



Manual para la elaboración de una estrategia de comunicación

Una guía para
las organizaciones
sindicales de la educación



Internacional de la Educación América Latina
Manual para la elaboración de una estrategia de comunicación : una guía para las
organizaciones sindicales de la educación / Internacional de la Educación América Latina
San José, Costa Rica : Internacional de la Educación América Latina, 2024.

ISBN 978-9930-548-47-9 (papel)
978-9930-548-47-6 (ebook)

LEMB Comunicación | Sindicatos | Comunicación organizacional | |
Efectividad organizacional | Comunicación - manuales
CDD 658.45—ed. 21



Internacional de la Educación
América Latina
IEAL

INTERNACIONAL DE LA EDUCACIÓN AMÉRICA LATINA (IEAL)
OFICINA REGIONAL, SAN JOSÉ, COSTA RICA

Tel **(506) 2234-8404**

Apartado Postal **1867-2050**

Correo **america.latina@ei-ie-al.org**

Página web **www.ei-ie-al.org**

Portal **www.educacionpublica.org**

Observatorio **www.observatorioeducacion.org**

COORDINACION DE LA OFICINA REGIONAL IEAL

Combertty Rodríguez (Coordinador Principal Regional IEAL)

Revisión filológica: Jimena Crespo | Diseño: Estudio Casarli, Buenos Aires, Argentina

Disponible para descargar en formato electrónico en: **www.ei-ie-al.org**

[f /ie.americalatina](#) [@internacional_educacion](#) [/inteducacion](#) [/internacionaldelaeducacion](#)



Reconocimiento-NoComercial-
CompartirIgual 4.0 Internacional (CC BY-NC-SA 4.0)



Sveriges
Lärare

Publicado por Editorial Internacional
de la Educación América Latina en 2024.

INDICE

Presentación	05
Introducción	06
1. Principios fundamentales de la comunicación para organizaciones	08
2. Diagnóstico de comunicación	12
3. Planificación de la estrategia de comunicación	16
4. Ejecución de la estrategia de comunicación	32
5. Herramientas de utilidad	34
6. Monitoreo y evaluación de una estrategia de comunicación	37
7. Conclusiones	40

Presentación

La Oficina Regional de la Internacional de la Educación América Latina (IEAL) pone a disposición de todas sus organizaciones afiliadas este “Manual para la elaboración de una estrategia de comunicación”. El objetivo es promover que toda organización sindical debata y defina una estrategia de comunicación que les permita guiar sus acciones en esta área.

En el mundo, los impulsores de las políticas neoliberales han usado un discurso anti-estatal, anti-público para poder instalar las prácticas de privatización de los servicios públicos. Como parte de esos discursos, sobresale también el ataque a los sindicatos. América Latina vive una disputa discursiva en la que la derecha ha impulsado ideas antisindicales que criminalizan a la clase trabajadora y que van en detrimento de la educación pública de calidad. Estos discursos pretenden beneficiar el comercio educativo y debilitar a las organizaciones gremiales, las cuales son un obstáculo para los intereses de estos sectores.

En este contexto, la IEAL considera esencial que todas las organizaciones afiliadas puedan desarrollar estrategias de comunicación efectivas que les permitan dar esta disputa, así como posicionar en cada uno de sus países las luchas defendidas, por la educación pública de calidad.

La comunicación nunca es neutral, siempre da cuenta de una toma de posición ante los diferentes vínculos que se mantienen, ya sea con las autoridades, con los pares o con la opinión pública.

Este documento es parte de una serie de esfuerzos que la IEAL realiza para fortalecer y homogenizar las capacidades de comunicación de las distintas organizaciones sindicales de América Latina y será acompañado de otras actividades que permitirá su difusión.

Comberty Rodríguez

*Coordinador Regional Principal
Internacional de la Educación América Latina*

Introducción

Las organizaciones comunican veinticuatro horas al día, los siete días de la semana. El espacio que no se ocupa, el mensaje que se omite, lo llena otro emisor. Muchas veces se comete el error de pensar que la mejor estrategia es no informar, como si un plan fuera exitoso cuanto más secreto es, pero, por el contrario, la opacidad también es un mensaje.

Cada organización activa, en cualquier rincón del mundo, se propone objetivos que desea cumplir. Indiferentemente de la organización y sus objetivos, requerirá desarrollar formas de comunicación que le ayuden a alcanzar lo deseado.

En definitiva, la comunicación no solo se da para transmitir mensajes, sino también para expresar la identidad de la organización, ya que esta existe en la medida en que se vincula con el entorno.

Si bien las organizaciones se comunican constantemente, no necesariamente cada producto, publicación o acción logra generar un impacto en la dirección esperada. Lastimosamente, muchos de estos esfuerzos terminan siendo aislados, desorganizados y, en el peor de los casos, hasta contraproducentes.

Así nace la importancia de las estrategias de comunicación para organizaciones, ya que estas son una manera planificada y reflexionada de transmitir mensajes claros y mantener una relación sólida con sus miembros, la comunidad y otras partes interesadas.

El propósito de esta guía es ofrecer herramientas prácticas y útiles para que los sindicatos de la educación aprendan a desarrollar estrategias de comunicación dinámicas y adaptativas, que fortalezcan la voz colectiva, promuevan la participación y mejoren la interacción entre las organizaciones y sus afiliados.

Este manual, lejos de convertirse en una estructura rígida que se debe cumplir al pie de la letra o definir una única manera “correcta” de desarrollar estrategias, pretende ser una guía flexible que brinde herramientas, ideas y opciones a todas aquellas personas que desarrollen tareas de comunicación, con el fin de que sean el apoyo ideal para cumplir los objetivos de toda la organización.

La guía ofrecida se desglosa así:



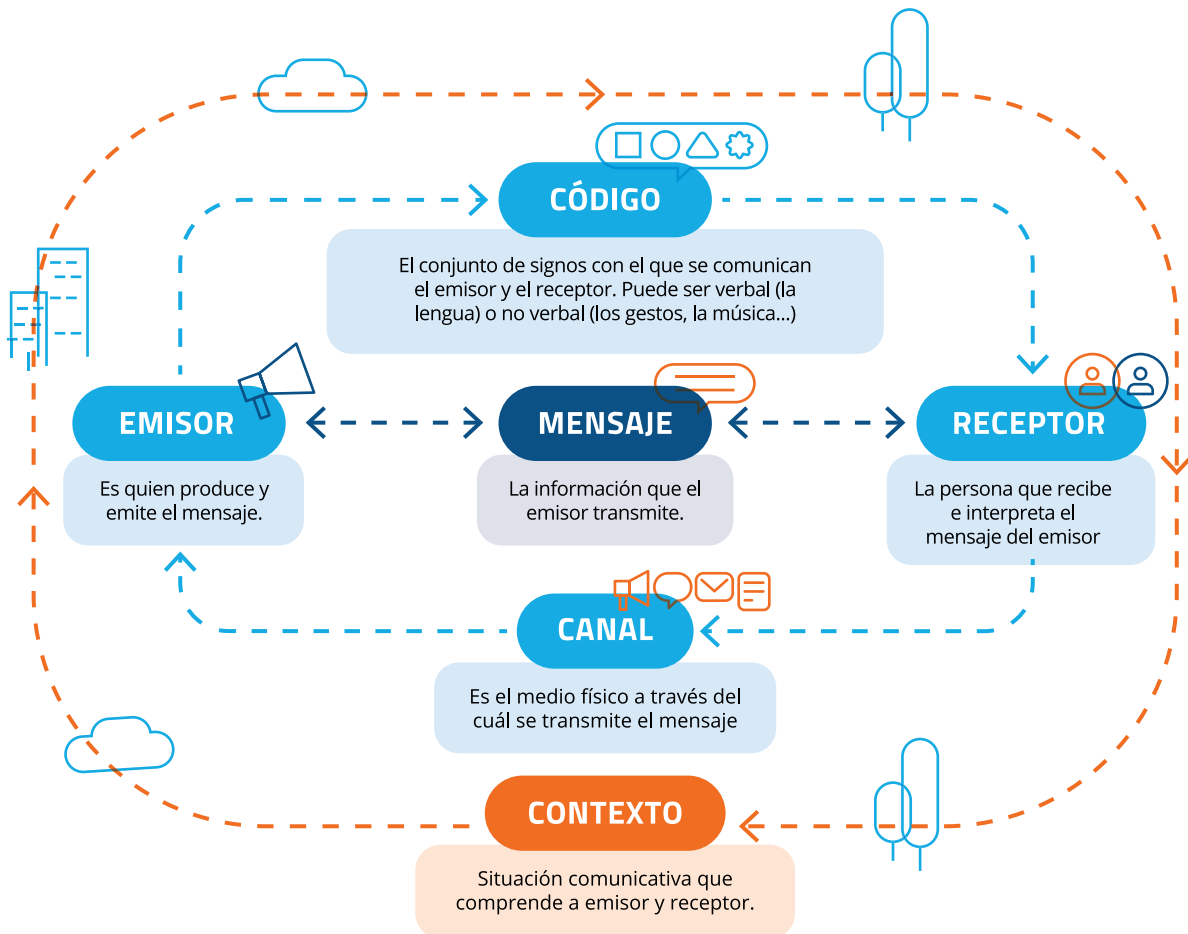
Se espera que este manual sea de utilidad y que se convierta en un fascículo práctico para consultar cada vez que se esté desarrollando una estrategia de comunicación para la organización.

01

Principios fundamentales de la comunicación para organizaciones

Antes de iniciar el paso a paso de la formulación de una estrategia, se ha querido hacer un repaso por algunos conceptos fundamentales que una buena estrategia de comunicación nunca debería de pasar por alto.

Proceso Comunicativo



La imagen presenta un esquema básico de un proceso comunicativo. Esta ayuda a visualizar los elementos que participan en todo acto de comunicar y, a partir de ahí, se pueden identificar fallas y orientar las prácticas. Algunos esquemas incorporan también el ruido como todas aquellas posibles interferencias.

Es importante subrayar que la práctica no se puede encapsular en un esquema, la comunicación, como todo fenómeno social, es dinámica. De esta manera, quien en un momento es emisor será receptor en otro (retroalimentación) o, también, si cambia el contexto posiblemente cambie el código.

Supóngase que como sindicato se organiza una movilización para reclamar más presupuesto educativo. El contexto callejero habilita un determinado código. Se escucharán cánticos, estruendos, enérgicas consignas. Uno de los receptores en esta situación son las autoridades. En el caso de que estas accedan a una mesa de negociación, el mensaje se mantendrá, pero el código y el canal deberán adecuarse al nuevo contexto.



Consistencia del mensaje:

Como comunicadores y comunicadoras, se debe tener siempre presente la identidad de la organización que es representada, ya que los públicos notan con facilidad cuando esa identidad se ve comprometida. La consistencia se logra alineando la comunicación con los valores de la organización y estableciendo una relación con los públicos en cada mensaje.



Comunicación externa:

Son todas las interacciones de la organización con individuos o grupos fuera de la organización. Su principal objetivo es establecer y mantener el diálogo con el público externo, incluyendo los medios de comunicación, la comunidad, la comunidad educativa, los movimientos sociales afines y otros grupos de interés.



Comunicación interna:

Es la interacción y transmisión de mensajes dentro de la organización. Su objetivo principal es facilitar la colaboración, los valores del grupo y alinearlos con los objetivos del colectivo. La comunicación interna nunca puede ser obviada, debido a que un mal funcionamiento interno se convierte en el fracaso de una estrategia de comunicación. Es más, podría decirse que en los sindicatos gran parte de su éxito organizativo se sustenta en la comunicación interna, ya que la fortaleza de estas organizaciones radica en el colectivo y es el colectivo el principal medio de comunicación.



Bidireccionalidad:

Las organizaciones se comunican con personas y grupos, y estos se comunican de vuelta con el equipo de la organización. Un error bastante común es pensar que la labor se acaba a la hora de publicar, enviar o compartir un mensaje, porque cada una de estas acciones tendrá una respuesta que nutre para continuar o modificar lo que se está haciendo. Esta retroalimentación es constante y genera virajes en las campañas de largo aliento. Parte de la tarea de un equipo de comunicación es decodificar esa ida y vuelta para generar insumos y —de ser necesarios— nuevos mensajes.



Adaptabilidad:

Los mensajes deben poder transmitirse de diferentes maneras, para diferentes públicos, en diferentes formatos y en diferentes circunstancias. Creer que solo existe una manera o vía limita cualquier proceso de comunicación y obstaculiza el cumplimiento de los objetivos. A la hora de planificar una campaña, por más efímera que sea, es conveniente hacer el ejercicio de ver cómo se adapta la idea a distintos soportes y públicos: gráfico, audiovisual, digital; poblaciones urbanas y rurales, jóvenes y adultos, entre otros.

Finalmente, toda organización —aunque cuente con recursos limitados— debería contar con un mínimo de equipo indispensable para el desarrollo de estrategias de comunicación efectivas. Son fundamentales el correo electrónico, programas informáticos, teléfono celular y acceso a internet. Estos elementos son la base para la transmisión de información y el contacto fluido entre los miembros de la organización, lo que permite la colaboración y retroalimentación constante.

Además, contar con personal capacitado en comunicación puede ser determinante. La creatividad y la adaptabilidad de las personas responsables puede suplir en parte la carencia de recursos materiales, esto permite encontrar soluciones innovadoras y efectivas en la planificación y ejecución de estrategias de comunicación. Las habilidades del personal se convierten, en estas circunstancias, en un recurso invaluable para el éxito de cualquier estrategia.

Es importante visualizar que los mensajes como organización compiten con innumerable cantidad de otros mensajes e intereses. En una red social el universo es inabarcable y el mensaje se puede perder. En un noticiero el tiempo siempre es finito y los periodistas seleccionan lo que consideran más relevante.

Como se manifestó anteriormente, un mensaje puede transmitirse por diferentes códigos y canales según el contexto. Si se anuncia una movilización, el comunicado enviado a los medios —y por ende a la opinión pública— será diferente al que se redacte para los miembros de la organización sindical.

02

Diagnóstico de comunicación

Antes de definir una estrategia de comunicación, es importante conocer el punto de partida. Un diagnóstico de comunicación sirve como un mapa que da los insumos necesarios para decidir cuáles serán los objetivos, públicos y mensajes de la estrategia.

En múltiples casos, la elaboración de un diagnóstico previo a la estrategia de comunicación se ignora por motivos de tiempo, recursos o porque se asume que la información ya se conoce.

La entrevista y la revisión documental son las principales herramientas utilizadas en este importante paso que debe incluir:



Análisis interno

Considera la estructura organizativa, la cultura, los procesos de comunicación existentes y las percepciones de quienes conforman la organización. Evaluar la eficacia de las prácticas comunicativas internas, la transparencia, la realimentación y la coherencia en los mensajes es fundamental para entender cómo se construye y fluye la información dentro de la organización.

El análisis interno se puede entender como la revisión de los recursos y dinámicas con las que se cuenta y se trabaja. Es posible que en esta etapa se pueda identificar si el equipo tecnológico es basto para una estrategia, o al menos contar con un tipo de inventario que más adelante será útil en el momento de plantear acciones específicas por ejecutar.

Es recomendable que esta revisión permita identificar el equipo, los roles de cada persona, los flujos de trabajo y la cultura organizacional. Por otro lado, también se recomienda conocer los recursos tecnológicos con los que se cuenta, los conocimientos y habilidades, así como previsualizar necesidades de cara a la estrategia. Incluso en las organizaciones en que no existe un equipo de comunicación (cosa que actualmente es cada vez menos habitual), esto no quiere decir que no haya gente realizando tareas de comunicación, desde corregir documentos hasta enviar comunicados y diseñar volantes. Saber de dónde se viene y con qué experiencia se cuenta sentará las bases del trabajo a futuro. Ninguna organización empieza el día del desembarco, respetar y poner en valor la memoria colectiva es fundamental. No es solo saber qué se hizo antes, sino también cómo y por qué se hizo de esa manera.

Por otra parte, en las organizaciones sindicales, el “público interno” es tal vez tan o más importante que el externo. No solo es con lo que se cuenta, sino que es un receptor en sí mismo. Este público, los afiliados, recibe de parte del equipo la información que hace al funcionamiento y al derrotero de la organización, desde convocatorias hasta asambleas, informes sobre avances en tal o cual negociación, entre otros.



Análisis externo

En el ámbito externo, es necesario analizar la relación de la organización con sus públicos de interés, la percepción que estos tienen sobre la entidad, así como la reputación y presencia.

Si el nivel interno es con qué se cuenta, el nivel externo se puede entender como dónde se va a desarrollar. Es todo aquello que está pasando fuera del propio colectivo y que puede afectar, es como revisar si está lloviendo para decidir si se lleva sombrilla o lentes de sol.

Este análisis abarca la identificación de audiencias clave, identificación de potenciales detractores o aliados y el entorno.

Adicionalmente, se recomienda ver cómo otras personas u organizaciones están atendiendo objetivos similares a los propios. Muy difícilmente se es el primer colectivo en enfrentar dudas, a una hoja en blanco o a retos específicos, por lo que reconocer tendencias y dinámicas comunicativas no solo es válido, sino que abrirá un repertorio de posibilidades para la propia estrategia. También se cuenta con la experiencia y el devenir de otras organizaciones de base.

El contexto externo también incluye factores macroeconómicos, políticos, sociales y tecnológicos que pueden influir en la comunicación organizacional. Analizar la situación económica actual, cambios en regulaciones gubernamentales, tendencias socioculturales y avances tecnológicos permite identificar oportunidades y amenazas que puedan afectar la imagen y el mensaje de la organización.

Tanto la reputación como la fuerza y la presencia varían según las coyunturas locales. Lo mismo sucede con las audiencias que son clave según el momento o la agenda que esté impulsando el sindicato en un determinado momento. Por eso, el análisis externo debe actualizarse y pensarse permanentemente.



Identificación de problemas y oportunidades

El proceso de diagnóstico previo a la elaboración de una estrategia de comunicación permite identificar tanto problemas potenciales como oportunidades latentes en el entorno organizacional. La detección de estos elementos es crucial para desarrollar una estrategia efectiva y adaptada a las necesidades y retos presentes en la organización.

La identificación de problemas comienza con un análisis de la situación actual de la comunicación organizacional. Esto implica reconocer posibles fallos en la transmisión de mensajes, la falta de coherencia en la información, la ausencia de canales efectivos de realimentación o la desconexión entre los diferentes niveles o departamentos de una organización. Identificar estos problemas permite establecer áreas de mejora y desarrollar estrategias para subsanar deficiencias.

Por otro lado, la identificación de oportunidades se centra en reconocer aspectos positivos que puedan ser aprovechados para mejorar la comunicación organizacional. Estas oportunidades pueden incluir la identificación de enfoques aún no explorados, el fortalecimiento de la reputación de la organización mediante la implementación de estrategias, o la mejora en la interacción con los públicos a través de canales innovadores y tecnológicos.

Identificar los problemas y oportunidades en el diagnóstico previo permite a las organizaciones entender su situación actual y proyectarse hacia el futuro. Es una etapa crucial para la elaboración de estrategias de comunicación efectivas, lo que permite abordar los desafíos existentes y capitalizar las oportunidades para mejorar la interacción, reputación y efectividad comunicativa de la organización. Una manera sencilla de realizar esta exploración es con la aplicación de un análisis FODA, que no es otra cosa que pensar y visualizar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que enfrenta la organización.

03

Planificación de la estrategia de comunicación



Como se mencionó anteriormente, hay diferencias impactantes entre las acciones de comunicación debidamente planificadas y aquellas sin planificación. Cuando se habla de una estrategia de comunicación, se habla de un proceso pensado, delimitado, factible y organizado que acerque la organización a sus metas.

Para la planificación, se plantea un ejemplo: nuestro colectivo inicia un nuevo período de gobierno y debe elaborar una estrategia de comunicación para instalar en la opinión pública la necesidad de mejorar las condiciones del sector educación y, por ende, un aumento presupuestal.

De antemano, es fundamental enfatizar en que todas aquellas estrategias de comunicación que busquen atender temáticas de colectivos o públicos específicos deben contar con participación permanente de personas de dichos grupos, este se convierte automáticamente en el público principal.

Trabajar temáticas específicas de poblaciones sin participación ni injerencia de estas conduce a estrategias que difícilmente responden a las necesidades de las personas y que, por el contrario, pueden generar efectos contraproducentes.

En el caso de organizaciones del sector educativo, además de docentes y trabajadores, se debe contemplar a las y los estudiantes y las familias en general.

A continuación, se muestra cómo se vería una potencial estrategia.

3.1. Definición de objetivo general

El objetivo general en una estrategia de comunicación representa la meta principal que se busca alcanzar a través de las acciones comunicativas planificadas. Este objetivo debe ser claro, específico, medible, alcanzable, relevante y con un tiempo definido (conocido en algunas disciplinas como objetivo SMART), proporcionando una guía clara para todas las actividades de comunicación.

El objetivo general de la estrategia de comunicación podría ser:



Incrementar la visibilidad y sensibilización acerca de la necesidad de más y mejores recursos estatales para el sector educativo público que mejore las condiciones de estudio de cientos de miles de estudiantes del país.

La definición de objetivos suele ser una de las más difíciles en la planificación de la estrategia. Una forma de saber si se va por buen camino es preguntarse: ¿este objetivo ayuda a la organización a cumplir sus metas?

El objetivo propuesto apunta a sensibilizar a la sociedad sobre la importancia de un presupuesto digno para la educación pública que garantice el derecho al acceso democrático al conocimiento del estudiantado. Se alinea con la misión de la organización de ser una defensora de la educación pública y sus trabajadores y podría medirse mediante indicadores como el alcance de campañas, el aumento en la visibilidad de la reivindicación y el apoyo público a metas como el 6% del PIB para la educación pública recomendado por la ONU.

Para alcanzar este objetivo, la estrategia de comunicación podría involucrar campañas de concienciación en medios de comunicación, eventos públicos, colaboraciones con organizaciones aliadas como el movimiento estudiantil y otros colectivos del sector, pero esto se verá más adelante.

El objetivo general debe ser el faro de cada una de las siguientes acciones. A partir de acá, cada una de las etapas, actividades, ideas y productos deben alinearse.

3.2. Definición de objetivos específicos

Los objetivos específicos en una estrategia de comunicación son las patas de la mesa, son metas concretas que contribuyen a sostener el objetivo general.

Si bien el objetivo general debe ser uno —y no más que uno—, para evitar la dispersión de esfuerzos, los específicos son tantos como sean necesarios, siempre y cuando sean manejables. Además del número, las cualidades de los objetivos específicos son variables, dependerán mucho del tipo de abordaje deseado, de las posibilidades y necesidades, por lo que no existe un único tipo de propuesta “correcta”.

Para ilustrar este concepto en el contexto de la mejora del presupuesto educativo público, se presentan aquí tres objetivos específicos.



Objetivo específico 1:

Sensibilizar a la población sobre la importancia de mejorar las condiciones educativas del país.

Este objetivo se centra en la creación de una campaña de concienciación pública para dar cuenta del estado del sector educativo, las condiciones del estudiantado y sus procesos de aprendizaje.



Objetivo específico 2:

Fomentar alianzas estratégicas con organizaciones del sector educación.

Este es un claro ejemplo de que en comunicación las posibilidades y necesidades superan por mucho la difusión unidireccional de materiales. Este objetivo se enfoca en establecer colaboraciones y alianzas con organizaciones especializadas en derechos humanos y laborales.

La idea es fortalecer la red de defensa de la educación pública, compartiendo recursos y conocimientos, y generando un frente común.



Objetivo específico 3:
Generar una campaña de afiliación para aumentar el padrón del colectivo.

El objetivo, que no necesariamente es el tercero en un orden cronológico, pretende fortalecer al colectivo para ganar en representatividad.



Objetivo específico 4:
Impulsar una campaña para reclamar un piso de 6% del PIB para la educación pública, siguiendo la recomendación de la ONU.

Este objetivo busca influir en la etapa de discusión y elaboración del presupuesto nacional para garantizar recursos mínimos para el sector. Tener un objetivo medible y validado por la comunidad internacional, con antecedentes en casos de éxito, permite ser simples y concretos en la comunicación.

Estos objetivos específicos se enmarcan en la estrategia de comunicación para promover mejoras en las condiciones de estudio y trabajo en el sector educativo público. Estas acciones son fundamentales para generar un impacto significativo en la percepción, políticas y prácticas relacionadas con la comunidad educativa pública.

Una manera sumamente efectiva para verificar si se va por buen camino hasta acá es consultar: ¿estos objetivos específicos responden al objetivo general?

Como se puede observar, a medida que se profundiza en la estrategia se encuentran respuestas e ideas más concisas. Así, se pasa de una intención organizacional de “mejorar” las condiciones de estudio y trabajo del sector educativo público, a la creación de otras agendas más específicas, como por ejemplo una campaña para garantizar un piso de 6% del PIB para la educación pública siguiendo las recomendaciones de la ONU.

Comunicación de crisis:



Si bien es esencial contar con una estrategia de comunicación que nos permita posicionar nuestros temas, como organizaciones sindicales tenemos que estar listos para responder en momentos de crisis. Contextos de tensión como una situación en la que se acuse de corrupción al sindicato, o la ruptura de negociaciones de pacto colectivo, pueden afectar la percepción que la sociedad tiene del sindicato y la confianza de nuestra afiliación. Un plan de comunicación de crisis es entonces la herramienta que permite reaccionar de manera rápida, transparente y coherente, minimizando los daños y manteniendo el control sobre la narrativa. Aunque no podemos predecir el futuro, este nos ayudará a estar preparados para posibles conflictos o situaciones difíciles. En general, el plan debe incluir un monitoreo de potenciales riesgos, la designación y entrenamiento de las personas responsables de atender este tipo de situaciones, y la definición de mensajes clave y canales de comunicación que se utilizarán. Un plan de comunicación de crisis es indispensable para mitigar los daños de eventos inesperados.

3.3 Definición de públicos

Una vez definidos todos los objetivos, es recomendable definir los públicos con los que se trabajará. Una pregunta que nos podría ayudar en esta tarea es ¿quién o quiénes pueden colaborar/tener injerencia/ estar interesados en la sensibilización a la población, en forjar alianzas estratégicas y en modificar en políticas públicas?

Para este fin se recomiendan algunas de las siguientes herramientas:



3.3.1 Análisis demográfico y geográfico: Realizar una revisión de las características demográficas y geográficas de los grupos de interés. Esto incluye aspectos como edad, género, nivel educativo, ubicación geográfica, entre otros. Este análisis proporcionará información clave sobre la diversidad y distribución de los públicos, lo que permite adaptar los mensajes y canales de comunicación de manera más precisa.



3.3.2 Investigación de audiencias: Realizar encuestas, entrevistas o grupos focales para comprender las percepciones, necesidades, intereses y comportamientos de los públicos clave. Este acercamiento directo con los grupos de interés brindará información valiosa para comprender sus preocupaciones, motivaciones y expectativas, lo que permitirá desarrollar estrategias de comunicación más efectivas y orientadas a sus necesidades.



3.3.3 Análisis de públicos interesados: Identificar a las partes interesadas y sus roles en relación con la educación pública. Este análisis incluiría desde organizaciones gubernamentales, las ONG, sindicatos, empleadores y medios de comunicación hasta personas con liderazgo comunitario y expertas en la materia. Comprender sus posiciones, intereses y ámbitos de influencia facilitará el diseño de estrategias específicas para cada grupo, así como la identificación de posibles aliados estratégicos.



3.3.4 Monitoreo de redes sociales y medios: Observar y analizar las conversaciones, debates y tendencias en redes sociales y medios de comunicación relacionados con la temática. Esto ayudará a identificar opiniones públicas, percepciones y temas relevantes que puedan impactar en la estrategia de comunicación. Además de que permitirá reconocer potenciales organizaciones y personas interesadas o aliadas.

Estas cuatro opciones pueden sonar más difíciles o complejas de lo que en realidad son, la ventaja es que las organizaciones suelen contar con relaciones ya establecidas con sus públicos amigos, aliados, medios y con otras organizaciones sindicales, que pueden ser aliadas si son parte de una confederación o hasta competencia si son sindicatos educativos. La recomendación es empezar por ahí y ver cómo se puede mejorar la segmentación.

En algunos espacios se habla constantemente de un “público general” que no es más que imaginario. Basta con entrar a un bus, un teatro o sentarse en un parque para notar las tantas diferencias en los hábitos de consumo de las poblaciones: qué les gusta, cuánto les interesa, cómo les gusta o cuánto tiempo le dedican varía de persona a persona. Por esto, conocer qué públicos son importantes para la estrategia y cómo consumen la comunicación llevará al equipo a estar mucho más cerca y a tener mensajes más efectivos.

3.4 Definición de acciones

Las acciones en una estrategia de comunicación son las actividades específicas que se llevan a cabo para alcanzar los objetivos propuestos. Estas acciones se planifican en función de los públicos identificados y los mensajes clave que se desean transmitir.

Aquí se presentan pasos clave para definir estas acciones.



3.4.1 Identificación de tácticas comunicativas: Una vez que se definen los objetivos y los públicos, se identifican las tácticas y herramientas comunicativas más apropiadas para cada situación. Estas pueden incluir campañas publicitarias, uso de redes sociales, organización de eventos, movilizaciones, paros o huelgas, elaboración de contenido multimedia, entre otros. Se deben elegir aquellas tácticas que mejor se ajusten a los objetivos y al público objetivo. En general, conviene que la estrategia cubra todo el abanico de posibilidades para abarcar la mayor cantidad de público interesado posible. Una manera de calibrar una idea de campaña es pensar cómo se aplicaría en determinado canal o herramienta.



3.4.2 Definición de mensajes clave: Se vuelve esencial desarrollar mensajes claros y coherentes que se alineen con los objetivos de la estrategia y que sean relevantes para los públicos identificados. Estos mensajes deben ser impactantes, fáciles de comprender y recordar, así como estar diseñados para generar una respuesta deseada en quienes lo reciben.

Estos mensajes no pueden ser tomados a la ligera porque estarán presentes en cada táctica, acción y producto de la estrategia. Todas las personas que estén involucradas en la ejecución de la estrategia deben entenderlos, conocerlos y ser capaces de exponerlos de manera reiterada. Conviene también que sean lo suficientemente originales para que rápidamente se vinculen a la organización.



Ejemplo: Sin recursos no hay educación pública, sin educación pública no hay futuro.

Reiterar este mensaje se convertirá en una herramienta valiosa en el trabajo, ya que fortalece la comprensión, enfatiza la importancia y contribuye a la retención y la memorización de la información.



3.4.3 Establecimiento de cronograma y secuencia de acciones: Es importante determinar cuándo y en qué secuencia se llevarán a cabo las acciones comunicativas. Esto implica establecer un cronograma detallado que permita la ejecución efectiva de cada táctica en el momento oportuno para maximizar su impacto. En unas páginas más adelante se muestra una opción de cronograma que permite particularmente la secuencia y seguimiento paso a paso.



3.4.4 Asignación de recursos: Se debe definir y asignar adecuadamente los recursos necesarios para cada acción comunicativa. Esto incluye recursos humanos, financieros, tecnológicos y logísticos requeridos para implementar las tácticas planificadas.



3.4.5 Monitoreo y evaluación: Es fundamental establecer mecanismos de seguimiento y evaluación para medir el impacto de las acciones. Esto permite verificar el progreso hacia los objetivos, identificar áreas de mejora y realizar ajustes en tiempo real para optimizar el rendimiento de la estrategia de comunicación.

Al definir estas acciones de manera clara y detallada en el desarrollo de una estrategia de comunicación, se proporciona una guía efectiva para llevar a cabo las actividades planificadas, esto asegura la coherencia, eficacia y éxito de la estrategia en la consecución de sus objetivos.

3.5 Definición de metas

Las metas en una estrategia de comunicación representan los hitos específicos y medibles que se buscan alcanzar para cumplir con los objetivos planteados. Estas metas son fundamentales para evaluar el progreso y el éxito de la estrategia. Aquí se presentan algunos pasos para definir estas metas de manera efectiva:



Metas específicas y cuantificables: Las metas deben ser claras y concretas, lo que permite una medición de su cumplimiento. Por ejemplo: aumentar en un 30% el impacto de las publicaciones en redes sociales, realizar actividades de difusión en todo el país o promover un Paro Nacional con movilización.



Metas realistas y alcanzables: Las metas deben ser desafiantes pero alcanzables. Deben reflejar un equilibrio entre lo que se aspira lograr y lo que es factible en función de los recursos disponibles y el contexto actual. Aquellas metas propuestas sin contar con los recursos ni conocimientos difícilmente serán alcanzables.



Establecer plazos definidos: Definir un marco temporal claro para cada meta ayuda a mantener el enfoque y a evaluar el progreso en intervalos específicos. Por ejemplo, aumentar la base de afiliados en 10% en los próximos seis meses.



Medir y evaluar el progreso: Establecer indicadores o métricas para medir el progreso hacia cada meta es crucial. Por ejemplo, en el caso de la campaña por más financiamiento estatal para la educación, se podrían utilizar encuestas de conocimiento pre y post campaña para medir el cambio en la percepción.



Metas flexibles y ajustables: A medida que se avanza en la estrategia, es posible que sea necesario ajustar las metas para adaptarse a cambios en el entorno, en los públicos o en los recursos disponibles, esto debe estar claro desde la propuesta de las metas, sin que vaya en detrimento del cumplimiento de los objetivos.

Algunos ejemplos de metas podrían ser:



Visitar con técnicos en salud ocupacional el 20% de los centros de estudio del país para tener un relevamiento que sustente la campaña.



Editar 4 boletines informativos al año para distribución en todo el territorio con el fin de informar de primera mano a colegas afiliados y no afiliados.



Aumentar un 40% la interacción en redes sociales en un lapso de 9 meses.



Obtener un aumento del 50% en la cobertura mediática sobre las reivindicaciones en torno a mejores condiciones para la educación pública, evaluado por el número y calidad de menciones en medios de comunicación relevantes en un período de 1 año.



Realizar al menos 5 espacios de encuentro con trabajadores y trabajadoras de todo el país.

Estas metas específicas y cuantificables son ejemplos que podrían integrarse en una estrategia de comunicación, lo que permite medir el progreso y el impacto de las acciones emprendidas para promover las mejoras en las condiciones del sector educativo.

Definir estas metas de manera clara y en línea con los objetivos estratégicos facilita la dirección, el seguimiento y la evaluación de la estrategia de comunicación, esto permite un camino claro hacia el logro de los objetivos planteados.

3.6 Definición de indicadores

Los indicadores son medidas específicas y concretas que se utilizan para evaluar y medir el progreso, el rendimiento o los resultados de las actividades de comunicación. Estos indicadores son instrumentos que proporcionan datos cuantitativos o cualitativos sobre el desempeño de la estrategia.

Se enfocan en medir variables específicas que ayudan a entender cómo se están cumpliendo los objetivos planteados, como se puede ver en los siguientes casos.



Porcentaje de participación en talleres de capacitación:

Este indicador mide el número de trabajadores de la educación que participan de las instancias de encuentro (talleres, conversatorios, reuniones informativas), en comparación con el total de trabajadores del sector. Esto proporciona información sobre la efectividad de las reuniones y de la llegada que tienen las reivindicaciones.



Incremento en la interacción en redes sociales:

Evaluar el aumento porcentual en la interacción en las plataformas de redes sociales, como la cantidad de "me gusta", comentarios, compartidos o impresiones en publicaciones relacionadas con la campaña. Este indicador refleja el nivel de interés y compromiso de la audiencia en la temática. También se puede evaluar el porcentaje de mensajes con connotación positiva o negativa.

Hasta este punto es posible que cueste diferenciar entre metas e indicadores, por esto, para entenderlo en términos más concretos, las variaciones se ven así:

Metas	Indicadores
Están planteadas como resultados	Miden el progreso hacia el logro de las metas
Describen lo que se espera lograr al final	Reflejan el desempeño o impacto de una acción
<p>Ejemplo:</p> <p>Editar 4 boletines informativos en el año para distribución en todo el territorio con el fin de informar de primera mano a colegas afiliados y no afiliados.</p>	<p>Ejemplo:</p> <p>Realizar encuestas entre algunos de los centros de estudio donde se distribuyen los boletines para saber cuántos trabajadores lo leyeron, qué les pareció la información.</p>

En resumen, las metas son los objetivos que se desean alcanzar, mientras que los indicadores son las herramientas de medición utilizadas para evaluar el progreso hacia esas metas. Los indicadores proporcionan la evidencia o datos necesarios para determinar si se están cumpliendo las metas establecidas en una estrategia de comunicación o proyecto determinado.

Los indicadores son una herramienta para tomar decisiones políticas y estratégicas porque muestran la efectividad de la comunicación. Cuando los mensajes no están atrayendo a las propias bases, a la comunidad educativa, a las autoridades públicas ni tampoco a otros interlocutores, los contenidos y los canales se deben repensar.

3.7 Definición de responsables

La definición de responsables en una estrategia de comunicación es fundamental para asegurar su eficacia y éxito. Establecer claramente quiénes serán los encargados de llevar a cabo cada etapa de la estrategia y quiénes asumirán roles específicos dentro del proceso de implementación es esencial porque brinda una estructura clara de trabajo, lo que evita confusiones sobre quién debe realizar cada tarea. Esto garantiza que cada actividad planificada sea ejecutada de manera adecuada y oportuna.

Al asignar responsables, se promueve un mayor compromiso y enfoque en la consecución de los objetivos establecidos. Las personas encargadas de cada tarea están más comprometidas con su ejecución, lo que impulsa la calidad y el cumplimiento de los plazos.

Además, la definición de responsables fomenta la coordinación entre los miembros del equipo, facilita la colaboración, el intercambio de ideas y el trabajo conjunto para superar desafíos, aprovechar oportunidades y resolver problemas de manera eficiente, esto asegura que los recursos, tanto humanos como financieros, se utilicen de manera efectiva.

Cuando no se asignan responsables claros dentro de una estrategia de comunicación, pueden surgir una serie de desafíos y problemas que impacten negativamente en su ejecución y efectividad como la falta de claridad y coordinación, desorganización en la ejecución, retrasos o incumplimientos, entre otros.

En resumen, la definición de responsables en una estrategia de comunicación es crucial para asegurar la implementación exitosa de cada paso. Proporciona claridad en la ejecución, fomenta la colaboración y coordinación, mejora la rendición de cuentas y facilita la optimización de recursos, aspectos que son fundamentales para el logro de los objetivos planteados en la estrategia de comunicación.

En los sindicatos, la línea de la comunicación la marcan las autoridades políticas. Cuando el área de comunicación se encuentra ante un vacío o falta de claridad narrativa, tiene la necesidad de recurrir a los liderazgos políticos para esclarecer las pautas y los mensajes a desarrollar.

3.8 Cuadro de mando integral

Al llegar hasta acá es normal sentir que las etapas, las definiciones y la planificación suman y suman partes hasta experimentar que el seguimiento de todos estos elementos es altamente complejo. Sin embargo, existe una gran variedad de herramientas que permiten un orden visual de ejecución para dar seguimiento a prácticamente toda la estrategia sin llenarse de decenas de documentos diferentes.

El Cuadro de Mando Integral (CMI) es una metodología de gestión estratégica que proporciona una visión integral y equilibrada del desempeño de una organización o proyecto, lo que permite monitorear y medir el cumplimiento de objetivos en diversas áreas clave. En el contexto de una estrategia de comunicación, el Cuadro de Mando Integral se adapta para evaluar y controlar el rendimiento de las actividades comunicativas y su contribución al logro de los objetivos estratégicos.

El CMI en una estrategia de comunicación incluiría los distintos elementos mencionados hasta ahora, que podría verse así:

Objetivo general:

Incrementar la visibilidad y sensibilización acerca de la necesidad de un aumento presupuestal para el sector educativo público que mejore las condiciones de estudio de ciento de miles de estudiantes del país.

Objetivo específico:

Impulsar una campaña para reclamar un piso de 6% del PIB para la educación pública, siguiendo la recomendación de la ONU.

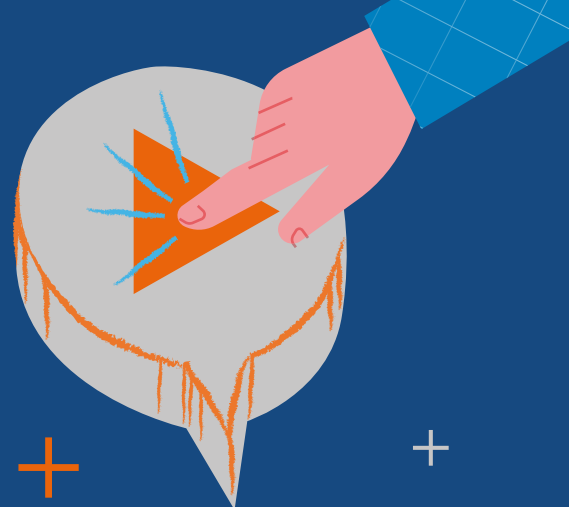


Públicos	Acciones	Metas	Indicadores	Responsables
Docentes afiliados y no afiliados	Generar una campaña informativa en los centros de estudio que incluya un boletín y carteleras	Editar tres boletines en el año	Número de boletines distribuidos en el año	Equipo de comunicación
Público general	Campaña en redes sociales y medios masivos	Realizar una serie de spots	Número de interacciones.	Equipo de comunicación
Autoridades y opinión pública	Hacer una marcha por la educación pública	Reunir a 10 mil personas	Número de noticias al respecto	Organización. Equipo de comunicación
Medios de comunicación	Enviar comunicados de prensa y organizar ruedas de prensa	Conseguir al menos 5 publicaciones en medios de comunicación relevantes	Porcentaje de participación en publicaciones	Equipo de comunicación

El objetivo del Cuadro de Mando Integral en una estrategia de comunicación es ofrecer una visión integral y equilibrada del desempeño comunicativo, lo que posibilita evaluar no solo los resultados, sino también aspectos relevantes para la eficacia y el impacto de las acciones comunicativas en el logro de los objetivos estratégicos de la organización.

04

Ejecución de la estrategia de comunicación



La ejecución de una estrategia de comunicación precisa y bien planificada es la fase dinámica y desafiante en la cual todo lo que se planifica cobra vida. Este proceso involucra la implementación de tácticas específicas, el monitoreo constante de los resultados y el ajuste continuo para adaptarse a los cambios del entorno.

La ejecución efectiva demanda una coordinación eficiente y una comunicación interna sólida dentro de la organización, lo que asegura que todas las personas involucradas estén alineadas con los objetivos y mensajes estratégicos planteados.

En esta etapa se aplican los conocimientos de comunicación que ya se utilizan día a día; sin embargo, se añaden algunas recomendaciones de las bases que se deben recordar para una buena ejecución de la estrategia.



4.1 Seleccionar los productos de comunicación adecuados:

Basándose en los objetivos, audiencia y mensajes clave, se eligen los productos de comunicación más adecuados.

Estos pueden incluir folletos, infografías, vídeos, contenido para redes sociales, blogs, correos electrónicos, hasta eventos, conferencias, seminarios web, entre otros.



4.2 Diseñar los productos de comunicación:

Una vez seleccionados los productos, es hora de diseñarlos. Hay que asegurarse de que el diseño sea coherente con la identidad visual de la organización, se utilizan imágenes atractivas, con colores y tipografías adecuadas que refuercen el mensaje que se desea transmitir.



4.3 Adaptar los productos a los diferentes canales: Hay que considerar que cada producto de comunicación se adapte a los diferentes canales que se utilizan para llegar a la audiencia. Se debe verificar que sean accesibles y efectivos en cada uno de ellos.



4.4 Definir voceros: Dentro de los responsables hay uno que merece particular atención: la persona vocera. Debido a que es una responsabilidad comunicativa que, por lo general, la ejecuta alguien ajeno a esta formación. La persona vocera de una organización sindical debe saber explicar con claridad, representar al colectivo y estar preparada para diferentes escenarios. Planificar en profundidad la vocería (responsables, discurso) maximizará la comunicación. Por eso es esencial que los encargados de comunicación asesoren a los liderazgos del sindicato, ya que suelen ser los voceros por excelencia.

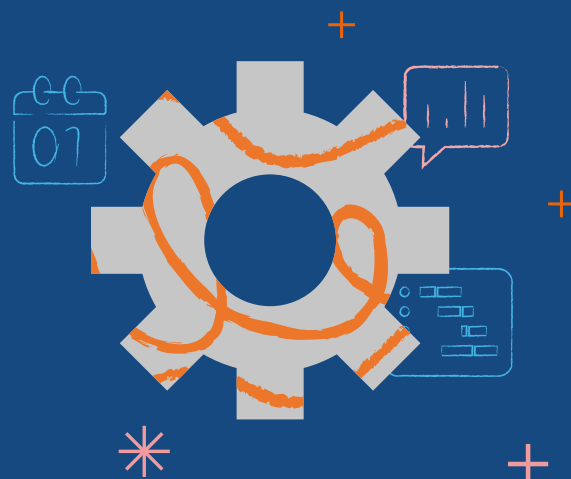
Si es posible, se utilizan canales que permitan segmentar y personalizar el mensaje para adaptarlo a distintos grupos dentro de la audiencia. Por ejemplo, en las redes sociales se puede dirigir mensajes específicos a diferentes segmentos de los públicos.

Para la ejecución de una estrategia se puede pensar en una combinación de canales para alcanzar al público en diferentes etapas y contextos.

Es importante tener sentido de la adaptabilidad. La realidad no es una foto estática, todos los días hay acontecimientos que pueden modificar el plan inicial o que merecen una atención particular. La jornada de un comunicador siempre comienza con una puesta a punto de las noticias del día con énfasis en las del propio sector.

05

Herramientas de utilidad



Como se ha mostrado, el desarrollo de acciones de comunicación a un nivel estratégico demanda planificación, orden y estructura, con el premio de tener resultados más efectivos e impactantes, así como enseñanzas en cada etapa.

Con el fin de poder planificar y ejecutar de una manera ordenada, pero clara y ágil, se comparten una serie de herramientas que pueden ser de utilidad en el día a día, y en diferentes pasos de las estrategias.



5.1 Calendario editorial: Es una herramienta fundamental para planificar y organizar el contenido que se publicará en diferentes canales y medios a lo largo del tiempo. Puede incluir fechas de publicación, temas, formatos de contenido (artículos, videos, infografías), palabras clave y responsables de su creación.



5.2 Planificador de redes sociales: Herramienta específica para organizar y programar publicaciones en redes sociales. Puede incluir fechas y horas de publicación, contenido específico para cada plataforma, imágenes, enlaces y métricas para el seguimiento del rendimiento.

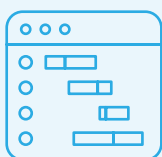
Fecha	Tipo	Plataforma	Contenido/Descripción	Imagen	Enlace	#	Responsable
10/08/2024	Publicación	Facebook y Twitter	Spot de campaña	Sí	No	#PorLaPública	Paul
15/08/2024	Tweet	Twitter	Información sobre evolución presupuestal del sector	No	No	#PorLaPública	María
20/08/2024	Publicación	Instagram	Crónica de la visita a un centro educativo con problemas de infraestructura	Sí	No	#PorLaPública	Carlos
25/08/2024	Video	YouTube, Facebook e Instagram	Entrevista al vocero de campaña	Sí	Sí	#PorLaPública	Renata



5.3 Mapa de contenidos: Una representación visual de la distribución del contenido a lo largo del tiempo. Puede incluir temas, objetivos de comunicación, formatos de contenido y canales específicos en un diseño gráfico que facilite la comprensión de la estrategia general.



5.4 Lista de tareas: Una lista detallada de tareas específicas por completar para la implementación de la estrategia. Puede incluir tareas como la redacción de contenido, diseño gráfico, programación de publicaciones, monitoreo y análisis de métricas, entre otros.



5.5 Diagramas de Gantt: Es una herramienta visual que muestra la planificación temporal de las tareas y actividades. Es útil para tener una visión general de cómo se superponen y se relacionan las diferentes actividades a lo largo del tiempo.

Objetivo específico:

Objetivo específico:

Organizar una movilización en reclamo de mayores recursos para la educación pública.

Organizar foro o evento para compartir conocimientos y recursos		Semanas								
Tarea		1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Definición de objetivo y público	■								
2	Búsqueda de alianzas y colaboraciones	■	■							
3	Invitación de ponentes			■	■	■				
4	Promoción y difusión				■	■	■	■	■	
5	Preparación de recursos						■	■	■	
6	Definiciones logísticas							■	■	■
7	Celebración del evento									■
8	Seguimiento y evaluación									■



5.6 Hoja de ruta de comunicación: Una visión general que resume las acciones de comunicación a lo largo de un período determinado. Puede incluir hitos clave, eventos importantes y lanzamientos de campañas, junto con los objetivos y resultados esperados.

Estos son solo algunos ejemplos de herramientas que pueden ser útiles para organizar y planificar una estrategia de comunicación. La elección de la herramienta adecuada dependerá de la naturaleza de la estrategia, la amplitud de la campaña y las preferencias del equipo encargado de la comunicación. No es necesario usar cada una, deben estar pensadas para facilitar la planificación y ejecución de la estrategia, no para complicarlas.

06

Monitoreo y evaluación de una estrategia de comunicación



El monitoreo y seguimiento en la ejecución de una estrategia de comunicación son fundamentales, ya que permiten evaluar el rendimiento, realizar ajustes necesarios y garantizar que se alcancen los objetivos planteados.

El monitoreo regular permite conocer cómo se están desarrollando las acciones de comunicación en tiempo real. Permite ver si se están alcanzando los hitos, si los canales están funcionando como se esperaba y si se están cumpliendo los plazos.

Al analizar métricas y resultados se puede evaluar qué aspectos de la estrategia están funcionando bien y cuáles necesitan mejoras. Esto permite realizar ajustes para optimizar el rendimiento y maximizar el impacto de la estrategia.

Si surgen cambios en el entorno, nuevas tendencias o los indicadores no son los esperados, el monitoreo permite ajustar la estrategia para aprovechar estas oportunidades o responder a desafíos.

Adicionalmente, proporcionan datos concretos que respaldan la toma de decisiones. Basándose en información actualizada y métricas relevantes, se pueden tomar decisiones más informadas sobre la continuidad o modificación de la estrategia.

En resumen, el monitoreo y seguimiento proporcionan información valiosa en tiempo real, permiten ajustes oportunos y contribuyen al éxito de la estrategia al asegurar que se estén cumpliendo los objetivos de manera efectiva y eficiente.

Evaluar la ejecución de una estrategia de comunicación implica realizar una revisión exhaustiva de diferentes aspectos para identificar qué está funcionando bien y qué áreas necesitan ajustes. Aquí se presentan algunos pasos clave para llevar a cabo esta evaluación.



6.1 Establecer métricas de rendimiento: Definir métricas o indicadores clave de rendimiento que estén alineados con los objetivos de la estrategia de comunicación. Estos podrían incluir métricas de redes sociales (interacción, alcance), métricas de sitio web (tráfico, tiempo en página), métricas de campañas, entre otros.



6.2 Revisar el cumplimiento de objetivos: Analizar si se están cumpliendo los objetivos establecidos al inicio de la estrategia. Revisar si se ha logrado aumentar la conciencia de la organización, generar más notas en medios, mejorar la interacción en redes sociales, y otros.



6.3 Análisis de canales y medios: Es posible evaluar el rendimiento de los diferentes canales y medios utilizados identificando qué canales están generando mayor interacción o cuáles no están cumpliendo con las expectativas. Esto permite ajustar la asignación de recursos y esfuerzos.



6.4 Revisión del contenido: Determinar qué tipo de contenido está generando más interacción, cuáles tienen mejor recepción por parte de la audiencia y cuáles podrían necesitar ajustes en cuanto a tono, formato o mensaje.



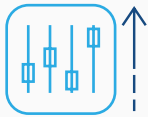
6.5 Examinar la realimentación y comentarios: Revisar comentarios en redes sociales, opiniones de usuarios, respuestas a encuestas o cualquier tipo de realimentación directa que se haya recibido. Esto dará una perspectiva valiosa sobre cómo se está percibiendo la estrategia.



6.6 Encuestas y focus groups: Realizar encuestas o focus groups para obtener información directa de la audiencia es una de las opciones más directas. Se puede preguntar sobre la percepción de la organización, la efectividad del mensaje y la experiencia con la estrategia de comunicación.



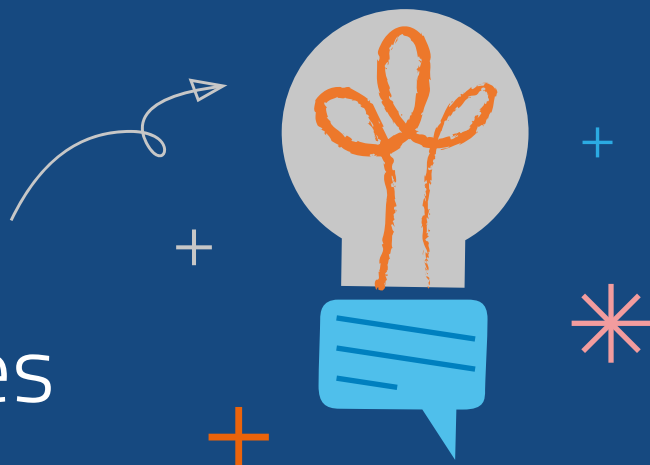
6.7 Análisis de opinión y agenda pública: Recibir información sobre cuáles son las noticias de mayor y menor impacto en diferentes burbujas de pensamiento ayudará a direccionar con mayor criterio el discurso. A la vez, permite medir los tiempos de la estrategia para no quedar opacados por otras informaciones.



6.8 Ajustes y mejoras: Basándose en los resultados obtenidos de la evaluación, se realizan ajustes y mejoras en la estrategia. Se modifican aquellas áreas que no están funcionando como se esperaba, se prueban nuevas estrategias o enfoques, y se ajustan la estrategia según los hallazgos.

Realizar esta evaluación de manera regular permitirá no solo corregir posibles errores, sino también optimizar y mejorar continuamente la estrategia de comunicación para obtener mejores resultados.

07 Conclusiones



La elaboración de una estrategia de comunicación es un proceso cooperativo para alcanzar los objetivos de cualquier organización. A lo largo de esta guía, se recorrieron una serie de etapas fundamentales que parten desde la planificación hasta la ejecución y su seguimiento. Sin embargo, hay que recordar que esta guía es solo eso, una guía.

Cada persona comunicadora y cada organización tienen sus particularidades, recursos y desafíos únicos, por lo que la flexibilidad y la adaptabilidad deben ser nociones siempre disponibles.

El orden y el seguimiento de las diferentes etapas aquí presentadas permiten desarrollar una estrategia sólida. No obstante, es igual de importante tener en cuenta que la creatividad y la capacidad de adaptación son herramientas en este proceso. La capacidad de ajustar y personalizar las estrategias según las particularidades, las del entorno y la de los públicos harán más posible el cumplimiento de los objetivos.

Finalmente, esta guía debe ser considerada como una hoja de ruta flexible, un marco sólido que puede ser modificado y adaptado para satisfacer las necesidades específicas de cada situación. La constante evaluación, el aprendizaje continuo y la capacidad de modificar abordajes cuando sea necesario serán elementos clave para alcanzar las metas. Al implementar estas herramientas con creatividad y flexibilidad, se puede maximizar el impacto de las estrategias de comunicación.

Se espera que este manual permita conocer más sobre los principales elementos para la elaboración de una estrategia de comunicación y, especialmente, que brinde ideas prácticas y de utilidad para el trabajo diario.



Internacional de la Educación
América Latina
IEAL