

¿CÓMO HACER UN DIAGNÓSTICO DE COMUNICACIÓN SOCIAL?

PISTAS PARA DESARROLLAR ESTRATEGIAS EXITOSAS



OXFAM

¿CÓMO HACER UN DIAGNÓSTICO DE COMUNICACIÓN SOCIAL?

**PISTAS PARA DESARROLLAR
ESTRATEGIAS EXITOSAS**



OXFAM

¿Cómo hacer un diagnóstico de comunicación social?

© Oxfam, 2014

© Oxfam-Québec, 2014

Oficina Perú
Ca. Diego Ferré 356
Miraflores, Lima
Teléfono: (511) 242-3659



/oxfamenPerú



@OxfamenPeru

<http://peru.oxfam.org>

Oficina Bolivia
Av. Hernando Siles 5826, entre calles 12 y 13, Obrajes
La Paz, Bolivia
Teléfono: (591-2) 278-8323

Redacción e investigación:

Julie Amira Byrnes
Marie-Josée Hamel
Virginie Lavoie-Larouche
Marion Cassen

Revisión:

Christine Benoît
Christian Tremblay
Christian Clément
Normand Ouellet

Corrección de estilo:

José Luis Carrillo M.

Diagramación:

Richard Valdivia Mosqueira

Impreso en:

Servicios Gráfica Goicochea E.I.R.L.
Jr. Callao 437 - Int. 07 Lima 01

Hecho el depósito Legal en la Biblioteca Nacional N° 2015-02990

Foto de portada: Alexandre Morin-Laprise / Oxfam

Este documento fue producido gracias al apoyo financiero del Gobierno de Canadá, a través del Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio y Desarrollo (MRECD).



ÍNDICE

¿Por qué esta herramienta?	1
¿Por qué hacer un diagnóstico de comunicación en el contexto actual?	2
Comunicación y movimientos sociales	2
¿Qué es un diagnóstico?	4
Paso 1: Enfoca la metodología	7
1.1 Metodología participativa con enfoque de género	7
Paso 2: ¡Investiga! - Recolección de datos	11
2.1 Fuentes de información	11
2.2 Métodos para la recolección de datos	12
Archivos producidos por la institución	12
Sondeo sobre las herramientas utilizadas	12
Archivos mediáticos externos	12
Encuestas y grupos focales	13
Talleres de comunicación	14
Paso 3: ¡Consolida! Análisis de la situación	17
3.1 Utilización del FODA	17
3.2 Definición de los públicos objetivos	18
3.3 Nuevas tecnologías para el análisis de datos	19
Paso 4: Diseña las estrategias de comunicación	23
Conclusión: ¡Ahora, de la teoría a la acción!	31
Referencias	33
Anexos	35
Anexo 1: Sondeo: Preguntas clave para el análisis de la comunicación institucional	37
Anexo 2: Matriz de análisis de las herramientas de comunicación institucional	42
Anexo 3: Encuestas	44
Anexo 4: Matriz de FODA	53
Anexo 5: Matriz de análisis de factores externos	54
Anexo 6: Identificar a sus públicos objetivo	55
Anexo 7: Medios de comunicación preferenciales de sus públicos objetivo	56
7.1 Optimizar el alcance de sus iniciativas de comunicación a sus públicos objetivo	56
7.2 Ventana de intereses de los públicos objetivo	57
7.3 Categorización de las y los actores sociales	57
Anexo 8: Análisis de datos institucionales, formulación de mensajes y difusión	58
Anexo 9: Determinar las prioridades de acciones	60
Anexo 10: Algunas definiciones	61



Fotografía: Philippe Boily / Oxfam

¿PÓRQUE ESTA HERRAMIENTA?

¿POR QUÉ ESTA HERRAMIENTA?

*No es porque se difunde un mensaje, que es recibido;
no es porque un mensaje es recibido, que es entendido;
no es porque un mensaje es entendido, que es aceptado;
no es porque un mensaje es aceptado, que cambiará las actitudes;
y no es porque un mensaje cambie las actitudes;
que modificará los comportamientos.
(Plamondon 1998)*

La comunicación para el desarrollo es un proceso en tanto promueve el diálogo y articula acciones entre diferentes actores sociales. Además, “[s]u objetivo es el fomento, desarrollo e implementación de proyectos, políticas y programas que mejoren la calidad de vida de todas las personas” (McCall 2011: v). En este sentido, la comunicación puede potenciar intervenciones orientadas a cambiar comportamientos y hacer incidencia política impulsando un cambio social. Al mismo tiempo, permite fortalecer el entorno organizacional de tales actores.

Esta guía aclara conceptos y brinda herramientas prácticas para identificar las fortalezas y los desafíos que puede enfrentar una organización en materia de comunicación interna y externa. Se trata de una guía práctica que se centra en cómo pasar del análisis de la situación a la acción a través de un proceso en distintas etapas. De ahí que la propongamos como una herramienta orientada hacia los siguientes aspectos:

- Definir un diagnóstico comunicacional y su utilidad.
- Detallar acciones concretas para realizar un diagnóstico comunicacional de su organización.
- Orientar la reflexión y el diseño de estrategias de comunicación adaptadas a sus necesidades.
- Ofrecer herramientas para la realización de su proceso de diagnóstico comunicacional y la elaboración de una estrategia correspondiente.

¿POR QUÉ HACER UN DIAGNÓSTICO DE COMUNICACIÓN EN EL CONTEXTO ACTUAL?

El siglo XXI ha traído nuevos retos a las organizaciones no gubernamentales (ONG). Vivimos en una época de globalización avanzada en la que la velocidad del intercambio de información genera incertidumbre pero también posibilidades. En muy poco tiempo, el rostro de la comunicación ha cambiado radicalmente. Si la comunicación tradicional trataba de captar el interés del público difundiendo mensajes unidireccionales, hoy éstos muestran un rostro multidimensional y plural. Por ejemplo, si la publicidad clásica consistía en interrumpir un contenido que las audiencias querían ver con breves franjas que no querían ver, hoy se cuenta con herramientas capaces de hacer que el público en general —incluso el que tiene mínimos conocimientos tecnológicos— pueda utilizar Internet para publicar, a gran velocidad, textos, fotografías o videos. Y todo ello desde cualquier lugar, gracias a las redes inalámbricas. Esta etapa, denominada la de la “Web 2.0”, se caracteriza por la existencia de sitios en Internet que facilitan el compartir información y diseños centrados en las personas usuarias (Dans 2014). También la inmediatez y la interactividad se han visto beneficiadas: hoy, las redes sociales permiten un contacto “en vivo”.

COMUNICACIÓN Y MOVIMIENTOS SOCIALES

Además de brindar mayor visibilidad a las organizaciones, las nuevas tecnologías facilitan el impulso y fortalecimiento de las redes entre ellas y las personas con ideas afines. En la historia reciente hemos visto olas de protesta y de resistencia social en las que los nuevos medios de comunicación jugaron un papel determinante. Es el caso de la movilización masiva de la Primavera Árabe, el Movimiento de Indignados en España u Occupy Wall Street en los Estados Unidos, que tienen en común la creación y utilización exitosa de redes de comunicación autónomas con el apoyo de Internet y medios inalámbricos.

Al respecto, Castells (2013), un académico especialista en la sociedad de la información, sostiene que el éxito de los movimientos sociales depende mucho de la autonomía de sus comunicaciones, es decir, de la posibilidad de contar con una comunicación que sea independiente de la del Estado y de la de las corporaciones privadas. En el contexto actual, las comunicaciones masivas se basan de manera creciente en redes horizontales interactivas que son en general difíciles de controlar por el Estado y los grandes medios tradicionales (canales de televisión nacionales, periódicos, etcétera). Esas redes virtuales interactivas trascienden las barreras geográficas y políticas a la vez que permiten al actor social construir su autonomía individual o colectiva frente a las instituciones de la sociedad. En resumen, observamos que los medios de comunicación virtuales favorecen la cooperación, la solidaridad y la incidencia política, sin necesidad de la identificación de un liderazgo formal.

Por otro lado, los constantes cambios sociales y de contexto influyen en la capacidad de las organizaciones de adaptarse. Por eso planteamos que la realización de un análisis introspectivo para conocer y capitalizar sus fortalezas permite prepararse para enfrentar nuevas circunstancias influenciadas por factores a veces difíciles de anticipar y controlar. El diagnóstico de la comunicación permite precisamente hacer este análisis y propone los pasos que se deben seguir para adecuar las comunicaciones de las organizaciones al contexto global.

Una buena comunicación posibilita enfrentar adecuadamente y con mayor eficacia los retos con los cuales muchas organizaciones deben lidiar diariamente al cumplir su misión institucional, y le permite maximizar su impacto positivo sobre la sociedad. Para lograrlo, es vital articular de manera óptima aspectos clave como su visión y misión, su identidad, su marca y su imagen institucional, con el propósito de volverse referentes y alcanzar relevancia en el conjunto de actores de la sociedad. Sobre todo, resulta esencial contar con estrategias originales y eficaces para comunicar estas características y sus objetivos institucionales adaptándose al contexto externo. Esto exige un buen conocimiento de su entorno, de sus diferentes públicos y de sus objetivos, que pueden ser definidos precisamente por un apropiado diagnóstico comunicacional. La tabla 1 alude a la comunicación digital como una estrategia ganadora.

TABLA 1: La comunicación digital: Una estrategia ganadora

Además de facilitar la creación de redes compuestas de diferentes públicos y la difusión de mensajes de manera masiva, flexible, interactiva y a bajo costo, las nuevas tecnologías tienen muchas ventajas para su organización. Asimismo, cumplen diferentes objetivos: información, formación, movilización, diálogo, reclutamiento, búsqueda de fondos, etcétera. Las opciones son cada vez más variadas y pueden responder a necesidades precisas de su organización.

Las redes sociales como Facebook, Twitter, Youtube, LinkedIn, Flickr, entre otras, tienen especificidades que pueden responder a sus necesidades institucionales e insertarse en una estrategia de comunicación eficaz. En efecto, las redes sociales permiten que un mismo mensaje se presente de diversas formas, en diferentes plataformas, y la combinación de varios de ellos hace posible un diálogo constante con sus públicos.

Sin embargo, se debe advertir que “[...] los medios de comunicación en línea siempre deben estar utilizados de manera integrada en el funcionamiento y los objetivos de las organizaciones, ya que no pueden aportar soluciones integrales” (Sullivan 2012). Por ello, a pesar de sus grandes ventajas, los espacios digitales deben plantearse en complementariedad con otros medios y canales de comunicación. El diagnóstico de comunicación permite definir sus necesidades y facilita la inserción de nuevas estrategias digitales en sus procesos comunicación.

¿QUÉ ES UN DIAGNÓSTICO?

En el campo de la comunicación, la elaboración de un plan de acción debe empezar con una reflexión y un análisis de una situación: el diagnóstico. Éste se desarrolla con una metodología determinada, que incluye la recolección de datos y su análisis con el fin de establecer conclusiones y proponer cambios para mejorar la efectividad de las herramientas y de los procesos organizacionales. La identificación de sus debilidades, sus potencialidades y sus fortalezas permite construir una base sólida para la elaboración de un plan de acción eficaz, realista y verdaderamente estratégico.

El diagnóstico de comunicación organizacional implica:

- Una propuesta metodológica: determinar los enfoques privilegiados para llevar a cabo el proceso.
- La recolección de sus datos: recabar toda la información necesaria para determinar las fuerzas y las debilidades relativas a la comunicación institucional.
- Determinar los elementos que han causado la aparición de debilidades en la gestión de los procesos comunicacionales e identificar pistas de solución.

Según Francés (2001): “El objetivo que busca la realización de un diagnóstico es juntar la información necesaria para diseñar y elaborar estrategias y un plan de acción, analizando y contrastando los datos recabados con un modelo de calidad, para luego tomar las medidas correspondientes para subsanar las posibles barreras”. Como apreciamos en la figura 1, el diagnóstico es el primer paso en el proceso que lleva a diseñar estrategias de comunicación (por medio del plan de comunicación), así como acciones y mecanismos de seguimiento y evaluación. El diagnóstico y el plan de comunicación tienen que insertarse en el plan estratégico de su organización. No se trata de una herramienta estática, sino de una que requiere ser actualizada periódicamente por la organización porque tiene que evolucionar paralelamente y en sintonía con la visión, la misión y los valores, además de ser parte integral de la planificación y la gestión organizacional a mediano y largo plazo.

Figura 1. El proceso de comunicación institucional



Fuente: Elaboración propia



Fotografía: Jordan Bédard-Lessard / Oxfam

PASO 1:

ENFOCA LA METODOLOGÍA

1.1 Metodología participativa con enfoque de género

A pesar de que el método para llevar a cabo el diagnóstico puede tomar distintas formas, se sugiere utilizar una metodología participativa con enfoque de género. Tal como plantea Alberich (2009), la justificación para el proceso de aplicación de la metodología participativa es ante todo ética, porque pretende hacer que la población tenga la capacidad de analizar y reflexionar colectivamente, en profundidad y de forma crítica sobre su propia realidad. Las y los participantes se convierten en sujetos activos, actores de la gestión y transformación de los asuntos que les afectan. En un diagnóstico de comunicación, las personas involucradas pueden ser tanto las y los integrantes de la organización como las personas que colaboren con ella o que se beneficien de sus proyectos y servicios. Incluir a personas que desempeñan papeles diferentes en la organización tiene la ventaja de ofrecer perspectivas alternativas.

Consejo 1: Se recomienda incluir las perspectivas de personas internas y externas a la organización en su diagnóstico, para tener un panorama integral sobre los elementos que investigan.

Según Cumming y Worley (2005: 114), una metodología participativa, “más que una técnica sistematizada se trata de una actitud que está presente a lo largo de todo el proceso de investigación”. En efecto, la metodología participativa consiste en no dejar escapar detalle alguno, por insignificante que pueda parecer en el momento. Se trata de una forma de trabajar que involucra a la gente para quien se realiza una iniciativa en cada etapa del proceso, de la planificación a la evaluación final. Eso permite, por una parte, comprometer a esas personas, y, por otra, elaborar propuestas adaptadas a sus

necesidades. Así, informaciones pertinentes pueden aparecer en cualquier momento —por ejemplo, en reuniones, en talleres o en conversaciones informales—. Conviene tomar algunas notas sencillas relativas a la fecha, al lugar, las personas, los hechos y las circunstancias observadas. Todas esas anotaciones, añadidas a los resultados de entrevistas y a la recolección de datos e informaciones de fuentes secundarias, complementan de manera enriquecedora la visión general de la realidad organizacional que se está conociendo y analizando.

Una metodología con un enfoque de género permite visibilizar las necesidades diferenciadas de las mujeres y de los varones. Al hablar de un enfoque de género en las comunicaciones, Mugarik (2013) explica que se tienen que tomar en cuenta las imágenes que difunde la organización interna y externamente, la utilización de un lenguaje inclusivo que represente a ambos sexos y el empleo de mensajes que incorporen las perspectivas de las mujeres y los varones.

Si se aplican encuestas, las preguntas tienen que estar dirigidas de tal manera que permitan determinar las necesidades específicas de cada sexo. Cuestionarios con un enfoque de género también facilitan la exploración de las discriminaciones percibidas por mujeres y varones frente a los procesos de comunicación internos y externos. El análisis de los datos, en una segunda etapa, se basa en su desagregación por sexo para evidenciar las diferentes necesidades de cada uno.

Consejo 2: Incluir en las encuestas preguntas abiertas (es decir, aquéllas cuyas respuestas no pueden ser solamente “sí” o “no”) que permiten a las personas entrevistadas exponer su punto de vista de manera integral y captar información importante sobre las relaciones de género.

¹ Consultar el anexo 1 para ejemplos de cuestionarios que se pueden aplicar para analizar varios aspectos de la comunicación institucional.

Tabla 2. Diagnóstico con enfoque de género

Algunos aspectos importantes para incluir un enfoque de género en su diagnóstico y luego, también, en la planificación de las comunicaciones¹

- Al momento de recoger los datos (encuesta, grupo focal, etcétera), ¿se ha asegurado una **presencia y participación equitativa** de mujeres y varones en el proceso?
- Las preguntas permiten visibilizar las **perspectivas y preocupaciones específicas** de hombres y mujeres?
- ¿Se toman en cuenta las **necesidades específicas** de las mujeres?

Preguntas específicas que se deben incluir en el cuestionario (véase el anexo 1 para un ejemplo de cuestionario extenso)

- ¿Cómo están distribuidas las responsabilidades entre las personas integrantes de la organización?
- ¿Cuáles son los cargos ocupados por mujeres y por varones en la organización? ¿De qué manera los cargos ocupados por unas y otros influyen en las comunicaciones de la organización?
- ¿Se tomaron en cuenta las **relaciones de poder** y la desigualdad entre hombres y mujeres?
- ¿Los datos recogidos son **desagregados por sexo**? ¿Se realiza un análisis con los datos desagregados?
- ¿Se tomó en cuenta **cómo están representados** las mujeres y los varones en el uso de imágenes y mensajes de la organización?
- ¿Se visibilizan los **logros** de ambos sexos?
- ¿Se visibilizan y se priorizan los **valores** de ambos sexos?
- ¿Se visibiliza la **opinión** de las mujeres en el análisis?

Se recomienda evitar representaciones gráficas y textos que impliquen una división sexual del trabajo y reforzar el concepto de responsabilidad compartida entre hombres y mujeres (Mugarik 2013).



Fotografia: Philippe Boily / Oxfam

PASO 2: ¡INVESTIGA! RECOLECCIÓN DE DATOS

2.1 Fuentes de información

Una vez que ha realizado su diagnóstico de comunicación, se necesita conocer y evaluar los recursos y las condiciones: la **cantidad de tiempo** disponible, la profundidad de análisis requerida y **los recursos humanos y financieros** con la que se cuenta.

Tal como se aprecia en la figura 2, para hacer el diagnóstico existen numerosas posibilidades de fuentes de información. Se puede utilizar fuentes primarias hablando con actores involucrados, o privilegiar información de fuentes secundarias, como libros o vía Internet. Se recomienda utilizar varias fuentes para asegurar la exactitud del análisis: es a través del cruce de los métodos de recolección de datos que se va a asegurar una mayor profundidad y fiabilidad del análisis.

Figura 2. Fuentes de información para la elaboración de un diagnóstico participativo*



Fuente: Elaboración propia

* Las fuentes de información destacadas en la figura no son exhaustivas.

2.2 Métodos para la recolección de datos ²

Archivos producidos por la institución

En una situación ideal, la organización cuenta con archivos de sus productos de comunicación anteriores. Otros documentos también pueden apoyar en el proceso de diagnóstico; por ejemplo, la revisión de políticas organizacionales internas y externas, sistematizaciones de proyectos anteriores, etcétera. A partir de los archivos de la organización, se recomienda tomar nota de la manera cómo ella se representa. Por ejemplo:

- ¿Está utilizando su logo de manera uniforme en todos los productos?
- ¿Se aprecia consistencia en la manera de presentarse (colores, imágenes utilizadas, tipos de fotos, etcétera)?
- ¿Es posible reconocer rápidamente la identidad de marca de los productos?
- ¿Se ha incorporado un enfoque de género?
- ¿Los contenidos son los pertinentes para sus públicos objetivos y están desarrollados de manera clara? (VER ANEXO 1)

Sondeo sobre las herramientas utilizadas

Se recomienda también analizar las herramientas y espacios de comunicación disponibles en la organización y hacer un censo de ellas; tomar en cuenta la frecuencia con la que han sido utilizadas, discutir cómo mejorarlas y qué otras podrían ser desarrolladas. En el anexo 2 se propone una tabla de análisis de herramientas y espacios que se necesita considerar para estimular la reflexión y explorar la medida en que pueden ser implementadas. (VER ANEXO 2)

Archivos mediáticos externos

Es asimismo interesante observar cómo ha sido representada la organización en medios de comunicación en el pasado. Con tal fin, se puede buscar y analizar archivos de medios locales, como entrevistas en periódicos o radiales. Esas fuentes son una buena referencia para entender la imagen que se está difundiendo de la organización, sus principales ejes temáticos y la evaluación de éstos en el tiempo. También permite identificar lo que se tiene que mejorar acerca de las relaciones públicas y vocerías.

² Consultar los anexos 1, 2 y 3 para obtener apoyo en la recolección de los datos.

Encuestas y grupos focales

La encuesta es un procedimiento sistemático de recolección de datos facilitados por las personas encuestadas. Se puede hacer encuestas a distancia, vía Internet, o con cuestionarios escritos. Existen en línea programas que facilitan el análisis de datos recogidos y que permiten que las y los participantes tengan acceso a las preguntas, como SurveyMonkey (<<https://es.surveymonkey.com/>>) o eSurveyCreator (<<https://www.onlineencuesta.com/>>).

Si se desea privilegiar una metodología participativa, se puede optar por entrevistas personales o grupos focales con personas interesadas de la misma institución o de fuera. Balcázar (2005) explica que el grupo focal es un método cada vez más valorado en la investigación social. Se trata de una discusión informal, pero también estructurada, en la que un pequeño grupo —habitualmente entre 6 y 12 personas—, bajo la guía del moderador, habla acerca de temas específicos. Obtener información directa de una persona o de un grupo pequeño mediante una serie de preguntas abiertas permite orientar las conversaciones y hacer nuevas preguntas como resultado del intercambio. Así es posible obtener respuestas largas, profundizar los comentarios de las personas entrevistadas y guiar las intervenciones, todo ello con el propósito de explorar pistas interesantes.

Consejo 3: Tomar medidas para garantizar la participación activa e igualitaria de mujeres y hombres en sus actividades (por ejemplo, adaptar los horarios de los grupos focales para favorecer la participación de mujeres, establecer una gestión igualitaria de la participación en las discusiones, usar un lenguaje inclusivo en los cuestionarios, etcétera).

Como las encuestas incluyen una mezcla de preguntas cerradas y abiertas, permiten obtener un conocimiento cualitativo y cuantitativo de una situación. Estas encuestas son útiles para evaluar los impactos imprevistos, las opiniones, la calidad de los servicios y los productos, de los procesos y procedimientos, etcétera. Para la investigación de esta forma de comunicación y sus resultados se puede recurrir a las y los integrantes de la institución, a personas beneficiarias de los servicios o a informantes clave, como las y los dirigentes de otras ONG. (VER ANEXO 3)

Talleres de comunicación

A diferencia del grupo focal, los talleres de comunicación son actividades en las que se transmite un conocimiento sobre elementos específicos. Pueden ser realizados por personal de la misma organización o por instancias externas. En tanto no son, propiamente, una etapa del diagnóstico, se los puede aprovechar para sondear las opiniones de las y los participantes sobre los procesos de comunicación de la organización o para identificar debilidades y fortalezas de la información proporcionada.

Los talleres son espacios importantes de capacitación que permiten generar un intercambio de ideas, necesidades comunicacionales y pistas de solución a partir de las perspectivas de la institución. Son momentos clave para recoger información sobre una problemática relacionada con la temática del taller y los procesos institucionales.



Fotografía: Julie Byrnes / Oxfam

Consejo 4: Aprovechar los talleres para recoger la opinión de las y los participantes acerca de las buenas prácticas comunicacionales de la organización y los aspectos que se deben mejorar (por ejemplo, mediante una lluvia de ideas, un cuestionario de evaluación después de la actividad, un momento de reflexión colectiva o una caja de sugerencias a disposición de los asistentes).

Una vez concluida la etapa de recolección de datos, es importante analizarlos, ya que ello permite identificar los varios factores internos y externos que influyen los procesos de comunicación. En la siguiente sección presentamos los pasos recomendados para proceder al análisis de la situación.



Fotografía: Philippe Boily / Oxfam

PASO 3:

¡CONSOLIDA!

ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN

3.1 Utilización del FODA³

El análisis FODA constituye un marco analítico que permite identificar y analizar factores clave para el trabajo de la institución —sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas— y que pueden influir sobre el éxito de sus actividades, incluidas las iniciativas de comunicación. En ese sentido, apunta a resaltar las fortalezas y las debilidades diferenciales internas al compararlas de manera objetiva y realista con la competencia y con las oportunidades y amenazas clave del entorno. Es una herramienta analítica que permite trabajar con toda la información sobre una organización. Ballesteros (2010) sostiene que este tipo de análisis representa un esfuerzo para examinar la interacción entre las características particulares de la organización y el entorno en el cual se está desarrollando.

Este análisis tiene múltiples aplicaciones y puede ser usado en todos los niveles de la organización. Muchas de las conclusiones obtenidas podrán ser útiles en el desarrollo de las estrategias, y luego pueden ser incorporadas en el plan de comunicación.

Las fortalezas y debilidades refieren a características internas de la organización. Su conocimiento es muy importante para el análisis. Incluye, por ejemplo, las herramientas, los procesos y los recursos (financieros, humanos y materiales) disponibles. Una buena apreciación de éstos permite establecer estrategias realistas para el futuro.

Las amenazas y oportunidades, por su parte, son elementos del contexto externo. Como es natural, la organización tiene menos control sobre ellos, no obstante lo cual pueden tener un impacto grande sobre sus resultados. Un buen entendimiento del contexto externo es esencial para adaptar sus iniciativas de comunicación a la realidad del entorno. Iniciativas de comunicación adaptadas a sus públicos objetivos son necesarias para lograr un impacto social mayor.

³ Consultar los anexos 4 y 5 para tener un ejemplo de una tabla FODA y estimular la reflexión sobre los factores externos.

Profundizar en el conocimiento de la realidad externa en la que se desenvuelve su organización demanda tomar en cuenta varios factores, como los políticos, los económicos, los sociales y los tecnológicos, ya que esos elementos pueden constituir oportunidades o amenazas para la organización.

Consejo 5: Vincular las características internas (fortalezas y debilidades) a las características externas (amenazas y oportunidades) para maximizar la búsqueda de soluciones.

Ejemplos:

- 1) Una debilidad de comunicación interna puede ser mejorada mediante una oportunidad de capacitación identificada.
- 2) Una amenaza de disminución del financiamiento puede ser superada por una fortaleza en el manejo de medios digitales de bajo costo.

En resumen, el análisis FODA complementa la información recopilada mediante las herramientas de diagnóstico previamente descritas. En efecto, puede servir para ordenar los datos obtenidos en entrevistas y grupos focales según las cuatro categorías que plantea (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas). (VERANEXOS 4 Y 5)

3.2 Definición de los públicos objetivo⁴

La esencia de una iniciativa de comunicación exitosa consiste en saber determinar “quiénes son las personas a las que debemos dirigir cada uno de los anuncios y obrar en consecuencia, emitiendo mensajes comprensibles, significativos, estimulantes, sintonizados con ellas e insertados en los medios adecuados” (García Uceda 2001: 164). Los mensajes de la organización tienen que ser pensados y elaborados tomando en cuenta el público objetivo, lo que involucra el lenguaje y el tono utilizados, así como los canales de comunicación elegidos (hay que preguntarse si el público tiene o no acceso a la Internet, si está compuesto por personas alfabetizadas, si son mujeres u hombres, jóvenes o adultos, etcétera). Se tiene que considerar, asimismo, su actitud frente a la temática difundida y la organización: ¿son aliadas y aliados, indecisas e indecisos a los que hay que convencer?

Una meta central consiste en captar su interés; es la identificación del público objetivo lo que hace estratégicas las comunicaciones. Según Pérez-Latre (2000: 48), “es una tarea de inteligencia creadora, de investigación, prudencia y sentido común”.

⁴ Consultar los anexos 6 y 7 para estimular la reflexión e identificar a los públicos objetivo.

Tabla 3. Público objetivo y redes sociales

Las redes sociales: Un canal accesible para alcanzar a nuevos públicos

En un mundo de evolución rápida de los contextos políticos, tecnológicos, sociales y económicos, la información proporcionada por las organizaciones públicas, privadas y de la sociedad civil debe ser actualizada de manera recurrente. Frente a la creciente cantidad de información disponible, los públicos tienden a exigir cada vez más datos actualizados, lo que puede resultar difícil de proporcionar con medios de comunicación tradicionales (publicaciones anuales, boletines mensuales y otro tipo de material impreso), que requieren mucho tiempo y recursos financieros.

“Una organización debe evaluar y monitorear de forma constante cómo utiliza los medios de comunicación para estar actualizada y responder de forma más atinada a las necesidades de información de los usuarios” (Marguerite Sullivan, experta en comunicación y prensa. Extraído de una charla en la Universidad de Costa Rica, 2012. Énfasis nuestros).

Así, se sugiere poner una atención especial en la manera en que sus públicos se informan sobre su organización o los temas relacionados, e incorporar el uso de redes sociales en su análisis. El uso simultáneo de varias herramientas digitales (Facebook, Twitter, Youtube, LinkedIn, Flickr, etcétera) permite aumentar la difusión de un mensaje de manera instantánea y económica. Sin embargo, esos medios deben ser considerados dentro de una estrategia global de comunicación, ya que la facilidad y la accesibilidad también pueden llevar a la publicación de información incoherente e inexacta. (VER ANEXOS 6 Y 7)

3.3 Nuevas tecnologías para el análisis de datos⁵

Ahora que los datos están recolectados y organizados, conviene desarrollar las estrategias para optimizar las fortalezas de su organización y superar las debilidades. Se dispone de varios métodos para analizar los datos, tanto cualitativos como cuantitativos. Ciertos programas como Excel y Nvivo pueden apoyar en esta tarea; por ejemplo, con la producción de gráficos de distribuciones y estadísticos descriptivos. Como se mencionó en la sección relacionada con las entrevistas, hay también programas de encuestas en línea que facilitan el análisis de datos recogidos y permiten que las y los participantes tengan acceso a las preguntas, como SurveyMonkey o eSurveyCreator. Aunque en este documento no se profundiza en el funcionamiento de estas herramientas, puede ser interesante utilizarlas en el análisis.

⁵ Para una ayuda en el análisis, consultar los anexos 7 y 8.

Tabla 4. Herramientas para el análisis de datos

Nombre de los programas	Opciones	Potencialidades	Ventajas
Excel	Análisis cuantitativo de datos. Representación gráfica. Cálculos.	Excel es una herramienta muy útil en la representación gráfica de sus datos.	Fácil uso. Bajo costo.
Nvivo	Análisis cualitativo y mixto de datos. Visualización de datos.	Nvivo permite un análisis en profundidad de datos cualitativos, como entrevistas, discursos, etcétera. Posibilita cruzar esos datos con los aportes de la persona que realiza el análisis.	Una de las únicas herramientas que permite un análisis cualitativo de alta calidad. Posibilita una gestión óptima del contenido recabado en una investigación.
Survey Monkey	Programa de encuestas en línea.	Permite llevar a cabo encuestas vía correo electrónico, y ofrece la posibilidad de hacer un seguimiento del proceso.	Uso e instalación fácil. Gratuito.
eSurvey Creator	Programa de encuestas en línea.	Permite diseñar varios tipos de encuestas en línea, como encuestas de satisfacción, sondeos de opinión, encuestas de mercado, etcétera, así como analizar los resultados.	Uso e instalación fácil. Gratuito. Temas y participantes ilimitados.

Se propone un método de análisis sencillo que permita resaltar los elementos de interés en la investigación. Asimismo, se recomienda elegir y destacar desafíos importantes y recurrentes que necesiten mejorarse, y desarrollar estrategias para superarlos. Por ejemplo, si sus comunicaciones externas no están alcanzando a sus públicos objetivo, una estrategia para resolver este problema podría consistir en reformular sus mensajes de manera que capten el interés de ese público. El anexo 7 permitirá identificar los desafíos importantes surgidos de la investigación y los elementos que los determinaron. Es en esta etapa cuando se puede empezar a pensar en las estrategias de comunicación que permitirán superar los retos. Hay que cuidar que las estrategias desarrolladas estén alineadas con los objetivos organizacionales.



Fotografía: Philippe Boily / Oxfam

PASO 4:

DISEÑA LAS ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN

Ahora es el tiempo de pensar en cómo optimizar las fortalezas y superar los 'cuellos de botella'. “La estrategia de comunicación es el conjunto de decisiones y prioridades basadas en el análisis y el diagnóstico que definen tanto la tarea como el modo de cumplirla por parte de las herramientas disponibles” (Monerris 2006). La estrategia de comunicación es a la vez una decisión, una intención y una estratagema; en ese sentido, permite priorizar objetivos y valorar la información disponible. Puede tener una influencia, entre otros, sobre la comunicación interpersonal en el equipo, sobre las políticas de comunicación y sobre las estrategias con los medios de comunicación en la institución, sobre los contenidos de los productos de comunicación. La idea es mejorar la comunicación interna y optimizar la comunicación externa con medidas concretas.

En resumen, el diseño de una estrategia de comunicación comprende reflexionar sobre sus objetivos e identificar las acciones que se pueden y se van a emprender para cumplir con éstos en un determinado periodo. De manera ideal, la estrategia de comunicación forma parte de un plan global de comunicación que incorpora de manera integral todas las iniciativas de comunicación previstas para cierta etapa. Si bien el presente documento no profundiza en el plan de comunicación, en la tabla 5 presentamos los elementos que debe contener.⁶

6 Como un apoyo para el desarrollo de las estrategias y la planificación, consultar la figura 3 y los anexos 8 y 9.

Tabla 5. Herramientas para el análisis de datos

Análisis	Interpretación de la información del entorno interno y externo. Una fuente importante de información es recopilada durante el proceso de diagnóstico.
Antecedentes	Información acerca de la historia de la institución. Se justifica en esta sección el porqué del plan de comunicación.
Objetivos	Se debe señalar cuáles son los objetivos que se quieren cumplir con las actividades que se pondrán en marcha. Es importante identificar objetivos generales para su institución, pero también objetivos específicos, acompañados de una estrategia. Los objetivos deben ser realistas y medibles.
Públicos objetivo	Se debe definir a quién se van a dirigir sus esfuerzos de comunicación. Para ello, es necesario conocer sus públicos, los medios que utilizan para informarse, el estilo de comunicación más adecuado, etcétera.
Mensaje	Es el elemento que se quiere comunicar, Para elaborarlo es preciso elegir las características o atributos que se van a comunicar, así como el estilo y tono de la comunicación.
Estrategia	Elección del modo de desarrollar cada una de las iniciativas de comunicación con el fin de alcanzar los objetivos.
Acciones	Concreción de las actividades por desarrollar y los medios que se van a utilizar para poner el plan en marcha.
Cronograma o calendario	Planificación con plazos de cada acción.
Recursos	Recursos humanos, financieros y materiales disponibles y necesarios para la puesta en marcha del plan (y de cada estrategia).
Control y seguimiento	Medición del nivel de cumplimiento de los objetivos con el fin de ajustar las acciones si es necesario.

Fuente: Adaptado de Gobierno de Navarra (2011: 59-72)

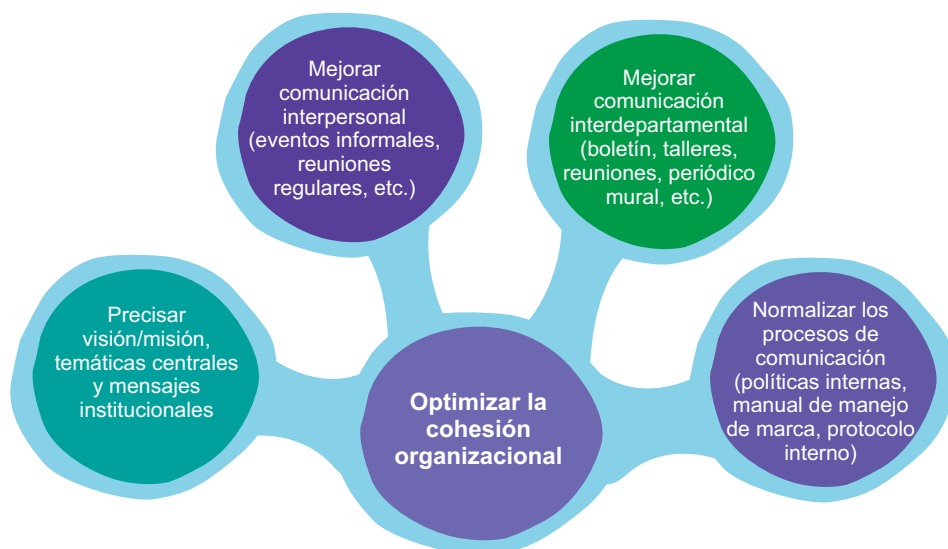
Al momento de plantearse la elaboración del plan de comunicación estratégico, recomendamos profundizar acerca de la necesidad de emplear estrategias multidireccionales, así como de valorar recursos tales como relaciones de poder, conocimientos, recursos humanos, valores, aspectos financieros y ambientales. Creemos, además, que el análisis de la situación debe reconocer diferentes explicaciones sobre la realidad.

Es el tiempo de proponer ideas originales e ingeniosas que permitan alcanzar los objetivos de la organización y lo que la diferencia de otras. A continuación presentamos cuatro ejemplos de estrategias de comunicación.

Ejemplo 1. Objetivo de cambio: Mejorar la cohesión institucional

Algunas estrategias:

- Revisión participativa de la misión/visión institucional.
- Desarrollo de herramientas o espacios de comunicación interna (periódico mural, boletín, almuerzos temáticos).
- Elaboración e implementación de procesos internos (aplicación de un proceso de desarrollo de marca, elaboración de un manual de manejo de identidad, protocolo de procesos y procedimientos de comunicación, creación de un equipo interno de comunicación, etcétera).



Fuente: Elaboración propia

Ejemplo 2. Objetivo de cambio: Reforzar las capacidades de las y los integrantes en materia de comunicación

Algunas estrategias:

- Crear espacios de capacitación internos (talleres de capacitación en comunicación, formaciones y conferencias externas, etcétera).
- Fortalecer espacios de aprendizaje e intercambios internos (reuniones regulares, talleres o charlas con el equipo de comunicación, etcétera).



Fuente: Elaboración propia

Ejemplo 3. Objetivo de cambio: Optimizar el posicionamiento

Algunas estrategias:

- Desarrollar contactos en los medios de comunicación.
- Contar con materiales promocionales de calidad.
- Diseñar campañas claves para posicionar a la institución o para lograr incidencia política (pueden ser virtuales, para reducir el costo).
- Sumarse a una campaña existente (de bajo costo).
- Optimizar los productos de comunicación existentes.



Fuente: Elaboración propia

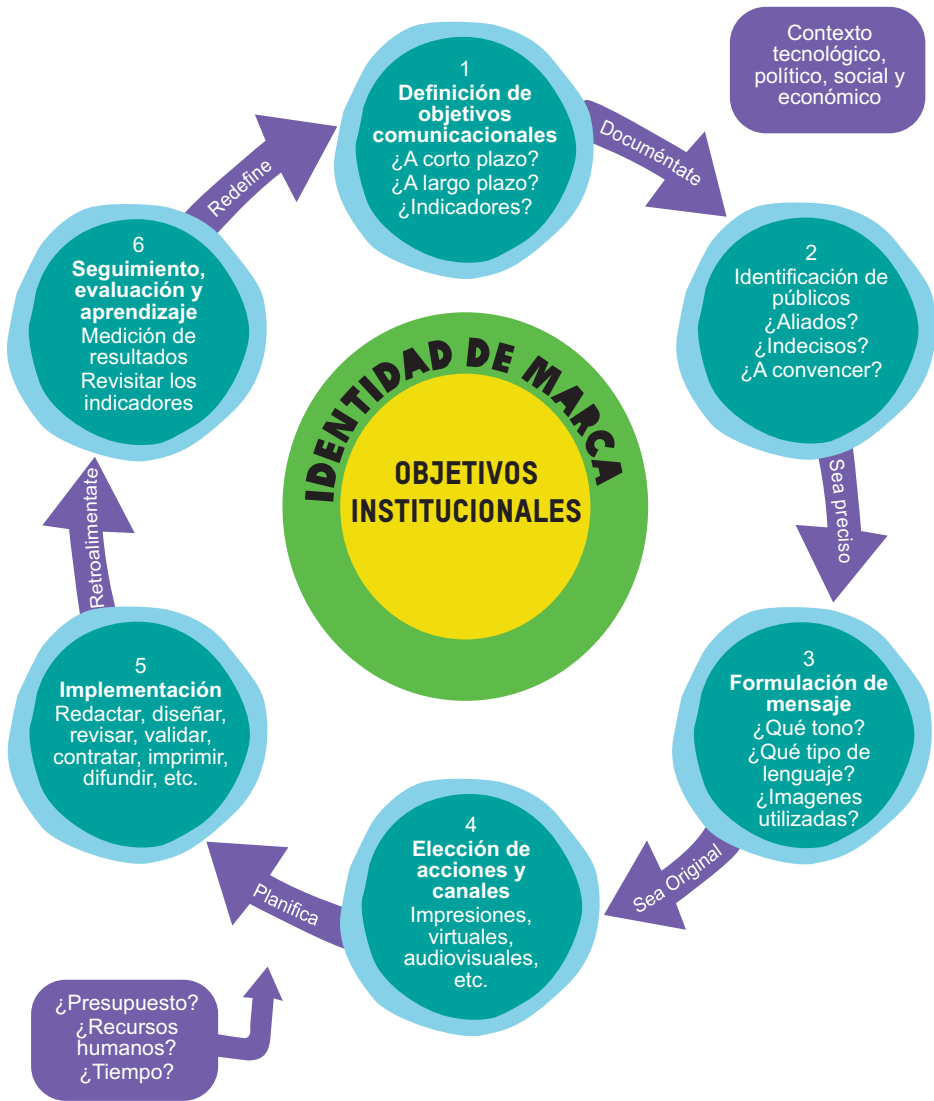
Como se aprecia en los ejemplos presentados en esta sección, la estrategia de comunicación consiste en acciones y medidas para alcanzar un objetivo determinado. Se sugiere identificar más de una acción para cumplir con sus metas y hacer seguimiento y evaluación, ya que siempre hay imprevistos y porque es posible que algunas acciones no tengan los resultados esperados.

Consejo 6: Incluir indicadores concretos con un enfoque de género en las estrategias de comunicación; así se puede medir en varios periodos el nivel de cumplimiento de los objetivos y ajustar las acciones para mejorar su impacto.

Ejemplos de indicadores: Grado de cumplimiento de las acciones por hombre y mujeres, presupuesto ejecutado, indicadores cualitativos (cambios en opiniones, comportamientos desagregados por sexo) y cuantitativos (número de visitas a la página de Internet, de seguidores en la cuenta de Facebook, de afiches distribuidos, etcétera).

En la figura 3 proponemos un esquema global del ciclo de la comunicación, que comprende todos los aspectos que se deben tomar en cuenta en el diseño de las estrategias.

Figura 3. El ciclo de la comunicación: de la planificación a la evaluación



(VER ANEXO 9)

... las mujeres
... en Dios.
... el mundo.
... H. M.

... discriminación
... los hombres
... y que se

Todas las mujeres
deben
ser
respetadas

El derecho de la mujer
es, los esposos no deben
tratar mal y maltratar a la
mujer, madre, niña
Lorena

Depende de nosotros los
mujeres hacer, lo que lleguen
a ser nuestros hijos.





Fotografía: Alban Neffrechoux / Oxfam

CONCLUSIÓN

¡AHORA, DE LA TEORÍA A LA ACCIÓN!

Para concluir, todos los pasos que acabamos de presentar conforman las etapas principales para el establecimiento de un diagnóstico comunicacional y la elaboración de estrategias correspondientes en su organización. El desarrollo de una metodología y la recolección y el análisis de datos sobre los temas identificados como prioritarios permitirán reflexionar de manera estratégica sobre las medidas que se deben tomar, que tienen el potencial de fortalecer su organización tanto en el ámbito interno como en el externo.

La caja de herramientas que proponemos hará posible analizar objetivamente la situación en la cual se encuentra su organización, conocer las percepciones de su entorno, alcanzar a los públicos relacionados con sus actividades y planificar adecuadamente sus prioridades de acción. Una buena planificación de la comunicación permitirá incluir una dimensión comunicacional en su quehacer diario. A largo plazo, facilitará conseguir las metas y objetivos trazados y resultará en un aumento de su impacto social con estrategias innovadoras y adaptadas.

Ahora es el momento de considerar todos los resultados de su investigación y análisis para mejorar sus comunicaciones. Los anexos 1 a 5 le ayudarán en la recopilación de datos sobre el entorno interno y externo de su organización; los anexos 6 y 7 le darán pistas para identificar y analizar sus públicos objetivos, y los anexos 8 y 9 le permitirán analizar el conjunto de la información recogida y determinar sus prioridades de acción. Usted puede elegir hasta dónde ir en su análisis y qué herramientas serán las más útiles en su proceso.

Para que éste sea exitoso, un aspecto que debe tomar en cuenta es el nivel de recursos que se quiere y se puede invertir. No es necesario realizar un diagnóstico de cada uno de los aspectos presentados en este documento. En efecto, se puede trabajar más con los relacionados con la comunicación interna, con la identificación de audiencias o con el manejo de la identidad institucional, si ellos resultan los más importantes. Sin embargo, no dedicar tiempo suficiente al proceso de análisis puede llevar a conclusiones erróneas y a soluciones inadecuadas.

Una vez que hemos reconocido nuestras prácticas de comunicación y nuestro entorno, debemos analizar nuestras capacidades comunicacionales. Necesitamos claridad en el aporte de la comunicación a nuestros objetivos institucionales [...]. Necesitamos sostenernos en el tiempo y además crecer cualitativamente y cuantitativamente en lo que hacemos” (Zúñiga, Víquez, Vindas et al. 2013: 52). Así que la planificación de las acciones de comunicación debe integrarse en un proceso de priorización, tomando en cuenta los plazos, los recursos humanos y financieros institucionales, así como los objetivos comunicacionales identificados con acciones concretas de promoción y difusión.

No olvide que las mejores estrategias de comunicación se caracterizan por su originalidad y su creatividad. Puede aprovechar el contexto tecnológico actual para desarrollar redes y aliados y participar en movimientos sociales que impulsen cambios positivos en su entorno. Lo importante es generar iniciativas de comunicación novedosas y alternativas; también, apuntar hacia la creación de medios propios que sean gestados en procesos participativos y por la búsqueda de objetivos comunes.

En la era de la “Web 2.0” existen muchas oportunidades comunicacionales que requieren pocos recursos financieros y generan grandes impactos. Las opciones que ofrece una página de Facebook manejada de manera planificada y dinámica, que refuerza la imagen institucional y constituye un canal eficaz para alcanzar a un gran número de personas, o las posibilidades de influir en la opinión pública mediante el uso de líneas estratégicas en Twitter, permiten que nuevos públicos, o públicos ya identificados, puedan acceder a sus materiales, recibir sus mensajes y, sobre todo, reaccionar de manera casi instantánea. La comunicación es un diálogo, y los canales de comunicación digital permiten crear espacios de discusión y de retroalimentación permanentes. Representan una oportunidad de mejorar la manera en que su organización se comunica con sus públicos y, así, le ofrece la posibilidad de aumentar su impacto.

Como Castell nos recuerda, el éxito de varios movimientos sociales depende mucho de la forma de organizarse a través de diferentes canales de comunicación. En ese sentido, la comunicación digital —y, más específicamente, las redes sociales— tienen la ventaja de permitir una interacción con públicos masivos independientemente de las autoridades estatales y de los grandes centros de toma de decisión. El potencial movilizador de herramientas como Facebook o Twitter ha sido demostrado en varias ocasiones, y sus potencialidades para las organizaciones sociales son casi ilimitadas. Además, al democratizar las posibilidades de acción social a través de la comunicación digital, las redes sociales representan una oportunidad de aumentar su impacto y acelerar los cambios que buscamos para un mundo más justo y sin pobreza, donde cada ciudadana y cada ciudadano tienen voz y pueden ejercer sus derechos de manera equitativa.

Y ahora, ¡dé vida a sus iniciativas de comunicación!

REFERENCIAS

ALBERICH, T., L. ARNANZ, M. L. BASAGOITI et al. (2009). Metodología participativa: Manual. Madrid: Observatorio Internacional de Ciudadanía y Medio Ambiente Sostenible (CIMAS).

ALCÁNTARA, A. (2006). *Glosario de comunicación corporativa*. Disponible en: <<http://glosariocomorg.blogspot.com/2006/05/aqu-est-el-glosario.html>>. Última consulta: enero del 2014.

BALCÁZAR, P. et al. (2005). *Investigación cualitativa*. 1.^a edición. Toluca, México: UAEM.

BALLESTEROS, H. (2010). “Análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas)”. *Revista Uruguaya de Enfermería*, noviembre, 5(2), 8-17.

BIC, Galicia (2008). *Cómo elaborar un plan de comunicación: Manuales prácticos de la PYME*, Xunta de Galicia.

CASTELLS, M. (2012). *Networks of Outrage and Hope: Social Movements in the Internet Age*. Cambridge: Polity Press.

CARPENTIER, N. (director) (2014). *Engagement social, société civile et médias en ligne*. Bruselas: Fondation Roi Baudoin.

CUMMINGS, T. G. y C. G. WORLEY (2005). *Desarrollo organizacional y cambio*. 8.^a edición. Capítulo “Obtención y análisis de la información diagnóstica”. South Western: Editorial Thompson.

DANS, E. (2014). *La evolución de la comunicación. Capítulo 4*. Disponible en: <<http://www.todovaacambiar.com/capitulo-4-la-evolucion-de-la-comunicacion>>. Última consulta: marzo del 2014.

FRANCÉS, A. (2001). *Estrategia para empresas de América Latina. ¿CIUDAD?: IESA*.

GARCÍA UCEDA, M. (2001). *Las claves de la publicidad*. 5.^a edición. Madrid: ESIC.

GOBIERNO DE NAVARRA (2011). *¿Cómo planificar la comunicación desde una institución pública? Metodología para el diseño de planes de comunicación*. Navarra: Gobierno de Navarra.

MCALL, E. (2011). *Comunicación para el desarrollo: Fortaleciendo la eficiencia de las Naciones Unidas*. Nueva York: Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD).

MUGARIK, Gabe (2013). *¿Cómo dices? Guía para una comunicación con equidad de género*. Disponible en: <<http://www.mugarikgabe.org/dmdocuments/guicom.pdf>>. Última consulta: agosto del 2014.

NISHADHA (2012). *SWOT Analysis Vs PEST Analysis and When to Use Them*. Disponible en: <<http://creately.com/blog/diagrams/swot-analysis-vs-pest-analysis/>>. Última consulta: marzo del 2014.

PÉREZ-LATRE, F. J. (2000). *Planificación y gestión de medios publicitarios*. Madrid: Ariel Comunicación.

PLAMONDON, A. (1998). *Les relations publiques dans une société en mouvance*. Extraído de una charla de capacitación dada el 11 de marzo de 1998 por presidente de la Asociación de Profesionales en Comunicación (AIPX). Maisonneuve, Lamarche, St-Amand.

RAIMUNDO, R. y A. ROLAND (2010). *Diagnóstico de la comunicación estratégica en las empresas salvadoreñas distribuidoras de productos de consumo*. San Salvador, El Salvador: Universidad Centro Americana José Simón Cañas.

RIETBERGEN-MCCRACKEN, J. y D. NARAYAN (compiladoras) (1998). *Stakeholder Identification, Participation and Social Assessment: Tools and Techniques*. Washington: Banco Mundial.

SULLIVAN, M. (2012). *Redes sociales son clave para la comunicación organizacional*. Extraído de una conferencia en la Universidad de Costa Rica, en colaboración con la Escuela de Ciencias de la Comunicación Colectiva y la Embajada de Estados Unidos. Disponible en: <<http://www.ucr.ac.cr/noticias/2012/10/04/redes-sociales-son-clave-para-la-comunicacion-organizacional.html>>. Última consulta: julio del 2014.

ZÚÑIGA, L. L., S. S. VÍQUEZ, S. S. VINDAS et al. (2013). *Manual para el diseño participativo de estrategias de comunicación*. San José, Costa Rica: Centro de Comunicación Voces Nuestras.

ANEXOS

ANEXO 1

SONDEO: PREGUNTAS CLAVE PARA EL ANÁLISIS DE LA COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL

Las siguientes tablas proponen preguntas clave para reflexionar y evaluar los procesos y procedimientos comunicacionales en su institución. Hemos dividido las preguntas en dos categorías: comunicación interna y comunicación externa.

Se privilegia una metodología cualitativa. Así, pueden llenar la sección de comentarios y recomendaciones y, luego, utilizar el resultado de sus reflexiones para desarrollar sus estrategias de comunicación. Si prefieren hacer un análisis cuantitativo de sus medios de comunicación, pueden utilizar un sistema de puntaje numérico y compilar los resultados de cada categoría. Quizá sea interesante utilizar una metodología que combine ambos enfoques.

Comunicación interna	Comentarios/ Recomendaciones	Codificación				
		1	2	3	4	5
Planificación						
¿Cuenta con un plan estratégico de comunicación?						
¿Toma en cuenta las relaciones con los medios de comunicación y la comunicación digital?						
¿Toma éste en cuenta las necesidades específicas de las mujeres y los varones?						
¿Hay metas específicas o indicadores de comunicación en su planificación anual?						

Puntaje para codificación

1 Muy débil

2 Débil

3 Bien

4 Muy bien

5 Excelente

Fuente: Elaboración propia

Comunicación interna	Comentarios/ Recomendaciones	Codificación				
		1	2	3	4	5
Imagen y posicionamiento institucional						
¿Cuál es el proyecto básico de la institución?						
¿Su misión y visión están bien definidas, son entendibles y reconocidas por los y las integrantes de la institución?						
¿Cuáles son los valores de la organización? ¿Reflejan bien su identidad y cultura organizacional?						
¿Toman en cuenta la equidad de género?						
¿Les permiten entender de manera clara sus servicios y especialidades?						
¿El equipo conoce la misión/visión de la organización?						
¿La organización proyecta una marca institucional definida y clara?						
¿Cómo están representados los varones y cómo las mujeres en el uso de imágenes y mensajes de la organización?						
¿Es posible identificar de manera clara y rápida la identidad de la organización al ver sus productos (logo, colores institucionales, conceptos claros tras la manera representarse en fotos/dibujos, lemas, etcétera)?						
¿Cuál o cuáles son los mensajes emitidos por la institución? ¿Son mensajes que incluyen a mujeres y varones?						

Puntaje para codificación

1 Muy débil

2 Débil

3 Bien

4 Muy bien

5 Excelente

Fuente: Elaboración propia

Comunicación interna	Comentarios/ Recomendaciones	Codificación				
		1	2	3	4	5
Estructura organizacional						
¿Existe un organigrama organizacional que detalla las responsabilidades y está disponible para la consulta interna/externa (por ejemplo, se encuentra en el sitio de Internet)?						
¿Cómo se toman las decisiones? ¿Quién participa en los procesos de toma de decisión?						
¿Qué mecanismos permiten esta participación?						
¿Cómo está dividida la organización (en departamentos, en equipos de trabajo, en programas o en un solo equipo)?						
¿Cómo fluye la información entre las áreas y entre las personas en la organización?						
¿Los miembros del equipo están informados(as) de los avances en los proyectos o de las actividades institucionales de manera regular?						
¿Qué herramientas o espacios de comunicación son utilizados para actualizaciones (reuniones, intranet, correo electrónico, etcétera)?						

Puntaje para codificación

1 Muy débil

2 Débil

3 Bien

4 Muy bien

5 Excelente

Fuente: Elaboración propia

Comunicación interna	Comentarios/ Recomendaciones	Codificación				
		1	2	3	4	5
Recursos humanos						
¿La institución cuenta con una o un responsable de comunicación?						
¿Cuáles son las funciones actuales de la(s) persona(s) responsable(s) de la comunicación? ¿Responde(n) a las necesidades?						
¿Qué estrategias recomiendan para adecuar más estas funciones con las necesidades?						

Puntaje para codificación

1 Muy débil

2 Débil

3 Bien

4 Muy bien

5 Excelente

Fuente: Elaboración propia

Comunicación interna	Comentarios/ Recomendaciones	Codificación				
		1	2	3	4	5
Flujos de comunicación internos						
¿Cuentan con herramientas de comunicación interna (boletín, intranet, periódico mural, caja de sugerencias, etcétera?) (Llenar tabla del anexo 2.)						
¿Faltan algunas herramientas o sería posible optimizar las que ya están vigentes? ¿Incluyen una perspectiva de equidad de género?						

Puntaje para codificación

1 Muy débil

2 Débil

3 Bien

4 Muy bien

5 Excelente

Fuente: Elaboración propia

ANEXO 2

MATRIZ DE ANÁLISIS DE LAS HERRAMIENTAS DE COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL

La siguiente tabla permite reflexionar sobre los espacios de intercambio entre las y los integrantes de la institución y las herramientas de comunicación con las cuales cuentan. (Los elementos nombrados en la tabla son ejemplos.)

Plataformas	Herramientas / Espacios de comunicación	Frecuencia utilizada (diaria, semanal, mensual)	N.º de personas alcanzadas	Área(s) responsable(s)	Comentarios/ Recomendaciones para optimizar herramienta
Espacios de diálogo institucionales	Reuniones del Consejo Directivo Planificación anual Reuniones de equipo Talleres Espacio para socializar con la dirección Hora del té Etcétera				Es un espacio rico de intercambio entre los departamentos. Sería interesante hacer esas reuniones más frecuentes y sistematizarlas.
Tecnología	Celulares Programa de chat Teléfonos Correos Intranet Fax Etcétera				
Instrumentos internos	Base de datos de fotos Boletín interno Caja de sugerencias Periódico mural Calendario de momentos clave de difusión Etcétera				Asegurar que la “marca” y los mensajes principales de la organización estén bien representados a través las imágenes y el contenido.y sistematizarlas.

Plataformas	Herramientas / Espacios de comunicación	Frecuencia utilizada (diaria, semanal, mensual)	N.º de personas alcanzadas	Área(s) responsable(s)	Comentarios/ Recomendaciones para optimizar herramienta
Productos de difusión	Revista institucional Boletines externos Productos promocionales (tazas, polos, autoadhesivos, etcétera) Trípticos, Afiches, Banners, Etcétera.				Se sugiere incluir temas de todos los equipos programáticos; aprovechar para difundir la institución como un todo. Asegurar que la marca esté bien representada a través del contenido y de las imágenes.
Instrumentos virtuales/ electrónicos externos	Sitio web Cuentas en redes sociales (Facebook, Twitter, LinkedIn, blogs, etcétera)				Actualizarlos para que la marca institucional sea más visible. Mejorar su manejo para que la herramienta sea actualizada de manera más específica. Mejorar la navegación para que sea más fluida

ANEXO 3

ENCUESTAS

Esta sección propone dos ejemplos de cuestionarios: uno dirigido a un público interno y el otro a un público externo. Les invitamos a adaptar las encuestas a sus propias situaciones y necesidades institucionales.

Ejemplo 1: Encuesta dirigida al personal interno de la organización

INTRODUCCIÓN

La siguiente encuesta tiene como finalidad contribuir a un proceso de diagnóstico de la comunicación en (nombre de la institución) y al desarrollo de un plan de comunicación. Sus perspectivas y opiniones son importantes en este proceso, por lo que ésta es una oportunidad para aportar sugerencias de cambios en su institución. Esperamos que responda con brevedad y sinceridad, con la garantía de que sus respuestas serán confidenciales. ¡Muchas gracias de antemano por su participación!

Fecha: _____

Nombre y apellido: _____ (opcional)

Mujer ☐ Varón ☐

Área o equipo/Programa: _____

Tiempo trabajando en la institución (años, meses): _____

DISCURSO INSTITUCIONAL

1. En sus palabras, ¿cómo describiría lo que hace la institución?

2. Según usted, ¿cuáles son los principales valores que orientan el trabajo de la institución?

3. En su trabajo, ¿se involucra en la formulación o difusión de mensajes sociales o políticos?
- ☐ Sí, lo hace generalmente.
- ☐ Sí, lo hace de vez en cuando.
- ☐ No, no lo hace.
4. ¿Cuáles son los mensajes principales o eslóganes específicos elaborados o difundidos desde su programa/equipo? (Liste las líneas de mensajes que se suelen manejar; por ejemplo: “No al trabajo infantil”.)
- _____
- _____
5. Según usted, ¿cómo se relacionan estos mensajes con las prioridades institucionales?
- _____
- _____

VIVENCIA DE LOS PROCESOS COMUNICACIONALES INTERNOS Y EXTERNOS

6. Marque las afirmaciones que mejor describen su trabajo:
- Mis proyectos o tareas involucran en alguna medida campañas de comunicación o componentes comunicacionales tales como publicaciones, afiches, eventos públicos, etcétera
- Sí ☐ No ☐
7. Si ha contestado “sí”, ¿cuál de las siguientes afirmaciones corresponde mejor a su situación?
- ☐ En general, coordino estas actividades o productos con la(s) persona(s) responsable(s) de la comunicación en la institución, pero no participo mucho en su elaboración y ejecución.
- ☐ En general, si bien lo coordino con otros colegas, tengo un rol en la definición, elaboración o ejecución de estas actividades o productos.
- ☐ En general, conduzco estas actividades o realizo estos productos yo mismo, en el marco de mis tareas.
8. ¿En qué tipo de productos o actividades participa usted?
- ☐ Publicaciones
- ☐ Trabajo en mesas de incidencia
- ☐ Conferencias de prensa

- ☐ Notas de prensa
 - ☐ Eventos públicos
 - ☐ Internet (sitio web, redes sociales, etcétera)
 - ☐ Campañas sociales
 - ☐ Documentales y videos
-

9. ¿A qué público suele dirigir sus mensajes de manera prioritaria? (respuestas múltiples en función de su realidad).

- ☐ Instancias de gobierno
 - ☐ Congresistas
 - ☐ Mujeres
 - ☐ Jóvenes mujeres y varones
 - ☐ Varones
 - ☐ Poblaciones
 - ☐ indígenas
 - ☐ Empresas
 - ☐ Otras
 - ☐ ONG
 - ☐ Organizaciones sociales
-

10. ¿Qué normativas institucionales conoce usted que se aplican a las comunicaciones? (por ejemplo, representación de la institución, lenguaje, responder a los correos o al teléfono, publicaciones impresas, uso del logo, Internet, redes sociales...).

11. ¿Qué nivel de conocimiento considera tener respecto de las actividades llevadas a cabo por los otros programas?

- ☐ Muy debil
- ☐ Debil
- ☐ Bien
- ☐ Muy Bien
- ☐ excelente

12. ¿Tienen reuniones de equipo periódicas en su equipo o área? ¿Con qué frecuencia?

13. ¿Tienen reuniones institucionales periódicas? ¿Con qué frecuencia?

14. ¿Existen espacios informales para intercambiar (almuerzos, cumpleaños, actividades de consolidación de equipo, etcétera)? ¿Cuáles?

15. De ser el caso, ¿cómo se asegura la inclusión de un enfoque de género en sus comunicaciones? (por ejemplo, lenguaje inclusivo, imágenes, participación igualitaria en los espacios de intercambio, etcétera).

16. ¿Considera que las comunicaciones responden a las necesidades específicas de las mujeres? ¿Cómo?

FORTALEZAS Y DESAFÍOS

1. ¿Qué dificultades o desafíos identifica, en general, en relación con las comunicaciones en su trabajo o el trabajo de su programa/unidad?
¿Respecto de la institución en general?

2. ¿Qué fortalezas identifica en su equipo para las comunicaciones?

3. ¿Puede identificar cambios o desafíos en el contexto externo que impactan la comunicación interna o externa de su institución?

4. Si usted tuviera la posibilidad de profundizar alguna dimensión técnica del trabajo en comunicación, ¿cuál sería?; ¿qué le gustaría aprender?

Ejemplo 2: Encuestas dirigida a personas beneficiarias, aliadas y donantes

INTRODUCCIÓN

La siguiente encuesta tiene como finalidad contribuir a un proceso de diagnóstico de la comunicación en (nombre de la institución) y al desarrollo de un plan de comunicación. Sus perspectivas y opiniones son importantes en este proceso, por lo que ésta es una oportunidad para aportar sugerencias de cambios en su institución. Esperamos que responda con brevedad y sinceridad, con la garantía de que sus respuestas serán confidenciales. ¡Muchas gracias de antemano por su participación!

Nombre y apellido (opcional):

Mujer ☐ Varón ☐

Edad: _____

Ocupación: _____

Tiempo colaborando con la institución: _____

En el marco de qué programa o proyecto: _____

CLIMA INSTITUCIONAL

1. ¿En qué actividades se involucró usted con la institución? (¿Usted se ha beneficiado o ha participado de alguna capacitación, de asistencia legal o técnica, de recursos materiales o financieros, de actividades de incidencia u otros?)

2. ¿Cómo se enteró de que existía esta posibilidad de capacitación o apoyo desde la institución? (Se puede elegir más de una opción.)

Mediante:

☐ Otra beneficiaria u otro beneficiario de la institución

☐ Un anuncio de la institución

Si es el caso, ¿en qué medio lo vio o escuchó? (radio, televisión, periódico, afiches en la calle, afiches en la misma institución).

☐ Otra institución me refirió

Si es el caso, ¿qué institución la o lo refirió a este programa o servicio?

☐ Una página de Internet

Si es el caso, ¿en la página de la institución misma o la de otra entidad? ¿Cuál?

☐ Otro medio

3. Generalmente, ¿cómo se comunica con la institución y su personal? (Se puede elegir más de una opción.)

☐ Llamo a la institución por teléfono para hacer consultas o pedir apoyo

☐ La institución me convoca por teléfono

☐ Nos encontramos en reuniones

☐ Nos comunicamos por correo electrónico

☐ Nos comunicamos por otro medio

PERCEPCIÓN DE LA INSTITUCIÓN

4. En sus palabras, ¿cómo describiría los que hace la institución de manera principal?

5. ¿Qué le parece lo más característico de su trabajo con la institución o de sus servicios?

6. Según su opinión, ¿qué aspectos del trabajo de la institución sería interesante resaltar?

¿Por qué?

7. ¿Puede compartir un lema que según usted representa la institución?

8. Para usted, el trabajo que hace la institución es...

- a) Muy importante
 - b) Importante
 - c) Poco importante
 - d) Nada importante
 - e) No tengo opinión
- ¿Por qué?

9. ¿Con qué otra institución que conoce la podría comparar en materia de servicios y apoyo que brinda?

10. ¿Cuáles cree que son los principales aspectos positivos o fortalezas de la institución?

11. ¿Cuáles cree que son los principales desafíos de la institución?

RELACIONES PÚBLICAS

12. ¿Qué le gusta de su relación con el personal de la institución (actitud, organización de actividades, etcétera)?

13. ¿Qué mejoraría?

14. Diría que la institución...

a) Escucha a las personas con quienes colabora y a sus organizaciones.

☐ Sí ☐ Depende ☐ No

Si ha respondido "depende", ¿de qué depende?

b) Da la libertad de ofrecer sugerencias o nuevas ideas.

☐ Sí ☐ Depende ☐ No

Si ha respondido “depende”, ¿de qué depende?

c) Les informa regularmente de los avances, impactos o decisiones relacionadas con las actividades y con la institución.

☐ Sí ☐ Depende ☐ No

Si ha respondido “depende”, ¿de qué depende?

15. En su opinión, ¿qué imagen difunde la institución acerca de las mujeres?

16. ¿Considera que las comunicaciones de la institución responden a las necesidades específicas de las mujeres? ¿Cómo?

COMUNICACIÓN Y PARTICIPACIÓN

17. ¿Le gustaría estar más al tanto de las actividades de la institución? ¿Por qué?

18. ¿Qué formas o medios de comunicación serían los más eficaces para que tenga conocimiento del trabajo que realiza la institución?

19. ¿Cómo quisiera participar en el trabajo que realiza la institución en los próximos tres años? ¿Por qué?

20. ¿Qué productos de comunicación de la institución recuerda haber visto o escuchado últimamente (folletos, mensajes radiales, libros, revistas, afiches, notas de prensa etcétera)?

21. ¿Evalúa usted su calidad como...?

☐ Muy baja ☐ Baja ☐ Correcta ☐ Buena ☐ Muy buena

¿Por qué?

22. ¿Cuál es el recuerdo principal (el mensaje) que le ha dejado el producto de comunicación?

23. ¿Usted ha recomendado la institución alguna vez a alguien que conoce? ¿Lo haría de nuevo? ¿Para qué apoyo o servicio? ¿Por qué?

Fuente: Elaboración propia

ANEXO 4
MATRIZ FODA

La siguiente tabla permite organizar información para hacer el análisis de las fortalezas y las debilidades de su institución. Permite también identificar las amenazas y las oportunidades que se puedan presentar. La información que se presenta está en modo de ejemplo. Se recomienda hacer un cuadro distinto por cada problemática o situación analizada.

Ejemplo de matriz FODA *

Descripción de la situación problemática (por ejemplo, el potencial de una campaña pública)

	Circunstancias positivas (factores de éxito)	Circunstancias negativas (factores de riesgo)
Circunstancias internas (Dependen de factores internos a la institución.)	FORTALEZAS Posicionamiento claro acerca de la temática difundida en la campaña. Voluntad y compromiso del equipo. Presencia fuerte de aliadas y aliados.	DEBILIDADES Falta de recursos humanos para trabajar la campaña (por ejemplo, sobrecarga de trabajo de las y los integrantes). Falta de recursos económicos.
Circunstancias externas (Dependen de otros factores que no controlamos.)	OPORTUNIDADES Eventos públicos que tratan de la temática. Tecnología permite poner en marcha iniciativas gratis o a muy bajo costo (redes sociales, correos, sitio en Internet, etcétera).	AMENAZAS Temática controversial.

Adaptación de una tabla tomada de Ballesteros, H. (2010). “Análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas)”. *Revista Uruguaya de Enfermería*, noviembre, 5(2), 8-17.

* Para ir evaluando sus estrategias, sugerimos pensar su análisis de la siguiente manera:

DEBILIDADES + OPORTUNIDADES = OBJETIVO ESTRATÉGICO
AMENAZAS + FORTALEZAS = OBJETIVO ESTRATÉGICO.

ANEXO 5

MATRIZ DE ANÁLISIS DE FACTORES EXTERNOS

Esta herramienta, que completa el FODA, posibilita identificar los factores macro externos que puedan afectar el posicionamiento de su institución, así como las posibles causas del crecimiento o decrecimiento de la demanda de sus servicios.



Adaptado de una figura em Nishadha (2012). SWOT Analysis Vs PEST Analysis and When to Use Them. Disponible en: <<https://creately.com/blog/diagrams/swot-analysis-vs-pest-analysis/>>. Última consulta: marzo del 2014.

ANEXO 6

IDENTIFICAR A SUS PÚBLICOS OBJETIVOS

Tal como ya se ha mencionado, identificar a sus públicos objetivo es una parte esencial del proceso de contar con una comunicación eficaz. Permite definir en quién es importante poner énfasis y la manera de formular sus mensajes y los canales utilizados. La siguiente tabla le permite identificar las principales características de sus públicos objetivo.

Identificar las características de sus públicos objetivo	
¿A quién se quiere llegar? (Tomar en cuenta que hay públicos directos e indirectos.)	
¿Quién es su público objetivo?	
¿Qué se busca como cambio al dirigirles un mensaje de comunicación?	
¿Qué se sabe de él? ¿Son aliados, indecisos o a convencer?	
¿Quién le puede informar sobre su público?	
¿Se puede influir directamente en él? ¿Cómo?	

Fuente: Elaboración propia

ANEXO 7

MEDIOS DE COMUNICACIÓN PREFERENCIALES DE SUS PÚBLICOS OBJETIVO

La siguiente tabla le permite identificar los medios de comunicación preferenciales de su público, evaluar la eficiencia de los canales escogidos, reflexionar sobre la formulación de sus mensajes y evaluar si sus elecciones para difundir son óptimas.

7.1 Optimizar el alcance de sus iniciativas de comunicación a sus públicos objetivo

Optimizar el alcance de sus iniciativas de comunicación a sus públicos objetivo	Categoría: (Por ejemplo, integrantes de la institución, sectores vulnerables, autoridades, etcétera.)
	Población/Grupo: (Precisar el público; por ejemplo, personas jóvenes líderes, mujeres emprendedoras, etcétera.)
	Necesidades de comunicación: (Por ejemplo, nivel de lectura/alfabetización, acceso a medios de comunicación: internet y televisión, idiomas, etcétera.)
	Medios de comunicación preferenciales: (Redes sociales, periódicos, radio, afiches, etcétera.)
	Formulación de mensaje: (Tono, lenguaje, etcétera.)
	¿Cómo respondemos a sus necesidades y preferencias?: (Características de los productos/espacios utilizados, mensajes principales, etcétera.)
Ejemplo	Categoría: Ciudadanos urbanos / Ciudad de El Alto, Bolivia.
	Población/Grupo: Personas entre 15 y 35 años de edad, mujeres y hombres que trabajan en el tema de salud (estudiantes, profesionales, etcétera).
	Necesidades de comunicación: Buen nivel de alfabetización (la mayoría tiene un grado universitario o lo está completando); idiomas (español y aimara). Acceso casi diario a Internet vía cibercafés).
	Medios de comunicación preferenciales: Canales de radio y periódicos locales (de El Alto). Redes sociales (Facebook principalmente).
	Formulación del mensaje: Lenguaje que incite a la acción (tercera persona). Lenguaje positivo. Tono sugerente, argumental y expositivo.
	¿Cómo respondemos a sus necesidades y preferencias? Mensajes principales concisos, positivos y basados en argumentos comprobables, con posibilidad de actuar con prontitud). Espacios radiofónicos populares (finales de la tarde, hora del almuerzo).

Fuente: Elaboración propia

7.2 Ventana de intereses de los públicos objetivo

La siguiente tabla permite identificar sus propios intereses, los intereses de su público objetivo y los intereses comunes entre ambos. Esta herramienta puede ser útil para pensar más en la formulación de sus mensajes y en estrategias para desarrollar relaciones de cooperación basadas en intereses comunes, y para dar pistas sobre cómo comunicar para desarrollar alianzas. Tomar en cuenta los intereses de la organización, del público objetivo y determinar los intereses comunes permite desarrollar mensajes y estrategias comunicacionales eficaces.

Ventana de intereses de los públicos objetivo	
Intereses, valores y creencias institucionales	Intereses, valores y creencias del público objetivo
Intereses, valores y creencias comunes	
Formulación de mensajes adaptados Temas que se deben priorizar con ese público	

Fuente: Elaboración propia

7.3 Categorización de las y los actores sociales

La siguiente tabla permite determinar dónde poner mayor énfasis en sus comunicaciones, según la posición, los intereses y la influencia de cada actor. Con esta información puede hacer una difusión más estratégica y lograr que sus esfuerzos de comunicación tengan un mayor impacto.

Categorización de las y los actores sociales priorizados, en función de un mensaje específico													
Grupos	Intereses	Posición				Interés				Influencia			
		Desconocida	Oposición activa	Oposición pasiva	Indecisa/o	Apoyo pasivo	Apoyo activo	Desconocida	Poco o ningún interés	Algún interés	Interés moderado	Mucho interés	

Adaptación del instrumento *Stakeholder Identification* extraído de Jennifer Rietbergen-McCracken y Deepa Narayan (compiladoras (1996). *Participation and Social Assessment: Tools and Techniques*. Banco Mundial

ANEXO 8

ANÁLISIS DE DATOS INSTITUCIONALES, FORMULACIÓN DE MENSAJES Y DIFUSIÓN

La siguiente tabla permite resaltar las principales problemáticas identificadas con el conjunto de herramientas anteriores, así como desarrollar etapa por etapa sus estrategias comunicacionales.

Análisis de los datos recogidos acerca la comunicación organizacional	
Desafíos recurrentes	Desafío 2 Por ejemplo, débil posicionamiento acerca de la temática del medio ambiente
Problemática central	Aunque el medio ambiente es un eje temático central, el entorno externo no percibe un posicionamiento fuerte de la organización en este ámbito.
Identificación de las causas principales	Al mensaje le falta consistencia y coherencia. No hay muchos canales de difusión.
Fortalezas organizacionales	Dos personas encargadas de comunicación a tiempo completo. Computadoras y internet disponibles. Muchas publicaciones producidas sobre el tema del medio ambiente.
Desarrollo de un objetivo de comunicación para superar el desafío	Fortalecer el posicionamiento organizacional sobre el tema del medio ambiente frente a actores externos.
Estrategias privilegiadas para mejorar la situación	Ordenamiento y consolidación del material de comunicación producido sobre el tema. Identificación de mensajes coherentes clave. Creación de canales de difusión digitales (Facebook, Twitter y Youtube). Difusión con medios de comunicación escritos clave. Identificación de una persona encargada del manejo de la comunicación digital.

Identificación de sus públicos objetivo	Instituciones estatales, cuidadanas urbanas y ciudadanos urbanos, aliadas y aliados de la sociedad civil (ONG).
Formulación de sus mensajes y canales de difusión	Mensaje 1: Para instituciones estatales: Formulación Facebook, formulación Twitter, adaptación Youtube, medios escritos. Mensaje 2: Para ciudadanos urbanos o ciudadanas urbanas: Formulación Facebook, formulación Twitter, adaptación Youtube. Mensaje 3: Para ONG aliadas: Formulación Facebook, formulación Twitter, adaptación Youtube, correos masivos.
Acciones de comunicación	Diseño y publicación de un plan de contenido actualizado cada semana para cada uno de los canales digitales y escritos.
Indicadores	La organización tiene varios canales de difusión de sus mensajes sobre el medio ambiente. La organización cuenta con una persona encargada del manejo de canales de comunicación digital. La organización difunde contenidos coherentes y consistentes en sus diversos canales de manera quincenal. Los públicos objetivos conocen la posición de la organización frente al tema del medio ambiente (se puede medir mediante encuestas virtuales). La posición de la organización frente al medio ambiente aparece en otros medios de comunicación externos (sitios de Internet, periódicos, entrevistas, etcétera).

ANEXO 9

DETERMINAR LAS PRIORIDADES DE ACCIONES

Ahora que su diagnóstico ha sido completado, es el tiempo de pensar en la elaboración y puesta en marcha de sus iniciativas de comunicación. Sugerimos tomar los elementos de la siguiente tabla para determinar sus prioridades de acción y, con esta información, hacer un plan de comunicación con cronograma.

Determinar las prioridades de acciones					
Acción de comunicación	Estado	Recursos financieros necesarios.	Recursos humanos disponibles (responsable de la acción y apoyo).	Fecha meta de ejecución	Nivel de prioridad.
Ejemplos: Boletín interno, crear base de datos de periodistas, calendario institucional con fechas clave para difusión, etcétera.	Ejemplos: En curso, pendiente, puesto en marcha.				

Fuente: Elaboración propia

ANEXO 10

ALGUNAS DEFINICIONES

Canal: Es el medio de transmisión por el que viajan las señales portadoras de la información que pretenden intercambiar emisor y receptor.

Comunicación: Es el acto que realizan dos o más personas y que incluye a un emisor, a un receptor y un mensaje. Proceso de transmisión y recepción de ideas, información y mensajes.

Comunicación externa: Transmisión de mensajes de la organización a públicos externos para mantener con éstos una interacción con intenciones operativas, estratégicas, de difusión y de promoción de una buena imagen.

Comunicación interna: Acciones comunicativas entre la organización y sus miembros, y entre ellos mismos a través de medios y espacios específicos para tal fin.

Comunicación organizacional: Comunicación que se gesta dentro de una organización. Sistema constantemente en flujo, complejo por sus relaciones con diversos públicos (tanto internos como externos). Procesos inherentes a la organización que no solo tienen que ver con intercambio de información, sino también con los medios utilizados y las y los integrantes (su cultura, actitudes, sentimientos y capacidades).

Comunicación social o para el desarrollo: Conjunto de señales al servicio de la formación y conservación del grupo social, condición fundamental para la participación ciudadana. A través de los medios, o de manera directa, sostiene a las y los actores sociales, lo que da viabilidad, fuerza y dirección a sus acciones y fomenta el desarrollo social.

Estrategia de comunicación: Planificación de la gestión de flujos comunicativos de la organización, acorde con los objetivos y valores de ésta.

Flujos de información: Transmisión de datos entre los públicos de la organización (tanto internos como externos). Son el fomento de la comunicación para el desarrollo.

Identidad de marca: Se destacan valores y conceptos relacionados con un modo de vida concreto, con una forma de sentir, vivir y pensar. Resulta una representación visual de la identidad y la personalidad de la institución. Las marcas deben establecer una conexión emocional con los públicos objetivo. Se refiere también a la percepción de los públicos objetivo acerca de una organización y la idea general que se forman respecto a ésta y sus productos o servicios.

Misión: Razón de ser de la organización. Explicación de lo que es, de lo que hace y para quién lo hace.

Objetivos: Ideales que se desea obtener o propósito de resultados finales (pueden ser generales o específicos) en un tiempo determinado.

Plan estratégico: Planteamiento de cómo se conseguirá algo y la forma en que se capitalizarán las oportunidades. Planeación de acciones con objetivos establecidos, seguimiento y evaluación. Se recomienda poner énfasis en las lecciones aprendidas y las buenas prácticas para ir mejorando sus intervenciones.

Posicionamiento: Retención de la imagen de la organización en la memoria de sus públicos objetivo, como un mecanismo que la hace potencial referente en ciertas temáticas.

Proceso: Transcurso de cada una de las fases del desempeño de la organización. En comunicación organizacional, se refiere no solo a cuestiones técnicas sino también a asuntos comunicacionales y culturales.

Público objetivo: Cualquier individuo, grupo o instancia que reciba o intercambie mensajes con la organización para asuntos operacionales o para tener servicios, de manera interna o externa. Es toda persona o grupo de personas que percibe a la organización y tiene una imagen de ella.

Redes sociales: Plataformas de comunicación de popularidad creciente. Permiten hacer difusión de masa a muy bajo costo. Son sitios Internet que ofrecen servicios y funciones de comunicación diversos para mantener en contacto a los usuarios de una red. Se basan en un software especial que integra numerosas funciones individuales: blogs, wikis, foros, chat, mensajería, etcétera, y proporciona la conectividad entre los diversos usuarios.

Valores: Virtudes, cualidades y principios que rigen la organización. Están basados en inquietudes y necesidades humanas básicas. Son los ejes constantes, ideales de desarrollo y preceptos que la dirección no debe olvidar.⁷

⁷ Adaptado de Alcántara, A. (2006). Glosario de comunicación corporativa. Disponible en: <http://glosariocomorg.blogspot.com/2006/05/aqu-est-el-glosario.html>. Última consulta: enero del 2014.



OXFAM

Este documento fue producido gracias al apoyo financiero del Gobierno de Canadá, a través del Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio y Desarrollo (MRECD).

Canadá