆ Pertinencia
- ◆ Periodo que se debe cubrir.

De la elección de la estrategia de comunicación adecuada dependerá el logro de los objetivos comunicacionales que nos hayamos propuesto. Algunas de ellas se pueden usar combinadas. Para optimizar los resultados tenemos las estrategias más empleadas:

<sup>8</sup>Massoni, Sandra. "Estrategias. Los desafíos de la comunicación en un mundo fluido". Homo Sapiens Ediciones. Rosario, Argentina, 2007.

## Estrategia de producción de información

Para todas las estrategias que se propongan, el elemento clave es la producción de información, que se fundamenta en la producción y generación de información pertinente, oportuna y de calidad que permita la fluidez del debate público.

La producción de información se realiza en base a la identificación de fuentes de información, las que pueden ser documentarias, centros de información, organizaciones especializadas, expertos, publicaciones, entre otras. Para identificar las fuentes de información, se sugiere organizarlas como en el cuadro que sigue:

### Identificación de fuentes de información

Asociación Bartolomé Aripaylla	<a href="http://www.abaayacucho.org.pe/">http://www.abaayacucho.org.pe/</a>
Ministerio del Ambiente	<a href="http://www.minam.gob.pe/">http://www.minam.gob.pe/</a>
Ministerio de Energía y Minas	<a href="http://www.minem.gob.pe/">http://www.minem.gob.pe/</a>
Grupo Perú COP20	<a href="http://grupoperucop20.org.pe/">http://grupoperucop20.org.pe/</a>
Instituto Nacional de Investigación Agraria	<a href="http://www.inia.gob.pe/">http://www.inia.gob.pe/</a>

## Estrategia de incidencia pública con medios de comunicación masivos y alternativos

La incidencia pública se refiere a los esfuerzos que realizan grupos de personas u organizaciones para influir en programas y políticas públicas. Se busca influir en la opinión pública para en conjunto presionar a los decisores de políticas.



¿Cómo lograr que la opinión pública se vuelva favorable a nuestras causas?

Hay que tener en cuenta que este proceso de incidencia implica el uso de los medios de comunicación masivos y alternativos para visibilizar las propuestas o demandas que se tengan.

### ❖ Con los medios de comunicación masivos

Una de las principales tareas es realizar un mapeo de medios; que implica identificar cuáles son los medios de comunicación existentes, para armar un directorio que permita interactuar con las/os periodistas con el objetivo de posicionar en su agenda nuestros temas de interés. Para esta tarea es importante identificar cuáles

son los medios de comunicación de mayor audiencia (radio, prensa y televisión) y quiénes son las/os más importantes periodistas en cada uno de los medios que pueden convertirse en nuestras/os aliadas/os.

Para lograr que se conviertan en nuestros aliados hay que mantenerlos permanentemente informados de las actividades que se realizan, además de facilitarles entrevistas con los voceros de la organización y especialistas en los temas de interés que queremos abordar. Estar permanentemente en medios nos da una gran posibilidad de poner nuestro tema en la agenda pública. Recuerda que lo que no pasa por los medios no existe, para ello podemos programar:

- ◆ **Participación en medios de comunicación.** Se promoverá la participación de los especialistas y los voceros en los medios de comunicación para visibilizar las propuestas y demandas.
- ◆ **Envío de notas de prensa.** Este formato permite brindar información concisa a los medios de comunicación. Es recomendable producir notas informativas con cierta periodicidad sin saturar las fuentes informativas. A las notas de prensa se pueden adjuntar información especializada, datos estadísticos, entre otra información útil. Toda nota de prensa debe responder a las siguientes preguntas:

¿Qué? ¿Quién? ¿Cuándo? ¿Dónde?

Nota de prensa	
¿Qué?	Qué es lo que tenemos que informar. Breve descripción de los hechos.
¿Quién?	Principales involucrados o personajes de la noticia.
¿Cuándo?	Es la información temporal, es decir, si ha sucedido, está sucediendo o va a suceder.
¿Dónde?	Situar la información en términos de lugar que puede ser la región, el lugar del evento, entre otros.

### ❖ Con los medios de comunicación alternativos



Facebook, Twitter, Youtube son algunos de los principales medios de comunicación que hoy nos brindan una importante plataforma de visibilización de las demandas o propuestas que se tengan en relación a los temas de interés.

La información en estos escenarios se mueve rápidamente y exige de nosotros una constante atención para mantener la vigencia y permanencia de nuestra información. Para ello es importante por lo menos mantener estos espacios virtuales actualizados diariamente con información atractiva, promoviendo que sea compartida en todas las redes o canales virtuales posibles.

## Estrategia de movilización ciudadana

Esta estrategia rescata las calles, plazas, parques, mercados como espacios públicos donde la gente se comunica, dialoga, comparte información e interactúa. En ese sentido esta estrategia genera dos escenarios de comunicación: 1) un escenario directo de participación de la ciudadanía expresándose de manera colectiva; y 2) un escenario mediático propiciado por la cobertura que los medios de comunicación realicen de las acciones de participación ciudadana.

Esta es una estrategia que se emplea para promover el involucramiento activo de la ciudadanía en los asuntos del bien público y permite formular propuestas que incorporen las demandas y expectativas de la ciudadanía logrando así un mayor respaldo y legitimidad. Entre ellas tenemos:

- ◆ **Ferias ciudadanas.** En este espacio se brinda información correspondiente al tema de incidencia pública abordado, se pueden realizar en alianza con instituciones públicas y privadas. Para darle mayor realce es importante invitar a autoridades y personajes públicos reconocidos para cautivar la atención.
- ◆ **Caravanas ciudadanas.** Esta actividad aprovecha los espacios de encuentro y comunicación de la población de la ciudad como plazas, calles y mercados, para organizar un conjunto de actividades interactivas e innovadoras que los transformen en espacios de acceso a información de calidad, con la perspectiva de desarrollar opiniones y propuestas ciudadanas que sirvan como insumos para la incidencia.

- ◆ **Foros públicos.** Es un evento público que se estructura en base a la exposición de un tema determinado, regularmente están conformados por un moderador y tres ponentes. Es un espacio propicio para convocar a los líderes de opinión u autoridades a exponer los temas de interés.
- ◆ **Pasacalles.** Consiste en la adaptación del baile como una manera festiva de representar un tema para sensibilizar y llamar la atención de la ciudadanía y autoridades. El recorrido por lo general se realiza en las calles más importantes de la localidad, esta actividad demanda una mayor participación de jóvenes.

## Estrategia de alianzas con organizaciones públicas y privadas



Para lograr conformar y fortalecer un espacio de interrelación, es importante conocer los intereses de las organizaciones e instituciones con las que queremos establecer alianzas, además de identificar cuál es su rol y liderazgo.

Dentro de esta estrategia de comunicación se pueden planificar actividades tales como mesas de trabajo, consultas con expertos, espacios de reflexión y análisis dirigidos a periodistas y tomadores de decisión que nos ayudan a entender y poner nuestro tema en la agenda pública.

## Estrategia de comunicación interna

La estrategia de comunicación más importante que debemos emplear es nuestra comunicación interna. Si no tenemos claro dentro de la organización o red de organizaciones qué se quiere lograr y qué herramientas se van a utilizar, es muy difícil que se desarrollen con éxito todas las actividades propuestas.

¿Qué necesitamos hacer para mejorar nuestra comunicación interna?

- ◆ Mantener la lista de correos electrónicos actualizada verificando que estén correctos
- ◆ Actualizar la agenda telefónica.
- ◆ Si es posible y las condiciones tecnológicas lo permiten, crear un grupo cerrado en Facebook donde se pueda mantener contacto permanente con los integrantes de la organización o red.
- ◆ Dar acuse de recibo de los correos electrónicos. Si el mensaje recibido no es claro, realizar las consultas correspondientes.

## Actividad 5: Preparando nuestras estrategias

Según el público objetivo al que vamos a dirigir nuestros mensajes definimos las estrategias más adecuadas.



### Estrategias de comunicación

#### Público

Poner el público objetivo

#### Estrategia

Especificar las estrategias. Se puede elegir una o varias, de acuerdo a lo que se busca comunicar (objetivo) y a quién comunicar (público)

# 4.

## ¿Cuándo y dónde comunicar?

Ya contamos con todos los elementos necesarios para elaborar la matriz del plan de comunicación. En ella colocaremos los objetivos, públicos, mensajes y estrategias de comunicación más adecuadas de acuerdo a cada público.



La matriz del plan de comunicación también debe especificar las actividades de comunicación que se realizarán para cada uno de los objetivos comunicacionales.

Una vez que tengamos todo listo, se debe plantear un cronograma viable, tomando en cuenta los tiempos necesarios para terminar tareas particulares.

Es muy importante que el plan de comunicación no quede aislado de las actividades de la organización, para ello recomendamos incorporar las actividades del plan de comunicación al plan operativo de la organización, de esa manera se contará con un solo plan que será el instrumento de gestión anual.



## Actividad 6: Plan de Comunicación. ¿Cómo lo hacemos?

### Ejemplo:

MATRIZ DEL PLAN DE COMUNICACIONES				
Objetivos de Comunicación	Público Objetivo	Mensajes	Estrategias de comunicación	Actividades
<p>Generar condiciones de diálogo, participación activa y compromiso entre los actores sociales para la implementación de acciones rumbo a la COP20</p>	<p>Actores sociales y líderes de opinión</p>	<p>Importancia de que todas las organizaciones participen activamente en el proceso</p> <p>Argumentos motivadores para generar la participación</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estrategia de producción de información</li> <li>• Estrategia de alianzas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mapeo de actores sociales</li> <li>- Mapeo de medios</li> <li>- Consultas técnicas con expertos</li> <li>- Institucionalización de espacios de trabajo en conjunto</li> </ul>
	<p>Ciudadanía en general</p>	<p>Información de cambio climático y qué es la COP20</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estrategia de producción de información</li> <li>• Estrategia de incidencia en medios de comunicación</li> <li>• Estrategia de movilización ciudadana</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Producción de información para visibilizar las propuestas</li> <li>- Coordinar la participación en diversos medios de comunicación</li> <li>- Producción de material comunicacional (volantes, notas de prensa, spots de audio y video)</li> <li>- Posicionamiento en medios de comunicación</li> </ul>

## Actividad 7: Cronograma de actividades



Una vez terminado el plan de comunicaciones hay que hacerlo operativo, para ello sugerimos trabajar el siguiente formato que nos ayuda a ponerle fechas a las actividades, determinar responsables y asignarles presupuestos.

N°	Actividad	Meta anual	Presupuesto	Meta anual	Cronograma											
					1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12

# 5.

## Referencias bibliográficas

- Mata, María Cristina. “Nociones para pensar la comunicación y la cultura masiva”. La Crujía, Buenos Aires, Argentina, 1985.
- Massoni, Sandra H. “Estrategias. Los desafíos de la comunicación en un mundo fluido”. Homo Sapiens Ediciones, Rosario, Argentina, 2007.
- Massoni, Sandra H. “Los desafíos de la comunicación en un mundo fluido”. Universidad Nacional de Lomas de Zamora, Argentina, 2008.
- Enz, Angélica. “Manual de comunicación para organizaciones sociales: hacia una gestión estratégica y participativa”. Asociación Civil Comunia, Buenos Aires, Argentina, 2012.
- Cortés, Carlos Eduardo. “Herramientas para validar”. Mimeo. San José, Costa Rica, 1993.
- Centro de Comunicaciones Voces Nuestras. “Manual para el diseño participativo de estrategias de comunicación”. Costa Rica.
- Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación. “Diseño participativo para una estrategia de comunicación”. Roma, 2008.
- Ortega, Liliana. “Manual de incidencia pública, para organizaciones no gubernamentales”. COFAVIC, Caracas, Venezuela, 2013.
- Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo. “Guía de estrategias de comunicación para la formulación del plan regional de formación profesional”. Perú, 2007.
- Comunicación e Información de la Mujer AC. “Estrategias de comunicación y visibilidad para las organizaciones de la sociedad civil”. CIMAC, DF, México, 2004.

## ILUSTRACIONES

### **emisor.jpg (pág. 5)**

<http://www.ejemplode.com/images/uploads/emisor.jpg>

### **com\_estrategica.jpg (pág. 6)**

[http://estrategicom.bligoo.cl/media/users/17/876916/images/public/174619/com\\_estrategica.jpg?v=1321653135213](http://estrategicom.bligoo.cl/media/users/17/876916/images/public/174619/com_estrategica.jpg?v=1321653135213)

### **images.jpg (pág. 7)**

[https://encrypted-tbn1.gstatic.com/images?q=tbn:ANd9GcSVZvorc6pqe\\_2tuw2mU7h6Ksn2Wum1buv5fKlg9AMLNFfOLGA](https://encrypted-tbn1.gstatic.com/images?q=tbn:ANd9GcSVZvorc6pqe_2tuw2mU7h6Ksn2Wum1buv5fKlg9AMLNFfOLGA)

### **presupuesto-social-media.png (pág. 8)**

<http://vilmanunez.com/wp-content/uploads/2012/10/presupuesto-social-media.png>

### **planificacion.jpg (pág. 8)**

<http://sentirsefeliz.files.wordpress.com/2011/10/planificacion.jpg>

### **images (3).jpg (pág. 9)**

[https://encrypted-tbn0.gstatic.com/images?q=tbn:ANd9GcQyDqmez6X86u0kNotD729\\_M2hKmoZq\\_oA-jWBeZLnlJ10Ud3MChA](https://encrypted-tbn0.gstatic.com/images?q=tbn:ANd9GcQyDqmez6X86u0kNotD729_M2hKmoZq_oA-jWBeZLnlJ10Ud3MChA)

### **images (2).jpg (pág. 11)**

[https://encrypted-tbn0.gstatic.com/images?q=tbn:ANd9GcRQWeCtgQYTHIU-0GA1\\_A1cHVMAIxW2hSJIJ2UWhDvrGMO7WvVANA](https://encrypted-tbn0.gstatic.com/images?q=tbn:ANd9GcRQWeCtgQYTHIU-0GA1_A1cHVMAIxW2hSJIJ2UWhDvrGMO7WvVANA)

### **inalambria\_como\_funciona.jpg (pág. 11)**

[http://www.inalambria.com/img/inalambria\\_como\\_funciona.jpg](http://www.inalambria.com/img/inalambria_como_funciona.jpg)

### **indeciso.jpeg (pág. 12)**

<http://lawebdelestudiante.es/wp-content/uploads/2012/06/indeciso.jpeg>

### **El-poder-de-los-aliados-estrategicos.jpg (pág. 12)**

<http://bienpensado.com/wp-content/uploads/El-poder-de-los-aliados-estrategicos.jpg>

### **Debate.jpg (pág. 12)**

<http://uvmboored.com/files/2011/08/Debate.jpg>

### **images (4).jpg (pág. 14)**

<https://encrypted-tbn2.gstatic.com/images?q=tbn:ANd9GcSDZzUXI5tn3pyRTkteN9A7OB>

### **reu.png (pág. 15)**

[http://2.bp.blogspot.com/-2HzPBuhsny4/TcgUtk\\_OBrI/AAAAAAAAAQ/52d5LXm0Uns/s1600/MARTHA.png](http://2.bp.blogspot.com/-2HzPBuhsny4/TcgUtk_OBrI/AAAAAAAAAQ/52d5LXm0Uns/s1600/MARTHA.png)

### **estrategia-multicanal-2.jpg (pág. 16)**

<http://contactuscc.files.wordpress.com/2013/01/estrategia-multicanal-2.jpg>

### **canales.jpg (pág. 17)**

[http://basekit-images.s3.amazonaws.com/live77894\\_crearcontenidodecalidadparabuenmarketingenlasredessociales.jpg](http://basekit-images.s3.amazonaws.com/live77894_crearcontenidodecalidadparabuenmarketingenlasredessociales.jpg)

### **clip\_image003\_thumb.png (pág. 18)**

[http://www.megadual.com/wp-content/uploads/2012/09/clip\\_image003\\_thumb.png](http://www.megadual.com/wp-content/uploads/2012/09/clip_image003_thumb.png)

### **marketing.png (pág. 20)**

<https://mercaderseo.files.wordpress.com/2012/04/marketing.png>

### **Cómo-elaborar-el-plan-de-mercadeo-de-un-startup.jpg (pág. 23)**

<http://www.emarketinghoy.com/wp-content/uploads/2014/01/C%C3%B3mo-elaborar-el-plan-de-mercadeo-de-un-startup.jpg>



**comunicaciones**  
*aliadas*