

¿CÓMO PLANIFICAR LA COMUNICACIÓN DESDE UNA INSTITUCIÓN PÚBLICA?

Metodología para el diseño de planes de
comunicación

¿Cómo planificar la comunicación desde una institución pública?
Metodología para el diseño de planes de comunicación

Tema: comunicación institucional, plan de comunicación, Administraciones públicas

Primera versión: diciembre 2011

Datos de contacto:

Evaluación y Calidad. Gobierno de Navarra.

evaluacionycalidad@navarra.es

*Ponemos a su disposición el buzón **evaluacionycalidad@navarra.es** donde podrá remitir cualquier duda, sugerencia, solicitud de información y/o petición de documentación complementaria en materia de evaluación de políticas públicas y de calidad de los servicios públicos.*

Índice

Introducción	5
Objetivos, contenidos y destinatarios de esta guía.....	5
La comunicación en el siglo XXI	7
Cambios en el modelo de comunicación	7
La comunicación en las Administraciones públicas	9
¿Qué es la comunicación política, pública o institucional?	9
¿Qué caracteriza a las Administraciones públicas?	10
La gestión de la comunicación en la Administración pública	11
¿Quién es responsable de la comunicación de la institución?.....	11
La organización de la función de comunicación	12
Dimensiones de la comunicación institucional. El modelo comunicativo	12
El plan de comunicación: diez etapas	18
Paso 1. Análisis del entorno.....	22
Contexto local.....	22
Contexto social	23
Contexto organizacional	24
Paso 2. Objetivos.....	28
Paso 3. Público objetivo.....	30
Paso 4. El mensaje	33
Paso 5. La estrategia	35
Paso 6. Acciones de comunicación.....	38
¿Qué canales y medios utilizar?	39
¿Qué herramientas de comunicación utilizar?	39
Diseño y contenidos	42
Contratación de la publicidad.....	43
Paso 7. Cronograma	45
Paso 8. Presupuesto.....	47
Paso 9. Control y seguimiento	48
Modelo Q&A: pregunta-respuesta.....	48
Indicadores.....	49
Mapa de responsables	50
Paso 10. Evaluación final.....	51
Casos prácticos	52

Caso 1. La planificación de la comunicación de un proyecto local	52
Caso 2. La planificación de la comunicación de una actividad	59
Conclusiones	64
Glosario de términos	66
Referencias y recursos	69
Asociaciones.....	69
Publicaciones.....	69
Leyes	70
Blogs de interés	70
Anexos.....	71
Agenda de comunicación de Navarra	71
Relación de medios de comunicación de Navarra.....	71
Bibliografía.....	72
Publicaciones.....	72

Introducción

La política ocupa los primeros puestos entre los temas de preocupación ciudadana. Las encuestas constatan que en la ciudadanía hay una elevada falta de credibilidad y confianza en las instituciones públicas, en los gobiernos y en sus gobernantes.

Las transformaciones de orden social y tecnológico están dibujando el surgimiento de nuevos modelos de gobierno público dirigidos a la mejora de la calidad y del servicio a la ciudadanía y que procuran más transparencia y mayores facilidades para la relación de la ciudadanía con la Administración. Las nuevas formas de comunicación a través de los medios sociales están conformando a su vez una democracia más participativa que conlleva que determinados rituales como las fotografías de inauguración o la convocatoria de ruedas de prensa para cualquier actividad hayan perdido parte de su eficacia.

En esencia, las Administraciones trabajan por el bien común, buscan ser abiertas y transparentes y, en definitiva, más próximas a la ciudadanía, por lo que la comunicación permite acortar las distancias con esta. Estar cerca de las personas es uno de los objetivos de la comunicación política. Además, las Administraciones públicas tienen la obligación de comunicar y publicitar información sobre los servicios públicos desarrollados en ellas.

En este sentido, no se puede entender la política sin la comunicación. La comunicación se define como un pilar básico, un vehículo para la información pública, una herramienta democrática, y de ahí la importancia y transcendencia de la comunicación en la aportación de valor a la gestión de una institución pública.

La nueva Administración pública necesita un binomio de buenas políticas y compromisos junto con una estrategia de comunicación clara y directa. Surge así una necesidad de profesionalizar esta labor y se impone la urgencia de construir una nueva narrativa política y de contar con una planificación de la comunicación: el desarrollo de un verdadero proyecto comunicativo.

Diseñar un plan de comunicación para las actividades que desarrollan y sobre las que han de informar las Administraciones públicas es el paso previo a la puesta en marcha de la comunicación política.

Objetivos, contenidos y destinatarios de esta guía

La presente guía pretende ser un documento reflexivo sobre el papel de la comunicación actual y los aspectos que la caracterizan desde la esfera pública y política. Así pues, de esta manera se puede entender la organización de la comunicación en las instituciones públicas y definir los pasos y la metodología necesarios para diseñar un plan de comunicación para cualquier actividad.

Los objetivos principales de la guía son los siguientes:

- Incidir en la importancia de la comunicación y en la necesidad de construir una marca e imagen global y positiva de la labor desarrollada desde la Administración pública.
- Facilitar un modelo metodológico sobre los pasos necesarios para elaborar un plan de comunicación desde las Administraciones públicas.
- Proveer de recursos y herramientas para profundizar en este tema.

Los contenidos de la guía se dividen en tres grandes bloques:

1. La comunicación en el siglo XXI

¿Qué caracteriza a la comunicación actual? ¿Y a la comunicación política o institucional?

¿Cómo se organiza y gestiona la comunicación en una Administración pública?

2. El plan de comunicación

¿Cómo abordar el diseño de un plan de comunicación?

Casos prácticos¹: ejemplos sobre cómo abordar la labor de planificación de la comunicación de cualquier actividad.

3. Otra documentación de interés

Glosario, referencias y anexos.

La guía está dirigida a todas las instituciones, unidades, equipos y personas pertenecientes a las Administraciones públicas de Navarra, así como a cualquier persona interesada en profundizar en el desarrollo de la comunicación realizada desde un ente público.

¹ Los casos prácticos incluidos en la guía para ilustrar cada uno de los pasos y actividades en el desarrollo de la comunicación de un ente público son ejemplos ficticios o adaptaciones de casos reales y, aunque sirven de modelo sobre un plan de comunicación real, los datos mostrados no se corresponden exactamente con los originales.

La comunicación en el siglo XXI

La comunicación es una herramienta más para la gestión pública y se nutre de datos e información; pero su función va más allá de la labor informativa. Cuando comunicamos un proyecto o una actividad, lo que queremos es trasladar un mensaje a alguien para conseguir una finalidad. La información refuerza lo objetivo, mientras que la comunicación fortalece lo subjetivo, y es ahí, en lo subjetivo, lo emocional, donde trabaja y donde se genera la verdadera comunicación, la comunicación eficaz.

Es importante tener claro este aspecto que caracteriza la función de la comunicación y que supera el paradigma información-comunicación, de manera que siempre debemos trabajar desde esta perspectiva de persuasión.

La percepción, la idea que las personas construyen en su mente a partir de la comunicación que reciben, es la base de la comunicación. Lo importante es lo que las personas dicen y creen (percepción percibida) y no lo que nosotros comunicamos (percepción proyectada) de nuestra marca o entidad.

A través de las percepciones de las personas y de las nuestras propias se construye el posicionamiento de marca que contribuye a la creación de la imagen de una institución. Y es el primer posicionamiento creado a base de percepciones (pues quizás no haya segunda oportunidad), el que permite construir la realidad. Esta batalla de percepciones (en busca de la percepción deseada) es la que debemos librar con la comunicación.

Recordemos que se comunica con lo que se dice y con lo que se hace, pero también con lo que no se dice o no se hace, y que la comunicación no es solo un trabajo de palabras sino también de imágenes. Todos estos aspectos definirán la comunicación que hagamos e influirán de distinta manera en los públicos a los que se dirija la comunicación.

Cambios en el modelo de comunicación

Se ha producido un cambio en el modelo básico o tradicional de comunicación emisor-receptor, basado en su modo lineal o secuencial, donde el emisor emitía un mensaje y el receptor lo recibía. El nuevo escenario nos lleva a un modelo de emisor/receptor-emisor/receptor. Todos nos convertimos en transmisores y receptores: "transceptores". La información circula ya en todas las direcciones (de la información vertical a la información horizontal y a la bidireccionalidad).

Estamos en un momento de transición ante los cambios y el desarrollo de nuevas herramientas de comunicación provocados fundamentalmente por internet y las nuevas tecnologías. La web 2.0, las redes sociales, la sindicación de contenidos, los SMS, etc. y, en definitiva, los nuevos medios sociales están transformando la manera

de relacionarse con el público. Estas herramientas demandan rapidez, atención, involucración (respuesta a comentarios), seguimiento y diálogo real, y son las que están definiendo una nueva realidad comunicativa: la comunicación 2.0.

Esta comunicación busca mayor transparencia y capacidad de escucha, más rigor y capacidad de análisis, lo que causa el surgimiento de un nuevo paradigma cuyos principios definen una nueva comunicación del siglo XXI.

A modo de resumen se presentan a continuación los principales cambios del entorno que están configurando un nuevo contexto comunicativo.

Cambios en las tecnologías (internet, la web, teléfono inteligente...):

- Democratización de la información.
- Información en tiempo real.
- Información a la carta, adaptada a las necesidades de las personas usuarias.
- Información más multimedia.
- Poder de movilización ciudadana.
- Nuevos espacios de diálogo y participación.
- Nuevos horizontes informativos: mensajes en pocos caracteres (140).
- Multiplicidad de canales: la información llega fragmentada.
- TV por internet y bajo demanda.

Estos cambios provocan el surgimiento de una nueva comunicación y la integración de los mundos *on* y *offline*, que conllevarán la necesidad de adecuar las estrategias comunicativas a la eclosión de la web 2.0.

¿Cómo ha de ser la comunicación del siglo XXI?

La clave está en crear una comunicación relevante (estratégica), fácil, emocionante, más cercana y participativa, interpersonal, global (sin barreras), operativa (dirigida a la acción), en tiempo real y para todo el mundo. Debemos ser estratégicos en nuestra forma de actuar e interactuar, dejando de interrumpir a las personas con lo que no están interesadas para convertirnos en parte de lo que les interesa.

La comunicación en las Administraciones públicas

Es obligación de la Administración generar una sociedad informada y promover la cultura de la información comunicando su gestión a la ciudadanía desde todos los ámbitos. La comunicación institucional ha de responder de esta manera ante esa necesidad de satisfacer el derecho a la información de la ciudadanía. Pero la comunicación pública satisface también otras necesidades, como la de informar sobre lo realizado y así mismo, en su caso, de forma indirecta promover actitudes cívicas.

Sin comunicación, por tanto, la política se vería limitada en alcance, significado y posibilidades. Es la comunicación política la que hace posible el acercamiento de la Administración a la sociedad.

¿Qué es la comunicación política, pública o institucional?

En un sentido amplio la comunicación institucional es la comunicación que tiene como objeto la política. Sin embargo, la comunicación institucional no es puramente política.

Tal como plantea Martínez Bargueño (1985:17-18)², la comunicación institucional es la que “trata de identificar y desarrollar al máximo las relaciones con la ciudadanía con vistas al reforzamiento del conocimiento que éstos poseen de la Administración y a procurar el consenso en torno a su gestión”.

La comunicación institucional es, pues, un vehículo de transmisión entre lo que el gobierno quiere comunicar y la ciudadanía. Se caracteriza por centrarse en gestionar la relación entre sus públicos (principalmente la ciudadanía) y el gobierno, tener una intención colectiva (pública), una utilidad social (para la ciudadanía) y no obedecer a un interés particular o individual del gobierno en cuestión (autobombo).

Es imprescindible trabajar en una comunicación institucional integral, dado que la comunicación es un proceso circular y esta no ha de realizarse solo hacia afuera (comunicación externa). La Administración ha de ser capaz de comunicar continua y globalmente.

Para lograr una comunicación institucional eficaz se debe replantear la comunicación de la Administración con sus públicos, dando respuesta a la gestión de una nueva relación con la ciudadanía del siglo XXI, en la que surge la necesidad de conversar con

² Martínez Bargueño, M. *Información administrativa un derecho constitucional*, en AA.VV.: Información Institucional. Primeros encuentros. Valencia: Ed. Generalitat Valenciana, 1985.

esta en comunidades generalistas y escuchar sus quejas y sugerencias, más allá de la mera labor informativa.

¿Qué caracteriza a las Administraciones públicas?

Su funcionamiento y dimensión definen la complejidad que caracteriza a las Administraciones públicas. Son organismos en los que es necesario gestionar la complejidad política, financiera, de información y proyectos, y organizacional. La limitación presupuestaria, las competencias entre departamentos, la importancia de la imagen de la institución o la figura de los líderes políticos son otros aspectos que caracterizan a este tipo de entidades.

Estas y otras cuestiones interfieren en la labor de gestión de la Administración pública y a nivel comunicativo condicionan el desarrollo del día a día de la actividad de comunicación. Algunos de los aspectos que se han de mejorar son:

- Dificultad en conseguir la información: en ocasiones no se dispone de toda la información para difundirla o no se conocen bien los datos antes de comunicarlos
- Falta de comunicación sobre un tema
- Lentitud comunicativa
- Uso de un lenguaje poco comprensible
- Insatisfacción de las necesidades de la población, organizaciones y empresas
- Declaraciones contradictorias entre personas de distintos gabinetes
- Dificultad en la comunicación de la institución como un conjunto
- Rumorología
- Elasticidad en la comunicación: el transcurso de los acontecimientos implica flexibilidad en los horarios y jornadas de comunicación
- Falta de dominio de las herramientas de la comunicación 2.0

En este escenario es preciso modernizar las Administraciones públicas y, ante la necesidad de proveer de información clara y concisa a la sociedad, se hace imprescindible un cambio de modelo comunicativo para ser eficaces. La información se está democratizando, por lo que es esencial redefinir el papel de los gobiernos y de los medios, tomar conciencia y generar actitudes, así como comunicar nuevos enfoques, valores e identidades.

Es un momento clave para restablecer la confianza y la credibilidad de los gobiernos a través de nuevas formas de relación basadas en la sinceridad. Para ello la comunicación se convierte en una herramienta estratégica como instrumento de transparencia y de gobierno abierto. La comunicación debe entenderse desde esta perspectiva y no como un mero mecanismo de defensa-ataque para los intereses políticos.

La gestión de la comunicación en la Administración pública

La dirección o gestión de la comunicación en la Administración pública ha de estar basada en el modelo de comunicación institucional pro-ciudadanía, en el que esta es la titular del derecho a la información, y el servicio de comunicación es prestado con profesionalidad. Su éxito dependerá de la implicación de los altos responsables de la Administración en la credibilidad y efectividad de la comunicación.

¿Quién es responsable de la comunicación de la institución?

La gestión de la comunicación en un ente público ha evolucionado de las tradicionales funciones de relación con los medios (gabinete de prensa) a aspectos más amplios y estratégicos propios de la dirección de comunicación de una empresa o cualquier otra institución. Hemos pasado de la figura del jefe/a de prensa a la del director/a de comunicación.

El responsable máximo de la comunicación es generalmente una persona de confianza del líder político (por su acceso a información sensible) que ha de depender de los puestos políticos más altos de la institución y debe integrarse en los consejos de decisión, pues para realizar su labor necesita saber y formar parte de las decisiones.

Algunos de los aspectos que definen el perfil de las personas responsables de la comunicación en las Administraciones públicas son:

- Profesionalidad
- Confianza
- Persuasión
- Honestidad
- Multidisciplinariedad

Sus funciones más habituales son las siguientes:

- Definición del plan, de la política de comunicación y de la estrategia comunicativa para la entidad en su conjunto o para proyectos y actividades concretos.
- Gestión de la imagen pública y de la reputación de la Administración.

- Supervisión y coordinación de la comunicación entre las distintas áreas de la institución (dirección de personas) o, en su defecto, gestión de toda la labor comunicativa (si no hay personas a su cargo).
- Información a los máximos cargos sobre los resultados.

La organización de la función de comunicación

Comprender el funcionamiento y la dimensión del departamento de comunicación de las Administraciones públicas permite dar respuesta a preguntas como ¿quién es la persona responsable de comunicación?, ¿cómo se organiza la comunicación? o ¿con qué recursos y medios cuenta la Administración para desarrollar su actividad?

Cada institución ha de organizar su departamento de comunicación en función de sus recursos y particularidades, pero todos deben abordar cada una de las dimensiones de comunicación que permiten desarrollar un modelo de comunicación global, como se verá más adelante.

En general, el departamento de comunicación de una Administración pública con cierta dimensión debe estar organizado en torno a cuatro grandes bloques temáticos, tal y como se recoge en la siguiente imagen.



Dimensiones de la comunicación institucional. El modelo comunicativo

Para desarrollar una labor de comunicación integral en la Administración es necesario abordar cinco dimensiones o variables que definen un modelo de comunicación público eficaz e integral. Estas dimensiones son las siguientes:

1. Dirección estratégica
2. Comunicación institucional
3. Relación con los medios
4. Atención ciudadana
5. Comunicación interna



Modelo de cinco dimensiones de la comunicación institucional

En función de la actividad de comunicación que sea necesario llevar a cabo, desde lo más amplio (planificación global de la comunicación de la entidad) a lo más particular (comunicación de una actividad concreta), se desarrollarán en conjunto todas o alguna de estas dimensiones, según las necesidades comunicativas de cada proyecto.

A continuación se presenta información sobre el contenido de cada una de estas dimensiones.

Dimensión 1. Dirección estratégica

La comunicación como herramienta clave al servicio de los objetivos marcados en la entidad adquiere un valor estratégico y, por tanto, ha de ser pensada. Esta primera dimensión que debe abordarse en cualquier tipo de proyecto comunicativo se centra en el desarrollo de la comunicación estratégica y la gestión de la comunicación de crisis.

La dirección o comunicación estratégica es la que aborda la definición del plan de comunicación para cualquier actividad desde una perspectiva global y transversal,

cuyo principal cometido se centra en la construcción del relato, en planificar qué mensaje comunicar a la sociedad sobre las políticas, productos y servicios que ofrece el gobierno, interiorizando y realizando un discurso básico sobre el proyecto que capte la atención de la ciudadanía.

¿CÓMO GESTIONAR O DESARROLLAR LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA?

Investigar y analizar el entorno

Diseñar o planificar la comunicación para cada necesidad particular

Definir la imagen de la institución que se desea proyectar a la sociedad

Desarrollar la función de portavoz de comunicación

Dimensión 2. Comunicación de crisis

La comunicación de crisis pretende evitar los daños que puedan surgir de una situación adversa y anticipar soluciones al mal ocasionado.

¿CÓMO GESTIONAR O DESARROLLAR LA COMUNICACIÓN DE CRISIS?

Designar un comité de crisis

Elaborar un manual de crisis

Diseñar la estrategia y poner en marcha las actuaciones concretadas

Elaborar comunicados

Realizar el seguimiento y prestar atención a los medios en la crisis y la poscrisis

Estas dos funciones de la comunicación están reservadas a la persona con mayor responsabilidad en el desarrollo de la comunicación de la institución.

Dimensión 2. Comunicación institucional

La comunicación institucional engloba las actividades orientadas al desarrollo de la comunicación en términos de imagen y mensajes. Se puede desglosar en comunicación corporativa y comunicación externa.

2.1 Comunicación corporativa

La comunicación corporativa es el discurso o mensaje que la entidad emite de sí misma en palabras e imágenes y cuyo trabajo se orienta a crear una marca propia y definida de la Administración.

El sistema corporativo está definido por la identidad corporativa (conceptual –misión, visión, filosofía...– y visual –logo, colores, tipografía...–) y la imagen corporativa (la percepción que el público tiene de la entidad, basada en lo que la Administración hace, dice o en lo que no hace o no dice).

¿CÓMO GESTIONAR O DESARROLLAR LA COMUNICACIÓN CORPORATIVA?

Elaborar el manual de identidad visual corporativa y velar por su cumplimiento

Gestionar el material corporativo: folletos, presentaciones, material gráfico y audiovisual, gestión de la web corporativa...

Gestionar la marca y la arquitectura de marcas

Elaborar la memoria anual de actividades de la Administración

2.2. Comunicación externa

La comunicación externa es la variable que busca a través de su desarrollo conseguir los objetivos marcados. Sus herramientas son el marketing, la publicidad, internet y las relaciones públicas para dar a conocer el mensaje de la Administración a sus públicos y derivar en la consecución de unos objetivos.

- Marketing y publicidad: están orientados a satisfacer las necesidades del público objetivo, a informar y a convencer sobre el mensaje emitido por la Administración pública.
- Internet 2.0: los nuevos canales de comunicación y las nuevas formas de relacionarse a través de la red ofrecen una oportunidad para gestionar un contacto más cercano entre la Administración y sus públicos.
- Relaciones públicas y protocolo: trabajan para conseguir una imagen positiva de la Administración a través del establecimiento de relaciones de diálogo y de participación.

¿CÓMO GESTIONAR O DESARROLLAR LA COMUNICACIÓN EXTERNA?

Diseñar el plan de marketing

Desarrollar campañas de publicidad (creatividad y medios)

Gestionar perfiles en las redes sociales

Realizar actos públicos

Medir los resultados de las acciones

Elaborar informes y presentaciones de los grandes resultados

Dimensión 3. Atención ciudadana

La comunicación institucional del siglo XXI ha de estar centrada en construir una relación cercana con la ciudadanía, pues constituye uno de los pilares básicos de la Administración. Por su importancia y amplitud esta dimensión requiere de herramientas de comunicación propias y de una gestión particular. El desarrollo de la atención ciudadana engloba la puesta en marcha de una serie de actuaciones:

- Web/internet
- Teléfonos de información
- Oficinas de atención ciudadana

¿CÓMO GESTIONAR O DESARROLLAR LA ATENCIÓN CIUDADANA?
Diseñar y mantener una web institucional orientada a la ciudadanía
Ofrecer un servicio de información a la carta a través del correo electrónico
Gestionar las consultas de los teléfonos de atención ciudadana
Gestionar las oficinas de atención ciudadana
Elaborar informes de resultados de la gestión de atención al ciudadano/a

Dimensión 4. Comunicación interna

La comunicación interna se centra en el capital humano y en conocer a las personas (personal y profesionalmente) y busca la empatía con el personal para crear un equipo motivado y participativo.

La gestión de la comunicación interna implica comunicar primero a los de dentro (marketing interno) y luego a los de fuera. Transmitir información útil, facilitar el trabajo, comunicar de forma fluida y permanente, respetar, delegar y dar poder de decisión, conceder el derecho a equivocarse, saber hablar y, sobre todo, saber escuchar son algunas de las claves de la dirección de personas. Además, la gestión del conocimiento adquiere en esta dimensión un peso cada vez mayor.

¿CÓMO GESTIONAR O DESARROLLAR LA COMUNICACIÓN INTERNA?
Definir las necesidades de comunicación interna
Reforzar la cultura organizacional
Captar los flujos de información y generar comunicaciones
Dotar a la Administración de un sistema de información y gestión del conocimiento

Desarrollar las herramientas de comunicación interna: revistas, boletines, intranet, manual de acogida, iniciativas...
Colaborar con las áreas de recursos humanos y formación
Definir indicadores y medir los resultados de las acciones

Dimensión 5. Relaciones con los medios

El gabinete de prensa es una herramienta más para hacer llegar a los públicos objetivo los mensajes de la Administración. Su labor consiste en identificar y elaborar noticias a partir de información interna, aprovechando todas las oportunidades de comunicación de los acontecimientos y los proyectos políticos, contestando a los medios y gestionando la relación con estos con la finalidad de conseguir la mayor cobertura y repercusión mediática de las actividades desarrolladas.

¿CÓMO GESTIONAR O DESARROLLAR LA RELACIÓN CON LOS MEDIOS?
Identificar focos de interés por tipo de medio, sector y profesionales
Crear contenidos para su difusión
Mantener dinámicamente el área de prensa de la web institucional
Gestionar las relaciones con los medios de forma constante y fluida
Seguir las apariciones mediáticas y elaborar un archivo documental
Controlar y formar la capacidad comunicativa de los portavoces

El plan de comunicación: diez etapas

Adoptar y diseñar un plan de comunicación estratégica representa un paso importante en una organización. Las Administraciones públicas creen en una comunicación estratégica, pero a menudo esta se queda en cuestiones operativas. Según el estudio *La dirección de comunicación en las administraciones públicas: retos y oportunidades*, elaborado por Dircom (Asociación de Directivos de Comunicación), en colaboración con el INAP (Instituto Nacional de Administración Pública), solo un 37 % de las Administraciones públicas cuenta con un plan de comunicación formal.

Algunas de las dificultades a la hora de planificar una política de comunicación institucional están motivadas por diferentes aspectos:

- Falta de creencia en la necesidad de planificación
- Obsesión y dominio de la agenda por los medios
- Un día a día que impide la planificación
- Obstáculos para establecer un plan formal debido a la complejidad de su cumplimiento

A pesar de los inconvenientes, es necesario definir un plan de comunicación para difundir y comunicar la estrategia global a largo plazo de la Administración pública o bien para cualquier actividad desarrollada en la entidad que requiera de la labor de comunicación.

¿Por qué es importante tener un plan de comunicación?

La planificación confiere poder para transformar una institución en términos de credibilidad (estatus) y unidad. Además, conlleva otras ventajas como las siguientes:

- Ayuda a conseguir las metas y objetivos marcados
- Enfoca el trabajo diario
- Ayuda a marcar prioridades
- Provee de un sentido de orden y control
- Evita visiones reactivas
- Protege de la última hora

¿Qué pasos es importante dar antes de su elaboración?

- Implicación y apoyo del equipo directivo para su desarrollo.
- Definición de quién diseña el plan, cuáles son las razones para hacerlo y de qué equipo, medios, tiempo y presupuesto se dispone para su elaboración.

- Comunicación a los integrantes de la institución de la elaboración del plan. Es recomendable abrir un proceso de diálogo continuo entre los responsables de la organización y las personas responsables de comunicar.

¿Qué se entiende por planificación de la comunicación?

La planificación de la comunicación es un proceso por el cual se busca dar respuesta a la pregunta sobre qué contar y cómo contarlo. Define en esencia cómo se intenta comunicar los mensajes correctos a las personas correctas y en el momento correcto.

El plan de comunicación se configura como una herramienta de apoyo a la consecución de los objetivos de la institución y se enmarca en la planificación de esta. Debe establecerse por un periodo de tiempo y tener existencia formal y definición por escrito.

¿Qué es un plan de comunicación en la Administración pública?

El plan de comunicación en la Administración pública es un documento marcado por los objetivos de la institución para un periodo de tiempo. Su diseño está basado en el desarrollo de las actuaciones del gobierno, la agenda, ruta o programa de actividades que la institución defina. Debe centrarse más en lo institucional y menos en lo político.

¿Cómo ha de ser el plan de comunicación de cualquier actividad?

- Estratégico: asociado a la gestión estratégica de la organización
- Flexible: para introducir cambios durante la elaboración y su aplicación
- Integral: no se puede perder de vista la dimensión global de la institución. Si se trata del plan de comunicación institucional, este ha de implicar a toda la institución e incorporar todos los programas organizativos

¿Cuál ha de ser el horizonte temporal del plan de comunicación?

La planificación de la comunicación institucional a un año es razonable, pues una planificación a más largo plazo puede resultar obsoleta. No obstante, pueden surgir planes específicos basados en actividades delimitadas en el tiempo que requieran un horizonte de semanas o incluso días. Para estos horizontes también es necesario planificar la función de la comunicación.

¿De dónde procede la información para la elaboración del plan?

La información para la elaboración del plan puede provenir:

- De la propia institución
- De una auditoría de comunicación

- De los líderes
- De encuestas al equipo y técnicas de *focus group* (grupos de discusión a través de los cuales se recopila información de interés)
- Del intercambio de información y entrevistas con otros departamentos
- Del entorno

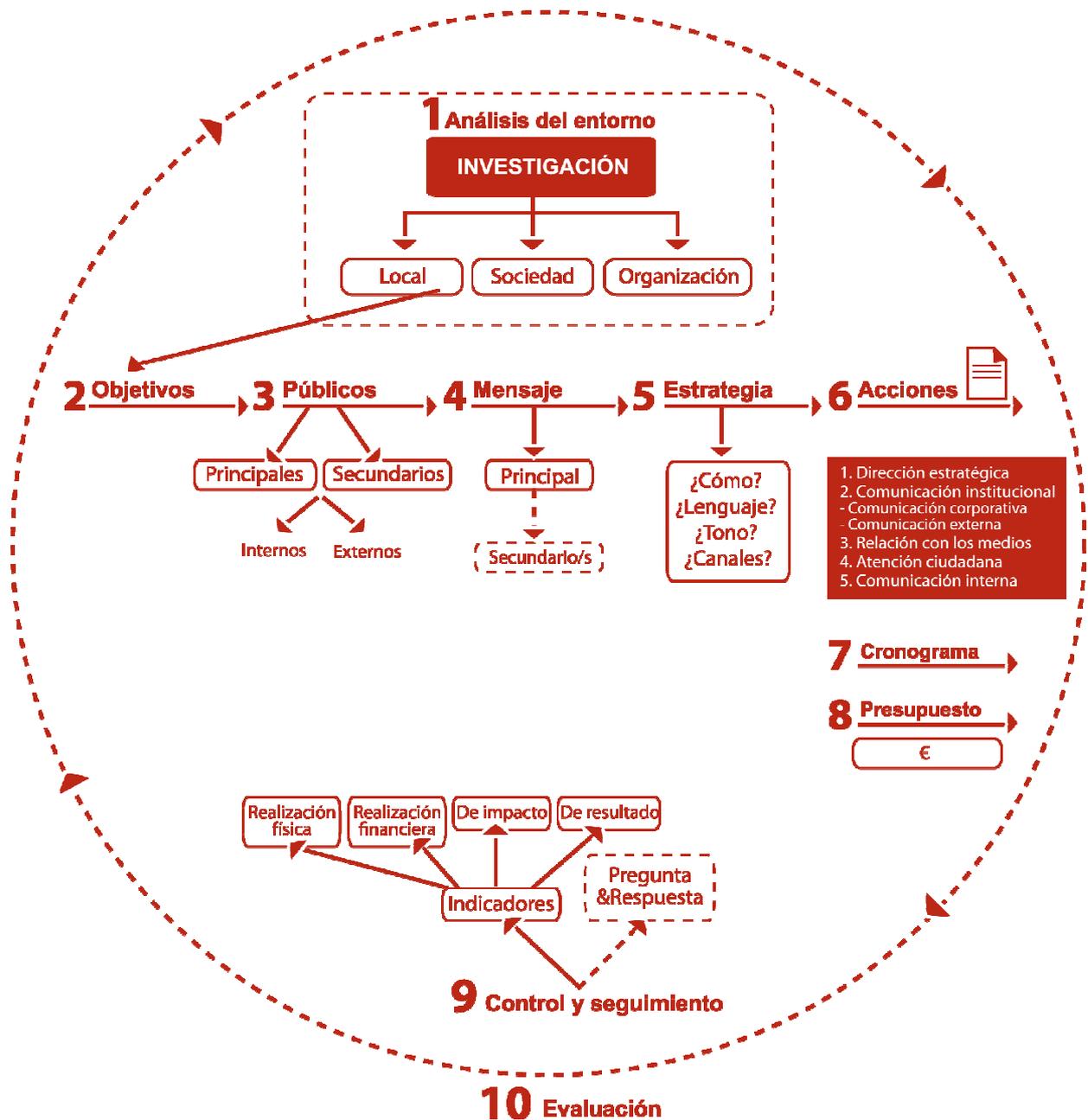
¿Cuáles son las etapas de la elaboración del plan de comunicación?

¿Cuáles son las claves del éxito de un plan de comunicación? ¿Qué determinará la eficacia comunicacional? Dado que es preciso tener en cuenta diferentes aspectos, en los siguientes apartados se definen las diez etapas para el diseño de un plan de comunicación:

1. Estudio del entorno: análisis e investigación
2. Objetivos
3. Público objetivo
4. Mensaje
5. Estrategia
6. Acciones de comunicación
7. Cronograma
8. Presupuesto
9. Control y seguimiento
10. Evaluación

Estas etapas se pueden resumir en cuatro grandes apartados: diagnóstico, estrategia, acciones y control.

¿Cómo planificar la comunicación desde una institución pública?
Metodología para el diseño de planes de comunicación



Representación gráfica de la planificación de la comunicación

Paso 1. Análisis del entorno

El primer paso para abordar el diseño del plan de comunicación es conocer el contexto: ¿qué ha pasado anteriormente? ¿Cuál es la historia? Esta etapa trata de enmarcar la escena y mostrar una foto sobre la situación actual desde diferentes perspectivas.

Así pues, conocer el entorno que rodea a la institución es clave para adaptar y anticipar la estrategia institucional ante los posibles cambios que puedan suceder. El análisis del entorno es un aspecto amplio que se puede concentrar en tres contextos:

- Contexto local: conocimiento de la localidad/comunidad
- Contexto social: conocimiento de la sociedad
- Contexto organizacional: conocimiento de la propia Administración

Contexto local

El conocimiento detallado desde lo más global a lo más específico en el marco del entorno local es el primer paso que es preciso dar. En este sentido, deberemos analizar el conjunto de Navarra, el municipio o localidad en particular a donde se dirija la comunicación ¿Qué debemos conocer que caracteriza al territorio?

LISTA DE CONTROL

- ¿Qué caracteriza al área geográfica?
- ¿Cuál es la población? Variación, densidad media, natalidad...
- ¿Cuál es la historia de la localidad?
- ¿Cuáles son las principales actividades económicas?
- ¿Qué número de empresas conforman el tejido empresarial?
- ¿Qué índice de paro existe?
- ¿Cuál es el nivel medio de renta familiar?
- ¿Qué hábitos sociales y culturales definen a la comunidad?
- ¿Qué aspectos normativos y legislativos es importante conocer?
- ¿Con qué equipamientos y recursos educativos, culturales y sociales... cuenta la localidad?
- ¿Cómo es el turismo?
- ¿Cuál es el nivel de desarrollo tecnológico: internet, infraestructuras...?

- ...

HERRAMIENTAS PARA DEFINIR EL PERFIL DEL CONTEXTO LOCAL

- Bibliografía
- Estudios de mercado
- Fuentes estadísticas
- Investigación propia
- ...

Contexto social

Teniendo como perspectiva que la comunicación va dirigida principalmente a la ciudadanía, resulta fundamental contar con un conocimiento profundo acerca de lo que la opinión pública piensa de los diferentes temas que comunica la institución. Algunas de las preguntas que debemos respondernos son las siguientes:

LISTA DE CONTROL

- ¿Qué opina la ciudadanía del líder político?
- ¿Cuál es su valoración en términos de credibilidad, confianza...?
- ¿Qué temas preocupan a la sociedad?
- ¿Cuál es la impresión de la ciudadanía sobre la gestión del gobierno?
- ¿Qué se ha dicho en la red de la Administración o de un determinado proyecto?
- ¿Qué han dicho los medios sobre un tema en concreto?
- ...

HERRAMIENTAS PARA DEFINIR EL PERFIL DEL CONTEXTO SOCIAL

- Encuestas
- Sondeos
- Simulaciones de escenarios
- Lista de los diez peores acontecimientos que pueden pasar y análisis sobre cómo influirán en la imagen de la Administración

- ...

Contexto organizacional

Realizar un análisis de la Administración pública y de su contexto es el tercero de los puntos que hay que abordar antes de desarrollar la labor de planificación estratégica. Debemos definir claramente quién es y saber cómo actúa la Administración pública para la que queremos diseñar el plan de comunicación.

El análisis del contexto organizacional consiste principalmente en una auditoría e investigación amplia sobre la propia entidad, su comunicación, los competidores y sus líderes políticos que trata de dar respuesta a todo lo que es necesario conocer sobre la institución. Antes de comenzar el análisis es imprescindible consultar si ya existe información previa o estudios en este sentido con el objeto de no realizar nuevamente trabajo que ya existe.

El análisis interno del contexto organizacional habrá de centrarse en conocer la propia institución, su comunicación, el perfil de sus responsables políticos y su entorno competitivo. A continuación se muestran una serie de preguntas a las que es preciso dar respuesta:

LISTA DE CONTROL – INSTITUCIÓN

Historia de la Administración:

- ¿Cuál es la historia y los datos de referencia que pueden resultar de interés sobre la evolución de la Administración?
- ¿Cuál ha sido su situación económica?
- ¿Qué presupuesto ha manejado?
- ...

Situación actual:

- ¿Cuál es el proyecto básico de la institución?
- ¿Cuenta con plan estratégico?
- ¿Cuál es su misión?
- ...

Cultura organizativa:

- ¿Cuáles son los valores de la entidad?
- ¿Quiénes han marcado la impronta de la entidad local?
- ¿Cómo se organiza?

- ¿Qué mitos, tabúes o leyendas giran alrededor del organismo?
- ...

Modelo de gestión:

- ¿Cuáles son los productos y servicios?
- ¿Qué uso de las TIC se está haciendo?
- ¿Cómo se desarrolla la gestión del conocimiento?
- ¿Existe un cuadro de mando?
- ¿Cuáles son los principales resultados de la gestión?
- ...

Este análisis desde dentro también habrá de concentrarse en conocer aspectos propios de las políticas de comunicación desarrolladas hasta el momento, pues esta información marcará el diseño de los planes posteriores.

LISTA DE CONTROL – COMUNICACIÓN

- ¿Qué hace cada persona en la institución para comunicar?
- ¿Qué alcance tiene cada comunicación?
- ¿Cuál es la evolución histórica de la estructura del departamento de comunicación?
- ¿Cómo se organiza el área de comunicación?
- ¿Qué oportunidades y qué impedimentos hay en comunicación?
- ¿Cuál es la arquitectura de marcas de la entidad?
- ¿Cómo se desarrolla la identidad corporativa?
- ¿Cuál o cuáles son los mensajes emitidos por la institución?
- ¿Qué estrategias de comunicación se están desarrollando?
- ¿Se está realizando comunicación en redes sociales?
- ¿Qué nivel de efectividad tienen las acciones desarrolladas?
- ¿Cuál es el presupuesto consumido en publicidad?
- ...

Para conocer el perfil de la institución en comunicación política también es necesario analizar uno de los principales valores de la Administración, los líderes políticos, pues en su figura también se proyecta la imagen de la institución.

LISTA DE CONTROL – RESPONSABLES POLÍTICOS

- ¿Cuáles son los puntos fuertes y débiles del responsable político?
- ...

No obstante, el estudio del contexto organizativo habrá de ir más allá de la esfera interna y del análisis comunicativo de la Administración y tendrá que centrarse también en conocer los “competidores” u otras instituciones a las que se “enfrenta” o con las que compite la Administración en términos de imagen y protagonismo, de forma directa o indirecta.

LISTA DE CONTROL - COMPETIDORES

- ¿Cuál es el mapa de posicionamiento de competidores?
- ¿Qué elementos de diferenciación existen?
- ¿Qué estrategias desarrollan?
- ...

HERRAMIENTAS PARA DEFINIR EL PERFIL DEL CONTEXTO ORGANIZATIVO

- Información de otros departamentos
- Entrevistas a los responsables y al equipo
- Encuestas
- Investigación de mercado
- Lista de ¿en qué es bueno y en qué malo el responsable político?
- ...

La lista de preguntas es amplia y han de abordarse todos los aspectos que resulte de interés conocer, pues toda esta información permite realizar una fotografía de la situación actual que condicionará la gestión y planificación de la comunicación posterior. Pero ante tal recopilación de información y para definir un perfil que ha de ser breve y conciso sobre cada tema, es útil contar con instrumentos de diagnóstico y

métodos de análisis que faciliten las conclusiones y que ayuden en la gestión y en la toma de decisiones, de modo que permitan anticiparse a cambios y proponer las mejores acciones para realizar.

HERRAMIENTAS PARA SINTETIZAR LA INFORMACIÓN

El modelo DAFO permite la visualización de la información a través de su organización en torno a cuatro grandes cuadrantes. La información se clasifica en debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades para la institución. De esta manera toda la información se resume en cuáles son los puntos fuertes y los puntos críticos en la Administración desde las perspectivas local, social y organizacional.

Todo este análisis e información permitirá anticipar y diseñar actuaciones que mejoren los aspectos críticos o débiles en la planificación de la comunicación institucional. En función de la envergadura del plan de comunicación que se va a desarrollar será necesaria una mayor o menor profundidad en el estudio del entorno.

Paso 2. Objetivos

Una vez analizada la situación, y con la información sobre la auditoría, es necesario definir los objetivos de comunicación, es decir, qué es lo que se quiere conseguir con la elaboración del plan de comunicación.

Los objetivos del plan de comunicación se dividen en estratégicos (a largo plazo) y tácticos (a corto plazo). Todos ellos variarán en función de los objetivos y de las prioridades marcadas desde la Administración a primer nivel y estarán definidos por los problemas y oportunidades identificados en la situación previa de análisis.

Es por ello por lo que resulta fundamental conocer, en primera instancia, la estrategia y las directrices que marca la institución, su plan vital, con la finalidad de que el resto de planes permitan contribuir a la consecución de las metas de la entidad y sean desarrollados de manera coherente.

Algunos de los objetivos que pueden definirse en un plan de comunicación de una Administración pública son los siguientes:

- Cambiar la imagen que la sociedad tiene de la institución
- Generar credibilidad, confianza y transparencia entre la ciudadanía
- Generar visibilidad de la entidad
- Reducir distancias entre las Administraciones y la ciudadanía
- Mejorar el proceso de comunicación y de atención a la ciudadanía
- Ofrecer información de interés para la ciudadanía, favoreciendo el conocimiento y el uso de los productos y los servicios públicos
- Fomentar la participación ciudadana
- Promocionar las actitudes y valores cívicos, propiciando la utilización racional de los servicios y los bienes públicos
- Informar de la gestión realizada con transparencia
- Incrementar el trabajo en equipo
- Fomentar la lealtad del equipo
- ...

Además, a la hora de definir los objetivos debemos tener en cuenta una serie de características que marcarán **cómo han de ser estos**:

- Específicos
- Cuantificables
- Reales y, por tanto, alcanzables
- Medibles

- Temporalizados: planificados en el tiempo
- Ordenados por importancia

En resumen, los objetivos han de ser claros para poder centrar el concepto y la estrategia posterior.

A la hora de marcar nuestras metas, un ejemplo que se ajuste a estas características puede ser:

- Situar a la Administración ante la ciudadanía, en un plazo de tres años, como una institución cercana a ella y transparente en sus actuaciones
- Difundir a los medios de comunicación notas informativas con las principales actividades y actuaciones de la Administración en cuestión, con un mínimo mensual fijado según la actividad de la entidad (objetivo táctico)
- Publicitar y publicar información en la web sobre todos los presupuestos de la Administración y de sus departamentos, así como una memoria anual de actuaciones (objetivo táctico)
- Incrementar el nivel de respuestas de la oficina de atención ciudadana en un 15 %
- Abrir un canal de contacto con la población a través de Twitter en el periodo de un año, una vez evaluado su interés y establecidos los mecanismos para asegurar su gestión interna (objetivo táctico)

Paso 3. Público objetivo

La capacidad de entendimiento entre ciudadanía y Gobierno es la base del éxito de todo plan. Para ello es imprescindible realizar un análisis en profundidad de los públicos a los que se va a dirigir la comunicación.

Analizar y conocer cuáles son las principales audiencias, internas y externas, principales y secundarias, a las que se quiere llegar y saber sus necesidades constituye la base del estudio de los públicos objetivo.

Algunas de las preguntas que deben plantearse para definir los públicos objetivo son las siguientes:

- ¿A quién se quiere llegar? ¿Quién es su audiencia?
- ¿Qué se sabe de ella?
- ¿Quién le puede informar?
- ¿Se puede influir directamente en ella?
- ¿A quién se necesita influir?
- ...

Teniendo en cuenta la orientación a la ciudadanía de la comunicación política, el principal público al que se dirigirá el plan de comunicación será este grupo. Sin embargo, existen otros destinatarios habituales o principales a los que también se dirigirán las actuaciones del plan de comunicación de una Administración pública.

PRINCIPALES GRUPOS DE DESTINATARIOS EXTERNOS E INTERNOS DE LA COMUNICACIÓN PÚBLICA

- | |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none">- La ciudadanía- Los medios de comunicación- Los empleados públicos |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

Hay que ser preciso, ya que la ciudadanía constituye un público amplio y con múltiples diferencias. Es por ello por lo que dentro de esta habrá que distinguir con claridad y delimitar a qué grupos de interés se dirigirá el plan, pues las vías de comunicación y los mensajes podrán variar dependiendo de las características concretas del grupo.

Si se dirige a la ciudadanía, se deberán identificar nichos específicos y no limitarse a identificar al público en general. Para identificar estos nichos, es preciso pensar en diferentes formas para describirlos:

- Por demografía

- Por intereses
- Por hábitos
- ...

Ello permitirá delimitar en qué grupo concreto de ciudadanía centrarse, como por ejemplo:

- Jóvenes
- Estudiantes
- Emprendedores
- Inmigrantes
- Mujeres desempleadas
- Jubilados
- ...

Cada uno de ellos tiene su propio lenguaje y usa diferentes canales de comunicación, y probablemente los mensajes que les interesen y conecten con ellos también serán distintos. Por lo tanto, la identificación y la segmentación dentro de cada público a través de criterios de priorización resultan fundamentales.

Para cada grupo conviene preguntarse:

LISTA DE CONTROL

- ¿Quiénes son?
- ¿Qué los caracteriza?
- ¿Qué ideologías tienen?
- ¿Quién habla de usted?
- ¿Qué conoce ya de su organización?
- ¿Cuáles son sus necesidades?
- ¿Qué información demandan?
- ¿Cuál es su comportamiento?
- ¿Cómo reaccionan a su mensaje y por qué?
- ¿Cuál es su nivel de influencia?
- ¿Pueden existir dificultades de comunicación con el grupo identificado?
- ¿Cuáles son algunos de los factores que influirán en las audiencias que reciben el mensaje? ¿La cultura? ¿El nivel de educación?...
- ¿Cómo se utilizará el apoyo de los que reaccionan positivamente? ¿En un

acto, un anuncio local, como soporte en los medios?

- ¿Cómo disminuir las preocupaciones de los que reaccionan negativamente?
- ...

Pero el plan de comunicación, como se ha señalado, debe definir también otros públicos secundarios, como pueden ser:

GRUPOS DE DESTINATARIOS SECUNDARIOS EXTERNOS E INTERNOS DE LA COMUNICACIÓN PÚBLICA

- Los responsables políticos
- Las asociaciones
- Los sindicatos
- Los líderes de opinión
- Los grupos empresariales
- Las audiencias en línea: *bloggers*
- Los analistas
- Los profesionales
- Otras Administraciones públicas
- ...

En función de la amplitud y de las necesidades de cada plan de comunicación particular, se definirán estos u otros públicos.

Una de las grandes flaquezas de un plan de comunicación es el fracaso en identificar las potenciales reacciones negativas de la ciudadanía. Ante las acciones que lleve a cabo una Administración, entre la población podrán encontrarse opiniones favorables y desfavorables. A veces no hay mucho que se pueda hacer para cambiar las opiniones y por eso los públicos sobre los que hay que “influir” están en posiciones intermedias.

Paso 4. El mensaje

Conseguir credibilidad en la comunicación a través de un mensaje y que este sea entendido es primordial en el desarrollo de la comunicación pública.

Es necesario tener claro el mensaje principal que se va a comunicar, procurando la exactitud en su concreción, concentrando las ideas para evitar la dispersión comunicativa (“menos es más”) y tener siempre como perspectiva que el mensaje más eficaz es el más cercano a la ciudadanía. Se trata, pues, de crear mensajes fuertes y claros.

En esta etapa de definición del plan se ha de identificar el mensaje que se quiere que la audiencia escuche y crea. Para ello es importante desarrollar el mensaje o mensajes en una frase clara. Los buenos mensajes se resumen en unas pocas palabras. Estos mensajes clave han de ser usados constante y consistentemente a lo largo de la implementación del plan.

Cada mensaje se podrá resumir en un *claim* o eslogan que conecte con el público. Es preciso distinguir entre mensajes cortos y otros que necesiten mayor reflexión, más información y mayor desglose.

Una de las principales preguntas a las que se habrá de dar respuesta para diseñar el mensaje es ¿qué se quiere conseguir con él?

- Informar a las audiencias sobre las acciones que se están llevando a cabo.
- Educar a las audiencias.
- Motivar a las audiencias: animar a la participación o dar *feedback* (retroalimentación).
- ...

Los mensajes no pueden ser los mismos para toda la ciudadanía y se han de adaptar a cada entorno particular. Es lo que se conoce como la microcomunicación o comunicación directa, que repercutirá en una mayor eficacia comunicativa.

Es conveniente hacerse preguntas sobre el mensaje que se desea trasladar como:

- ¿Cómo se percibe su proyecto?
- ¿Qué sabe ya la audiencia de su idea?
- ¿Qué necesita saber?
- ¿Qué quiere decirle usted a la audiencia?
- ¿Quién es la persona más adecuada para hacer llegar a la audiencia el mensaje?

Es preciso contrastar la efectividad de los mensajes con grupos pequeños del público objetivo para obtener información clave; no es necesario un análisis formal. Por ejemplo, es conveniente analizar si el lenguaje se entiende y evitar fallos en la comunicación, como que hablemos el mismo lenguaje y no nos entendamos.

Si el plan de comunicación que se va a desarrollar hace referencia a la comunicación de la institución a nivel global (para todas sus actividades en su conjunto, y no un proyecto o tema en concreto), desde la institución deben diseñarse las líneas generales y los mensajes adecuados para los públicos en general, con una visión amplia, teniendo en cuenta los ejes estratégicos en los que se va a centrar la agenda o programa de la Administración.

Por ejemplo, si desde la Administración se define que los ejes fundamentales de la legislatura serán la seguridad, el empleo y la salud, los mensajes del plan de comunicación estratégico deberán incidir en estos aspectos. Así, conllevarán el diseño de acciones concretas para potenciar y reforzar estas líneas estratégicas de gobierno, además de otras acciones de comunicación que también deriven de ellas u otros mensajes secundarios.

Paso 5. La estrategia

La estrategia no puede convertirse en una dinámica de apagar fuegos continuamente. Es necesario buscar una perspectiva comunicativa para lo que se difunde, pensando en términos globales y con una estrategia para un determinado plazo. Se debe ir más allá de la base o de la simple información, construyendo una línea comunicativa. Esta es la clave a la hora de definir una estrategia.

Es necesario buscar la coherencia con la misión y los valores de la entidad, y debe interiorizarse y realizarse un discurso básico sobre el proyecto que se va a comunicar y su desarrollo. En la definición de la estrategia han de centrarse los ejes principales en torno a los cuales va a girar después la comunicación. Es importante no confundir la estrategia y las tácticas (acciones concretas).

La mejor estrategia de comunicación siempre va unida a la explicación de la acción. Por ello es fundamental dar visibilidad a lo que se hace y no quedarse solo en lo que se dice: “comunicar mejor lo que se hace” es clave. Hay que ir de lo global a lo particular y saber que no se trata de comunicar más cantidad, sino de eficacia.

Es necesario utilizar un lenguaje y un tono apropiado al público al que se dirige el mensaje. En muchos casos resulta incomprensible para la ciudadanía la información que se transmite y por ello se debe procurar la sencillez y hablar el mismo lenguaje que utiliza el público. En el caso de los medios, también se ha de adaptar el mensaje que se va a trasladar.

En la definición de la estrategia es preciso seleccionar los canales que se usarán para desarrollar la comunicación.

En resumen, el diseño de la estrategia de comunicación habrá de responder a:

- ¿Cómo se desarrollará la estrategia de comunicación?
- ¿Con qué lenguaje y con qué tono se comunicará?
- ¿A través de qué canales se llevará a cabo la comunicación? ¿A través de los medios de comunicación, otros canales o directamente?

ESTRATEGIAS PARA EL DESARROLLO DE LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

- Proactiva
- Reactiva

COMUNICACIÓN DE CRISIS

- Transparencia
- Coordinación
- Mantener a la población informada pero sin alarmismos

ESTRATEGIAS PARA EL DESARROLLO DE LA COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL

COMUNICACIÓN CORPORATIVA

- Diferenciación, asociación o mixta
- Monomarca, multimarca o endorso

COMUNICACIÓN EXTERNA

- Marketing
 - o Marketing de captación
 - o Marketing de fidelización
 - o Marketing directo
 - o Marketing viral
 - o Marketing relacional
 - o Marketing experiencial
- Publicidad
 - o Medios tradicionales o masivos (*Above The Line* - ATL)
 - o Medios no convencionales o directos (*Below The Line* - BTL)
 - o 360°
- Internet
 - o Mantenimiento actualizado de los contenidos de la página web
 - o Potenciar el posicionamiento SEO
 - o Alta en buscadores
 - o Envío masivo de mensajes de correo electrónico (*mailing*)
 - o Redes sociales
- Relaciones públicas y protocolo

- Proactiva
- Reactiva

ESTRATEGIAS PARA EL DESARROLLO DE LAS RELACIONES CON LOS MEDIOS

- Activa
- Pasiva

ESTRATEGIAS PARA EL DESARROLLO DE LA ATENCIÓN CIUDADANA

- Activa
- Pasiva

ESTRATEGIAS PARA EL DESARROLLO DE LA COMUNICACIÓN INTERNA

- Activa:
 - Contacto personal
 - Medios controlados
 - Medios masivos
- Pasiva

En función de lo que se defina, se emplearán después unas tácticas u otras.

Paso 6. Acciones de comunicación

Hasta este punto se conocen las metas, se sabe a quién se quiere hablar y qué se desea decir, por lo que ahora se necesita saber cómo decirlo y cómo hacerlo. Las acciones de comunicación pueden definirse como vehículos de la comunicación o mecanismos que hay que desarrollar para conseguir los objetivos marcados.

Las acciones de comunicación han de servir para divulgar el plan de comunicación y, por tanto, el mensaje concreto que se quiere comunicar, y se definirán a corto, medio y largo plazo.

El plan de acción definirá, pues, cada una de las tácticas que se van a desarrollar y las principales herramientas de comunicación que se van a utilizar. En resumen, esta fase de concreción en acciones de comunicación establecerá cuál será el programa de trabajo que se va a desarrollar.

El desarrollo y la planificación de las acciones estarán marcados por la agenda de la Administración, por las leyes, por el sistema político en general y por las demandas y necesidades sociales.

Para diseñar las acciones de comunicación hay que dar respuesta a:

- ¿Cómo se alcanzará a su audiencia? ¿Cuáles son los canales y medios que se van a emplear?
- ¿Qué herramientas se utilizarán para conseguir las metas?

Es necesario asegurarse de que las tácticas se dirijan a todos los públicos que se han definido. Si algún público queda sin acción, hay que retroceder y planificar bien las tácticas.

	Acción 1	Acción 2	Acción 3
Público 1	X	X	
Público 2			X
Público 3		X	
...	X	X	X

Esta tabla es un ejemplo de cómo identificar si hay públicos a los que no se dirige ninguna acción.

¿Qué canales y medios utilizar?

Es vital adecuar el medio y las herramientas al mensaje y a las personas. El plan de medios define los soportes o los medios con los que se pretende trasladar el mensaje, la frecuencia y el tipo de difusión (inmediata o gradual) de la comunicación.

Para seleccionar dónde y cómo se transmite el mensaje hay que conocer:

- ¿Qué herramientas utiliza la ciudadanía para informarse?
- ¿Es necesario recurrir a medios masivos?
- ¿Cuál es el medio líder en su entorno?
- ¿Qué tirada y difusión tiene?
- ¿Dónde está la influencia?
- ¿Con medios más específicos llegamos a quién nos interesa?
- ¿Es suficiente con los medios regionales?
- ...

La respuesta a estas preguntas definirá qué medios utilizar para desarrollar el plan de comunicación.

¿Qué herramientas de comunicación utilizar?

Después de identificar qué canales vamos a utilizar, es necesario concretar las acciones que hay que desarrollar para cada uno de los medios identificados. A continuación se recoge un listado de algunas de las herramientas o acciones de comunicación más habituales empleadas para desarrollar la comunicación:

HERRAMIENTAS PARA LA GESTIÓN DE LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

- Plan de comunicación
- Manual de crisis

HERRAMIENTAS PARA LA GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL (CORPORATIVA) Y LA COMUNICACIÓN EXTERNA (PUBLICIDAD, MARKETING, INTERNET Y RELACIONES PÚBLICAS)

CORPORATIVA

- Manual de identidad
- Presentaciones
- Informes
- ...

MARKETING

- Buzoneo
- Publicidad en las Administraciones
- Premios
- Muestras
- Marketing de guerrilla o *street marketing*
- Telemarketing
- Marketing telefónico
- Marketing móvil
- Merchandising
- Catálogos
- ...

PUBLICIDAD

- Publicidad en el teléfono móvil
- Publicidad en buscadores
- Publicidad en TV, prensa y radio
- Publicidad en mobiliario urbano y vallas exteriores
- Virales
- ...

RELACIONES PÚBLICAS

- Actos
- Participación en ferias
- Acontecimientos culturales, deportivos, sociales...
- Patrocinio deportivo
- ...

INTERNET

- Microsites
- E-mail marketing
- Redes sociales
- Juegos
- Blogs y videoblogs o vlogs
- ...

HERRAMIENTAS PARA LA GESTIÓN DE LA RELACIÓN CON LOS MEDIOS

- Notas de prensa
- Ruedas de prensa
- Declaraciones sin opción a preguntas
- Entrevistas a los medios
- Comidas de trabajo con los medios
- Desayunos con periodistas
- Teléfono
- Sala de prensa virtual
- Dossier de prensa en línea, fotografías en línea, cortes de TV/radio en línea
- Videonoticias
- ...

HERRAMIENTAS PARA LA GESTIÓN DE LA ATENCIÓN A LA CIUDADANÍA

- Publicidad
- Marketing político
- Relaciones públicas
- Envío masivo de correo (*mailing*)
- Buzón de sugerencias y quejas
- Página web, blogs
- Redes sociales
- Libros
- Catálogos y folletos
- Ventanillas únicas
- Puntos automáticos de consulta
- Cartas de servicios
- Encuestas
- Defensor del ciudadano/a
- Oficinas de atención ciudadana

- Debates
- Diseño urbano
- Encuestas
- ...

HERRAMIENTAS PARA LA GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN INTERNA

- Manual de bienvenida y otra documentación interna
- Mensajes de correo electrónico
- Publicaciones segmentadas
- Revistas corporativas
- Boletines electrónicos
- Canal de comunicación corporativo o intranet
- Cartas, circulares, memos, actas y otros documentos
- Correo electrónico
- SMS/aplicaciones móviles
- Teléfono
- Foros/chats
- Buzón de comunicaciones
- Sistema de iniciativas o programas específicos
- Tablones, folletos, posters, cartelería, *merchandising*...
- Reuniones con dirigentes, desayunos con el dirigente y los profesionales de las distintas áreas de la organización.
- Evaluaciones, encuestas de actitud...
- Actos internos: aniversarios e inauguraciones, convenciones, fiesta de Navidad, fiesta de fin de año...
- Videoconferencias
- ...

Diseño y contenidos

Es importante ser conscientes de que, además de la selección de una serie de acciones, su puesta en marcha requiere habitualmente el diseño de contenidos y de imagen.

Conviene diferenciar entre producción, creatividad y plan de medios.

- La producción materializa los mensajes.
- La creatividad es el rostro de la campaña o acción.
- El plan de medios es la propuesta de selección de medios para difundir el mensaje (la planificación de las acciones concretada en el punto anterior).

La elaboración de los contenidos ha de concentrarse en cómo explicar mejor la idea o mensaje, ya sea el formato de un guion de vídeo, un texto de tríptico o la estructura de una presentación. Han de ser contenidos creíbles, originales y ajustados a la estrategia de comunicación acordada.

La imagen y el diseño (comunicación visual, logos, diagramas conceptuales, maquetación...) deben concentrarse en la forma de representar o codificar el mensaje mediante imágenes para que la ciudadanía se fije más en él y lo diferencie de otras informaciones que le llegan habitualmente.

La estrategia de medios y la creativa han de integrarse.

Contratación de la publicidad

Merecen una mención especial los procedimientos de contratación de publicidad o campañas de comunicación que a menudo se realizan desde las entidades públicas. A continuación se recogen algunas pautas que conviene tener en cuenta a la hora de abordar el diseño de los pliegos de contratación publicitaria que se harán llegar a las empresas participantes a través de concurso público o procedimiento negociado.

Para poder gestionar una contratación publicitaria es necesario el diseño de un *brief* (resumen) que defina las necesidades a nivel comunicativo que se van a contratar y permita a la empresa adjudicataria abordar el proyecto asegurando el cumplimiento de las necesidades marcadas por la Administración.

El *brief* de comunicación, que servirá para la elaboración de los pliegos de contratación, ha de contener, al menos, especificaciones sobre la siguiente información:

1. Presentación breve sobre el proyecto que se va a comunicar e información de interés que pueda ser de utilidad a la empresa adjudicataria para el diseño y desarrollo de la campaña de comunicación.
2. Definición de los objetivos que se quieren conseguir con la puesta en marcha de la campaña.
3. Ideas generales sobre el mensaje que se desea trasladar.
4. Definición general del público objetivo al que se quiere dirigir la comunicación.
5. Imperativos legales: cualquier información que deba cumplirse.

¿Cómo planificar la comunicación desde una institución pública?
Metodología para el diseño de planes de comunicación

6. Mandatorios ejecucionales: información sobre acciones de comunicación, medios... que de manera previa se quieran incluir en el desarrollo de la campaña.
7. Presupuesto para la realización de la campaña.
8. *Timing*: periodo de tiempo en el que se ha de desarrollar la campaña.

Esta información define los aspectos generales y básicos que cualquier empresa necesita conocer para poder desarrollar una campaña de comunicación.

Paso 7. Cronograma

El cronograma establece una programación en el tiempo, una calendarización sobre qué acciones serán llevadas a cabo y cuándo. Se debe determinar un calendario para el plan de comunicación, durante el cual se distribuyan las diferentes acciones de comunicación diseñadas.

Es importante cumplir con la programación de las actuaciones al menos en un periodo de tiempo razonable para que tenga su efectividad, pues de nada sirve realizar las acciones dos meses más tarde o no distribuir unos trípticos informativos el día que se organiza una jornada y tenerlos listos al día siguiente.

A continuación se muestra un esquema a modo de ejemplo donde se puede visualizar cronológicamente el desarrollo de las actuaciones programadas.

¿Cómo planificar la comunicación desde una institución pública?
Metodología para el diseño de planes de comunicación

Acción	Coste	Día X	Día X	Día X	...	Semana X	...	Mes X
1. Dirección estratégica								
Diseño del plan de comunicación								X
Control y seguimiento								
Evaluación								
...								
2. Comunicación institucional								
3.1 Comunicación corporativa								
Documentación corporativa								
Control de identidad								
...								
3.2 Comunicación externa								
Marketing								
Envíos postales			X					
...								
Publicidad								
Anuncios en prensa		X	X					
...								
Internet								
Creación de perfiles en redes sociales y gestión								
...								
Relaciones públicas y protocolo								
...								
3. Relación con los medios								
Recogida de información								
Convocatoria de medios		X						
Envío de notas de prensa		X					X	
Ruedas de prensa								
Contacto con medios: radio, tv...								
Seguimiento de medios - <i>clipping</i> ³								
4. Atención ciudadana								
4.1. Web								
Publicación de contenidos			X					
Envío masivo			X					
...								
5. Comunicación interna								
5.1. Reuniones de seguimiento								

³ *Clipping*: documento resultado de la recopilación de los *clips* o apariciones en los medios.

Paso 8.Presupuesto

Definir un horizonte presupuestario es básico para poder diseñar las acciones que se van a desarrollar en el plan de comunicación. El presupuesto ha de distribuirse entre los grandes bloques de acciones.

En la siguiente tabla se muestra un ejemplo de cómo recoger la distribución presupuestaria de las acciones.

Soporte	N.º	Difusión	Audiencia	Total €	En %
Prensa					
Anuncios					
TV					
Spots					
Internet					
Banners					
Web					
Redes sociales					
Publicidad exterior					
Autobuses					
Lonas					
Mobiliario urbano					
...					
Marketing directo					
Campañas					
...					
Merchandising					
Carpetas					
Bolígrafos					
Folleto					
...					
Relaciones públicas					
Actos					
...					
...					
...					
Total				- €	

Paso 9. Control y seguimiento

La Administración pública es una gran emisora, pero es poco analítica, pues el análisis de resultados es una de las tareas más olvidadas en comunicación. Algunas razones por las que esto ocurre son:

- El desafío de encontrar un método para medir los resultados de las múltiples tácticas propuestas.
- El rápido movimiento de una actividad a otra.
- La carencia de técnicas para medir el éxito en las redes sociales.
- ...

Es necesario medir el efecto de las actividades de comunicación llevando a cabo un seguimiento permanente del trabajo realizado. Para desarrollar esta labor habrán de definirse una serie de indicadores de control sobre los cuales realizar mediciones periódicas (semanales, mensuales, trimestrales... según se determine), con la finalidad de identificar acciones correctoras en caso de descubrirse desviaciones importantes.

HERRAMIENTAS PARA EL CONTROL Y SEGUIMIENTO

- Indicadores
- Modelo Q&A (question&answer): pregunta-respuesta
- Informe mensual sobre el proceso
- *Briefings* periódicos con la dirección
- Resumen anual

Modelo Q&A: pregunta-respuesta

A veces una pregunta es suficiente para identificar cuál es el problema (¿qué está pasando?), pero en otras ocasiones la desviación va más allá de la comunicación en sí misma y responde a otros aspectos relativos a la organización.

Algunos ejemplos de preguntas para identificar problemas son:

LISTA DE CONTROL

- ¿Qué está cambiando?
- ¿Qué partes son controvertidas?
- ¿Los públicos están esperando algo diferente?

- ¿Han captado la atención en el pasado estos temas en los medios?
- ¿Tiene el mensaje impacto emocional en las personas?
- ¿Lo que se está comunicando está afectando a otros?
- ¿Hay alguna parte difícil de entender? ¿Hay necesidad de más explicación?
- ...

Indicadores

Otro sistema de control es la definición de indicadores.

Objetivo marcado	Indicador de referencia	Resultado esperado

Indicador de realización financiera

Mide qué presupuesto real ha sido ejecutado sobre el presupuesto en principio destinado a la acción de promoción y divulgación.

Indicadores de realización física

Miden el grado real de cumplimiento de las acciones programadas. Algunos ejemplos de este tipo de indicadores son:

LISTA DE CONTROL

- Número de ruedas de prensa realizadas
- Número de jornadas de información realizadas
- Número de anuncios de publicidad insertados
- Número de blogs y perfiles sociales creados
- Número de boletines creados
- Número de páginas web creadas
- Número de materiales de publicidad creados
- Número de notas de prensa difundidas y número de fotografías, cortes de voz y de vídeo facilitados a los medios
- ...

Indicadores de impacto

Miden el número real de impactos a través de las acciones puestas en marcha. Algunos ejemplos de posibles indicadores de impacto son:

LISTA DE CONTROL

- Número de apariciones en los medios de comunicación digitales e impresos (prensa, páginas web, boletines electrónicos, revistas especializadas...)
- Número de personas informadas sobre una determinada campaña
- Número de envíos electrónicos de boletín o *e-mail marketing*
- Número de materiales enviados
- ...

Indicadores de resultado

Miden el número real de resultados alcanzados.

LISTA DE CONTROL

- Número de visitas a la página web y a los perfiles sociales
- Número de participantes en los actos
- Número de usuarios captados para los servicios
- Número de solicitudes de información resueltas a través de las oficinas y teléfonos de atención ciudadana
- ...

Mapa de responsables

Identificar quién es la persona, departamento u órgano responsable de la realización de cada una de las acciones de comunicación que han sido diseñadas es necesario para concretar de forma concisa cuáles son las obligaciones de cada uno y poder evitar de este modo errores en la puesta en marcha de las diferentes acciones.

Paso 10. Evaluación final

Una vez desarrollada la labor de seguimiento y control, es necesario evaluar los resultados finales de la comunicación con la finalidad de tener información de base para futuras acciones de comunicación.

Se trata de realizar una evaluación o valoración global del Plan de Comunicación, con la finalidad de comprobar si se han conseguido los objetivos propuestos, y valorar, en conjunto, el Plan.

Casos prácticos

A continuación se recogen una serie de ejemplos que sirven para ilustrar la metodología presentada sobre la elaboración de un plan de comunicación para cualquier actividad comunicativa que surja en una Administración pública, independientemente de si se trata de una planificación global de la entidad o de una acción concreta.

Caso 1. La planificación de la comunicación de un proyecto local

La Mancomunidad de la Comarca de Pamplona y el Ayuntamiento de Pamplona han diseñado un proyecto para poner en marcha un servicio de recogida neumática de residuos.

Este nuevo sistema sustituye la recogida mediante contenedores, que pasa a realizarse a través de la instalación de nuevos buzones de recogida. El desarrollo de esta actuación repercute en ventajas, tanto en la calidad estética como en la ambiental, liberando espacio y reduciendo el tránsito de los camiones de recogida, con lo que se minimiza el ruido y la emisión de CO₂.

El sistema de recogida neumática de residuos ha sido puesto en marcha en el casco antiguo de Pamplona y el proyecto se desarrolló en un periodo de tres años, entre 2008 y 2011.

Durante los primeros años se llevó a cabo la contratación del proyecto que conllevó la realización de las instalaciones. El nuevo sistema incluía tres partes fundamentales: los buzones de recogida (dispuestos en distintos puntos de la vía urbana), la red de recogida (conducciones subterráneas por las que circulan las bolsas, impulsadas por aire) y la central de recogida de Trinitarios.

En febrero de 2011 se puso en funcionamiento el servicio de recogida neumática de residuos en el casco antiguo de Pamplona.

La puesta en marcha del proyecto requirió de una labor de comunicación continuada a lo largo de este periodo de tiempo y que esta adquiriese una mayor intensidad con la culminación de las obras, pues hubo que informar a la ciudadanía sobre este nuevo sistema y su funcionamiento, además de promover su uso.

Los datos de partida para la elaboración del plan de comunicación de este proyecto fueron los siguientes:

- **Entidad responsable de la comunicación:** Mancomunidad de la Comarca de Pamplona.
- **Responsable de la comunicación:** Departamento de Comunicación y Relaciones Externas de la Mancomunidad de la Comarca de Pamplona.
- **Objeto de la planificación de la comunicación:** comunicación de la campaña de implantación de la recogida neumática de residuos.
- **Presupuesto:** no se recoge la referencia presupuestaria por ser coyuntural y estar sujeta a los cambios de precios en el tiempo.
- **Recursos internos:** Departamento de Comunicación y Relaciones Externas de la Mancomunidad de la Comarca de Pamplona.
- **Horizonte temporal:** 2008 (adjudicación del proyecto) – febrero de 2011 (puesta en marcha).
- **Ámbito geográfico de actuación:** Casco Antiguo de Pamplona.

A continuación se describen cada uno de los pasos definidos para realizar la planificación de la comunicación de este proyecto.

El primero paso realizado consistió en un análisis sobre el entorno social de la ciudad y el de la propia organización que sirviese como punto de partida para el posterior diseño del plan.

1. Análisis del entorno

Debilidades y amenazas

- Necesidad de cambio de hábitos
- Periodo dilatado de obras
- Elevado número de personas a las que hay informar con diferentes edades y perfiles

Fortalezas y oportunidades

- Mejora estética y ambiental
- Reducción del ruido

Una vez definido el entorno y enmarcado el contexto en el que se desarrollaría el proyecto, se definieron unos objetivos de comunicación para la campaña, tal como se recoge en la siguiente tabla, diferenciando los principales de los secundarios.

2. Objetivos

Principales	Secundarios
Dar a conocer el nuevo sistema de recogida neumática a la ciudadanía de	Señalar el cambio de hábitos que

la comarca y en especial a los vecinos del Casco Antiguo.	supondrá para los usuarios del sistema.
Transmitir las recomendaciones básicas para hacer un uso adecuado de los buzones y del sistema de recogida.	Informar sobre los aspectos fundamentales de esta tecnología que se implanta por primera vez en Navarra.

Una vez conocidos los objetivos que queremos marcar, se definió quién era el público destinatario de las acciones. Fue fundamental, una vez identificado, analizar en detalle qué los caracterizaba y toda la información que resultase de interés para orientar el mensaje, la estrategia y las acciones de comunicación posteriores.

3. Públicos objetivo

Principales	Secundarios
Vecindario del Casco Antiguo de Pamplona (externo)	Población de la comarca de Pamplona (externo)
Medios de comunicación (externo)	Administración (interno)

El mensaje de la campaña se concretó en una idea principal y otras secundarias. Una vez definidos con claridad los mensajes, se trabajó en la concreción de un eslogan o *claim* principal que resumiese el contenido de manera que conectase con los públicos.

4. Mensaje

Principal	Secundarios
Con el nuevo sistema de recogida neumática de residuos el Casco Antiguo gana en estética y en calidad ambiental, se libera espacio en la vía pública y se elimina el ruido de los camiones de recogida.	Cambio de hábitos. Funcionamiento del nuevo sistema.

El siguiente paso consistió en definir la estrategia que se desarrollaría con la puesta en marcha de la campaña.

5. Estrategia

La estrategia de comunicación de la campaña estuvo basada en la puesta en marcha de una relación con los medios activa y el contacto directo con la ciudadanía.	
Tono y lenguaje	Canales

¿Cómo planificar la comunicación desde una institución pública?
Metodología para el diseño de planes de comunicación

Se adaptó el tono y el lenguaje a cada público y canal.	Los canales seleccionados fueron directos y de carácter local.
---------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------

La estrategia de comunicación se concretó en las siguientes acciones de comunicación dirigidas a cada uno de los públicos identificados.

6. Acciones de comunicación				
	CASCO Ciudadanía del Casco Antiguo de Pamplona	POB. GRAL. Población en general de Pamplona	MC Medios de comunicación	ADM Administración
1. Comunicación estratégica				
Definición del plan				X
Seguimiento y control				X
Evaluación posterior				X
2. Comunicación institucional				
2.1. Comunicación corporativa				
Diseño de materiales y contenidos - Cartas, carteles, dípticos...	X	X		
Diseño de creativities	X	X		
2.2. Comunicación externa				
a) Marketing - Envío postal de información	X			
b) Publicidad - Anuncio en periódicos locales	X	X		
c) Internet	-	-	-	-
d) Relaciones públicas y protocolo - Visitas guiadas - Actividades de dinamización	X	X		X
3. Relación con los medios				
Notas de prensa periódicas			X	
Convocatoria de medios			X	
Visitas a las instalaciones			X	
4. Atención ciudadana				
4.1. Web	X	X		

¿Cómo planificar la comunicación desde una institución pública?
Metodología para el diseño de planes de comunicación

- Sitio institucional - Blog de residuos				
4.2. Teléfono de atención	X	X		
4.3. Punto de atención a la ciudadanía	X	X		
5. Comunicación interna				
Reuniones de seguimiento				X

A continuación se recogen las acciones calendarizadas en el tiempo. Como puede comprobarse, durante los tres primeros años la labor comunicativa estuvo orientada a la gestión de la relación con los medios de comunicación y a la realización de visitas a las obras de las instalaciones. De esta manera se fue dando información a la sociedad sobre el proyecto puesto en marcha. Con la culminación de las obras, en febrero de 2011, se comenzó una campaña intensa dirigida a la ciudadanía que se combinó con otras actividades.

7. Cronograma								
Año	2008	2009	2010	2011				
Mes	02			01	02	03	04	11
Día	18			19	07-10/ 10/11/12/16/ 26	05	13	
Acciones								
Notas de prensa	X	X	X		X		X	X
Convocatorias y presentaciones públicas	X				X (11/02)			
Visitas a las instalaciones					X (16 y 26/02)	X		
Envío postal					X (07-10/02)		X	X
Anuncio en prensa <i>Diario de Navarra</i> <i>Diario de Noticias</i>					X (10/02)			
Dinamización					X (11-12/02)			
Web corporativa	X		X (Sept.)		X	X	X	X
Blog			X (Sept.)	X	X			

¿Cómo planificar la comunicación desde una institución pública?
Metodología para el diseño de planes de comunicación

Teléfono				X	X	X	X	X
Punto de información					X (11-12/02)			

Entre los últimos pasos para la elaboración del plan de comunicación se encontró la identificación de indicadores de control y seguimiento, así como la labor de evaluación posterior de los resultados alcanzados. Esta labor de identificación de indicadores es más sencilla si se asocia a los objetivos establecidos y se basa en las actividades planteadas, marcando un resultado esperado.

2. Objetivos	9. Control y seguimiento	
	Indicadores	
Principales	Indicadores de realización física	Indicadores de impacto
Dar a conocer el nuevo sistema de recogida neumática a la ciudadanía de la comarca y en especial a los vecinos del Casco Antiguo.	- Información periódica a los medios de comunicación (una nota al mes)	- 10 000 envíos a la ciudadanía
Transmitir las recomendaciones básicas para hacer un uso adecuado de los buzones y del sistema de recogida.	- Inserción de dos anuncios publicitarios	Indicadores de realización financiera
	- Envío de tres comunicaciones directas a la ciudadanía	
Secundarios		
Señalar el cambio de hábitos que supondrá para los usuarios del sistema.	- Puesta en marcha de un teléfono y de un punto de información a la ciudadanía	
Informar sobre los aspectos fundamentales de esta tecnología que se implanta por primera vez en Navarra.	- Organización de tres visitas guiadas - Organización de actividades de dinamización durante dos días - Información en un blog especializado en gestión de residuos	

La responsabilidad sobre la campaña y su control recayó únicamente en el ente gestor y organizador de esta: la Mancomunidad de la Comarca de Pamplona. En este

sentido, toda la comunicación tuvo un carácter centralizado que garantizó una mayor facilidad en la coordinación, el control y el seguimiento del plan. No obstante, los detalles de la inauguración y su protocolo se concretaron en coordinación con el Ayuntamiento de Pamplona, cofinanciador del proyecto.

9. Control y seguimiento – Mapa de responsables

- Departamento de Comunicación y Relaciones Externas de la Mancomunidad de la Comarca de Pamplona.

El último de los puntos para dar por completado el diseño del plan y que tuvo un carácter posterior a su desarrollo fue la labor de evaluación de los resultados alcanzados. El análisis de estos datos proporcionó un conocimiento verdadero sobre los resultados y también dio información de base para la puesta en marcha de otras acciones, ya que permitió conocer qué había funcionado y qué no en comunicación, y por qué.

La campaña de comunicación había previsto, en la elaboración de su estudio acerca de la satisfacción de la ciudadanía en relación con los servicios que presta (agua, residuos, transporte urbano y gestión del Parque Fluvial de la Comarca), incluir una serie de preguntas dirigidas a las personas que depositan los residuos en los buzones de recogida neumática del Casco Antiguo y a las que utilizan los contenedores habituales. Esta información permitió comparar los resultados en cuanto a la satisfacción entre ambos grupos.

10. Evaluación

- Análisis de los resultados de los indicadores
- Realización de una encuesta de satisfacción

Caso 2. La planificación de la comunicación de una actividad

La metodología desarrollada para la elaboración de un plan de comunicación se puede aplicar a cualquier acción, con independencia de su envergadura, pues muestra el proceso de planificación que es necesario seguir para organizar cualquier actividad de este tipo. El siguiente caso ejemplifica cómo abordar la comunicación para una acción concreta en un entorno local y con un presupuesto limitado.

Un ayuntamiento medio de la Comunidad Foral de Navarra ha realizado obras para la creación de un edificio de deportes y usos múltiples. En estos momentos está listo para su utilización y surge la necesidad de comunicar a la ciudadanía la labor realizada y las posibilidades que ofrece este nuevo centro.

El nuevo polideportivo cuenta, además de con los espacios auxiliares necesarios, con un gimnasio para equipos deportivos, sala de gimnasia y lucha, pista polideportiva cubierta, piscina y una grada con capacidad total para 500 personas. Está, además, pensado para ser un espacio destinado a la realización de deporte, así como a otro tipo de actividades (cursos, actos, biblioteca...).

Los datos de partida para la planificación de esta actividad de comunicación son los siguientes:

- **Entidad responsable de la comunicación:** ayuntamiento.
- **Responsable de la comunicación:** técnico/a del ayuntamiento.
- **Objeto de la planificación de la comunicación:** comunicar la inauguración de un edificio de deportes y usos múltiples al público joven de la localidad.
- **Presupuesto:** 2500 €.
- **Recursos internos:** personal del ayuntamiento.
- **Horizonte temporal:** una semana. La inauguración tendrá lugar el último día de esa semana.
- **Ámbito geográfico de actuación:** localidad media de Navarra.

1. Análisis del entorno

Debilidades y amenazas

- Críticas sobre el gasto en la realización de las obras y el tiempo empleado.

Fortalezas y oportunidades

- Nuevo espacio para la ciudadanía.
- Nuevos servicios para la ciudadanía.
- Promoción de hábitos saludables.

2. Objetivos	
Principales	Secundarios
- Informar sobre la inauguración de las instalaciones deportivas y de usos múltiples.	- Promover la cultura, el deporte y los hábitos saludables.

3. Públicos objetivo	
Principal	Secundarios
Población joven de la localidad con edades comprendidas entre los 15 y los 35 años.	Población en general de la localidad.
Medios de comunicación locales y comarcales.	Asociación de empresarios, de vecinos y entidades locales.

4. Mensaje
Principal
El nuevo edificio de deportes y usos múltiples es un espacio único (moderno y con instalaciones hasta ahora inexistentes en la localidad) destinado tanto a la realización de deporte como a llevar a cabo actividades variadas que promuevan la dinamización de la localidad y ofrezcan alternativas para la población joven.

5. Estrategia	
La estrategia de comunicación de la campaña estará basada en una política directa y activa con los medios de comunicación, para facilitar su acceso a la información, y en la apertura de canales para el contacto directo con la juventud de la localidad.	
Tono y lenguaje	Canales
Se adaptará el tono y el lenguaje a cada público y canal.	Los canales seleccionados serán directos, y de carácter local y comarcal.

6. Acciones de comunicación				
	JOV Jóvenes de la localidad	POB. GRAL. Población local en general	MC Medios de comunicación	AYTO Ayuntamiento
1. Comunicación estratégica				
Definición del plan				X
Seguimiento y control				X

¿Cómo planificar la comunicación desde una institución pública?
Metodología para el diseño de planes de comunicación

Evaluación posterior				X
2. Comunicación institucional				
2.1. Comunicación corporativa				
Diseño de materiales y contenidos - Lonas - Dípticos	X	X		
Diseño de creatividades	X	X		
2.2. Comunicación externa				
Marketing directo - Envío masivo de mensajes de correo electrónico	X	X		
Relaciones públicas y protocolo - Actividades de dinamización	X	X		
3. Relación con los medios				
Nota de prensa			X	
Convocatoria de medios			X	
Visita a las instalaciones			X	
4. Atención ciudadana				
4.1. Internet - Inserción de información en la web municipal	X	X	X	
- Creación de canales en las redes sociales (Facebook, Twitter y YouTube)	X	X		
5. Comunicación interna				
Reuniones de seguimiento				X
Reuniones de coordinación con los departamentos de juventud y deportes				X

7. Cronograma

Año	2011				
Mes	11				
Día	L 7	M 8	M 9	J 10	V 11
Acciones					

¿Cómo planificar la comunicación desde una institución pública?
Metodología para el diseño de planes de comunicación

Elaboración y gestión del plan	X	X	X	X	X
Coordinación interna	X	X	X	X	X
Diseños, producción y montaje de materiales		X	X	X	
Nota de prensa					X
Convocatoria de prensa			X		
Inclusión de información en la página web					X
Envío masivo de correo electrónico				X	X
Visitas a las instalaciones					X
Actividades de dinamización					X
Perfiles sociales			X	X	

8. Presupuesto

	€	%
Comunicación institucional (diseño, materiales y actividades de dinamización)	1000 €	100 %
Total general	1000 €	100 %

2. Objetivos

9. Control y seguimiento

Indicadores

Principales	Indicadores de realización física	Indicadores de impacto
- Informar sobre la inauguración de las instalaciones deportivas y de usos múltiples.	- Elaboración de una nota de prensa - Realización de una convocatoria de prensa - Organización de una visita a las instalaciones - Creación de tres perfiles sociales	- 500 visitas a la web - 100 impactos a través de las redes sociales - Repercusión en 10 medios (radio, TV y prensa) - 1000 aperturas de correo electrónico
Secundarios	- Elaboración de dos lonas y 1000 dípticos informativos	Indicadores de realización presupuestaria
- Promover la cultura, el deporte y los hábitos saludables.		- Consumo de 1000 €

9. Control y seguimiento – mapa de responsables

- Ayuntamiento, departamentos de juventud y deportes (personal técnico).

10. Evaluación

- Análisis de los resultados de los indicadores.

Conclusiones

No hay política sin comunicación. La comunicación es una actividad que debe incorporarse en cada proyecto o acción desarrollada desde las Administraciones, pues es una obligación para las instituciones públicas, que han de informar y ser transparentes.

La esencia de la comunicación institucional está en la transmisión y recepción de mensajes entre el gobierno y sus diferentes públicos. Ha de buscarse una comunicación pública centrada en la ciudadanía, definiendo un modelo pro-ciudadanía en el que la comunicación debe cumplir su labor de comunicar la gestión a la población y estar cerca de ella por encima de los intereses del gobierno.

Una comunicación pública eficaz es un binomio de buenas políticas y compromisos junto con una estrategia de comunicación clara y directa que restablezca, a través de nuevas formas de relación, la confianza y la credibilidad perdida en los gobiernos. Las herramientas 2.0 y otros cambios tecnológicos están configurando un nuevo entorno comunicativo que permite una gestión más eficaz de la relación con los públicos ante la posibilidad de crear vínculos estrechos, en este caso entre la ciudadanía y el gobierno.

La gestión de la comunicación institucional ha evolucionado de la mera relación con los medios a una gestión global más propia de la actividad de comunicación realizada desde cualquier otro tipo de entidad. En este sentido, el desarrollo de la comunicación desde una Administración se orienta a dar respuesta a cinco grandes bloques: la dirección estratégica, la comunicación institucional, la relación con los medios, la atención ciudadana y la comunicación interna. Este modelo de comunicación pública en torno a cinco dimensiones es el que garantiza la gestión global e integral de la comunicación.

Para lograr una comunicación efectiva y estratégica, debemos definir un plan de comunicación que permita difundir y comunicar los mensajes de la institución, un determinado proyecto o una acción concreta.

En la elaboración del plan debemos conocer el entorno, la cultura corporativa, el programa de actuación político vinculado a la institución y toda la información de interés que ayude a definir un mapa de situación previo al propio diseño del plan. Este análisis variará en profundidad según la envergadura de la planificación de comunicación que se va a desarrollar.

En la definición del plan de comunicación debemos responder a una serie de preguntas: ¿cuáles son los objetivos que queremos conseguir con la elaboración del plan?, ¿a qué públicos objetivo dirigiremos nuestra comunicación?, ¿qué mensaje definiremos?, ¿cuál será la estrategia que se va a desarrollar? y, sobre todo, ¿qué acciones en concreto vamos a llevar a cabo?

Este diseño y desarrollo estará determinado por el límite presupuestario y el calendario que se fije para desarrollar la labor comunicativa. Antes de dar por concluida la elaboración del plan deberá marcarse una serie de hitos o indicadores que permita realizar una tarea de control y seguimiento del cumplimiento del plan. Esta información posibilitará realizar una evaluación y análisis posterior de los resultados, que concluirá con el grado de efectividad del plan desarrollado y servirá de base para futuras actuaciones en comunicación.

En resumen, debemos entender la comunicación institucional como una herramienta al servicio de la consecución de los objetivos marcados por la entidad, así como de la comunicación de sus actividades. El plan de comunicación es un instrumento metodológico que permite responder a la pregunta ¿cómo solucionar eficazmente la necesidad de comunicar de las Administraciones?, ya sea de una institución pública, de un proyecto o de un acto concreto.

Glosario de términos

A continuación se recogen 25 términos que pueden resultar de interés para cualquier persona que realice una labor de comunicación. Algunos se han desarrollado a lo largo de la guía y otros es conveniente conocerlos si se va a gestionar la comunicación.

1. **Brief de comunicación:** documento que determina los puntos importantes que deben tenerse en cuenta para el diseño de una campaña publicitaria y que se pueden concretar en definir el mensaje, público objetivo, tiempo y presupuesto.
2. **Centralización comunicativa:** estrategia de comunicación a través de la cual se coordinan todas las labores de comunicación (diseño, publicidad...) en una unidad, lo que permite una mayor coherencia y control de los mensajes, la imagen y los medios.
3. **Claim:** síntesis de la principal idea del mensaje que se quiere comunicar resumida en un eslogan.
4. **Comunicación estratégica:** comunicación relevante que ha sido pensada e ideada en base a un concepto diferencial y tiene un cierto componente emocional que la diferencia de otro tipo de comunicación.
5. **Comunicación política, pública o institucional:** es el vehículo de transmisión y recepción de mensajes entre los gobiernos y sus públicos.
6. **Creatividad en línea:** acceso a recursos creativos y redes de colaboración a través de internet.
7. **Creatividades:** se denominan así los diseños realizados para una campaña de comunicación.
8. **Democratización de la información:** acceso y poder de la información para públicos diferentes de los habituales medios de comunicación.
9. **Dossier de prensa o clipping:** documento que recopila las apariciones o recortes (*clips*) en medios de comunicación de una entidad, marca o tema que ha sido noticia.
10. **E-gobierno (eGovernment):** el gobierno electrónico define los servicios que son prestados por la Administración a través del uso de las tecnologías de la información (internet).

11. **Engagement:** compromiso o vínculo que une al público con una marca y que permite establecer una relación de fidelidad.
12. **Identidad:** hace referencia a lo que la entidad dice de sí misma con sus mensajes y actuaciones y conforma lo que es su realidad comunicativa.
13. **Imagen:** identifica lo que el público cree que la entidad es, basado en las percepciones de los mensajes y actuaciones emitidos por la institución.
14. **Insight:** define una verdad esencial del consumidor a través de la cual un mensaje es capaz de conectar la marca o entidad con el consumidor/cliente/destinatario.
15. **Mailing:** envío de correos electrónicos masivos para dar a conocer algo.
16. **Medios sociales (social media):** recoge el conjunto de nuevas herramientas 2.0 como Facebook, Twitter, LinkedIn y otros modos de comunicación que facilitan la participación y el intercambio comunicativo entre los usuarios y entre estos y las entidades o marcas.
17. **Modelo pro-ciudadanía:** modelo de comunicación centrado en la ciudadanía.
18. **Mupi:** Mobiliario Urbano Punto de Información. Diferente mobiliario urbano que se utiliza como soporte publicitario o de información.
19. **Off the record:** mensaje o información que se da a los medios con el compromiso de no ser publicado.
20. **Persuasión:** influencia en los pensamientos y percepciones que tiene una persona con la finalidad de conseguir un determinado objetivo.
21. **Posicionamiento:** lugar que ocupa en la mente del consumidor un determinado producto, marca o institución.
22. **Reputación:** opinión que se tiene de algo o alguien.
23. **Transceptores:** se define así a las personas que actúan como emisoras y receptoras de la comunicación. Se trata de una evolución de las tradicionales figuras de emisor y receptor, donde cada uno de ellos solo emitía o recibía el mensaje.

24. **SEO (Search Engine Optimization):** conjunto de técnicas de optimización de un sitio web en los buscadores (no incluye el pago por publicidad), con la finalidad de que una web aparezca en los primeros resultados de búsqueda.
25. **Web 2.0:** término que define la web participativa o web social, que se caracteriza por dar poder al usuario para modificar y/o crear contenido y forma en la web.

Referencias y recursos

En los siguientes apartados se recogen una serie de referencias y recursos de interés sobre la gestión de la comunicación institucional.

Asociaciones

- Asociación Europea de Consultores Políticos (EAPC)
www.eapc2011.eu
- Acop. Asociación Comunicación Política
<http://compolitica.com>
- Dircom. Asociación de Directivos de Comunicación
www.dircom.org

Publicaciones

Planificación de la comunicación

- Manual práctico *¿Cómo elaborar el plan de comunicación?* CEEI Galicia, S.A. y Estrategia y Organización, S.A. 2009.

Comunicación institucional

- *La dirección de comunicación en las Administraciones Públicas. Retos y oportunidades.* Dircom. Asociación de Directivos de Comunicación. 2007.
- *Estudios de comunicación política.* Acop (Asociación Comunicación Política). 2008.
- *El Molinillo.* Acop (Asociación Comunicación Política).

Comunicación corporativa

- *Guía Cómo gestionar servicios de diseño de identidad visual. Guía básica para las Administraciones Públicas.* Federación Española de Entidades de Promoción de Diseño. 2008.
- *Catálogo 24x365. Diseño gráfico para la comunicación pública.* DDI. Sociedad Estatal para el Desarrollo del Diseño y la Innovación. 2008.

Comunicación externa – publicidad

- Planes e informes de publicidad y comunicación institucional del Gobierno de España.
www.lamoncloa.gob.es/CPCI/PlanesElInformes.htm

Comunicación externa – redes sociales

- *Guía de usos y estilos en las redes sociales del Gobierno Vasco*. Gobierno Vasco. 2011.
- *Guía de usos y estilos en las redes sociales de la Generalidad de Cataluña*. Generalidad de Cataluña. 2010.

Comunicación interna

- *V Estudio sobre la comunicación interna y la gestión del cambio en las empresas privadas y las Administraciones Públicas españolas*. Observatorio de Comunicación Interna en las Administraciones Públicas Españolas. 2010.
- *I Estudio de comunicación interna en la Administración Pública*. Observatorio de Comunicación Interna en las Administraciones Públicas Españolas. 2005.

Leyes

La Comunidad Foral de Navarra no cuenta con ninguna ley de publicidad institucional especial como otras comunidades autónomas. Se rige, pues, por la ley de publicidad estatal.

- Ley 29/2005, de 29 de diciembre, de Publicidad y Comunicación Institucional (BOE de 30 de diciembre de 2005).

Blogs de interés

- Techpolítica: www.techpolitica.com
- Foro de la Comunicación Política: www.forocompol.com
- Comunicación institucional: <http://comunicacion-estatal.blogspot.com>
- Comunicación política: <http://comunicacionpolitica.blogspot.com>
- Administraciones en red: <http://eadminblog.net>
- Mas Consulting España: www.masconsulting.es/blog

Anexos

En las siguientes páginas se incluyen recursos de interés para la gestión de la labor de comunicación en la Comunidad Foral de Navarra.

Agenda de comunicación de Navarra

El siguiente listado incluye las principales entidades públicas de Navarra con departamentos o responsables de comunicación, de especial interés para las entidades locales:

Entidad	Teléfono	Correo electrónico	Web
Gobierno de Navarra	848 427 700	comunicacion@navarra.es	www.navarra.es
Federación Navarra de Municipios y Concejos	948 244 658	fnmc@fnmc.es	www.fnmc.es
Mancomunidad de la Comarca de Pamplona	948 423 100	mcp@mcp.es	www.mcp.es

Relación de medios de comunicación de Navarra

En una consulta por internet, a través de un buscador genérico, puede obtenerse la relación actualizada de medios de comunicación de Navarra.

Bibliografía

Publicaciones

- CEEI GALICIA, S.A Y ESTRATEGIA Y ORGANIZACIÓN, S.A. *¿Cómo elaborar el plan de comunicación?* Santiago de Compostela: CEEI Galicia, S.A., 2009.
- DIRCOM, ASOCIACIÓN DE DIRECTIVOS DE COMUNICACIÓN. *La dirección de comunicación en las Administraciones Públicas. Retos y oportunidades.* Madrid: Instituto Nacional de Administración Pública, 2007.
- *El Molinillo.* Madrid: Asociación Comunicación Política.