



PERÚ

Presidencia  
del Consejo de Ministros

Secretaría  
General

Secretaría  
de Descentralización

# Lineamientos para el Diseño de **ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN EFECTIVA**

## Material para Gobiernos Regionales y Locales



**USAID**  
DEL PUEBLO DE LOS ESTADOS  
UNIDOS DE AMERICA

**PERU ProDescentralización**

## **LINEAMIENTOS PARA EL DISEÑO DE ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN EFECTIVA MATERIAL PARA GOBIERNOS REGIONALES Y LOCALES.**

### **Primera Edición**

Abril 2012

Proyecto USAID/Perú ProDescentralización  
Av. 28 de Julio N° 1198 Miraflores - Lima  
Teléfono: 51(1) 444-4000 / Fax: 51 (1) 241-8645  
Email: [prodes@prodes.org.pe](mailto:prodes@prodes.org.pe)  
Web: [www.prodescentralizacion.org.pe](http://www.prodescentralizacion.org.pe)

### **Elaboración de contenidos:**

Zenaida Solís, Consultora Proyecto USAID/Perú ProDescentralización

### **Revisión y Edición de Contenidos:**

Secretaría de Descentralización - Presidencia del Consejo de Ministros - PCM  
Proyecto USAID/Perú ProDescentralización

### **Adecuación educativa:**

Zoila Acuña, Consultora Proyecto USAID/Perú ProDescentralización

### **Diseño y Diagramación de Interiores:**

Digital World, [www.digitalworldperu.com](http://www.digitalworldperu.com)

### **Impresión:**

Tarea Asociación Gráfica Educativa  
Psje. María Auxiliadora 156, Lima – Perú  
Lima, Abril 2012.  
Tiraje: 1,000 ejemplares

Hecho el Depósito Legal en la Biblioteca Nacional del Perú N° 2012-04567

© 2012 PROYECTO USAID/PERU PRODESCENTRALIZACIÓN Y PRESIDENCIA DEL CONSEJO DE MINISTROS – PCM.

La información contenida en este documento puede ser reproducida total y parcialmente, siempre y cuando se mencione la fuente de origen y se envíe un ejemplar al Proyecto USAID/Perú ProDescentralización.

El Proyecto USAID/Perú ProDescentralización tiene el objetivo de apoyar al Estado peruano en profundizar y consolidar el proceso de descentralización. Este documento ha sido posible gracias al apoyo de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional - USAID/PERÚ, bajo los términos de contrato N° EPP-I-03-04-00035-00

Las opiniones expresadas por los autores no reflejan necesariamente el punto de vista de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional - USAID. ProDescentralización es un proyecto de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional USAID, implementado por ARD Inc.



# Contenido

---

## INTRODUCCIÓN

<b>I. ASPECTOS GENERALES</b>	<b>10</b>
1.1 ¿Qué entendemos por gestión política y comunicación?	11
1.2 ¿Qué tan importante es la comunicación en la gestión pública actual?	13
<b>II. LINEAMIENTOS COMUNICACIONALES PARA GOBIERNOS REGIONALES</b>	<b>18</b>
2.1 ¿En qué consiste la política de comunicación institucional y qué debe considerarse?	19
2.1.1 La generación de una imagen institucional de unidad y proximidad	19
2.1.2 Promoción de transparencia y participación	21
2.1.3 Creación de flujos de información	23
2.2 ¿En qué consiste la política de comunicación regional y cómo impulsarla?	26
2.2.1 Desarrollo sustentable	26
2.2.2 Visión regional y sentido de pertenencia	28
<b>III. FUNDAMENTOS DE LA ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN</b>	<b>30</b>
3.1 ¿Qué se entiende por estrategia de comunicación y cómo diseñarla?	31
3.1.1 Análisis situacional como sustento para la estrategia	33
3.1.2 Objetivos	36
3.1.3 Soportes de la estrategia de comunicación	38
3.1.4 El público objetivo	41
3.1.5 Evaluación de resultados	42
<b>IV. ORGANIZACIÓN DE LA ESTRATEGIA</b>	<b>46</b>
4.1 ¿Qué modo de operación se propone?	47
4.1.1 Razones de centralización para la ejecución de la estrategia	49

4.1.2 El Plan Mensual de Actividades de Comunicación	52
4.2 ¿En quién o quiénes recae la responsabilidad de la aplicación de la estrategia?	53
4.3 ¿Qué organización y funciones implica la aplicación de la estrategia?	55
4.3.1 Organización y funciones de la oficina de comunicación y del director o directora de comunicaciones del gobierno regional	55
4.3.2 Organización y funciones del Comité de Comunicación	64
4.3.3 Organización y funciones de las oficinas de comunicación de todos los órganos de línea del gobierno regional	70
<b>V. LA COMUNICACIÓN INTEGRAL COMO PROPÓSITO</b>	<b>74</b>
5.1 ¿Por qué es importante tener en cuenta las formas de comunicación y sus componentes?	75
5.1.1 Formas de comunicación: Comunicación mediática y comunicación directa	77
5.1.2 Los componentes de la comunicación: Verbal y no verbal	81
5.2 ¿Cuáles son las características de la comunicación en la era audiovisual?	91
5.2.1 ¿Qué se necesita para comunicar en medios?	94
5.2.2 Composición del discurso político	94
5.2.3 El mensaje mediático	95
5.2.4 ¿Cómo construir el texto del mensaje?	96
5.3 ¿Cuál debe ser la relación con los medios?	99
5.3.1 ¿Cómo trabajan los/as periodistas?	101
5.3.2 ¿Cómo se hace una noticia?	103
5.3.3 Las principales herramientas de prensa	105
5.4 ¿En quién recae la representación del gobierno regional y quiénes pueden ser voceros/as?	115

5.5 ¿Cómo manejar la crisis?	119
5.5.1 El Comité de Crisis	120
5.6 ¿En qué consisten las entrevistas en los medios y cuáles son los pasos a seguir?	124
5.6.1 Modo de actuar durante una entrevista	126
5.6.2 Las entrevistas en medios impresos	129
5.6.3 Las entrevistas de radio	130
5.6.4 Entrevistas de televisión	131
5.7 ¿Qué se entiende por marketing y publicidad de una gestión pública como el gobierno regional?	135
5.7.1 El Plan de Marketing	138

## **VI. CONTROL Y MEDICIÓN DE RESULTADOS** 144

6.1 ¿Cuáles son los resultados esperados como producto de la aplicación de la estrategia al primer mes?	145
6.2 ¿Cuáles son los resultados esperados como producto de la aplicación de la estrategia a los seis meses?	149

### **RECOMENDACIONES**

### **REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

# Presentación

---

La Secretaría de Descentralización de la Presidencia del Consejo de Ministros pone a disposición de las autoridades regionales y locales, así como de los dirigentes sociales, actores de la descentralización y a los ciudadanos interesados, el presente documento: Lineamientos para el Diseño de Estrategias de Comunicación Efectivas, gracias a la gentil colaboración del Proyecto USAID/PERÚ ProDescentralización. Esta iniciativa se ha desarrollado en el marco de la cooperación que brinda la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional-USAID/PERÚ al Estado Peruano, en sus esfuerzos por implementar eficazmente la política de descentralización.

En el actual momento de relanzamiento del proceso descentralista es indispensable dotarnos de herramientas para una comunicación eficiente y eficaz entre los distintos niveles de gobierno y la sociedad civil; para abordar adecuadamente los grandes retos que nos plantea el desafío del desarrollo, situación que nos obliga a instruirnos en el uso de instrumentos y estrategias de comunicación para unir a los pueblos y establecer vínculos permanentes con el Estado.

El enfoque territorial de la gestión pública descentralizada, que venimos desarrollando, exige de parte de los Gobiernos Regionales y Locales una permanente interrelación, que supere la unilateralidad sectorial, y ello supone decisión, voluntad política y una gran capacidad comunicativa que haga fructificar las sinergias entre todos los actores.

El proceso descentralista se desarrolla en un tiempo y un espacio de largo plazo; ello significa por tanto, compartir visiones, arribar a acuerdos, consensuar propuestas y un diálogo permanente, que solo será posible con el concurso de todos, sin exclusiones y de manera franca y decidida; requerimos para ello aprender a comunicarnos. Este excelente material contribuye a construir estas capacidades.

**Alberto Muñoz-Nájar Friedrich**  
**Secretario de Descentralización**  
**Presidencia del Consejo de Ministros**

# Introducción

---

El presente documento tiene como finalidad servir como guía en el diseño e implementación de estrategias de comunicación para gobiernos regionales, teniendo como punto de partida que la institución esté interesada en lograr una gobernabilidad democrática a través de procesos participativos y dinámicas de comunicación con todos los actores de su jurisdicción, entendiendo que la participación activa de la población en el quehacer del Gobierno Regional (GR) constituye una de las principales condiciones para el desarrollo.

La meta ideal es el fortalecimiento y progreso de la región y dentro de esto, prioritariamente el de la ciudadanía, considerando que estos logros son cada vez más producto de procesos de diálogo, antes que cuestiones pensadas unilateralmente. Teniendo como base este enfoque, la propuesta implica un proceso de construcción colectiva que apunte a fortalecer la institucionalidad y legitimar los cambios necesarios para mejorar las condiciones de vida de la gente.

El camino es largo y no precisamente sencillo. Lograr que el GR sea percibido como el legítimo motor del progreso regional, pasa por forjar una imagen de honestidad, eficiencia y eficacia, con presidentes y consejeros/as regionales que sean reconocidos por los/las pobladores/as como sus legítimos líderes, capaces de conducir la institución y la región hacia un mejor futuro. Igualmente importante resulta el comportamiento de funcionarios y trabajadores de la institución, eficientes en su trabajo, sin cuestionamientos que generen escándalos; teniendo como contraparte a ciudadanos/as, capaces de ser protagonistas de su progreso, con voluntad para transformarse a sí mismos y a su entorno.

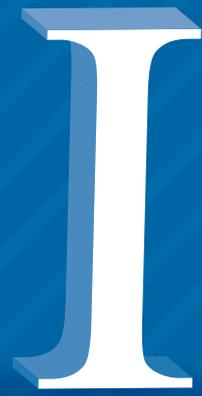
Arribar a esta meta, no obstante, requiere una vigorosa estrategia de comunicación que genere un puente, un enlace, que abra canales al GR y a los ciudadanos y las ciudadanas en una corriente continua de mensajes oportunos y unitarios, evitando errores (con versiones diversas o desarticuladas) que hacen perder credibilidad. La estrategia que aquí desarro-

lamos buscará fortalecer la capacidad de mantener con la prensa una relación de respeto y deberá incentivar la participación de pobladores/as, líderes, académicos, cooperantes, para establecer alianzas; todo ello con la finalidad de lograr que los beneficios de la gestión sean compartidos y conocidos por toda la población urbana y rural de la región.

El documento contiene algunos aspectos generales y luego en el capítulo II define la relación de la política y la comunicación pública actual y orienta la política de comunicaciones, tanto en el ámbito institucional como en lo que respecta a la región como territorio. Los capítulos III y IV conciernen a los fundamentos de la estrategia de comunicación y desarrollan la propuesta de operación que centraliza la gestión de la comunicación en un equipo, con responsabilidades y funciones específicas, sin pretender por ello limitar la libertad de expresión de ninguna autoridad o funcionario/a, sino más bien buscando la integración de una posición y discurso unitario, institucional y organizado alrededor de los intereses de la institución y de la población.

Finalmente, los capítulos V y VI están destinados a la delimitación de los campos de la comunicación materia de la estrategia, poniendo especial énfasis en la comunicación mediática, teniendo en consideración que la gran mayoría de problemas urgentes en los gobiernos regionales tienen que ver con el flujo informativo que estos ofrecen a sus usuarios –los/as pobladores/as- y la relación de los medios con la institución y sus representantes.

La puesta en práctica de la propuesta requiere la aceptación y colaboración de las autoridades, funcionarios/as y trabajadores/as de todas las oficinas del GR y su éxito está supeditado a su capacidad para hacer que la comunicación hacia los medios y los/as ciudadanos/as fluya de manera ordenada, concitando interés, despertando la necesidad de integrarse alrededor de la visión de desarrollo.



Aspectos generales

## 1.1 ¿Qué entendemos por gestión política y comunicación?

La comunicación estratégica es un área de las ciencias sociales que busca desarrollar capacidades para el logro de la interacción de una institución con el medio que la rodea o de la cual forma parte; en este caso el gobierno regional con su público objetivo, que en general son todos los/as pobladores/as y un conjunto de organizaciones que forman el capital social del departamento. La finalidad de su aplicación es posibilitar el entendimiento armonioso sobre la base de la verdad de los hechos y facilitar el trabajo de la institución con los distintos actores sociales, culturales y políticos; con el objetivo de fortalecer la gobernabilidad, la democracia y el desarrollo regional.

Como  
nunca antes, la buena  
comunicación resulta funda-  
mental para el éxito de proyectos  
que involucran a colectividades, como  
es el caso de la gestión de los go-  
biernos regionales.



Una gestión que se encierra en torno a un pequeño equipo o grupo de ciudadanos/as y que no comunica bien, perjudica la gobernabilidad democrática y retrasa el avance de su población, pues al tener versiones poco claras o distorsionadas de la realidad, se generan conflictos innecesarios.

Quando se trata de una sociedad fragmentada como la nuestra, una correcta comunicación resulta muy importante para alcanzar resultados.



**¿Para lograr cambios en la gente, será suficiente con informar, educar y elevar su nivel de conciencia?**

Informar, educar y elevar el nivel de conciencia de las personas son aspectos fundamentales de la comunicación, pero no son suficientes para que la gente cambie sus comportamientos y percepciones establecidas a lo largo de mucho tiempo, especialmente en las comunidades del interior del país donde el descontento y la escasa credibilidad al Estado es resultado de mucho tiempo de abandono y de la falta de voluntad política para incluirlas en el desarrollo. Siendo este el escenario, se requiere la adopción de nuevas prácticas de comunicación, verdaderamente horizontales e inclusivas, comprendiendo la lógica del comportamiento de la población.



- No basta tratar de crear conciencia en cuanto a los beneficios que trae una gestión o el proceso de descentralización por sí mismo; es necesario entender los obstáculos que enfrenta la gente para percibirlos o los costos que ellos creen que se derivarán del cambio que se les propone, aún cuando este signifique claramente una mejor calidad para sus de vidas.
- Se debe tener en cuenta que las percepciones negativas son eventualmente potenciadas con una persistente labor de desaprobación de la gestión regional en medios de prensa; lo cual hace necesario la apertura de canales de comunicación eficientes.

## 1.2 ¿Qué tan importante es la comunicación en la gestión pública actual?

La comunicación en la gestión pública actual se ha ido convirtiendo en una necesidad a medida que los gobiernos de todo nivel ya no cuentan con el respaldo partidario de décadas atrás y ahora más que nunca están sujetos a lo que dice “la opinión pública.” Esto ha redefinido la relación de poder con las poblaciones y ha modelado las actuales formas democráticas, principalmente la obligación de gobernar de manera horizontal mediante la emisión de señales, a través de los medios de comunicación como vehículos.

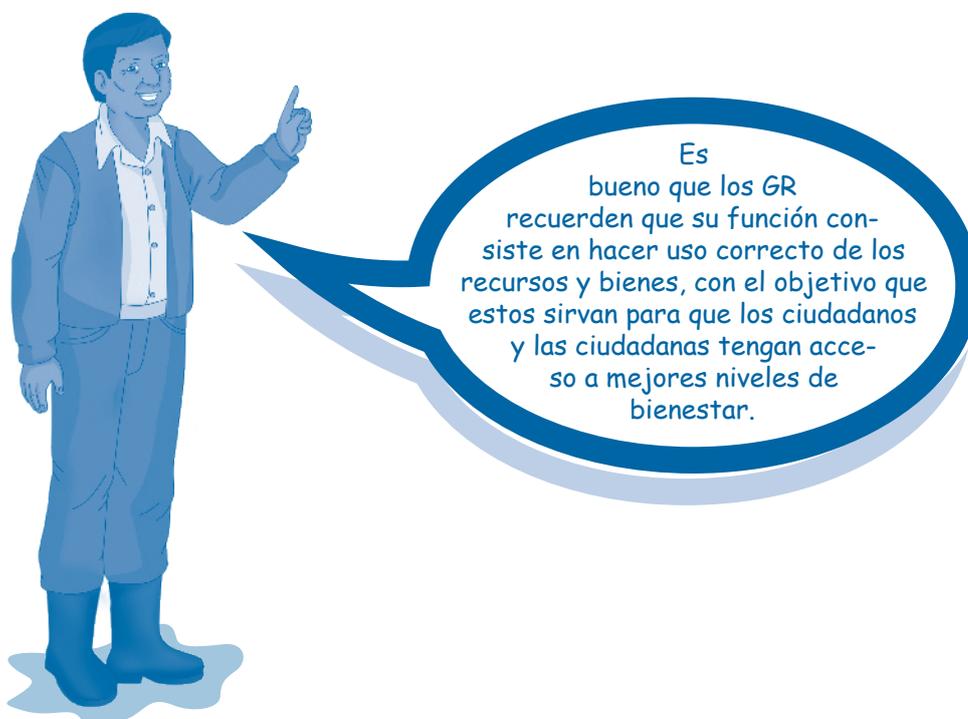
El modelo autoritario de comunicación política, donde la instauración de “la verdad oficial” no dejaba espacio a la diversidad de opiniones ha dejado de funcionar en el mundo entero.

En la democracia actual “la verdad” del gobierno se ve en sus acciones más que en sus discursos.

En un país como el nuestro, con una larga deuda en cuanto al logro de bienestar para los peruanos del “Perú profundo”, la construcción de una sociedad verdaderamente democrática, integrada y competitiva es todavía un reto por vencer. No obstante, se estima que el proceso de descentralización en marcha puede ser la mejor oportunidad de hacerlo a través de los gobiernos regionales, por su posibilidad de cercanía a la población.

**¿Qué implica una buena gestión?** Una buena gestión, desde este punto de vista, implica no solamente hacer una administración que se perciba eficiente, sino, incentivar la comunicación y con ella la confianza e igualdad de oportunidades de la población, impulsando el empoderamiento ciudadano que es la forma más directa (aunque no siempre cómoda para las autoridades) de lograr la maduración de la participación ciudadana en los aspectos de gobierno del conjunto del territorio.

Un aspecto importante en las redefiniciones de las relaciones de poder en la administración pública reside en que no pueden considerarse como propietarios de los bienes y servicios del Estado, ni con el derecho a disponer de ellos de forma arbitraria.



### ¿Qué implica el rol de vigilancia ciudadana al GR?

El GR debe realizar la rendición de cuentas con amplitud y sencillez a fin de permitir que la ciudadanía cumpla con su rol de vigilancia, desterrando desconfianzas acerca del gasto y permitiendo que se sepa que se aprovecha mejor los recursos públicos. La misión de vigilancia por parte de la ciudadanía es tan importante hoy, como igualmente importante es dejar atrás la actitud pasiva de los/las pobladores/as frente el Estado, esperando que “papá gobierno” resuelva los problemas.



## **¿Cuál debe ser la postura de las autoridades de los GRs con los medios de comunicación?**

Hay muchas autoridades que rechazan prestar tanta atención a los medios de comunicación –hoy un concreto poder fáctico- y tener que aprender a manejarse en su lenguaje. La respuesta es que debiendo actuar de acuerdo a sus principios y programas, las autoridades están obligadas a considerar a los medios como los vehículos -por estar ubicados en el centro del interés cotidiano-, para llegar a la gran mayoría de la población.

Cualquier gestión pública y en especial los gobiernos regionales, están inevitablemente sometidos al escrutinio público a través de la prensa y los/as periodistas. Así, las señales que transmiten las autoridades mediante su presencia, actitudes, decisiones, etc. y la institución e integrantes, están siendo percibidas por la población a través de la difusión que los medios hacen.



# III

Lineamientos  
comunicacionales  
para gobiernos  
regionales

Los lineamientos de política comunicativa están destinados a orientar la gestión en su conjunto e involucran principalmente al equipo de comunicación, pero no únicamente, pues en una institución todos comunican. La labor comunicativa necesita articulaciones funcionales que posibiliten el fortalecimiento de las relaciones con los distintos actores internos y externos a la institución, tarea fundamental en una entidad pública como el GR. Los lineamientos de política comunicacional tienen dos enfoques nítidamente marcados:

- Política de comunicación institucional
- Política de comunicación regional

## **2.1 ¿En qué consiste la política de comunicación institucional y qué debe considerarse?**

La política de comunicación institucional es el lineamiento que está referido a la política interna y a las decisiones que salgan de la organización, de acuerdo a las capacidades, necesidades y voluntades institucionales. Tiene que ver con la necesidad de forjar una imagen de cercanía y confianza de la institución, con lineamientos de transparencia y participación, generando flujos de información que eliminen la percepción de que el GR no transmite lo que hace o no dice todo lo que la población necesita conocer.

Para una mejor percepción del GR, la política de comunicación institucional debe procurar:

### **2.1.1 La generación de una imagen institucional de unidad y proximidad**

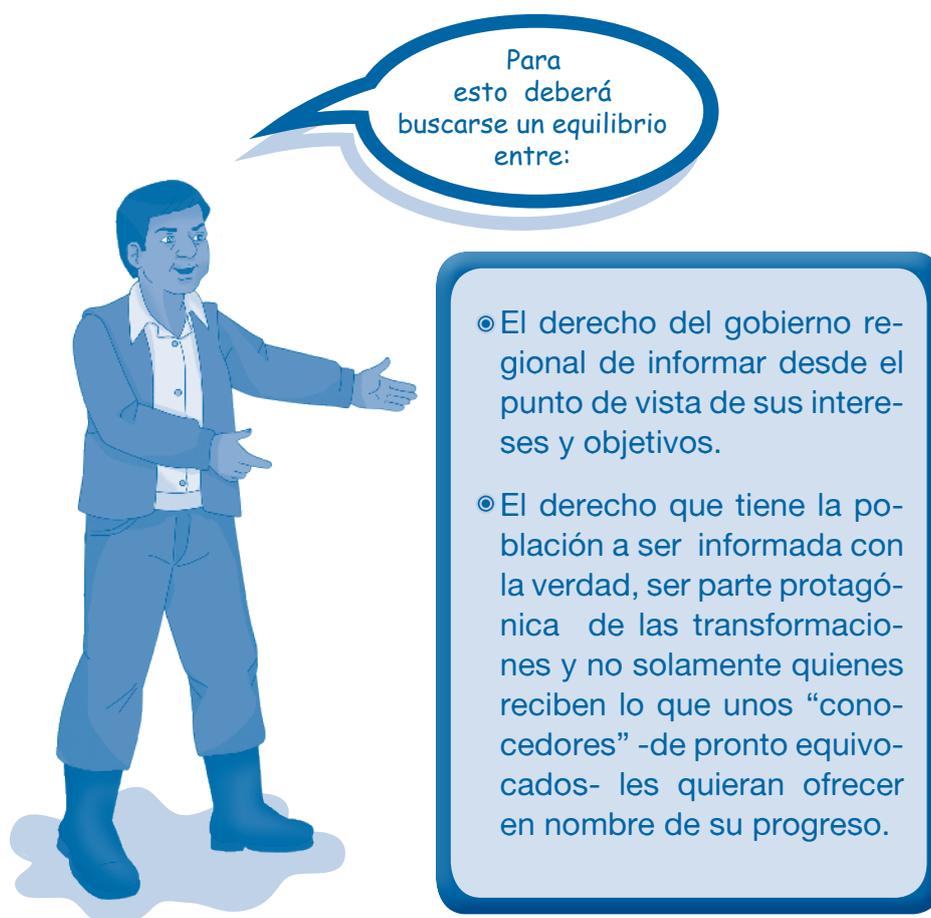
La primera misión para conseguir una mejor percepción del GR como institución de servicio a las personas, es el desarrollo de una estructura organizacional y de un equipo humano diseñado para interconectarse con los diversos segmentos poblacionales, la sociedad civil y demás actores sociales en la región, que permitan a la institución la construcción de un perfil corporativo. Esto requiere como primer paso, la interrelación y desarrollo de modos de operación conjunto de los

diferentes órganos de línea de la institución, oficinas zonales, direcciones regionales y proyectos especiales, con el propósito de construir una imagen unitaria del GR como promotor del desarrollo de la región y tener un discurso homogéneo que apunte en una sola dirección.

La puesta en marcha de una estrategia de comunicación debe estar destinada a ir transformando poco a poco la desconfianza y la sensación de lejanía que habitualmente tiene la población en relación al gobierno, la que deberá tornarse en una progresiva relación de cercanía y confianza que vaya borrando malos entendidos, disminuyendo conflictos y desnudando eventuales intereses subalternos en determinados agentes opositores u oportunistas.

Una estrategia de comunicación orientada de esa manera, implica un proceso que debe ser llevado a cabo de la mano de los propios pobladores, teniendo en cuenta que actualmente se considera que la gobernabilidad es producto de procesos de diálogo con la presencia de los actores sociales como condición de su implementación.





### 2.1.2 La promoción de transparencia y participación

La política de comunicación institucional compete a todas las oficinas o gerencias de la institución y busca obtener como resultado una mejor conciencia ciudadana que genere identificación regional y percepción de honestidad respecto a la gestión.

De ese modo, el equipo de comunicación deberá tener participación en las estrategias de gestión, en lo que corresponde a la difusión correcta, oportuna y transparente de los aspectos orientadores de cualquier servicio, actividad, decisión referida a presupuestos, ingresos regionales, proyectos de inversión.



## ¿Cuál es el fundamento de una activa política de comunicación institucional?

El fundamento de una activa política de comunicación institucional está en el sentido de corresponsabilidad de la población y en la necesidad de fortalecer lazos de conexión y pertenencia en la población, para incentivarlos a tomar conciencia de que les compete también participar en las decisiones y no únicamente ser sus beneficiarios.

Una parte esencial en este propósito deberá centrarse en el involucramiento de los diferentes segmentos de la población urbana, las organizaciones de la sociedad civil y la población rural, en un esfuerzo permanente de llegar hasta ellos mediante la comunicación directa y mediática, basada en una adecuada organización y equipamiento institucional, que de promoverse, generará un verdadero diálogo ciudadano e intercultural provechoso para el avance en el propósito de lograr un futuro compartido.

Profundizando en esta línea, se considera que:

- Una gestión regional capaz está orientada al servicio de las personas y optará por una permanente interacción horizontal con los distintos actores.
- Tratar de gobernar desde una cúpula, tomando decisiones verticales, sin escuchar a las personas, con la vieja cultura del secreto, trae desazón, sospecha y desencanto.



- **En el contexto actual**, cuando la población piensa que la corrupción está en toda la gestión pública, es un deber de los gobiernos regionales convencerla de lo contrario, para lo cual se requiere articular esfuerzos, tener capacidades de transparencia, comunicación y persuasión, antes que convertirse en dictaminadores de obligaciones y tomadores de decisiones unilaterales.
- **Hacer una gestión inclusiva**, en la que la ciudadanía ejerza su derecho de participación y vigilancia, irá recuperando la confianza y otorgará a la gestión regional el espacio de respeto que garantice el logro de las metas de progreso.

### 2.1.3 La creación de flujos de información

La política comunicacional institucional tiene entre sus objetivos fundamentales, satisfacer las necesidades de comunicación de la población. En la mayoría de los casos se realiza a través de los medios de comunicación, pues estos influyen en las decisiones de las personas, quienes en gran número escuchan las emisiones de radio, ven los programas de televisión o leen los diarios; igualmente se entiende que circulando dicha información en oficinas públicas, privadas y organizaciones diversas, su contenido termine influenciando muchas decisiones relacionadas a la gestión regional.



## ¿Cuál deberá ser el objetivo de un flujo de comunicación?

El desarrollo de un flujo continuo de producción de información deberá tener como objetivo la generación de un amplio y sustancioso abanico informativo sobre los datos esenciales y características principales de las decisiones, acciones y actividades del GR. La meta deberá ser el envío periódico de información actualizada a los medios, a la sociedad civil y las organizaciones. El desarrollo eficiente y oportuno de este se traducirá en la generación de opinión informada.

### **Dentro de esta línea, en una buena gestión del GR:**

- No cabe la discriminación respecto a quien se da información y a quién no, como suele hacerse, “dependiendo del comportamiento de los medios y los periodistas”.
- Se considera como un deber la apertura de las fuentes de información sin hacer distinción entre unos medios de comunicación y otros, lo que obligará a que las y los periodistas se manejen también con respeto sobre la institución.
- Hacer una gestión de la comunicación a la ofensiva no rinde buenos frutos, hacer una política de silencio tampoco.

La mejor gestión en un GR va unida a la práctica de una comunicación participativa y realista, con un adecuado flujo informativo, evitando mantener cuestiones ocultas que en cualquier momento pueden ser descubiertas y desencadenar una crisis.



**Un instrumento de suma utilidad en el sostenimiento del flujo informativo es el internet.**

A través de la página web, boletines, foros, se puede potenciar la capacidad de brindar la información del GR. Manejados los datos de manera amigable servirán como valiosa fuente de información para quienes quieran formar su opinión; lo que contribuirá al posicionamiento y consolidación de la imagen de seriedad y confianza que la institución y la población regional requieren.



## **2.1 ¿En qué consiste la política de comunicación regional y cómo impulsarla?**

Este segundo enfoque responde a los lineamientos de la política de comunicación externa y tiene que ver con las necesidades de desarrollo de la región y las aspiraciones de la población con la que se deberá promover la construcción de consensos. Incluye la necesidad de impulsar un desarrollo sostenible, generador de progreso y sentido de pertenencia, con un orgullo e identificación regional como componentes principales para cambiar comportamientos de apatía y escepticismo por una dinámica de despegue del desarrollo.

### **2.2.1 Desarrollo sustentable**

La gran expectativa regional es la consolidación de un desarrollo sostenible que genere progreso y bienestar de la población en base a la transferencia de capacidades, la prestación de servicios públicos inclusivos y de calidad y la explotación racional de sus recursos en armonía con la preservación del medio ambiente.

Siendo el GR la máxima instancia de gobierno de las regiones en la estructura política nacional, tiene entre sus competencias comunicativas promover el desarrollo mediante acciones que involucren a las mayorías, actuando de acuerdo al Plan de Desarrollo Concertado y según las prioridades y posibilidades de la región. Este es uno de los lineamientos de política comunicativa que más tempranamente puede desarrollarse tomando como base la alianza con iniciativas que se estén generando en la región y que puedan mostrar ya resultados a los participantes.



Ten-  
gamos presente  
que este impulso implica  
también obligaciones, sobre todo  
el de escuchar a las poblaciones  
respecto al futuro a que aspiran e  
igualmente a establecer alianzas estra-  
tégicas que comulguen con el compromi-  
so de dar un mejor uso al territorio  
y sus recursos, así como de  
mejorar la calidad de vida de  
la población.



### **¿Cómo sustentar esta política de desarrollo sosteni- ble?**

La política de desarrollo sostenible se puede sustentar mediante una adecuada estrategia comunicativa cuya base sea la búsqueda de consensos a través de la información que deberá llegar a todos, por los canales directos y mediáticos; tanto para el establecimiento de las acciones a seguir, como para la preparación de la población en el mejor aprovechamiento de las oportunidades, insertándose en la dinámica productiva y de desarrollo integral.

## 2.2.2 Visión regional y sentido de pertenencia

Mediante este lineamiento se deberá buscar la identificación de la población con su región y con la aspiración de un futuro compartido. El punto de referencia es la visión que deberá establecerse mediante consenso, a partir de las peculiaridades regionales de recursos, cultura y aspiraciones que les sean comunes a sus habitantes. La idea es que sea el orgullo regional el que fortalezca su vínculo con el territorio, cree un lazo de hermandad e identidad y sirva como potenciador del desarrollo concertado.

La valoración de logros individuales o de grupos, por ejemplo casos de productores exitosos, debe servir para la identificación colectiva con el éxito y desatar una cadena de esfuerzos con los consecuentes logros. Esta dinámica deberá ser impulsada y acompañada desde la gestión de la comunicación.

### **Es preciso considerar que:**

- La definición de la VISIÓN de futuro hoy es una obligación. A partir de ella, cual hoja de ruta, irá consolidándose una mejor realidad para los habitantes.
- Actualmente ya no es suficiente difundir los aspectos positivos o potencialidades de la región, se tiene que concretar la visión en base a lo más saltante de su historia, sus recursos y su gente, construyendo una MARCA para destacarla de entre las demás.
- Lo que se deberá buscar es la consolidación de la identidad, la imagen-región que la haga atractiva hacia el exterior, pero principalmente que promueva la identificación con sus pobladores y pobladoras y legitime las transformaciones que se impulsen desde la gestión regional.

Hay que tener en cuenta sin embargo, que la construcción de las regiones es un proceso en marcha, en algunos casos incipiente, donde la articulación territorial está todavía entre las tareas urgentes para lograr la cristalización de la visión y

forjar el sentido de pertenencia de los pobladores/as, particularmente de las zonas alejadas.



- Este reto de articulación territorial pasa precisamente por una larga e intensa labor de comunicación e implica la construcción de redes de comunicación a lo largo y ancho del territorio regional, sorteando desafíos geográficos y presupuestales para llegar hasta las provincias y distritos más alejados.
- Es una labor que puede hacerse teniendo en cuenta el trabajo de cooperantes que han avanzado en el establecimiento de dichas conexiones, con los que puede establecerse importantes alianzas que resultarán vitales para el logro de resultados en este lineamiento de la política comunicacional del gobierno regional.

# III

Fundamentos de  
la estrategia de  
comunicación

### 3.1 ¿Qué se entiende por estrategia de comunicación y cómo diseñarla?

La estrategia de comunicación es una práctica de interacción comunicativa planificada que tiene como objetivo modificar la situación que se está viviendo para pasar a un mejor escenario, el cual deberá traducirse en la correcta percepción de la población acerca de la actuación del GR, tanto en lo referente a la gestión como en el fortalecimiento de la identidad regional. Para obtener resultados se necesitará impulsar una dinámica de participación de la población generada por la intervención.

#### **Los gobiernos regionales, en materia de comunicación se encuentran con un gran problema, dado que:**

- Por un lado, enfrentan la opinión permanentemente descalificadora de los medios de comunicación locales.
- Por otro, la indiferencia de la población debido en mucho a la escasa convocatoria a participar.
- Además, la dispersión de opinión de los voceros de la institución profundiza la imagen de desorganización.

Frente a estos problemas, la propuesta es una estrategia de comunicación que empezará por darle al GR una imagen de seriedad, unidad, eficacia y transparencia, juntamente con el manejo horizontal y participativo de la gestión, que busque la inclusión de toda la población en un proceso continuo de construcción de ciudadanía, con la intervención de los propios actores sociales.

La estrategia deberá atender el qué comunicar y el cómo comunicar mediante dos pilares fundamentales: la gestión del gobierno regional y la gestión de la comunicación.

El QUÉ comunicar  
(Gestión del gobierno regional)

El CÓMO comunicar  
(Gestión de la comunicación)

## La gestión del gobierno regional

Involucra a todas las autoridades, funcionarios/as y trabajadores/as de la institución que acogen la estrategia con sus reglas y especificidades y contribuyen con la orientación de las políticas de la gestión, decidiendo los contenidos, es decir: el qué comunicar.

## La gestión de la comunicación

A cargo de comunicadores de la institución que asumen el desarrollo de la estrategia con todo el trabajo comunicacional, de manera concertada y planificada; ocupándose prioritariamente del cómo comunicar.

El ámbito del cómo comunicar está referido a las formas con las que los/as comunicadores/as desarrollan la labor de planificación de las acciones y emisión de los contenidos recibidos sobre propuestas que deberán contar siempre con la aprobación de la autoridad regional o un encargado autorizado por él. Los comunicadores trabajan con las herramientas que estimen más apropiadas para presentar, “empaquetar” de la mejor manera cada contenido para hacerlo llegar a la población directamente o por intermedio de las y los periodistas y sus programas o periódicos.



### ¿Qué ámbitos abarca la estrategia?

Abarca:

- a) La Comunicación Institucional que involucra la información que emiten todos los integrantes y componentes (órganos de línea, oficinas zonales, direcciones regionales, gerencias regionales, etc.) del gobierno regional.

**b) La Comunicación Externa, que a su vez se divide en:**

- ◉ Comunicación Directa, se desarrolla en la relación con las/los pobladores, las comunidades, sociedad civil, grupos de interés de determinado proyecto, cooperantes externos, etc.
- ◉ Comunicación Mediática, que se realiza a través de los medios de comunicación en las modalidades de prensa y marketing.

### 3.1.1 Análisis situacional como sustento de la estrategia

El diseño de una estrategia de comunicación siempre se basa en un análisis de la situación de la institución, del entorno y del público objetivo; en este caso la población de la región, sobre la base de tres ejes:

<b>1ero:</b>	<b>Una interpretación del pasado de la región,</b> con sus expectativas dormidas y valiosos elementos de identidad que rescatar.
<b>2do:</b>	<b>Un diagnóstico realista del presente,</b> con los problemas en espera de solución, potencialidades y anhelos compartidos.

### 3ero:

**Una visión regional del futuro**, que deberá estar compuesta de los elementos que definan más nítidamente la identidad regional, ligada a la mejor oportunidad de avance de la región; trazando una forma de caminar hacia el futuro con un horizonte hacia el cual deberán estar orientadas las acciones de la institución, como entidad impulsora.

Además de los tres ejes iniciales, se recomienda utilizar tres insumos que resultan necesarios para iniciar el diseño de la estrategia, los cuales deben ser establecidos mediante trabajo de campo. Se trata del recojo de percepciones, a través de sondeos en los distintos segmentos poblacionales y entrevistas realizadas a líderes regionales de diverso tipo, para conocer:

- **La percepción** de la gestión que está teniendo la población y los distintos sectores de líderes sociales, de opinión, estudiosos, generadores de conocimiento.
- **La participación** que la población está teniendo, al ser convocada, consultada, beneficiada o no, por el GR.
- **La identificación** de la población con la visión regional.



En caso de no existir una visión compartida de futuro...



- Se deberá comenzar por diseñarla con la participación de la gente.
- Corresponde al GR impulsarla y requiere tener demarcado el horizonte ideal, el mismo que se hará realidad mediante objetivos, estrategias y acciones concretas.

Una visión, en general, ayuda en el posicionamiento, la elección de una frase corta que además de colocarse como logotipo en toda la comunicación del GR, contribuya en la recordación y en consecuencia en la identificación de la población con este sueño. Por ejemplo:

Frases como: “San Martín Región Verde” o “Ucayali, Región Ecológica”, pertenecientes a las regiones del mismo nombre, aunque genéricas son frases que pueden constituirse en el sello, la marca regional, e impulsar el orgullo de vivir en espacios cada vez más apreciados por la humanidad y generar al mismo tiempo conciencia de la importancia de su preservación.

Es ideal encontrar una marca que defina de manera particular la región y contribuya a generar una movilización social.

### 3.1.2 Objetivos

Mientras más claros se tengan los objetivos del trabajo a realizar, más pronto se conseguirán las metas propuestas. Los objetivos de una estrategia de comunicación en general, son:

#### Objetivos

- Revertir la percepción negativa de la institución mediante una comunicación estructurada, especialmente sobre los temas críticos.
- Manejar un discurso cercano que permita la aceptación de la población y la construcción de consensos.

## Objetivos

- Poner en la agenda pública las políticas del gobierno regional, mediante un flujo de información permanente que genere transparencia y articulando las distintas redes de comunicación que deberán establecerse.
- Optimizar los soportes de comunicación que utiliza el gobierno regional, unificando criterios y centralizando la gestión comunicativa para dar imagen de seriedad institucional.
- Desarrollar la identidad institucional, con uniformización de logotipos, caracteres, slogans, marca, colores, para facilitar la identificación de la institución por parte de la población.
- Lograr que los voceros del GR se sientan capaces de afrontar con éxito encuentros con las comunidades, mediante comunicación directa y puedan desempeñarse exitosamente dando declaraciones y entrevistas a los medios de comunicación, a fin de incrementar la capacidad comunicativa y la presencia del gobierno regional en todo el territorio regional.
- Impulsar y fortalecer los espacios de articulación de la región, con el empoderamiento de las dinámicas por parte de los pobladores y organizaciones de base, que posibilite mayores logros compartidos.
- Orientar la comunicación hacia la consolidación de la visión regional, mediante la promoción de acciones que generen identidad regional.
- Lograr el involucramiento de las personas y la sociedad civil organizada en la construcción de la identidad regional.

### 3.1.3 Soportes de la estrategia de comunicación

La estrategia de comunicación requiere concretar sus bases de sostenimiento para lograr los objetivos propuestos. Es la fórmula que se considere acertada para transmitir las políticas de gestión, actividades, convocatorias a la población, a los actores sociales, etc. que deberá aplicarse en los distintos ámbitos de la comunicación y con la mayor eficiencia y el menor riesgo de interferencias. Habitualmente, son cuatro los soportes básicos:

- a) **Homogeneidad del mensaje:** TODOS los voceros/as acuerdan dar la misma versión sobre cada asunto, con lo cual se permite a la institución una imagen de unidad, de conducción diestra, de saber hacia dónde va la gestión, evitando así las contradicciones que usualmente generan ideas de desorganización.
- b) **Centralidad de la acción:** TODAS las áreas de la institución están de acuerdo en ser parte de la estrategia, coordinando para tener unidad en la acción comunicativa. A partir de la implementación de la nueva política de comunicación, nadie ofrecerá declaraciones desarticuladas de la línea de discurso acordado.
- c) **Liderazgo en la difusión:** La participación de voceros/as es sumamente importante y se recomienda que quienes asuman la responsabilidad como tales, ya sean autoridades, funcionarios o comunicadores, lo hagan con eficiencia, carisma y mucha responsabilidad para lograr el reconocimiento y respeto por parte de la población y los medios.



- d) Centralización del presupuesto:** La idea de delegar el pago a medios en una sola oficina está orientada a evitar pagos irregulares y al mismo tiempo, salvar a la institución de la presión de algunos personajes ligados a los medios de comunicación que estorban y hacen un mal ejercicio de la relación con la prensa.

El pago a medios por productos de comunicación mediática -únicamente por auspicio de programas o campañas publicitarias-, deberá estar plenamente normado y centralizado dentro del manejo de la estrategia.



Recordemos,  
es necesario tener  
especial cuidado en el  
tratamiento de la retribución  
a programas o periódicos.

### **Tratamiento de retribución a programas o periódicos**

Partimos del hecho que la existencia de pagos no pertinentes por parte de funcionarios/as o gerentes, eventualmente preocupados en resolver una crisis o interesados en obtener promoción individual, entorpece la aplicación de la nueva política de comunicación. En ese sentido, se recomienda tener presente las siguientes consideraciones:

- Siendo la relación sana con la prensa un importante soporte de la estrategia, se deberá desterrar cualquier pago indebido para comenzar la nueva política de comunicación.
- La gestión de la comunicación requiere dotarse de un presupuesto para todas las actividades, debiendo hacer uso del dinero con claridad y racionalidad.

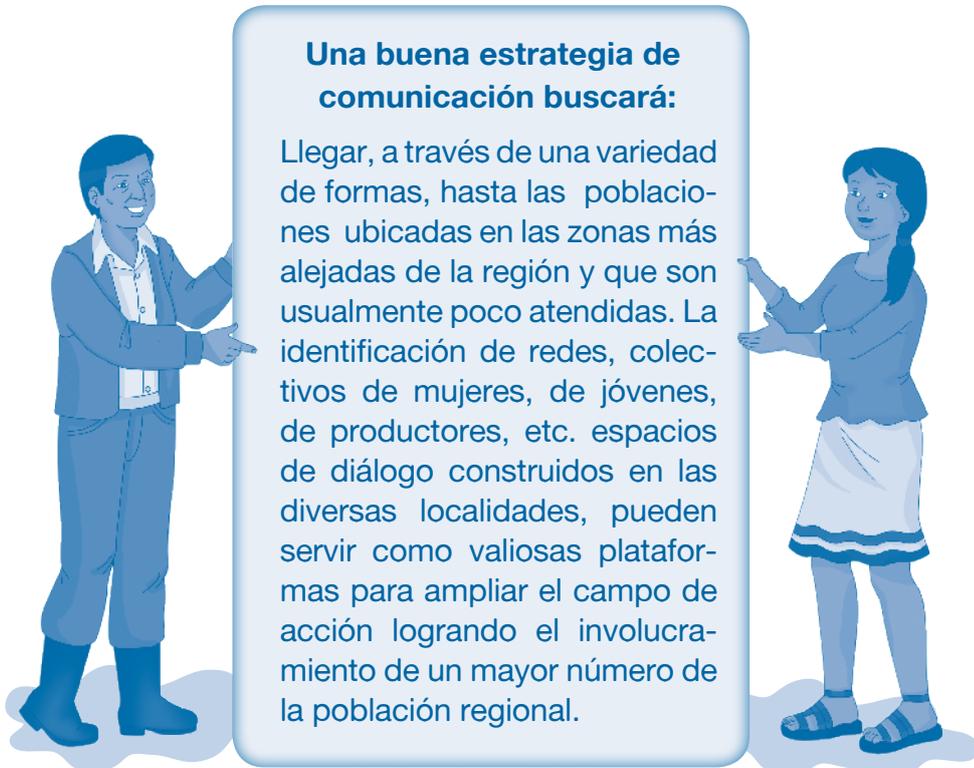
### 3.1.4 El público objetivo

El público objetivo de la estrategia de comunicación está compuesto por todos los pobladores y las pobladoras de las ciudades, los habitantes de los centros poblados y rurales de la región, incluyendo de manera especial a los grupos más necesitados y vulnerables, con la intención manifiesta de construir la comunidad regional.



#### ¿Es importante la presencia del gobierno regional?

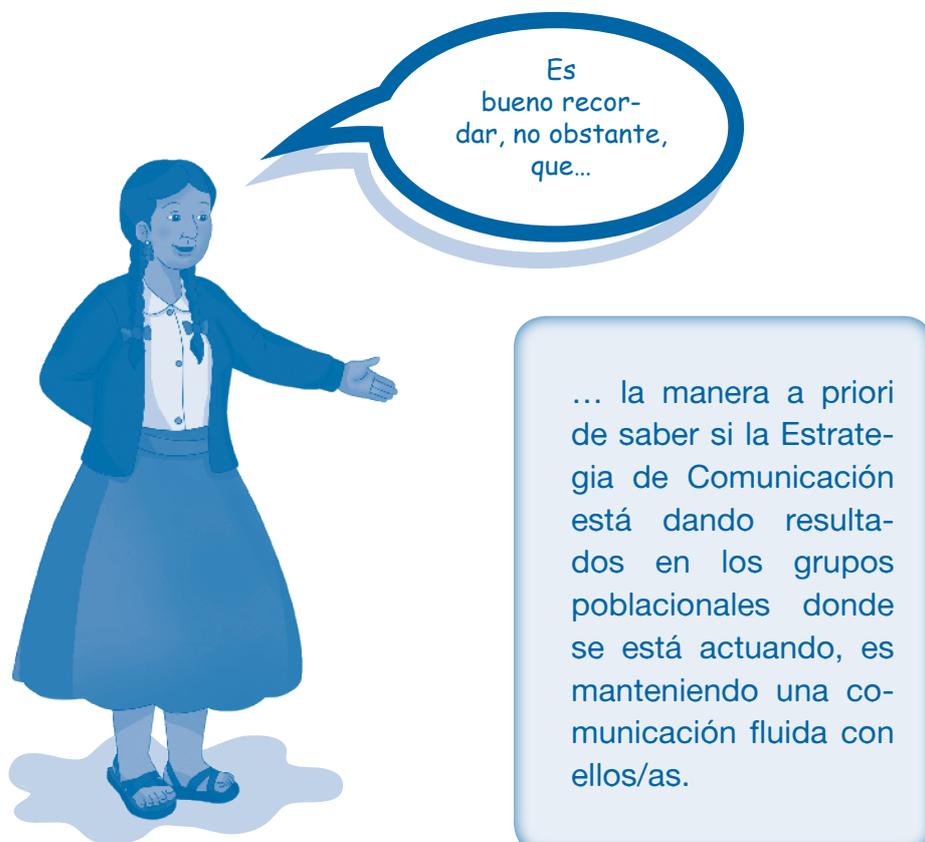
La población requiere sentir la presencia del Estado y en particular del gobierno regional, para lo cual requieren ser atendidos por sus representantes y servidores. El Plan de Desarrollo Concertado, promovido desde la comunicación, puede impulsar acciones conjuntas e involucrar incluso a otras instituciones o empresas que estén operando en la región para que ayuden a alcanzar más fácilmente acciones que beneficien a la gente.



Es importante que la estrategia de comunicación privilegie a grupos poblacionales vulnerables, pobres extremos, madres solteras, entre otros, para ofrecerles información acerca de servicios y programas que los beneficien, sobre los que eventualmente podrían no estar informados, a fin que tales servicios lleguen efectivamente a quienes lo necesitan.

### 3.1.5 Evaluación de resultados

La evaluación es la medición del impacto de la estrategia de comunicación puesta en marcha que debe implementarse periódicamente para determinar en forma objetiva el avance de resultados hacia las metas. La intención de la evaluación es ofrecer, tomando en cuenta sus resultados, la orientación necesaria para futuras acciones, a fin de lograr una mejora continua en la aplicación de la nueva política de comunicación.



Con miras a efectuar la evaluación de resultados es necesario recoger las percepciones de manera sistemática y organizada, tanto de la población, como de actores sociales, líderes locales, grupos de interés, medios y todos los que, mediante un mapa de actores, constituyan referentes de confianza o cuya opinión sea respetada por la población.

La evaluación es un ejercicio que debe implementarse obligatoriamente, preferiblemente en forma mensual. Debe ser realizado sobre las principales acciones que se emprendan como parte de la estrategia.



### **¿Qué se recomienda hacer antes de la planificación de la evaluación?**

La planificación de la evaluación requiere responder a varias preguntas clave, antes de realizar el estudio. Estas preguntas son:

#### **¿Qué debemos medir?**

Esta pregunta está referida a las acciones sobre las cuales se requiera conocer su efectividad.

#### **¿Cómo medir?**

Implica el tipo de sondeos, encuestas, entrevistas, llenado de cuestionarios de asistentes a un servicio o evento, focus group, respuestas en la web, etc., en el público objetivo.

### ¿Con qué frecuencia?

La periodicidad de las mediciones también cuenta, lo recomendable es hacerlas cada mes, tratándose de acciones rutinarias. En eventos únicos debe medirse al comenzar y terminar la acción, para establecer el impacto de la intervención.

### ¿Quién o quienes deberán hacer las mediciones?

Puede hacerlo la propia gestión comunicativa, como parte de su trabajo o, cuando se requiera hacer mediciones de mayor envergadura, encargarla a empresas u organizaciones especializadas, cooperantes, universidad, etc. que ofrezcan colaboración dentro de un marco de seriedad.

### ¿Quién o quienes deberán trabajar con los resultados?

Las respuestas, debidamente procesadas, deben ser parte de los insumos con los que trabaja el equipo de comunicación, empleándolos para obtener la validación de la estrategia y reajustarla de ser necesario.

Punto fundamental en el avance de la política de comunicación es la discusión de los resultados en términos de cuantificación, de impacto social, percepción y costos, entre otros. En referencia a la percepción de la población -entendiendo que el gobierno regional acepta como requisito para el éxito hacer esfuerzos de eficiencia, transparencia y participación-, **la estrategia de comunicación deberá considerar como meta que la población perciba que el gobierno regional:**

- Está realizando un trabajo eficaz en favor de la población regional de manera transparente y participativa, horizontal y como un proceso continuo.
- Comunica adecuadamente todo lo relacionado a los resultados de la gestión, incluyendo rendición de cuentas, asignaciones presupuestales, inversión en proyectos, procesos de presupuestos participativos, porque entiende que la población es la destinataria del trabajo que se realiza.
- Impulsa la visión regional y el desarrollo sostenible, transmitiendo componentes de satisfacción y sentido de pertenencia, que progresivamente cambien los comportamientos poblacionales hacia aspiraciones del desarrollo regional y futuro compartido.

# IV

Organización de  
la estrategia de  
comunicación

## 4.1 ¿Qué modo de operación se propone?

La estrategia de comunicación debe tener siempre una estructura sencilla, de fácil aplicación por todos los involucrados. Desde esta lógica, y entendiendo la problemática de los gobiernos regionales, la propuesta considera para la ejecución al grupo encargado de la gestión de la comunicación, contando con el involucramiento de todos los integrantes de la institución.

### En una primera etapa

- La oficina de comunicaciones del GR, deberá centralizar todo el trabajo de comunicación, hasta generar un primer avance en la emisión de un mensaje institucional unitario.
- El director/a de la oficina de comunicaciones, actuando en concordancia con una Junta o Comité de Comunicación - CC, conformado por un/a comunicador/a delegado de cada oficina del GR (unidades ejecutoras, proyectos especiales, direcciones regionales y demás órganos de línea) tendrán la responsabilidad de ejecutar la estrategia. El CC estará presidido por el Director/a de Comunicaciones. Todos los trabajadores de la oficina de comunicaciones, son miembros también del Comité de Comunicación.

### En una segunda etapa

Luego de consolidar la dinámica de operación en equipo y mediante una coordinación permanente, se podrán aprobar directivas que ensanchen la línea de responsabilidad de las distintas áreas, siempre sobre la base de criterios unificados.

La centralización de la gestión de comunicación de la institución, como fórmula de aplicación de la estrategia, no significa que el universo de integrantes del gobierno regional deba quedar al margen del proceso. Si sucediera esto, resultaría imposible generar la dinámica que debe significar la nueva política de comunicación.





## ¿Cómo lograr un cambio corporativo en el interior de la institución?

Para lograrlo, se requiere la comprensión y participación activa de todos los integrantes del GR desde sus distintos ámbitos, entendiendo que la comunicación es un proceso que compete a todos y que las señales que emite cada uno están siendo percibidas como parte de la imagen de la institución.

El modo de contagiar la filosofía de la acción a todos los integrantes de la institución deberá ser:

- a) La evidencia del trabajo intenso en la línea que se propone, de los líderes, voceros y comunicadores.
- b) Una fórmula eficiente de enlace con todo el equipo humano del gobierno regional, informándolos permanentemente acerca de la manera como se va afrontando cada circunstancia y los logros obtenidos. Así, el reto de mantener informados e interactuando a todos/as, aún en diferentes espacios físicos como sucede con las oficinas del GR, debe ser una característica del trabajo en equipo.

Un sistema intranet con capacidad de recibir los aportes de todos y todas, atractivo y dinámico, puede cumplir muy bien el objetivo de enlazar e involucrar al conjunto de autoridades y servidores.

### 4.1.1 Razones de centralización para la ejecución de la estrategia

La estrategia de comunicación se sostiene en una política institucional de unidad del mensaje, con directivas definidas que deberán ser respetadas por todos los miembros de la institución.

El equipo responsable de la comunicación tiene funciones específicas y la responsabilidad de la conducción de la

estrategia, pero requiere la colaboración de los voceros que representan a la institución para que se pueda cristalizar el cambio de percepciones en la población.

Además del presidente o presidenta regional son voceros, generalmente, funcionarios/as encargados/as de aspectos importantes de la gestión como el/la gerente general, el/la secretaria general, gerentes regionales, dependiendo del énfasis que se quiera dar a la gestión y de los temas que se aborden. Dichos voceros/as, siempre de acuerdo con el líder o lideresa y los/as ejecutores/as de la estrategia de comunicación, serán quienes den respuestas a la población y a la prensa a nombre del gobierno regional.

Veamos a continuación cuáles son estas razones de centralización de las acciones de comunicación:

**1° Razón:** Por lo menos en un primer momento, responde a la necesidad de actuar de manera concertada para desarrollar un perfil respetable del gobierno regional, a fin de que sea percibido por la población sin discrepancias o duplicidades en declaraciones o posiciones de los distintos funcionarios/as y autoridades sobre los temas que aborden.

**2° Razón:** Es evitar las distorsiones que provocan los pagos irregulares a algunos conductores de espacios noticiosos o diarios, que debilitan el establecimiento de una relación sana y ordenada con la prensa.



## ¿Qué se recomienda en la nueva política de comunicación del gobierno regional?

Se recomienda no permitir el trato paralelo desde oficinas o por parte de funcionarios/as a determinados medios o conductores de programas o espacios, como premisa para conseguir buenos resultados. Se requiere evitar la competencia entre oficinas de la misma institución, lo que se logra coordinando desde una misma base el envío de las comunicaciones a los medios.



El éxito de la aplicación de la estrategia de comunicación está basado en el respeto de los principios y acuerdos que se hagan, los que pasan por evitar cualquier retribución económica por difusión de notas de prensa e información de interés periodístico proveniente del gobierno regional, así como por opiniones vertidas en medios por considerarse actividades propias del quehacer periodístico, a criterio y conciencia del periodista; por tanto sin sujeción a pago alguno.

#### 4.1.2 El Plan Mensual de Actividades de Comunicación

La estrategia de comunicación que se propone desarrollar está diseñada para manejarse mediante un Plan Mensual de Actividades de Comunicación, el que estará conformado por el consolidado de los planes de comunicación de cada oficina de la institución. Dicho plan mensual deberá contener el cronograma de las actividades a realizar: notas de prensa, eventos, elaboración de impresos, entrevistas en TV, encuentros con población, etc. de todo el GR durante un mes.

Los planes de comunicación de cada oficina serán presentados por sus representantes que son los miembros del Comité de Comunicación para su discusión y aprobación, lo que se hará en reuniones mensuales ordinarias del CC y siempre bajo la conducción del director o directora de comunicaciones del gobierno regional.

Las acciones de comunicación que obtengan consenso y que estén orientadas al logro de los objetivos definidos, pasarán a ser colocadas dentro del Plan Mensual de Actividades de Comunicación, el cual tendrá carácter de cumplimiento obligatorio para todos los comunicadores de la institución.

Los criterios para la selección de las acciones de comunicación a considerar en el Plan Mensual de Actividades de Comunicación y la fijación de fecha de realización de cada una de ellas, deberán atender generalmente a cuestiones de importancia y pertinencia en cuanto a tiempo y oportunidad de publicación o realización

## Algunas recomendaciones

- Deberá tenerse cuidado en programar las actividades evitando desincentivar a alguna oficina y favoreciendo que el Comité de Comunicación se empodere, con derecho, de la gestión de la comunicación. Resulta evidente que deberá hacerse un esfuerzo por dotar de verdadero interés periodístico a todas las cuestiones a comunicar.
- Una vez establecido el sistema de funcionamiento de la estrategia, obviamente queda expuesta a las circunstancias coyunturales, aparición de crisis y requerimientos de entrevistas por parte de la prensa. En cada caso se deberá establecer una línea de coordinación entre el jefe de la oficina de comunicaciones, el CC y la participación de voceros; con el propósito de cuidar la unidad y oportunidad del mensaje o la respuesta que revela la posición institucional al respecto.
- Es deseable que todo el material de comunicación de la institución (audiovisual e impreso) sea supervisado por el CC y la oficina de comunicaciones del gobierno regional en última instancia. Las piezas de comunicación (notas de prensa, trípticos, proyectos de video o fotografía, etc.) deberán ser presentadas en reunión ordinaria de CC para su aprobación, lo que evitará divergencias o dispersión en contenidos y forma.

El material que requiera urgencia, deberá ser visto por el director o directora de comunicaciones del GR de manera presencial o por internet –ideal una intranet- para su aprobación, porque en él o ella recae la máxima responsabilidad de todo lo que se emite. Sólo después de su autorización podrá ser publicado.

### 4.2 ¿En quién/es recae la responsabilidad de la aplicación de la estrategia?

Si bien la responsabilidad de la conducción de la estrategia de comunicación recae en el grupo de comunicadores de la institución, ponerla en marcha requiere la participación de todos los integrantes

del GR para lograr el desarrollo de una única programación de actividades que evite duplicidad de esfuerzos, competencias innecesarias o fricciones entre áreas de la misma institución. Para lograr esta meta:

- Es necesaria la alineación, en lo que a comunicación se refiere, de todas las gerencias, direcciones regionales y proyectos especiales del GR con la oficina de comunicaciones y el Comité de Comunicación.
- Se necesita que los/as funcionarios/as y gerentes les permitan a los/as comunicadores/as de sus oficinas, desarrollar sus actividades de comunicación de acuerdo a la programación aprobada en reunión de CC y obviamente en la línea de contenidos decididos por la gestión.



### **¿Qué hacer para que la aplicación de la estrategia consiga resultados positivos en toda la región?**

Si la estrategia de comunicación cuenta con la participación de todas las autoridades y funcionarios del gobierno regional y si los voceros evitan dar opiniones que generen conflicto o mala percepción y por el contrario, emiten mensajes en coordinación con la gestión de la comunicación y conociendo los detalles de los temas que abordan con la prensa, los resultados tendrán cada vez menor carga negativa en la crítica mediática, lo cual facilitará la llegada de mejor información a la población acerca del quehacer del gobierno regional en favor de la región.



Debe tenerse especial cuidado en enlazar a las oficinas descentralizadas, principalmente de las provincias geográficamente alejadas, para comprenderlas dentro de la estrategia de comunicación. El objetivo es que los efectos de su aplicación den resultados en toda la región.

### 4.3 ¿Qué organización y funciones implica la aplicación de la estrategia?

#### 4.3.1 Organización y funciones de la oficina de comunicación y del director o directora de comunicaciones del gobierno regional

##### Organización de la oficina y del director o directora de comunicaciones

##### La oficina de comunicaciones

- Tiene el rol central, y por tanto la obligación de convocar a los/as comunicadores/as jefes/as de todas las oficinas del gobierno regional e impulsar su participación conformando el Comité de Comunicación para coordinar la gestión de la comunicación del GR.
- Es labor de esta oficina centralizar las actividades de comunicación de toda la institución, proponiendo y organizando el trabajo a través del CC y supervisando el trabajo de los/as comunicadores/as de todas las oficinas de la institución.

## Organización de la oficina y del director o directora de comunicaciones

### La oficina de comunicaciones

- La oficina de comunicaciones deberá estar al mando de un/a director/a experimentado/a en los distintos ámbitos de la comunicación, que sea conocedor/a de la labor en medios y de la realidad del ámbito jurisdiccional, con suficiente capacidad de convocatoria para encarrilar el trabajo según el diseño de la estrategia.
- Deberá también, convencer a los/as comunicadores/as de las oficinas que se han manejado con autonomía o que dependieron del gobierno central -como es el caso de las direcciones regionales- de la necesidad de trabajar en equipo, dada su pertenencia actual al gobierno regional y la urgencia de ofrecer un perfil institucional único. Esto, sin embargo, no deberá restar iniciativas, sino todo lo contrario.

### El director o directora de comunicaciones

- El/la directora/a de comunicaciones del GR es el/la jefe de la estrategia de comunicación y la persona de máxima responsabilidad de la implementación de la nueva política de comunicación que se pone en marcha con la aplicación de la estrategia. De su capacidad profesional y humana dependerá que el Comité de Comunicación se convierta en un grupo capaz de funcionar de manera colegiada para desarrollar los planes y proyectos de la estrategia de manera concertada.

## Organización de la oficina y del director o directora de comunicaciones

### El director o directora de comunicaciones

- El/la directora/a de comunicaciones tendrá la potestad de tomar la decisión final frente a situaciones que lo requieran y tendrá al mismo tiempo la responsabilidad final de todos los actos de la comunicación, aún cuando actúe en equipo conjuntamente con el CC o delegando funciones a miembros de la oficina de comunicaciones.

Vea-  
mos cuáles  
son las funciones  
tanto de la oficina de  
comunicaciones como del  
director o directora de  
comunicaciones.



## Funciones de la oficina de comunicaciones

- 1) Impulsar la participación y el fortalecimiento permanente del Comité de Comunicación para el empoderamiento comunicacional de todo el GR.
- 2) Asegurar la realización de las reuniones ordinarias, periódicas del CC para la elaboración del Plan Mensual de Actividades de Comunicación, el cual contendrá un cronograma de las actividades aprobadas, provenientes de los planes de las unidades ejecutoras y las que en la reunión sean acordadas.
- 3) Realizar y/o supervisar que las acciones de comunicación programadas en todas las áreas sean ejecutadas de la mejor manera y dentro del plazo establecido. En caso que la coyuntura obligue a variar lo programado, el director o la directora de comunicaciones tendrá la última palabra sobre las modificaciones del Plan Mensual de Actividades en ejecución. Un/a responsable llevará el Cuaderno de Compromisos a través del cual la oficina hará el seguimiento de las acciones y obligaciones acordadas en CC. El incumplimiento reiterado de las obligaciones o compromisos, deberá ser informado al presidente o presidenta y al o la gerente regional.
- 4) Analizar la coyuntura local, regional y nacional de manera permanente.
  - Todos/as los/as integrantes de la oficina deberán estar informados/as sobre lo que se emite en la prensa en relación a la institución.

## Funciones de la oficina de comunicaciones

- Un/a encargado/a elaborará cada mañana una síntesis de noticias de diarios, TV y radios locales, regionales y nacionales, sobre el GR. Previamente recibirá las informaciones de los medios de las provincias que le hará llegar un miembro del CC de cada lugar. Dicha síntesis de noticias será colocada en la intranet o enviada por correo electrónico a las autoridades, funcionarios/as y trabajadores/as del GR.

### 5) Fortalecer la comunicación interna

- Es deseable que todos/as los/as comunicadores/as envíen al correo del director o directora, información, comentarios y/o datos que recojan y consideren que contribuirá a una mejor información de lo que se comenta en medios o se observa directamente.
- Será potestad del director o directora hacer una síntesis con los datos que considere relevantes para compartirlos con el equipo de comunicadores a fin de generar el acercamiento con todos y fortalecer el espíritu de cuerpo.

- 6) Impulsar el uso de nuevas tecnologías de la información. Generar el conocimiento y manejo de las redes sociales, foros y nuevos mecanismos para que la población interesada en comunicarse con el GR pueda hacerlo también por ese medio, obteniendo respuesta adecuada por parte de un/a encargado/a que debe ser una persona asignada a tiempo completo para ocuparse de este tema en la oficina de comunicaciones.

### Funciones de la oficina de comunicaciones

- 7) Mantener la página web de la institución actualizada. Con los contenidos que se requiera, vigilando la uniformidad del mensaje y supervisando que todos/as los/as integrantes del CC entreguen material para actualizar los contenidos relacionados a su oficina.
- 8) Impulsar la emisión de boletines electrónicos que incluyan la agenda diaria y/ o boletines semanales con los avances de obras, proyectos, encuentros con la población, para ser enviados a redes locales, regionales y nacionales.
- 9) Organizar el gasto promocional, contratar y pagar a los medios y programas por el auspicio o campaña, según corresponda.
  - Un/a responsable de la oficina, previo acuerdo del CC, colocará en los medios, que según sondeo tengan mayor sintonía y/o lectoría, anuncios, saludos, spots, publicaciones de foros, audiencias, aniversarios, avances y/o culminación de proyectos, campañas sociales, auspicios.
  - En todos los productos contratados deberá aparecer el logo del gobierno regional o mencionar el auspicio.
- 10) Garantizar que las recomendaciones de las evaluaciones sean tomadas en cuenta por todos/as los/as integrantes del equipo de comunicaciones, incorporándolas en las actividades futuras, asegurando así una política de mejora continua.

### Funciones del director o directora de comunicaciones

- 1) Establecer los canales de comunicación y mantenerlos abiertos de manera permanente con los miembros del Comité de Comunicación y con toda la institución.
- 2) Hacer cumplir el Reglamento de Organización y Funciones y los compromisos de ejecución de actividades, dando cuenta al presidente o presidenta y gerente/a regional de las inasistencias o actos irregulares de sus integrantes. Asimismo impulsar el otorgamiento de incentivos y reconocimientos a comunicadores/as que realicen un trabajo destacado.
- 3) Presidir todas las reuniones del Comité de Comunicación (ordinarias y extraordinarias).
- 4) Supervisar los contenidos de todas las acciones de comunicación y delegar su revisión a un responsable de cada modalidad comunicacional -comunicación directa, prensa y marketing- de la oficina de comunicaciones.
- 5) Revisar o pedir (al presidente o presidenta regional o su representante, ante su ausencia) la revisión de los contenidos que formarán el mensaje institucional frente a situaciones de crisis mediática. Deberá sugerir y/o recibir sugerencias de los contenidos del mensaje.

## Funciones del director o directora de comunicaciones

6) Supervisar la uniformidad de las piezas y material de prensa, promoción y publicidad. Es deseable que las acciones y piezas de comunicación más importantes sean discutidas en reunión de CC, mientras que las del trabajo de rutina se realicen en coordinación con la oficina de comunicación. No podrá publicarse nada, ni hacerse ninguna actividad de comunicación que no haya sido de conocimiento del responsable de comunicaciones de la oficina y/o del director/a de comunicaciones, en última instancia.

7) Organizar encuentros del presidente o presidenta regional y otros/as voceros/as, con la prensa. Pueden programarse para dar respuesta sobre un tema de crisis o también fuera de coyuntura para hacer comunicación propositiva, pudiendo colocar un tema en la agenda.

- Los encuentros deberán desarrollarse en un ambiente de amabilidad y confianza, preferentemente en un desayuno, almuerzo o lonche de trabajo.
- Se tendrá cuidado de evitar la discriminación a medios o periodistas, cursando invitación a todos/as y se podrá dividir los encuentros en varias reuniones por tipo de medios, para evitar la concentración de un gran número de participantes.
- El objetivo de estas conversaciones cercanas será ofrecer información y absolver preguntas y dudas que permitan a los medios de comunicación un conocimiento cabal de la gestión, los proyectos, obras y servicios sobre los que mantengan dudas.

## Funciones del director o directora de comunicaciones

8) Supervisar la atención de la agenda y el protocolo del presidente o presidenta regional y voceros/as, así como sus requerimientos en materia de comunicación para sus encuentros con pobladores/ as y/o medios.

- ⦿ Deberá coordinar una rutina de información de la agenda presidencial y supervisar la eficiencia de la labor de los/as encargados/ as del protocolo.
- ⦿ Así mismo tendrá la obligación de informarse acerca de los actos que se realicen fuera de agenda para atenderlos.

9) Impulsar la evaluación de resultados periódicamente, con mediciones y sondeos propios o contratados e impulsar la discusión de resultados en reunión ordinaria de CC. Parte de la evaluación será la rendición de cuentas de las acciones emprendidas y se establecerán las recomendaciones para superar las fallas en el futuro.

10) Otras funciones

- ⦿ Es responsable de la ejecución de cualquier otra actividad de comunicación no mencionada en las reglas de juego.
- ⦿ Está en el derecho de proponer al CC otras funciones que considere pertinentes, así como de acoger propuestas que surjan como iniciativas de los integrantes del CC.
- ⦿ Todas las propuestas serán deliberadas y de ser aprobadas, incluirlas en el Reglamento de Funciones del Comité de Comunicación.



#### 4.3.2 Organización y funciones del Comité de Comunicación

El Comité de Comunicación estará conformado por el equipo que tendrá a su cargo el desarrollo de la estrategia de comunicación en cada oficina del gobierno regional y funcionará bajo la jefatura del director o directora de comunicaciones del GR.

- La convocatoria para la instalación corresponderá a la oficina de comunicaciones del GR, por expreso encargo de la institución.
- En sesión de instalación deberá quedar establecido quiénes son los/as comunicadores/as delegados/as (el/la jefe/a o un/a encargado/a de cada oficina de línea del GR) que conformarán el Comité de Comunicación en su calidad de miembros.
- Los/as integrantes de la oficina de comunicaciones del GR tienen similares derechos y obligaciones como miembros del CC.

- La primera actividad a realizar será el establecimiento de las reglas de juego, con la fijación de puntos básicos para su desempeño en la aplicación de la estrategia de comunicación.

Las reglas de juego deben considerar los siguientes puntos, entre otros específicos que se estime pertinentes:

### Principales aspectos a considerar en la formulación de las reglas de juego:

- 1) Fijación de reuniones periódicas, con carácter obligatorio para el CC
  - Inicialmente se considera pertinente la realización de reuniones semanales y cuando la dinámica quede debidamente establecida, el CC podrá tener reuniones mensuales de manera permanente.
  - Las inasistencias deberán ser penalizadas o multadas, e informadas a la autoridad de la oficina de línea a la que pertenezca el comunicador o la comunicadora.
- 2) Desarrollar y hacer cumplir el Código de Ética
  - En él figurarán los principios deontológicos, considerando además los principios de lealtad que como trabajadores/as tienen para con la institución.  
Se podrá establecer sanciones por falta a la ética.
  - Se acordará el reconocimiento a comunicadores/as que hagan una labor destacada, para lo cual deberá establecerse parámetros. Resultaría ideal que un/a comunicador/a sea reconocido/a y estimulado/a cada mes por aportes significativos en su trabajo, que contribuyan al logro de objetivos establecidos, lo que incentivará el mejoramiento continuo del desempeño.

### Principales aspectos a considerar en la formulación de las reglas de juego:

- 3) Aprobar el Plan Mensual de Actividades de Comunicación, que se elaborará en base a la presentación que hacen sus miembros de los planes mensuales de actividades de sus oficinas, los que previamente serán elaborados de acuerdo con las necesidades de comunicación de sus unidades orgánicas. Además serán incorporadas al plan todas las actividades que se acuerden en la sesión.
  - El Plan Mensual de Actividades de Comunicación tiene cumplimiento de carácter obligatorio. Su incumplimiento debe dar lugar a las sanciones respectivas.
- 4) Organizar la producción de todo el material comunicacional, tanto artículos y notas de prensa como piezas audiovisuales y gráficas para las modalidades de prensa y de marketing, labor que efectuará en sus reuniones ordinarias.
  - Los/as comunicadores/as del GR deberán estar en capacidad de encargarse de la realización de video institucional, spots de TV y radio, trípticos y demás material gráfico y audiovisual.
- 5) Proponer y supervisar la contratación de espacios en medios para auspicio y/o marketing y la inversión de publicidad institucional, cuya ejecución corresponderá a la Oficina de Comunicaciones del gobierno regional. En todas las publicaciones pagadas por el GR, deberá supervisarse la colocación del logo institucional.

### Principales aspectos a considerar en la formulación de las reglas de juego:

- 6) Organizar la comunicación directa y supervisar la forma en que todas las oficinas de comunicación la realizan.
  - ⦿ La organización de reuniones con los/las pobladores/as de todos los pueblos y asentamientos de la región, debe hacerse periódicamente.
  - ⦿ Se deberá aprovechar el calendario festivo para llevar ferias informativas, festivales de productos, hacer encuestas, promover encuentros, etc. que mejoren la presencia de la institución en toda la región y recojan el sentir de las poblaciones.
  - ⦿ Se deberá impulsar en la medida de lo posible, la participación del presidente regional y de representantes de las oficinas zonales en dichos eventos.
  
- 7) Programar periódicamente talleres de capacitación y entrenamiento en uso de nuevas herramientas y tecnologías de la información.
  - ⦿ El CC deberá interesarse por elevar el nivel de desempeño en la realización del trabajo de todos los/as trabajadores/as en comunicación del GR.
  - ⦿ Las/os integrantes del CC supervisarán también las áreas de atención al público de las oficinas del gobierno regional, en especial Mesa de Partes, y recomendarán mejoras en agilidad de trámites, amabilidad en la atención y entrega al trabajo, así como instalaciones de espera; entendiendo que dichos aspectos forman parte muy importante de la comunicación no verbal de la institución.

### Principales aspectos a considerar en la formulación de las reglas de juego:

- 8) Organizar el protocolo de las actividades del presidente o presidenta regional y los eventos de la institución.
  - ⦿ Todos/as los/as integrantes del CC deberán coordinar las cuestiones inherentes a la comunicación, referidas a las actividades que realicen en su jurisdicción el presidente o la presidenta regional y/u otro/a funcionario/a que actúe como vocero/a.
  - ⦿ La coordinación será permanente y contará siempre con la jefatura del director o directora de comunicaciones del GR.
  
- 9) Prestar especial atención al surgimiento de una crisis, planificando acciones de remediación, coordinadas conjuntamente con el director o la directora de comunicaciones y autoridades. Ante una crisis, el CC deberá reunirse con carácter especial para diseñar acciones urgentes y adecuadas, en base a directivas del presidente o presidenta regional y/o autoridades del GR.
  
- 10) Preparar a funcionarios/as y gerentes con responsabilidades puntuales en la gestión, para que se conviertan en voceros/as y estén en capacidad de representar a la institución en la prensa.
  - ⦿ Ante la aceptación de un/a funcionario/a, el director o directora de comunicaciones del GR lo propondrá al presidente o presidenta regional como vocero/a de la institución.

### Principales aspectos a considerar en la formulación de las reglas de juego:

- De contar con la aprobación, el CC deberá colaborar en la formación del futuro/a vocero/a, haciéndole conocer los principios de la comunicación mediática y comunitaria, con el fin de ayudarlo/a en su encuentro con la prensa y la población. Se preparará, para su presentación, material audiovisual, cuadros, buena información complementaria y se le acompañará.

11) Impulsar las acciones de evaluación de las principales actividades y campañas comunicacionales emprendidas.

- La discusión del monitoreo de medios, así como las evaluaciones y sondeos propios con las conclusiones para mejorar futuras acciones, serán parte de la rutina del trabajo del CC.

12) Todas las acciones relacionadas a la comunicación, que por cualquier circunstancia estén fuera del reglamento, deberán ser discutidas en reunión ordinaria del CC, con el fin que se establezca su pertinencia y cuenten con la autorización del Comité de Comunicación y del director o directora de comunicaciones del gobierno regional en última instancia.

### 4.3.3 Organización y funciones de las oficinas de comunicación de todos los órganos de línea del gobierno regional

El éxito de la estrategia de comunicación está basado en la participación de todos los agentes comunicadores del gobierno regional, emitiendo señales de comunicación de manera coordinada y unitaria. Esta labor empieza con la aceptación de los/as funcionarios/as y responsables de proyectos para que los/as comunicadores/as de sus áreas trabajen coordinadamente en el Comité de Comunicación y sean liderados/as por la dirección de la oficina de comunicaciones.

Esta iniciativa no debe entenderse como un recorte de las funciones sino como la concertación de la comunicación para lograr la consolidación del GR como una institución madura, con un perfil nítido, capaz de conducir los destinos de la región. Todas las oficinas de comunicaciones deberán participar, a través de su jefe/a, que será miembro del Comité de Comunicación, interviniendo de manera obligatoria en el desarrollo de acciones como parte de la nueva política de comunicación enmarcada en la estrategia.

#### Funciones de los/as comunicadores/as y las oficinas de comunicación de todas las áreas del gobierno regional

- 1) Acatar el reglamento del Comité de Comunicación, que por extensión alcanza a todas las áreas de comunicación de los órganos de línea del GR y realizar el trabajo en su oficina de acuerdo a lo establecido en reuniones de CC.
  - Todos los comunicadores o comunicadoras deberán mantener comunicación permanente, de acuerdo a sus necesidades de coordinación y posibilidades (teléfono, web, mejor intranet) con la oficina de comunicaciones del GR.

### **Funciones de los/as comunicadores/as y las oficinas de comunicación de todas las áreas del gobierno regional**

- 2) Presentar cada mes un Plan de Actividades de Comunicación de su oficina. Dichos planes serán discutidos en reunión ordinaria del Comité y las actividades aprobadas pasarán a conformar el Plan Mensual de Actividades de Comunicación del GR, que se programará mensualmente.
  - Teniendo las oficinas de gestión de necesidades comunicacionales distintas intensidades, los/as comunicadores/as deberán desarrollar su Plan de Actividades según lo estimen pertinente. Por su parte, el CC podrá adicionar otras actividades que considere necesarias.
- 3) Elaborar con regularidad notas de prensa y demás material de comunicación mediática relacionado a su oficina, de acuerdo a pautas establecidas en CC y obteniendo la autorización del director o directora de comunicaciones del GR, para la distribución en medios.
- 4) Conocer al detalle los proyectos que realiza o administra la unidad orgánica para la cual trabajan.
  - Visitar periódicamente los proyectos sociales y obras en ejecución y estar en capacidad de programar visitas de periodistas, coordinando con los/as responsables de la ejecución de obra y obteniendo la colocación de la actividad en el Plan Mensual de Actividades del GR.

### Funciones de los/as comunicadores/as y las oficinas de comunicación de todas las áreas del gobierno regional

- 5) Realizar la producción de videos, spots radiales, material gráfico para marketing luego de obtener aprobación del CC, donde previamente se discutirán las propuestas.
  - La oficina de comunicaciones del GR dará la conformidad sobre el guión y prestará la colaboración técnica para su realización (cámaras, edición, diseño, imprenta, etc.) a través de los encargados y equipo técnico.
  
- 6) Programar reuniones con las comunidades para impulsar la presencia del Gobierno Regional en todas las provincias y distritos de la región, con la organización de festivales, ferias informativas, pasacalles, encuentros temáticos, encuestas de recojo de percepciones, etc. de preferencia siguiendo el calendario festivo.
  
- 7) Hacer monitoreo de medios –radio y TV- y elaborar una síntesis de noticias aparecidas en diarios locales relacionadas a la oficina para la cual trabajan, que enviarán a la oficina de comunicaciones cada mañana. Tienen la obligación de alertar a la dirección de comunicaciones si alguna información difundida amerita ser analizada más detenidamente.

### Funciones de los/as comunicadores/as y las oficinas de comunicación de todas las áreas del gobierno regional

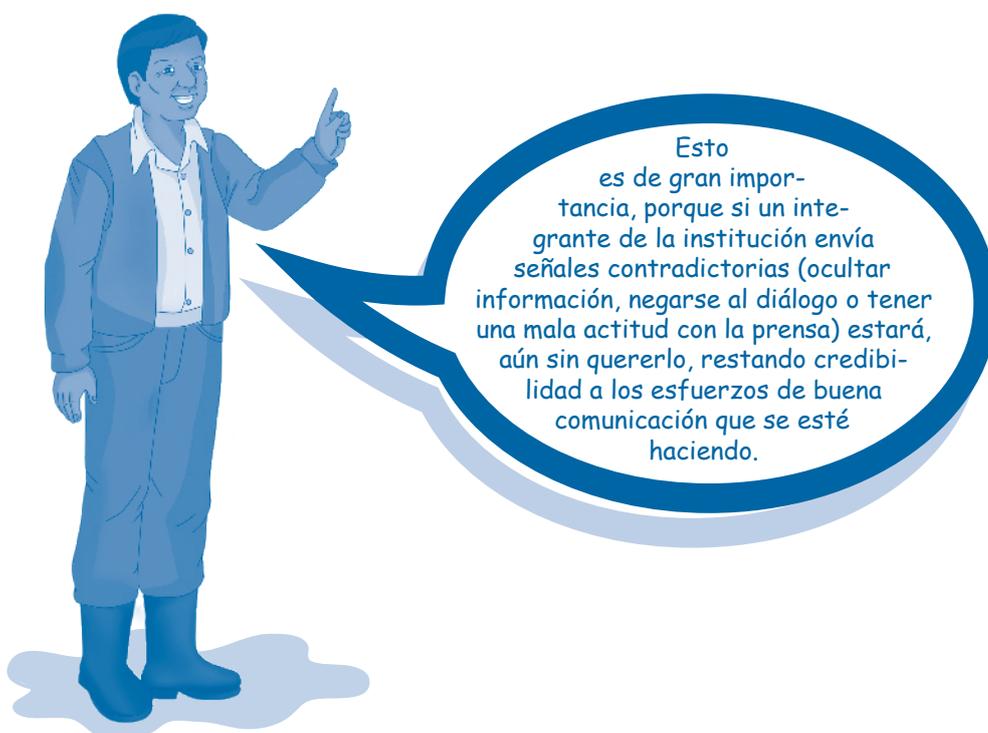
- 8) Mantener vigilancia sobre los contenidos de la página web del GR y solicitar su actualización en lo que corresponde a su oficina, proporcionando el material necesario.
  - Poner especial interés en que la página web de su oficina (los que la tienen) presente una forma amigable y uniforme en cuanto a logotipos, formas y colores, con la página central.
  - Igualmente, deberán entregar material para los boletines, a fin de que estos contengan información de todas las áreas del GR.
  
- 9) Planificar el trabajo de cada semana en sus respectivas oficinas, repartiéndose responsabilidades entre el personal, según lo aprobado en el Plan Mensual de Actividades de Comunicación, todo ello sin dejar de prestar atención a la coyuntura.
  
- 10) Impulsar cualquier actividad no especificada, con la autorización del director o directora de comunicaciones del GR y con conocimiento del Comité de Comunicación.



Comunicación  
integral como  
propósito

## 5.1 ¿Por qué es importante tener en cuenta las formas de comunicación y sus componentes?

El éxito en la aplicación de la estrategia de comunicación requiere, además de una buena estructuración y delimitación de funciones, la aceptación por parte de los actores, ya que es un proceso permanente e integral en el que hay que actuar de determinada manera y en todo momento. Aún cuando el equipo de comunicación esté haciendo el mayor esfuerzo posible, obtener avances significativos implicará contar con la participación de sus integrantes para transmitir señales positivas y transparentes, buscando la participación activa de la población.



El inicio de la aplicación de una estrategia no es precisamente fácil, la población tiene acumuladas experiencias negativas en torno a las promesas de campañas incumplidas, panorama que generalmente va acompañado de una labor mediática desgastadora. Por ello, una estrategia de comunicación requiere una verdadera decisión, mucho trabajo y paciencia para lograr los primeros resultados.



## ¿Qué requisito es importante considerar en la aplicación de la estrategia de comunicación?

Un primer requisito para tener éxito en la aplicación de la estrategia de comunicación consiste en estar dispuestos a mejorar nuestros comportamientos, tener la voluntad de adaptarse a determinados cambios y hacer el esfuerzo de comprender los alcances de la comunicación.

Hay que dejar de creer que sólo se comunica a través de los medios de comunicación, mediante notas de prensa o que la comunicación es un tema que únicamente compete a comunicadores/as y periodistas.

Teniendo en consideración que el gobierno regional está en la obligación de ganarse la confianza de la población y que ella reconozca su capacidad de buen gobierno, resulta importante que todos/as los/as integrantes de la institución - no sólo los/as comunicadores/as - estén decididos/as a impulsar mensajes integrales dentro del marco de la nueva política comunicativa. Este compromiso debe darse tanto en la relación directa con la población, como en la comunicación mediática.

Es importante y beneficioso que todos/as los/las funcionarios/as y trabajadores/as acojan la nueva filosofía comunicativa y estén dispuestos a contribuir con la parte que les corresponde.



Siendo el propósito de la estrategia la conducción de la comunicación de manera integral para generar resultados:

- Es necesario que todos/as los/as integrantes de la institución manejen los mismos contenidos acerca de los principales mecanismos de comunicación.
- Por tanto, es importante tener en cuenta las formas de la comunicación: comunicación directa y comunicación mediática y los componentes de la comunicación: verbal y no verbal, inseparables aunque no siempre coincidentes.

### **5.1.1 Formas de comunicación: Comunicación mediática y comunicación directa**

El ámbito de la comunicación mediática (radio, televisión, internet y diarios) es el que presenta eventualmente agudas crisis a los líderes regionales y normalizar la relación con los medios suele estar entre los asuntos más urgentes a solucionar. Al respecto cabe reflexionar que en gran medida la incubación de esos conflictos en el interior de las regiones -que llegaran luego a la prensa-, ha sido generada o motivada por un deficiente o nulo trabajo de comunicación directa con la población (diálogo, foros, ferias, etc.).

Sabemos que uno de los reclamos usuales en las protestas es la presencia de las autoridades y el diálogo con la población, en ese sentido la comunicación en sus dos formas contribuye a:

- La escucha de preocupaciones.
- El recojo de propuestas.
- El planteamiento de soluciones.
- El incremento de participación de la población en la toma de decisiones, fortaleciendo el sistema democrático.



En consecuencia, es necesario que las principales decisiones de gestión se lleven en paralelo con una estrategia comunicativa directa y mediática.



## ¿Cómo incrementar la comunicación directa?

Parte importante de la estrategia de comunicación deberá estar abocada al incremento de la comunicación directa mediante eventos de acercamiento, encuentros, foros y buscando alianzas con actores sociales locales, con instituciones gubernamentales y no gubernamentales e incluso con los departamentos de responsabilidad social de las empresas con base en las localidades de la región, todo ello con el objetivo de impulsar procesos participativos en búsqueda de mejorar las condiciones de vida de la gente. En la medida que más pobladores/as se sientan involucrados/as y perciban la presencia del gobierno regional y una mayor transparencia en su actuación, será posible generar dinámicas provechosas tanto para el progreso de la región como para el reconocimiento de la gestión.



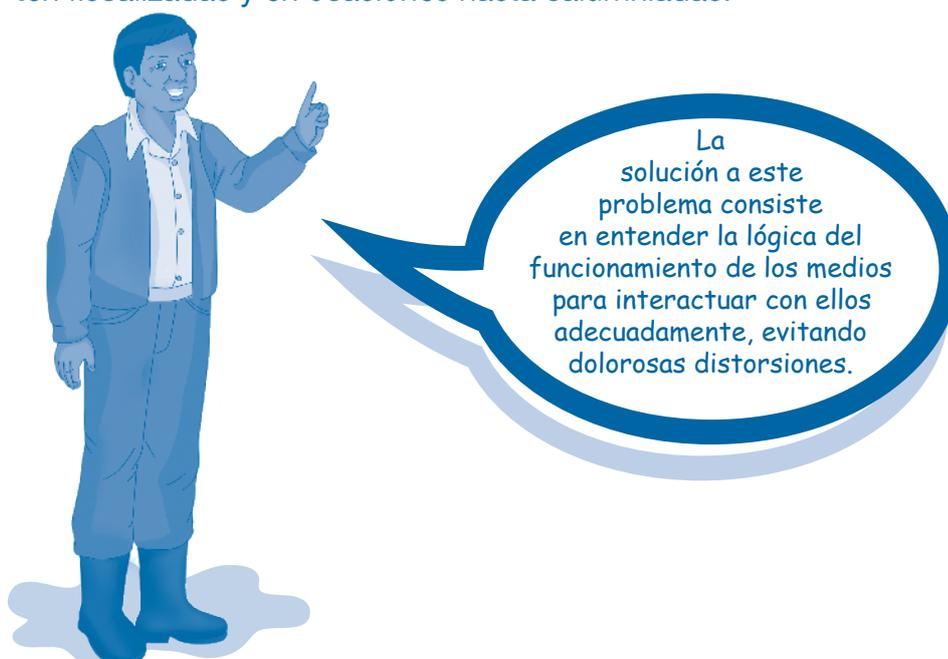
- Una consideración especial a tener en cuenta es que en los últimos tiempos, los medios de comunicación vienen cobrando cada vez mayor peso en la formación de la opinión pública. Bien aprovechada, la comunicación mediática puede resultar muy útil para contrarrestar las dificultades de la comunicación directa, producto de una geografía desafiante como la nuestra.
- Es necesario no caer en la tentación de reemplazar la comunicación mediática por la comunicación directa o viceversa. La fórmula perfecta es encontrar en cada caso, la medida adecuada de comunicación directa y comunicación mediática, y manejar el equilibrio de ambas con flexibilidad y delicadeza, observando a cada paso los resultados.

## Una creciente presencia de medios de comunicación en las regiones

La creciente presencia en las regiones de emisoras de radio, periódicos, canales de televisión e internet (muchos de ellos de muy limitada cobertura) representa un fenómeno que va de la mano con los avances en la tecnología de la información y ha dado como resultado un número de comunicadores/as formados/as o aficionados/as que va en aumento. Ello tiene como consecuencia una actividad periodística cada vez más intensa y cuestionadora que requiere ser comprendida en su justa dimensión para saber cómo llegar a los medios y a los periodistas de la manera correcta, evitando errores y procurando convertirlos en aliados al servicio de la población.

Los medios de comunicación no están necesariamente sujetos a contrapesos y más bien tienen un carácter invasivo. Aceptando esa realidad, hay que reconocer que el hecho de ser masivos en el espacio de una localidad tiene un efecto integrador: Hacen que las personas se sientan parte de una comunidad y genere en ellas interés por participar, aunque sea simbólicamente, en su desarrollo.

También es cierto que los medios no necesariamente promueven valores y más bien pueden impulsar distorsiones, lo que termina por generar la animadversión de autoridades regionales y locales, que se sienten fiscalizadas y en ocasiones hasta calumniadas.



### 5.1.2 Los componentes de la comunicación: Verbal y no verbal

De manera paralela al conocimiento de las formas de la comunicación, debe aceptarse la necesidad de mejorar la percepción de la imagen que tengan las personas y comunidades de sus autoridades, tomando en cuenta que dicha percepción se acrecienta exponencialmente en la comunicación mediática. Los programas de televisión, radio, periódicos e internet proyectan información, imágenes y actitudes de las autoridades regionales todo el tiempo, magnificándolas y haciendo que la población se forme una opinión de ellos y de las instituciones que representan a partir de sus informes periodísticos.

Así, la imagen pública de las autoridades – construida en muchos casos a través de los medios-, ha convertido en una verdadera necesidad el estudio de la percepción pública. Bien llevada, manejando adecuadamente los componentes verbal y no verbal, la comunicación transmitirá nuestros mensajes con apertura, transparencia, horizontalidad, simpatía y verdad, convirtiéndose así en un elemento provechoso para la gestión y de la región.

Todos comunicamos todo el tiempo, queriéndolo o sin querer. De nosotros dependerá si lo hacemos bien.

Partimos de que todos los seres humanos comunicamos, no solamente cuando decidimos relacionarnos con alguien, sino con nuestra sola presencia, aún sin tener la intención de hacerlo. Por ejemplo, si nos mostramos demasiado serios o callados la percepción es que estamos enojados, preocupados o enfermos y si esa actitud es permanente, las personas se formarán un criterio acerca de cómo somos, porque la

percepción va conformando la realidad aunque no hayamos expresado verbalmente lo que nos pasa.

La comunicación tiene dos componentes básicos: verbal y no verbal, cuyos ámbitos, muy bien delimitados, deberían actuar de manera coordinada expresando lo que queremos.

Sin embargo, en innumerables ocasiones se percibe que ambos componentes emiten señales diferentes e incluso contradictorias, desmintiéndose el uno al otro de forma simultánea. Por ejemplo, alguien cuyos comportamientos y vestidos son informales no obtendrá credibilidad si se describe como una persona formal.

Desde que se tiene memoria, la comunicación no verbal tuvo privilegio sobre la comunicación verbal y sobre eso existen innumerables muestras.

Por ejemplo:

- **Shakespeare**, el famoso dramaturgo inglés del siglo XVI, en un texto de Macbeth, una de sus famosas obras de teatro, hace decir a un asesor político: “Señor, su rostro es un lienzo en el que la gente ve cosas terribles”, dando una idea clara de lo importante que era para los gobernantes, cinco siglos atrás, de cuidar la expresión facial como parte de su comunicación.
- **Ya en la Era Moderna**, en 1964, Albert Mehrabian, pionero en el estudio de la comunicación no verbal, presentó en los Estados Unidos una investigación que revolucionó las comunicaciones. Afirmaba que:

Del 100% de elementos usados al comunicarnos:

- el 55% corresponde a la gestualidad,
- el 38% al tono de la voz, y solamente
- el 7% al lenguaje verbal.

Salvando distancias de idiosincrasia y tiempo, debemos asumir que si se quiere dar una impresión de cercanía, interés y obtener legitimidad como conductor de un proceso público, la comunicación no verbal es un tema al que debe prestársele atención cuidadosa.



## ¿Cómo se expresa la comunicación no verbal?

Los códigos de la comunicación no verbal se expresan con el cuerpo (gestos y ademanes), el arreglo personal y mediante los elementos que nos rodeen. Tratándose de quien lidera una institución, como es el caso del presidente o presidenta regional, además de lo que exprese personalmente, todo lo que transmita la institución o cualquier funcionario/a o trabajador/a impactan en última instancia en la percepción del perfil del líder o lideresa, además de la institución que dirige. El universo de personas que interactúan con cualquiera de los representantes de la institución o de personas que los ven y escuchan por los medios o miran sus fotografías, se forman una opinión de ellos/as y su trabajo. No necesitan conocer los códigos del cuerpo, las personas simplemente recogen de forma natural la sensación.



### **El rostro:**

- ◉ Un rostro demasiado serio no invita a conversar y tensa las reuniones innecesariamente.
- ◉ Una mirada limpia y directa es percibida como la de una persona transparente; por el contrario, los ojos que no miran de frente o esquivan la mirada, es signo de que se oculta algo, de que no se quiere interactuar o de una mentira o fastidio.
- ◉ Un rostro sonriente ilumina la conversación, abre puertas, rompe barreras.
- ◉ Un rostro amable invita a participar, sobre todo cuando el tema de conversación es duro o difícil.

**Un evento público requiere de un rostro amigable, acompañado de una actitud de liderazgo para lograr una buena conducción.**

### **La voz:**

- ⦿ Si es armoniosa ayuda mucho al discurso y le otorga importancia. Por el contrario, si hay tensión, esta se escuchará más delgada, delatando los nervios.
- ⦿ El tono de voz es tan importante como la intención de lo que se está diciendo. Es vital para que lo que se comunica sea tomado correctamente.
- ⦿ Si la voz es demasiado fina y débil, transmitirá debilidad.
- ⦿ Si el volumen de voz de una autoridad es demasiado alto y enérgico puede resultar atemorizante y por tanto contraproducente en la relación con personas sencillas.
- ⦿ La voz coloquial y de apertura es fundamental para lograr acercamiento y confianza.

### **Los brazos y piernas:**

- ⦿ El movimiento de brazos y manos, acorde a lo que se está diciendo, refuerza el discurso y le otorga vitalidad a la conversación.
- ⦿ Una alocución con los brazos estáticos es percibida como aburrida.
- ⦿ Una autoridad que conversa con los brazos cruzados puede generar interrupción de la relación ya que expresa ausencia de interés o temor frente a lo que le están diciendo. Los brazos cruzados hacen de barrera y estorban la relación.
- ⦿ Las piernas temblorosas delatan falta de control, similar caso sucede si los pies están en constante movimiento.

### **La actitud:**

- Una buena actitud, amable y proactiva resulta fundamental para iniciar una negociación, un foro o para convencer a la gente de insertarse en un determinado proceso. El éxito de un discurso o del impulso de proyectos tiene como componente indispensable una buena actitud.
- Por el contrario, una gran ocasión de comunicación y convocatoria puede ser desperdiciada o incluso resultar contraproducente si es afrontada con una mala actitud (exagerada seriedad, parquedad, timidez, agresividad, verticalidad, autoritarismo etc.).
- Se ha dicho que se debe predicar con el ejemplo. Si un jefe o jefa que en repetidas ocasiones llega tarde a su centro de labores tiene pocas posibilidades de impulsar una campaña exitosa por el orden y la puntualidad. En ese caso, la mala actitud ha marcado a dicha persona con un perfil de impuntualidad, quitándole valor moral a su iniciativa.
- Lo mismo sucede con una persona vinculada a malos negocios o malos manejos que proponga una lucha anticorrupción. Le sería difícil que su propuesta llegue a buen puerto porque tiene una descalificación moral que estropeará todos sus intentos.

### El atuendo y el arreglo personal:

- El arreglo personal es sumamente importante. Las abuelas decían sabiamente: “como te ven te tratan”. Si se quiere ser percibido como una persona formal, hay que vestirse y arreglarse de manera formal.
- Un cabello desaliñado, con mal aliento, ropa muy apretada o muy suelta, etc. desmejoran la presentación y motivan apreciaciones como: “Si no es capaz de darse cuenta de los detalles ¿cómo va a dar solución a los problemas?”. Esto no sólo está referido al personal de mayor rango, sino a todas las personas que trabajan en la institución, principalmente a las que se relacionan directamente con la población.



- La comunicación no verbal es poderosa, una sonrisa cordial y un franco apretón de manos hará que una reunión se haga más fácil hasta cuando se vaya a abordar un tema espinoso.
- El concepto: “yo soy así y no voy a cambiar” es errado y dificulta las relaciones. Por el contrario, adaptarse a los requerimientos elementales de la comunicación con miras a ofrecer una mejor imagen, facilita el contacto y en consecuencia el éxito en nuestros emprendimientos.



## ¿Cuándo aparecen juntos los dos componentes de la comunicación?

Cuando alguien da declaraciones o es entrevistado le transmite al interlocutor ideas, argumentos y conceptos, todo lo cual constituye la comunicación verbal. Pero además, acompaña esa transmisión de ideas con gestos, expresiones, tonos de voz y ademanes, los mismos que configuran su comunicación no verbal. El problema surge cuando estas dos formas de comunicación no dicen lo mismo o, peor aún, se contradicen abiertamente.



- **Ejemplo 1:** El presidente o presidenta regional (o uno/a de sus voceros/as) está siendo entrevistado/a en una radio local acerca de un proyecto pronto a iniciarse. Explica de forma detallada los pormenores del proyecto pero lo hace de forma imperativa, cortando las preguntas del entrevistador o entrevistadora, casi ignorándolo/a y hablando solamente de lo que él/ella considera importante. La información que da durante la entrevista corresponde a la comunicación verbal y puede ser valiosa, sin embargo la actitud con que lo hace, es decir su comunicación no verbal, impresionará más a las/os oyentes quienes lo/a percibirán como una autoridad dominante, incapaz de escuchar y que no toma en cuenta a las demás personas.

En este caso, la comunicación no verbal es tan intensa que se percibe en mayor medida que la verbal, opacándola a tal punto que el mensaje del proyecto no llega a ser recepcionado por la audiencia.



- Ejemplo 2: La imagen muy parca o apagada de un líder o lideresa que escuetamente responde las preguntas en un programa de televisión –comunicación no verbal-, transmitirá inevitablemente la impresión de que esa autoridad, tan aburrida y sin capacidad para emocionarse, no podrá hacer nada importante en la comunidad, aunque se comprometa a solucionar los problemas.



El propósito de comunicar bien se cumple cuando la comunicación verbal y la comunicación no verbal son percibidas en armonía, potenciándose la una a la otra y expresando ambas el mensaje de forma nítida. Ello redundaría en la importancia y necesidad de aprender a comunicar correctamente.

## 5.2 ¿Cuáles son las características de la comunicación en la era audiovisual?

La comunicación mediática de hoy funciona bajo el influjo audiovisual y, por tanto, le otorga un gran valor a la comunicación no verbal haciendo obligatorio conocer sus códigos y lenguaje si queremos tener más posibilidades de éxito al actuar en los medios. Para entender mejor este fenómeno, demos una mirada en retrospectiva:

*Marshall McLuhan, el primer teórico de la comunicación en advertir el cambio de paradigmas, denominó a la cultura universal del periodo comprendido entre el siglo XV -cuando Johannes Gutenberg hizo el descubrimiento de la imprenta- hasta la primera mitad del siglo XX, como la “Galaxia de Gutenberg”. El mundo, incluyendo la política, se manejaron por una cultura de lo escrito durante quinientos años. Cuando la televisión se apoderó de las preferencias del público -y la política-, ingresamos, dice McLuhan, a la “Galaxia audiovisual”.*

*Para McLuhan, hasta antes de la aparición de la televisión los documentos normaban todo en el mundo formal, al punto que muchos presidentes norteamericanos -ni carismáticos, ni buenos comunicadores-, tuvieron como “virtud” de campaña, escoger a alguien que les escribiera discursos encantadores que ellos firmaban como suyos y entregaban a los electores en carillas de propaganda.*

Hoy eso no funciona más. Vivimos bajo el influjo de la televisión y los formatos audiovisuales son los más consumidos por el público; esta característica ha contagiado incluso a la

radio y a los medios escritos. Muestra de ello son, por ejemplo, las fotografías de gran tamaño que vemos hoy en día en periódicos y el alto uso de portales audiovisuales en Internet.



### **¿De qué manera se está revolucionando la comunicación con la inclusión del componente audiovisual?**

Es evidente que estamos siendo actores de una nueva revolución en la comunicación, que en buena medida significa retornar a la cultura de la imagen a través la comunicación audiovisual. Adicionalmente a ello, con el uso de las tecnologías modernas, tan diversas y cambiantes, se están explorando y desarrollando nuevas formas y modalidades de comunicación. El fenómeno no obstante se inició hace más de medio siglo con la popularización de la televisión, convertida en la actualidad en el medio de comunicación por excelencia.

En 1960, la televisión norteamericana transmitió por primera vez un debate en vivo entre los entonces candidatos presidenciales John F. Kennedy y Richard Nixon. El primero resultó tan elocuente que las personas que vieron la transmisión lo dieron por claro ganador, Kennedy se había mostrado encantador y seguro. El segundo candidato fue percibido como perdedor, debido a su actitud nerviosa y dubitativa. Estas percepciones no fueron las mismas en las personas que escucharon el mismo debate por radio. Debido a que no pudiendo ser seducidas por la imagen que Kennedy transmitió a través de las pantallas de televisión, prestaron más atención al discurso de cada uno y consideraron un empate entre los dos candidatos.

**Este suceso marcó el inicio de la era audiovisual**



La característica clave a tener en cuenta es la magnificación de las imágenes que hace la televisión y que permite visualizar detalles que en la comunicación directa pasan desapercibidos. Por ello, se hace necesario para un líder o lideresa, autoridad o vocero/a institucional que aparezca en los medios, saber manejar de forma conjunta tanto la argumentación (comunicación verbal) como las actitudes y gestos que emplee al momento de declarar (comunicación no verbal).

En la llamada Era de la Información, la comunicación audiovisual es una potente herramienta de transmisión de mensajes, pero inevitablemente también puede convertirse en la responsable de caídas y derrotas clamorosas. Por ejemplo, un primer plano en la televisión o una fotografía a toda página en la primera plana de un periódico son capaces de delatar hasta la intención más oculta.

Existe todo un mundo constituido por códigos que deben ser conocidos y tomados en cuenta en la estrategia de comunicación y por las autoridades y voceros/as para comunicar y usar eficientemente los medios, con el propósito de informar y acercar a la población a la gestión.

### 5.2.1 ¿Qué se necesita para comunicar en medios?

Conociendo ya que los componentes del mensaje son la comunicación verbal (CV) y la comunicación no verbal (CNV), se necesita:

- Saber qué decir (CV) y
- Saber cómo decirlo (CNV).

**¿Cuándo se puede decir “es un buen mensaje”?** Un buen mensaje es aquel que es interesante primero e importante después, ya que si no atrapa la atención del público no sirve.

En los medios de comunicación, en la televisión especialmente, la persona es el mensaje; por lo tanto es necesario crear empatía. Los televidentes deben sentir primero simpatía para luego prestarnos atención, de otra forma no escucharán lo que estamos diciendo. En la radio y en la prensa escrita los códigos son los mismos debido a la enorme influencia que la televisión ejerce sobre los demás medios.

### 5.2.2 Composición del discurso político

Con la hegemonía de la comunicación mediática y los códigos audio-visuales, algunos valiosos conocimientos de la antigüedad han cobrado extraordinaria vigencia en la comunicación actual. Aún cuando no conozcan nada del tema, las personas frente al televisor, escuchando un programa de radio o leyendo una entrevista en un periódico, esperan ser atraídos por lo que ven, leen o escuchan; algo aburrido o denso simplemente es dejado de lado. La razón de que esto suceda es que las

personas esperan que los mensajes los “toquen”, y si “no les dicen nada” no les prestarán más atención, perdiéndose una valiosa oportunidad para comunicar.

El filósofo griego Aristóteles (300 Años A.C.) afirmaba que: “El hombre es un ser no sólo racional, obedece también a las emociones” y sosteniendo que la comunicación es un todo -con preponderancia en la actitud-, decía que persuadir mediante un discurso requiere tres dimensiones:

- Logos (racionalidad)
- Ethos (confiabilidad)
- Pathos (sentimiento)

**¿Cuándo un argumento logra convencer?** Un argumento nos convence cuando nos parece racional y conveniente, cuando quien lo dice nos merece confianza y cuando toca nuestras emociones.

No tiene el mismo efecto escuchar un discurso largo y aburrido, en el que no se destacan los mensajes, que atender un discurso corto, preciso, con mensajes concretos y dichos con emoción y credibilidad.

### 5.2.3 El mensaje mediático

Se dice que la percepción de la realidad termina siendo realidad. El mensaje mediático y el de la comunicación directa no es sólo el contenido del discurso. Es el conjunto de elementos que comunican: la presencia, la actitud, los gestos, la simbología, los colores, los sonidos, el escenario en que nos encontramos y también la palabra.

Una autoridad que acepta ir a una entrevista en un medio debe saber que va a responder las preguntas del entrevistador o entrevistadora, pero sobre todo va a colocar los mensajes de la institución a la que representa, los mismos que han debido ser previamente conversados y/o preparados con el equipo de comunicación.

Elementos clave que deben tenerse en cuenta al transmitir un mensaje:

- a. El contenido del mensaje.
- b. La estrategia para decirlo.
- c. La manera de pensar del reportero/a o del entrevistador o entrevistadora acerca de nuestro tema y, de ser posible, sobre nosotros/as.
- d. Las características del público usuario del medio de comunicación que recibirá, finalmente, el mensaje.

#### 5.2.4 ¿Cómo construir el texto del mensaje?

Construir el texto del mensaje requiere conocer el tema que será abordado, pero también el manejo experto de los códigos audiovisuales: emocionalidad, personalización y espectacularidad, que definen lo que se considera atractivo en la comunicación mediática.

Tanto la radio, como la prensa escrita y más aún la televisión requieren que lo que se transmite tenga mensajes claros, que denoten que la persona que los da sabe de qué está hablando y que resulten cercanos e interesantes a los receptores.

##### **La conclusión es:**

Hay que dar mensajes clave enfocándose solamente en dos o tres ideas-fuerza y teniendo en cuenta, entre otras cosas, que hablar de todo es como hablar de nada, porque nada será recordado. El tiempo de duración de un mensaje mediático no debe exceder los 30 segundos.

## **Estructura del texto del mensaje**

La estructuración del texto del mensaje tiene tres partes imprescindibles: la motivación, el cuerpo del mensaje y la conclusión.

### **a) La motivación**

Debe estar compuesta por no más de tres frases muy interesantes que engloben los motivos por los que se han tomado determinadas acciones (que serán detalladas en el cuerpo del mensaje). La motivación es tan importante como el mensaje, pues garantiza captar la atención de los receptores.

*Por ejemplo: Si la noticia es un proyecto para impulsar la producción de cacao en una zona cocalera, la motivación -con la que se debe empezar- podría estar referida a la satisfacción que tendrán los productores al cultivar un magnífico producto que brinda orgullo regional (contraria a la situación con la coca que los expone a conflictos) y que sobre todo les ofrece la oportunidad de vivir en armonía, forjando un futuro de tranquilidad y progreso para sus hijos.*

*Forma parte de la motivación el drama y la expectativa de la gente para la cual se está generando la acción. Rinde mejores frutos si se personaliza en la historia de una o varias familias damnificadas o beneficiadas, según sea el caso.*

### **b) El cuerpo del mensaje**

Se refiere a la explicación del proyecto en sí. Debe ser directo y sencillo para que todos los usuarios y usuarias entiendan bien y no queden dudas e inexactitudes. Es deseable que contenga cifras, costos, alcance y otros datos (por ejemplo, estadísticas) presentados de forma precisa y clara para generar confianza.

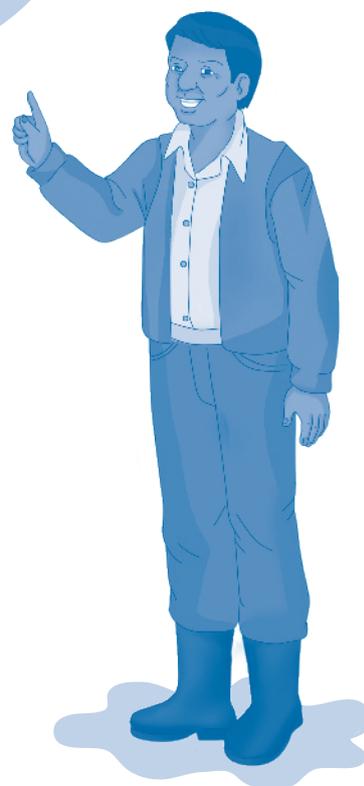
### **c) La conclusión**

Está compuesta por una o dos frases de cierre que permitan apuntalar la recordación por parte del público.

*Por ejemplo: “Estamos decididos a lograr que nuestra región sea reconocida por el extraordinario chocolate que producimos” o “Estamos decididos a que los productores no corran más riesgos cultivando coca y con el cacao tenemos la oportunidad”.*

Frases como estas impactan, promueven la identificación y difícilmente son olvidadas, ayudando a que el mensaje cumpla su cometido.

Adicionalmente al mensaje inicial se pueden incluir otros mensajes, siempre respetando la estructura del primero y ahondando progresivamente en el tema.



### 5.3 ¿Cuál debe ser la relación con los medios?

Para algunos gobiernos regionales los medios de comunicación locales presentan la mayor fuente de conflicto cotidiano. Para evitar esta situación es importante entender cómo se manejan los medios y las personas que los conducen, de manera que se pueda establecer una relación más sana y respetuosa en ambos sentidos. Un nuevo tipo de relación, además de generar transparencia en la gestión, permitirá una conducción sin aristas, evitando la posibilidad de convertirse en detonadores de crisis. Se espera que esta nueva política de comunicación basada en la estrategia mejore las relaciones entre el gobierno regional y los medios de comunicación.



#### ¿Qué debe tenerse en cuenta en relación a los medios de comunicación?

- **Lo primero que hay que tomar en cuenta es que, en general, los medios son manejados como negocios.** La mayoría de sus propietarios no acepta responsabilidades informativas, no existen agremiaciones que los representen a todos ni que les hagan respetar códigos de ética. Buscan la mayor rentabilidad como cualquier negocio, sin tomar en cuenta que su actuación produce efectos que van mucho más lejos que los de cualquier otro negocio. Asimismo algunos medios pertenecen a proyectos político-económicos, lo cual suele explicar su posición.

En el interior del país existe además una realidad que complica la relación con los medios. Por lo general las radioemisoras y televisoras alquilan sus espacios a conductores o periodistas (con formación profesional o empíricos) quienes trabajan vendiendo publicidad, esta doble labor -de periodistas y publicistas-, no les permite ser objetivos ni éticos.

- **Se necesita conocer también cuáles son los criterios que utilizan los/as directores/as y editores o editoras de los medios, y conocer qué los hace reaccionar y de qué modo relacionar-**

**se con ellos/ellas.** Se debe considerar que generalmente en los medios tradicionales se prioriza lo novedoso y lo urgente, mientras que en los medios modernos la clave es la volatilidad y la espectacularidad. Esto quiere decir que los/as periodistas buscarán incesantemente noticias relacionadas con denuncias espectaculares o conflictivas que involucren a autoridades y servidores. Por el contrario, una noticia positiva de una institución puede no ser motivadora y será tarea de la gestión de comunicación presentarla adecuadamente para hacerla atractiva.

- Otro punto de necesaria evaluación en el establecimiento de una estrategia con los medios, es la limitada cobertura de las emisoras de radio, televisión y de la prensa escrita. La gran mayoría de medios cubre las noticias con mucha limitación (únicamente el área urbana de la localidad en la que opera), lo cual es un indicador de que se está influenciando en el ámbito urbano más que en el rural.
- Tener un universo mediático atomizado obliga a impulsar el levantamiento de un mapa de actores para saber cuáles son los medios y “quién es quién” en cada zona. Ello se logra realizando un análisis de los/as conductores/as que emiten información u opinión en las emisoras de radio, televisión, periódicos y demás publicaciones en toda la región. De esta manera, se podrá obtener un panorama completo que permita elegir los medios más apropiados para obtener la mejor cobertura, si fuera posible del cien por ciento de la población regional.
- Igualmente importante es monitorear permanentemente los medios de la región para conocer qué y cómo informan, así como las dinámicas que usan para la obtención de la información. Esta actividad ayuda adicionalmente a saber si les está resultando de utilidad el material enviado desde la gestión de comunicación del gobierno regional y cuáles son los mecanismos que prefieren al momento de informar (es decir, si los boletines electrónicos les están resultando más dinámicos y completos o prefieren seguir recurriendo a las declaraciones de los voceros). Todo esto forma parte de los quehaceres dentro de la estrategia de comunicación.

### 5.3.1 ¿Cómo trabajan los/as periodistas?

Es importante saber cómo trabajan los/as periodistas y reconocer que no todos/as lo hacen de la misma forma. No es recomendable asumir que todos/as hacen mal su labor, pues esto aumenta las fricciones en la relación con la prensa. Siendo el gobierno regional una institución pública debe transmitir la información de manera adecuada a la población a través de los medios; por ello, están en la obligación de esforzarse por lograr un acercamiento con los/as periodistas y sus medios.

Los/as periodistas trabajan habitualmente bajo presión, por la naturaleza misma de su labor tienen tendencia a abordar los temas por el lado problemático de las situaciones buscando “la noticia” de manera rápida (muchas veces sin suficiente contrastación). Asimismo dejan de lado una “buena noticia” y se interesan más por algo que explícitamente tiene alguna anomalía.

El equipo de comunicación de la institución deberá esforzarse por ofrecer materiales interesantes: notas de prensa bien redactadas (con información completa), cuadros de datos bien desarrollados, buenas fotografías y videos (en caso de la televisión); es decir, material valioso para facilitar su trabajo y asegurar la publicación de las noticias desde los mejores ángulos.



- Se debe tener claro que los/as periodistas están en su derecho cuando utilizan el material que se les ha entregado a su entero criterio, sea en su totalidad o parcialmente. Ellos/as deciden por dónde “levantan” la noticia, porque es parte de su trabajo buscar lo que consideren más interesante periodísticamente hablando.



- Si hicieron bien su trabajo, al equipo de comunicadores del gobierno regional les quedará la satisfacción que la noticia sea publicada con los datos correctos y por el lado más atractivo.



### **¿Qué debe tenerse presente con respecto a los/as periodistas?**

Se debe tener en cuenta que:

- Los/as periodistas frecuentemente enfrentan un dilema entre lo que quieren escribir o decir y lo que el jefe o jefa de redacción o editor/a considera conveniente levantar como noticia. Por esta razón, si resultara “extraña” la forma en que salió publicado el reportaje o la nota que hicimos con un/a periodista, vale la pena indagar qué pasó, más allá de pensar que él o la periodista no nos entendió, en cuyo caso, de igual manera es algo que se debe corregir para evitar que se vuelva a repetir.
- Se debe tratar a los/as periodistas con respeto, nunca tratar de “comprarlos” o amenazarlos. Hay malos periodistas o aficionados que cobran por redactar artículos, hacer entrevistas o notas en ciertos medios. Debe evitarse caer en el juego y en ningún caso hacer pagos, pues no es ético ni legal. Se debe tener en cuenta que si se paga una vez, se pagará siempre y hasta se podrá ser sometido a chantaje. Lo único que tiene costo en medios es la publicidad, los llamados publirreportajes y el auspicio de espacios.

- Si se requiere utilizar la prensa, se debe monitorear la cobertura periodística en los diferentes medios (radio, televisión y diarios) y así conocer la dinámica que usan los periodistas. Querer colocar notas de prensa y no conocer cómo trabajan los medios aumenta la incertidumbre en la relación con la prensa y puede complicar innecesariamente el trabajo del equipo de comunicación de la institución.

### 5.3.2 ¿Cómo se hace una noticia?

En lo que concierne a la labor de la prensa, el mayor reto de los/as comunicadores/as de una institución como el gobierno regional, es la transformación de las actividades, propuestas, proyectos de la gestión en “buenas noticias”. Habitualmente estas tienen escasa importancia en las salas de redacción o los noticieros radio y televisión; es tarea del equipo de comunicación convertirlas en verdaderas noticias, “dignas” de ser colocadas en los medios de prensa.

Cada noticia que se envíe a los medios, deberá cumplir con los elementos que hacen a una información capaz de competir con las demás noticias que usualmente ocupan el espacio de los noticieros o programas.

Una buena información, en el sentido correcto, tiene como elementos: pertinencia, oportunidad y sobre todo contenido noticioso.

Si la nota no tiene nada novedoso o interesante que informar, si es muy densa, está fuera de tiempo y de la coyuntura, las posibilidades de que sea publicada serán escasas. Por el contrario, si tiene los elementos que la hacen atractiva, aumentan las posibilidades de su publicación.

Conociendo que gran parte de la información que se emite diariamente en medios pertenece al ámbito de lo espectacular, lo conflictivo y lo policial, deberá entenderse que esta es una tarea para comunicadores con ganas de traspasar la valla del escaso impacto que hacen en las redacciones las “buenas noticias institucionales”. La meta, por tanto, es transformar las actividades de la institución en hechos realmente interesantes, para que resulten “noticiables”.



### **¿De qué manera se puede hacer que las noticias sean interesantes?**

Para lograr noticias interesantes hay innumerables formas de presentarlas, desde redactarlas buscándole el ángulo más atractivo, hasta “empaquetarlas” adecuadamente. Dependiendo del asunto a difundir y la trascendencia que se quiere lograr se podrá programar actividades como: mesas de discusión, concursos, festivales, pasacalles, maratones, etc. y utilizar las herramientas de prensa de manera adecuada y creativa.

- El mayor trabajo está en la forma de presentar las noticias para las personas en general y para los medios en especial, aún tratándose de hechos de protesta.

Un ejemplo notable es la gran cobertura que lograron las Madres de la Plaza de Mayo en Argentina; señoras, madres y abuelas de desaparecidos que llamaron la atención de los medios desde el principio y a nivel mundial, haciendo manifestaciones con un pañuelo en la cabeza como signo de distinción, siempre realizando el mismo recorrido, en la misma plaza, los mismos días y en el mismo horario. Un

esfuerzo que rinde frutos es convertir hechos densos en noticias atractivas.

- Otro elemento fundamental, es tratar de llegar a la población por los medios correctos, considerando el público objetivo en cada caso. Es posible que una noticia sea apropiada para un diario y otra para determinada radio. Hay que tener en cuenta incluso los medios de internet, blogs, portales y las redes sociales, que están cobrando cada vez más importancia.

Lograr que las noticias de la institución sean publicadas en los medios depende además de la emisión de señales correctas, transparentes y equitativas y de tener profesionales de la comunicación competentes.

### **5.3.3 Las principales herramientas de prensa**

Una relación productiva de la gestión de la comunicación con los medios implica manejar las herramientas de prensa con destreza buscando el éxito; es decir, lograr la publicación de las noticias generadas por la institución.

Las herramientas básicas y tradicionales sobre las cuales se desarrollan muchas otras variantes (especialmente ahora con las nuevas tecnologías de la información) son:

- La nota de prensa
- La conferencia de prensa

La expectativa de lograr una buena cobertura debe estar centrada sobre todo en el buen trabajo a través de los productos mediáticos, más que en la relación amical con periodistas de algún medio. El trabajo de los/as comunicadores/as debe suponer mejorar sustancialmente la manera de colocar los contenidos en su material de prensa y revisar la pertinencia de hacer uso de una u otra herramienta, lo que se consigue, lógicamente, conociendo las claves de cada una de ellas.



### a) La nota de prensa

La nota de prensa sigue siendo la herramienta más utilizada en la comunicación mediática. Es importante que los/as comunicadores/as manejen con destreza su dinámica para facilitar su publicación y se esfuercen por enviar a los medios noticias interesantes, lo que no quiere decir que sean rebuscadas ni difíciles de entender. Deberán tener especial cuidado en lograr notas atractivas, fáciles de leer y respetando las características de forma, que son usuales en esta herramienta.



### ¿Qué se debe considerar al elaborar una nota de prensa?

Se debe tener en cuenta lo siguiente:

- Una nota de prensa nunca tiene mayor extensión que una página y esta no debe verse demasiado llena. Si se tiene

mucha información que dar, es mejor hacer dos notas o las que sean necesarias, cada una cubriendo un ángulo específico y profundizando en el tema. Se requiere también sacarlas a los medios en forma seriada, buscando la dosificación de la información y evitando ahogar el interés. El título debe ser motivador y el encabezado contener la idea global de manera creativa. Una vez que se ha despertado interés, el cuerpo de la nota ya puede desarrollarse de forma objetiva con relación a los hechos.

- Una nota de prensa sin importancia no será leída por nadie, ni por el asistente que tiene que escoger entre las siempre numerosas notas que llegan a la redacción. Al hacerlo, leerá el titular y a lo sumo el primer párrafo, y si le convence, es posible que se la muestre al o a la jefe de mesa; así, eventualmente la nota pasará a formar parte de las noticias. De no ocurrir las cosas de esa manera, será desechada. Aún si logra ser publicada, puede aparecer de manera parcial, pues el/la periodista elegirá la parte que considere importante para “levantarla”. Por otro lado, hay que tomar en cuenta que posiblemente esta puede emplearse como insumo para una nota informativa, un artículo de opinión o un editorial.



- Lo importante es que se publique la información correcta.
- La recomendación fundamental es dejar de hacer notas de prensa pesadas, sin ningún interés, esperando que los/as periodistas en los medios las conviertan en noticias interesantes, porque eso no sucederá.

## Requisitos fundamentales de una nota de prensa

Ser creativos, sin embargo, no significa que deba pasarse por alto los requisitos fundamentales de una buena redacción, sin tecnicismos ni expresiones sofisticadas y respetar las características de la forma, usuales para las notas de prensa, es decir:

- Párrafos de no más de 5 líneas.
- Colocar datos importantes y el logo institucional.
- Incluir el nombre y el teléfono del contacto, es decir los datos de la persona que preparó la nota y quien se encargará de ofrecer más información si algún/a periodista se interesa en el tema y necesita profundizar contenidos.
- Se debe colocar también la dirección web para facilitar mayor información y asegurarse que la página web efectivamente contenga mayores datos y detalles que puedan ser de utilidad para los/as periodistas y en general para las personas interesadas.



### ¿Qué se debe considerar al elaborar una nota de prensa?

Una nota de prensa debe respetar la siguiente estructura:

- I. Titular.** Debe ser concreto y englobar el concepto de la noticia en una sola línea. También debe ser atractivo para llamar la atención del destinatario o destinataria, es decir del responsable de su redacción.
- II. Lead o encabezado.** Es el párrafo inicial que resalta lo noticioso. Deberá motivar a quien lo lee para continuar leyendo el cuerpo de la nota. Junto con el titular, son las partes creativas en las que se puede apelar al sentimiento y con creatividad generar empatía.

**III. Cuerpo de la nota.** Es la parte que narra la actividad o suceso de manera ordenada y considerando la jerarquía de los datos (deberán ir de mayor a menor importancia).

El cuerpo de la nota debe contener los elementos completos de la información que se quiere difundir, respondiendo a las siguientes interrogantes:

- ⦿ Qué, lo que acontece, el hecho.
- ⦿ Quién, el/la protagonista de la información, el sujeto de la noticia.
- ⦿ Cuándo, el tiempo de los acontecimientos.
- ⦿ Dónde, lugar donde ocurrió el acontecimiento.
- ⦿ Cómo, las circunstancias de los hechos.
- ⦿ Por qué, razón por la que ocurren el/los acontecimientos.
- ⦿ Para qué, la explicación de la actividad o hecho, el motivo de la nota de prensa.
- ⦿ Una nota de prensa termina siempre con el agradecimiento correspondiente.

#### **b) La conferencia de prensa**

Esta herramienta es una convocatoria que debe ser organizada solamente cuando hay necesidad de dar declaraciones urgentes o muy importantes, la cual debe complementarse con la entrega de una o dos notas de prensa muy bien redactadas, con el contenido central del tema de la conferencia.

El objetivo de la conferencia de prensa es dar a conocer una gran noticia, hacer un anuncio trascendental, aclarar dudas, llenar vacíos de información o desmentir acusaciones hechas en algún medio, por lo que la gestión de comunicación junto con las autoridades del gobierno regional deberá evaluar la pertinencia de hacerla.



## ¿De qué manera se puede mejorar el acercamiento con la prensa?

Impulsar encuentros menos formales. Una fórmula que permite obtener mejores resultados en el acercamiento con la prensa y que es recomendable impulsar con frecuencia son los encuentros menos formales, tales como desayunos, almuerzos ligeros o lonches de prensa.

- Se debe considerar un número limitado de invitados/as por vez y realizar los encuentros alrededor de una mesa no demasiado grande, esto permitirá tener la oportunidad de interactuar con todos/as, conocerlos/as y acercarlos/as no sólo físicamente.
- Usualmente se separa a los/as periodistas por tipo de medio, por ejemplo, en un desayuno se puede reunir a la gente de prensa escrita, en un almuerzo a los/as reporteros/as y conductores/as de radio y televisión.
- Es importante ser cuidadosos al momento de hacer las invitaciones, pues si no se toma en cuenta a todos/as, se producirán críticas por discriminación. Los criterios de convocar a desayunos, almuerzos o lonches tienen que ver con su disposición de tiempo, pues es usual que la gente de radio esté ocupada en la mañana, mientras que los periodistas de diarios y conductores de televisión por la noche.

La modalidad de hacer estos encuentros alrededor de una mesa tiene varias ventajas, se puede desarrollar un diálogo más distendido, instando a los/as periodistas a participar y así conocerlos mejor. Como parte de una estrategia de comunicación es pertinente la realización de estos encuentros con una frecuencia mensual o para evitar el agravamiento de una crisis. De manera eventual, se puede impulsar visitas de periodistas a obras en ejecución, cuidando de mostrar detalles que hagan noticia y evitando otros elementos que pudieran sabotearla.

Depende mucho de la transparencia y horizontalidad con que se hagan los encuentros de prensa para tener buenos resultados. Desayunos verticales, en los que se lleva a los periodistas para recriminarlos o alabarlos sin sustento, terminan en fracasos estruendosos. En cambio, son muy beneficiosos si la percepción de los/as periodistas es que realmente se les ofrece explicaciones sobre cuestiones que no tenían claras y que el ejercicio de horizontalidad y transparencia por parte de las autoridades es verdadero.



- Un detalle a tener en cuenta es que durante el encuentro las grabadoras no deben estar funcionando, asegurando así su total atención y para tener un ambiente de confianza donde se pueda utilizar un lenguaje coloquial que no esté siendo registrado.
- Es preciso anotar que las confidencias deben quedar fuera de todo diálogo con los/as periodistas, porque lamentablemente, muchos no las respetan.

Los encuentros con la prensa deben concluir con declaraciones de la autoridad o el/la vocero/a respondiendo a todas las preguntas, las que gracias al encuentro previo serán mucho más versadas y centradas en el tema. Lo que se debe esperar de estos encuentros es un acercamiento que se traduzca en mayor información veraz a favor de la ciudadanía y una relación, en lo posible, cordial entre el gobierno regional y los medios. Esta relación no debe ser de sometimiento, ni mucho menos de acomodo pecuniario alguno; porque lo que en un primer momento puede parecer facilitador de la relación, se convertirá a futuro en un indeseable corsé que estropeará la relación entre unos y otros.



## ¿Cómo organizar una conferencia de prensa?

Para organizar una conferencia de prensa se debe tomar en cuenta:

- Examinar la coyuntura, el calendario y la agenda pública para evitar la competencia con otros eventos importantes en las mismas fechas (habrán menos reporteros cubriendo la noticia y se tendrá más competidores por los espacios en noticieros y periódicos). De ahí la importancia de hacer un cronograma que forme parte del Plan Mensual de Actividades de Comunicación.
- La convocatoria debe ser clara respecto al tema que se va a abordar y suficientemente motivadora para incentivar la presencia de reporteros/as.
- La autoridad o el vocero que tendrá a cargo la conferencia junto con el director de comunicaciones deberán preparar el contenido de la conferencia y hacer el ejercicio de preguntarse:
  - ¿Qué queremos comunicar?
  - ¿Tenemos el mensaje?
  - ¿Tenemos todas las respuestas a las hipotéticas preguntas que nos harán los/as periodistas en el bloque de preguntas?
- Una buena conferencia de prensa se mide también por la satisfacción de los/as reporteros/as y sus equipos. Esto incluye, entre otras cosas:
  - Tiempo adecuado.
  - Horario oportuno.
  - Buen material preparado y entregado a la mano.
  - Buena ubicación de la conferencia.
  - Buena atención.

- Es recomendable entregar impreso el programa incluyendo los nombres de los/as participantes de la conferencia, cuidando colocar los cargos correctamente y una nota informativa con los puntos más resaltantes del tema a ser abordado, tal como se quiere que sea publicado, incluido el titular y encabezado. Puede suceder que en algún medio encuentren que la nota resulta apropiada para su publicación tal cual es entregada, con lo que se habrá conseguido un mayor éxito.



### ¿Qué es la rueda o punto de prensa?

La rueda de prensa es una de las variaciones de la conferencia de prensa y la más utilizada. En algunos países es llamada punto de prensa o incluso, asalto de prensa.

Es una herramienta que se utiliza en un momento de crisis, cuando es necesario ofrecer declaraciones y los/as reporteros/as están buscando información sobre alguna noticia que requiere esclarecimiento. Consiste en establecer efectivamente un punto en el que la autoridad o el vocero, da información y responde preguntas de los/as reporteros/as.

La rueda o punto de prensa es particularmente útil para corregir información errónea en medios o para ofrecerla en ocasiones de ansiedad pública. Por ejemplo, luego de un siniestro que tiene secuelas, un terremoto o un accidente con víctimas que están siendo rescatadas.

Los/as reporteros/as suelen buscar a los/as voceros/as y abordarlos/as de cualquier manera; para evitar la sorpresa se puede establecer el punto donde el vocero o la vocera ofrecerá declaraciones. El equipo de comunicaciones deberá aconsejar al vocero o vocera que evite en lo posible el asalto de los/as reporteros/as, y más bien facilitarle que tenga el manejo de la circunstancia.



<b>Dar mensajes precisos y claros.</b>	El vocero o la vocera al tener los micrófonos y cámaras delante debe empezar dando una explicación inicial para centrar el asunto y dar mensajes preparados, haciéndolo de manera precisa y clara, priorizando la información básica. Todo esto debe ocurrir antes de aceptar las preguntas de los/as reporteros/as.
<b>Mantener el aplomo.</b>	Se requiere que el vocero o vocera mantenga el aplomo y conduzca el encuentro respondiendo con amabilidad las preguntas que le parezcan pertinentes.
<b>Evitar decir “sin comentarios”.</b>	Nunca debe decir “sin comentarios” ante algo que no quiere o no puede contestar, es preferible que diga que esa información la proporcionará “más adelante”.

<p><b>Despedirse con cortesía y firmeza.</b></p>	<p>El vocero o la vocera deberá decidir el momento de retirarse y se despedirá con cortesía y firmeza. Asimismo si escucha una pregunta que le interesa responder, puede hacerlo y retirarse de inmediato aún con las dificultades de tener a los/as reporteros/as cerrándole el paso, pues de no hacerlo, ellos/as entenderán que pueden seguir preguntando y el vocero o vocera perderá el manejo del momento.</p>
<p><b>Evitar mostrar fastidio o nerviosismo.</b></p>	<p>Aún cuando la circunstancia le resulte desagradable, el/la vocero/a no debe mostrar fastidio o nerviosismo extremo. Lograr el dominio de la situación puede requerir prácticas de media training<sup>1</sup>.</p>

#### 5.4 ¿En quién recae la representación del gobierno regional y quiénes pueden ser voceros/as?

La representación de una institución política como el gobierno regional recae naturalmente en su presidente/a, pero existen situaciones en la que el/la presidente/a no puede por ejemplo, asistir a todos los encuentros con la prensa o con la población y en estos casos, ya sea por conveniencia o especialización, se designa a un/a o varios/as representantes que reciben el nombre de voceros/as. Estos, deben saber que hablarán a nombre de la autoridad y de la institución a la cual pertenecen.

<sup>1</sup> El media training es una técnica que permite comunicar de manera efectiva los mensajes en una entrevista periodística así como mantener el control de la entrevista.

Una de las tareas de la estrategia de comunicación es ubicar a funcionarios/as idóneos para que se conviertan en voceros/as, haciéndoles conocer sus facultades y responsabilidades de representación de la institución para atender requerimientos de la prensa y eventualmente participar también en encuentros de comunicación directa.



### **¿Cuáles son los pasos fundamentales para invitar a una persona a ser vocera?**

Es fundamental cumplir con los siguientes pasos:

**1º Evaluar al candidato o candidata** sobre la base de sus capacidades verbales y no verbales, y obviamente, contar con su aceptación.

**2º Contar con la aprobación del líder o lideresa.** Contando con la certeza de que se tiene a un futuro buen vocero o buena vocera, el director de comunicaciones deberá informar al presidente regional acerca del candidato o candidata, sólo después de su aceptación se podrá proceder a la preparación del vocero o vocera.

### **¿Quiénes son voceros/as?**

Los/as voceros/as de preferencia son altos/as funcionarios/as con responsabilidades puntuales en la ejecución de partes de la gestión o también son comunicadores/as. El requisito inicial es que tengan algunas cualidades innatas como facilidad de palabra y carisma, a las que deberán sumar habilidades aprendidas como: el control de lo que pueden y deben decir al hablar en radio, televisión, en entrevistas a la prensa escrita, e inclusive representar en actos presenciales al presidente o presidenta regional.

Cualquier persona no está en capacidad de ser vocero/a. Esta persona debe ser capaz de inspirar confianza en el público al que se dirige, debe formarse, conocer y profundizar los temas. Deberá habituarse a actuar en los medios.



### ¿Cuáles son las cualidades esenciales para ser vocero/a?

Capacidades no verbales: Carisma, simpatía en voz y presencia, apertura con la prensa, capacidad de inspirar confianza en quienes lo/a vean o escuchen, facilidad de palabra, control acerca de lo que debe y no debe decir. Estar satisfecho/a de actuar como vocero/a y tener cierta empatía con los medios y las cámaras de TV.

Capacidades verbales: Capacidad didáctica para explicar de manera sencilla y clara los contenidos, conocimiento amplio acerca de los temas que le corresponderá tocar.



Veamos  
qué deberes  
deben cumplir los/as  
voceros/as:

- ⦿ Decir la verdad.
- ⦿ Informar oportunamente.
- ⦿ Explicar el hecho cuando se requiera.
- ⦿ Ser diligente en atender a los medios.
- ⦿ Respetar a los/as periodistas y lograr su respeto.



## ¿Qué deben tener presente las y los representantes del gobierno regional (director/a y voceros/as)?

### Los/as voceros/as:

- Lo primero que deben saber es que un mensaje dado a través de un medio de comunicación requiere ser importante e interesante, recordando que si no atrapa la atención de los oyentes, televidentes o lectores del medio, no sirve.
- En los medios de comunicación, especialmente en la TV, la persona es el mensaje, por lo que es necesario crear empatía. Es decir, los televidentes sentirán primero simpatía por el vocero o vocera y después prestarán su atención a lo que dice, esto no sucede al revés.

### El director o la directora:

- El director o directora de comunicaciones deberá coordinar con el/la vocero/a en cada ocasión antes de que salga en un medio de comunicación.
- Deberá trabajar conjuntamente con el/la vocero/a sobre los contenidos, de acuerdo a la estrategia aprobada por el líder o la lideresa.
- Planificar la mejor forma de presentarse en una entrevista de TV, radio o para dar declaraciones a un medio escrito. Estas coordinaciones no buscan limitar la libertad de expresión del vocero o vocera.

Lo que se busca es la unificación de criterios y unidad de mensajes en la línea de transparencia y objetividad, de acuerdo con la nueva política comunicacional del gobierno regional, puesta en marcha con la estrategia de comunicación.

## 5.5 ¿Cómo manejar la crisis?

La crisis es la circunstancia más propicia para la actuación de un/a vocero/a, en coordinación con la gestión de comunicación y las autoridades. Es usual que el manejo de una crisis la haga inicialmente un/a vocero/a, aunque es deseable que quien tome “el toro por las astas” sea la propia autoridad, obviamente con el soporte del equipo de comunicación de la institución.

Suele considerarse que el líder o lideresa debe esperar a tener todos los detalles para salir a dar explicaciones contundentes, mientras tanto la atención a la prensa debe ser abordada por uno o varios voceros/as.

¿Qué no debe ocurrir? Lo que no debe ocurrir es que no haya una persona que ofrezca declaraciones en representación de la institución, ya que ese “silencio” resulta significativo y obliga a los medios a buscar otras fuentes.



- La crisis es una situación que desestabiliza, trae peligro y mucha tensión, pero también trae oportunidades de fortalecimiento e inclusive de legitimación para autoridades y voceros/as expertos/as.
- Es entendible el rechazo a actuar teniendo como marco un escándalo, pero también debe comprenderse que no actuar, provocará el agravamiento de la crisis porque los/as periodistas seguirán buscando respuestas en escenarios cada vez más complicados y con personas que pueden ir ahondando el problema, inclusive sobre bases falsas.

### 5.5.1 El Comité de Crisis

La recomendación para autoridades, voceros/as y comunicadores/as, es el abordaje de la crisis lo más temprano posible, dando respuestas pertinentes y planificadas con el objetivo de ofrecer transparencia sobre la verdad.



Si no se tienen todas las respuestas, es mejor salir a declarar que el asunto se está investigando. De no hacerlo se da pie a que crezca la crisis en base a conjeturas.



#### **¿Qué deben tener presente las y los representantes del gobierno regional (director/a y voceros/as)?**

Para salir exitosamente de una crisis debe entrar en funciones un equipo operativo denominado Comité de Crisis, que será responsable de la gestión de las crisis que inevitablemente se presentarán a lo largo de la gestión. Este equipo deberá desarrollar un Plan de Gestión de Crisis, con un manual de pasos a seguir necesariamente flexibles, dependiendo del tema en crisis.

No obstante, la estrategia de comunicación deberá hacer seguimiento desde que una situación se torna potencialmente crítica, por lo que la labor, inicialmente, estará dentro del marco de la gestión de la comunicación.



Una vez evidenciada la situación crítica, es el Comité de Crisis el que se hace cargo de ella mediante una acción conjunta de autoridades y comunicadores/as, teniendo como insumo básico los reportes de seguimiento de la situación que deberá ofrecerle el equipo de comunicación encargado.

### **Composición del Comité de Crisis**

El Comité de Crisis debe estar compuesto por un equipo mixto de autoridades y comunicadores, de no más de cinco miembros, a fin de que tenga facilidad de acción. Son miembros del comité de crisis:

- El director o directora de comunicación.
- Dos representantes de las autoridades con línea directa con el presidente o presidenta regional, a fin de consultarle acerca de criterios de respuestas y decisiones a tomar.
- Dos comunicadores/as designados/as por el Comité de Comunicación.



## ¿Qué hacer frente a una crisis?

- 1° **Actuar con rapidez.** No caer en la tentación de “dejarla pasar” u ocultarla. Puede suceder que el tema sea disminuido por otro asunto de mayor relevancia, pero también podría agravarse mucho más.
- 2° **Conocer el contenido completo de la denuncia y la fuente de la noticia.** Porque es ahí donde se podrá medir su gravedad.
- 3° **Analizar los detalles y posibilidades de agravamiento.** Para desarrollar el plan de acción.
- 4° **Afrontar la situación en los medios y cuanta oportunidad haya,** de la mano de la estrategia diseñada para ese fin y siempre con la verdad y serenidad, pero no mucha tranquilidad porque a la ciudadanía le resulta propio que las autoridades se preocupen. Demasiada tranquilidad puede ser interpretada como que el problema les merece poca importancia.
- 5° **Hacer el pedido de disculpas (si hay culpa) en el momento correcto será bien recibido.** Por el contrario, demorarse en pedir disculpas o intentar culpar a otros cuando resulta evidente dónde está la responsabilidad puede traer funestas consecuencias.

Una estrategia que da muy buenos resultados consiste en aprovechar la crisis para posicionar algún aspecto positivo ligado al tema del problema que resulte beneficioso para la institución y por consiguiente para la población.



**Aprovechar el despliegue mediático** con gran control y simpatía por parte de los voceros/as. Por ejemplo, si se está en una entrevista se puede responder las preguntas del entrevistador o entrevistadora sobre el problema de manera cortita y poner empeño en aplicar la técnica del “puente”; es decir, pasar mediante una frase de enlace a aspectos positivos o de superación del problema con mensajes preparados para la ocasión.

**Por ejemplo:** *Si ocurrió un accidente en la cuna de un programa social se debe responder con la verdad, pero empleando luego mayor tiempo en hablar de las medidas que se están tomando para que no vuelva a ocurrir otra tragedia e incidir en el gran beneficio que la guardería significa para la cantidad de niños/as que alberga, permitiendo*

*que las mamás trabajen. Luego, pasar a anunciar que se convocará a voluntarias para ayudar en la atención y vigilancia de una mayor cantidad de niños/as.*

En base a este ejemplo, la tendencia del entrevistador o entrevistadora será tomar alguno de los puntos enfatizados para continuar la entrevista, con lo cual el peso y mayor tiempo recaerá en lo positivo. De esta manera, la crisis irá dando paso a una nueva etapa en la que las cosas deberán hacerse mucho mejor, porque después de una crisis el ojo público estará atento y vigilante.



En caso contrario, si el/la vocero/a va únicamente a la radio o televisión a responder preguntas y no lleva ninguna propuesta, la noticia redundará en la tragedia y hasta podrá agravarse sin permitir la salida de la crisis, ahondando el perjuicio para todos, incluso para los propios niños o niñas que quedarían sin la atención.

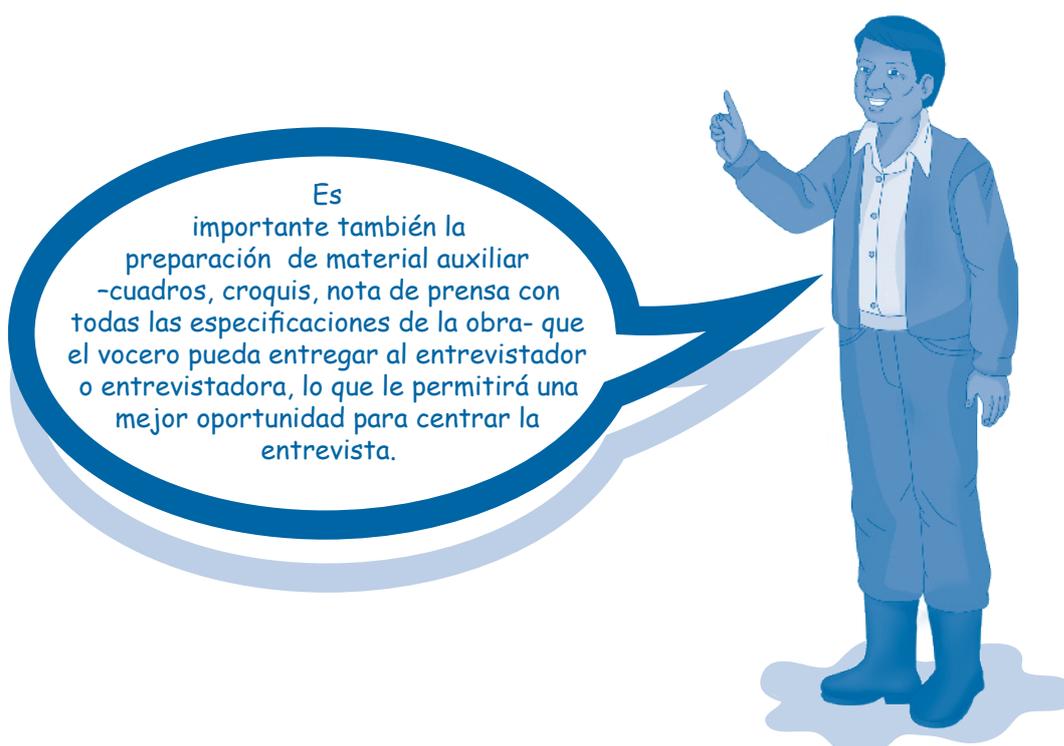
## **5.6 ¿En qué consisten las entrevistas en los medios y cuáles son los pasos a seguir?**

El mayor reto que la comunicación mediática plantea a las autoridades y voceros/as es la entrevista en medios. Esta constituye el encuentro con la prensa y requiere mayor atención en cuanto a preparación personal de la autoridad y de los/as voceros/as.

Las entrevistas tienen características propias tratándose de radio, televisión o prensa escrita. Sin embargo, viviendo en una cultura audiovisual se suele entender que la complejidad mayor está en las entrevistas de televisión, lo que no necesariamente se ajusta a la verdad, porque toda la comunicación mediática está contagiada de las características de la TV, haciendo necesaria la preparación en comunicación verbal y

no verbal de autoridades y voceros/as.

Siendo que la responsabilidad mayor del desempeño recae en quien da la entrevista, no es menos importante la participación del equipo de comunicación que deberá esmerarse en el soporte que le ofrezca, tanto en la preparación de la entrevista como en el acompañamiento que debe resultar un buen respaldo para el vocero/a entrevistado/a.



### ¿Qué pasos se deben seguir antes de una entrevista?

El conocimiento es poder. Cuanto más sepa el/la vocero/a, sobre quién lo/la entrevistará, con quién o quiénes va a interactuar, qué es lo que buscan en el programa al que irá, cómo piensa el público objetivo del programa o periódico; los resultados serán mejores.

**En ese sentido, la labor de la persona responsable de comunicación será:**

- 1° Conocer sobre el tema que versará la entrevista e** informarle al vocero o vocera y contribuir en su preparación, de acuerdo a la línea de mensajes o criterio que estimen conveniente emitir.
- 2° Conocer la línea del programa y del conductor o conductora.** No es lo mismo ir a un programa que a otro. Si se conoce una posición contraria en el/la entrevistador/a, se deberá fortalecer la preparación con mensajes contundentes.
- 3° Seleccionar los mensajes a transmitir** con el lenguaje apropiado, teniendo en cuenta al público oyente, televidente o lector del programa o periódico. Un mismo tema a abordar debe tener distinta complejidad del lenguaje, tratándose de un público u otro.
- 4° Preparar información útil y en lo posible documentada.** Cifras, datos, (se puede llevar una copia al entrevistador o entrevistadora). Igualmente, conociendo el público objetivo del medio de comunicación.

### 5.6.1 Modo de actuar durante la entrevista

Durante una entrevista el/la vocero/a deberá tomar en cuenta lo siguiente:

ACTITUD	DESCRIPCIÓN
<b>Ser coherente “con todo el cuerpo”</b>	Tanto en las ideas que expresa como en la actitud e incluso en su arreglo personal. La persona que se ve a través de la pantalla debe ser percibida por los televidentes en armonía, lo que se consigue con la coherencia de su comunicación verbal y no verbal.

ACTITUD	DESCRIPCIÓN
<b>Estar siempre atento/a</b>	El/la periodista busca la información y rating, aún cuando la entrevista sea muy informal. El/la vocero/a no debe olvidar que está siendo observado/a por muchas personas que quedarán con una impresión, además de la impresión del entrevistador quien podría estar buscando mayor “show”.
<b>Tratar de ser interesante siempre</b>	Las personas suelen olvidar lo que se les dice, pero nunca lo que se les hace sentir. Si un/a vocero/a no es interesante, si no logra emocionar a los televidentes u oyentes y se muestra parco, deslucido y opaco, estos harán uso del control remoto o cambiarán el dial.
<b>No cuestionar al o la periodista</b>	Hacerlo quedar mal públicamente puede generar una respuesta negativa que será siempre desventajosa para el/la entrevistado/a. Se debe recordar que quien “tiene las de ganar” es el/la entrevistador/a porque maneja el programa.
<b>No especular</b>	Si no cuenta con la información exacta es mejor comprometerse a proporcionarla luego. Tratar de salir del momento improvisando una respuesta, puede ser peligroso porque se corre el riesgo de ser desmentido luego.

ACTITUD	DESCRIPCIÓN
<b>Dar ideas claras</b>	No perderse en frases redundantes o de adorno.
<b>No emplear la frase: “Sin comentarios”</b>	Porque suena arrogante y genera antipatía.
<b>Evitar las muletillas</b>	“Este..., ehh..., ¿no es cierto?, ¿no es verdad?”, son palabras que delatan escaso control de la situación. Un vocero/a que no puede dejar las muletillas no puede salir a medios.
<b>No molestar-se nunca</b>	Pensar siempre en positivo. Una pregunta negativa puede dar pie a un mensaje nuevo utilizando la técnica del “puente” (para conducir la entrevista hacia nuestro tema). Muchos malos momentos se han convertido en buenas entrevistas gracias a que el/la vocero/a tenía mensajes preparados de antemano y pudo apelar a ellos/as, en vez de molestarse con una crítica del/la entrevistador/a, ante la cual siempre será posible decir una frase de pase: “esa es una manera de ver, yo prefiero...., etc.” Así no descalifica al entrevistador o entrevistadora, pero tampoco acepta la crítica como pertinente



### 5.6.2 Las entrevistas en medios impresos

Los periódicos y revistas constituyen el formato que dedica más espacio a las entrevistas. El vocero o la vocera deberá preparar dos o tres mensajes y tener detalles sobre el tema, porque el/la periodista llegará a la cita preparado/a, esperando respuestas minuciosas.



## ¿Qué hacer y no hacer en una entrevista para un medio impreso?

- **No confiarse.** Las entrevistas con los periodistas/as de medios escritos pueden ser informales, pero el/la entrevistador/a estará poniendo atención –escribiendo o grabando- todo lo que el vocero/a está diciendo y podrá ser publicado.
- **No considerar nada “off the record”.** Todo lo que diga puede ser publicado. Si quiere que algo no se publique, no lo diga.
- **Pensar visualmente.** La TV impone el estilo. Debe llevar materiales (fotos, cuadros, estadísticas) que ayuden a crear una asociación visual con lo que declara.
- Tener en cuenta que si **no dice nada “publicable”** –suficientemente interesante- y nada que los lectores entiendan, es probable que no publiquen su nota o entrevista.
- **Tratar sólo 3, a lo mucho 4 temas.** Hablar de todo es lo mismo que hablar de nada. Corre el riesgo de que quien lo escucha o lee no recuerde nada de lo que dijo.

### 5.6.3 Las entrevistas de radio

Suelen ser muy cortas. El/la vocero/a deberá comunicar el mensaje de manera rápida y asegurarse de tener la información completa para sustentar los argumentos. En radio se puede utilizar apuntes, sobre todo cuando las entrevistas se hacen por teléfono, pero de ninguna manera debe notarse que está leyendo. Los apuntes deben servir sólo como ayuda memoria.



## ¿Qué hacer y no hacer en una entrevista en radio?

- Transmitir entusiasmo y confianza por el tono de voz. Usar inflexiones o cambios en el tono de la voz para comunicar sus mensajes y mantener a los radioescuchas interesados en lo que está diciendo. Una voz monótona hace perder el interés.
- Dar respuestas sencillas. Las respuestas complejas o muy técnicas no son asimiladas. Hay que recordar que los radioescuchas están trabajando, manejando, etc., mientras tienen la radio prendida.
- Estar preparado/a para formatos de programas con teléfonos abiertos. En algunos programas, los oyentes llaman para hacer preguntas. El vocero/a requiere aplomo para no sentirse sorprendido/a.
- El vocero o la vocera deberá dar sus respuestas de manera firme y educada, aunque no con demasiada seriedad. Su voz debe sonar siempre amable.
- No perder los papeles ante una pregunta agresiva, pues es posible que se la estén haciendo a propósito. De su respuesta dependerá cómo lo juzguen los oyentes.
- Sonreír. Aún cuando nadie lo pueda ver, la sonrisa del vocero o vocera se refleja en el tono de su voz y le da connotación positiva a su actitud.

### 5.6.4 Entrevistas en televisión

Las entrevistas en televisión proyectan una imagen visual antes que verbal. Un/a vocero/a que aparece en pantalla es percibido de determinada forma en tres segundos, en los que puede dar una buena o mala impresión. Aspectos como la manera de vestirse, sentarse, sus expresiones faciales pue-

den contribuir a proyectar una imagen de confianza y profesionalismo que ayuden a su credibilidad.



**Visualidad.** En la TV se privilegia la acción antes que la argumentación, se dice que “lo que no se ve no existe”. Un largo discurso aburre a las mayorías (aunque sea interesante para un sector).

**Emocionalidad.** Lo que no toca al corazón es indiferente. En la TV se crean empatías (en la radio, prensa escrita, web, también), cada vez hay menos espacio para el análisis. Los televidentes esperan que quien aparece en la TV (político, ejecutivo, profesional, vecino) “les caiga bien” primero, luego, que tenga razón en lo que dice.

**Personalización.** La TV es para las personas antes que para las argumentaciones. Cuando se necesita hacer un discurso, se requiere más ingredientes emotivos -de drama- que modos académicos.

**Espontaneidad.** La TV aprecia lo que parece espontáneo. Los televidentes asocian lo que “no está preparado” con lo auténtico, porque lo preparado les causa desconfianza. Se prefiere incluso un error percibido como auténtico a la perfección de lo que se presume no natural. Esto no quiere decir que se vaya a la TV a improvisar, lo que se necesita es mostrarse carismático/a y no sobreactuar.



## ¿Qué hacer y no hacer en una entrevista de TV?

En la televisión se comunica con todo el cuerpo. Los gestos, entonación de voz, etc. son aspectos importantes a tener en cuenta.

Veamos algunos consejos prácticos:

- **La credibilidad.** Basada primero en la apariencia de la persona y luego en lo que diga. La apariencia personal se expresa con la totalidad del cuerpo.
- **La postura es clave.** El vocero o la vocera debe dejarse ver confiado/a, sin llegar al extremo de dar una imagen de demasiada comodidad.
- **Si está sentado/a deberá mantener los pies firmes en el piso,** con el peso del cuerpo en la parte delantera de la planta del pie para obtener aplomo.
- **Evitar cruzar los brazos,** para no verse a la defensiva y sin interés de escuchar.
- **Usar las manos** para acentuar el conocimiento y ganas de hablar del tema; los movimientos y gestos comunican entusiasmo.
- **Expresar optimismo y atención.** El rostro comunica lo que uno está diciendo.
- **Al hablar, mirar al entrevistador o entrevistadora y eventualmente a la cámara.** La credibilidad y confianza se irradian con los ojos.

## 5.7 ¿Qué se entiende por marketing y publicidad de una gestión pública como el gobierno regional?

El marketing es una parte de la comunicación mediática que utiliza diversas modalidades, siendo la más típica la publicidad, en función de los objetivos de una empresa o institución.

Diferenciando el marketing comercial del marketing de una gestión pública como la del gobierno regional, podemos decir que esta última es una modalidad comunicativa que debe ser usada únicamente para publicitar conceptos de beneficio para la población, campañas de salud y educativas, citaciones e invitaciones a la población a eventos participativos, audiencias públicas, etc. mas no para mejorar la imagen institucional per se, como lo puede hacer el marketing comercial.



- El concepto de marketing público no se sostiene en lo que sería el “mercadeo” y no tiene que buscar la “venta” o aceptación de la gestión del gobierno regional.
- No sería correcto ni ético “marketear” la gestión al presidente regional o a cualquier otro representante de la institución mediante publicidad.



### ¿Qué consideraciones se debe tener con relación a la comunicación mediática?

- Es verdad que la comunicación mediática acorta distancias y que bien manejada lleva el mensaje de la institución a muchos más pobladores/as en menor tiempo.

- Se entiende también que toda la comunicación mediática no puede hacerse a través de la prensa porque esta tiene sus criterios de selección de la información, y es legítimo que una parte de lo que la institución necesita transmitir, puede no tener suficiente interés noticioso a ojos de los/as periodistas.
- La justificación para hacer uso de esta modalidad deberá estar muy bien sustentada, porque aparte de consumir recursos públicos, siempre escasos, la reacción de las personas suele ser adversa. Es usual el pensamiento en la población acerca de “si tiene que hacerse publicidad, no debe ser muy bueno...”

Sin embargo, el gobierno regional está en su derecho de tener comunicación mediática pagada, de considerar la rapidez como parte de su estrategia de penetración de contenidos de información a la población, pero siempre y cuando se realice de forma correcta. Una manera de hacerlo es a través de auspicios por productos, señalando su autoría y poniéndolos en espacios notorios. Lo que es irregular, es el pago por información o comentarios como un pseudo marketing.

El gobierno regional tiene derecho a hacer públicos los avances de sus proyectos. Utilizando buenos videos, spots, fotografías, páginas en un periódico, de manera institucional y organizada; dando prioridad a lo que debe conocer la población y de acuerdo al cronograma de difusión organizado en el Plan de Actividades, como parte de la Estrategia de Comunicación, y comprometiéndose a vigilar que nadie rompa las reglas. Hacer las cosas bien implica sincerar la relación con los medios y las propias acciones. La comunicación, para que rinda frutos, debe hacerse a través de canales correctos y estructurados.



## ¿Es necesario contar con un Plan de Marketing?

La estrategia de comunicación puede establecer si se considera necesario un Plan de marketing. De ser así, se debe contar con un/a responsable designado/a por el presidente o presidenta regional, previa consulta con el director o directora de comunicación y en coordinación con el Comité de Comunicación.

El/la responsable de marketing cumplirá, entre otras, las siguientes funciones:

- Tener bajo su cargo la implementación del Plan de Marketing, el que deberá funcionar como una parte del Plan Mensual de Actividades de Comunicación.
- Dirigir al equipo que trabajará el diseño, realización, difusión y pago de las actividades y proyectos cuya promoción se haya acordado.



Es deseable que en ocasiones se hagan estas campañas publicitarias pagadas -pueden ser cortas-, pero siempre sobre objetivos concretos de beneficio para la población.

Las campañas de publicidad se contratan por pauteo de no más de dos semanas, salvo temas delicados que requieran mayor tiempo para su asimilación por parte de la población. Si se necesita colocar una segunda pauta publicitaria, debe hacerse luego de recoger el impacto de la primera, a través de un sondeo de opinión entre el público objetivo.

Respecto a la pertinencia de usar determinado medio para las campañas (radio, TV, o periódicos locales), dependerá de la cobertura que logre cada medio en la región. En general, la radio y la televisión son medios masivos y populares, pero a la hora de planificar campañas hay que tener en cuenta a los de mayor cobertura en cada localidad, con el propósito de tener la seguridad de tejer con ellos la gran red de todo el espacio regional.

### **5.7.1 El Plan de Marketing**

El Plan de Marketing es el conjunto de actividades que el equipo encargado de la gestión de la comunicación deberá definir para encontrar la mejor manera de publicitar los servicios, actividades y/o proyectos que se haya acordado dar a conocer al público mediante esta modalidad.

Consiste en tomar la información obtenida a través del Diagnóstico de Situación que se desarrollará como primer paso, el cual debe sustentar la necesidad de su publicación y volcarla en un documento que ofrezca una interpretación detallada y objetiva. El Plan de marketing tiene la función de hoja de ruta para la instrumentación de la estrategia a impulsar.



## ¿Cuáles son los elementos del Plan de Marketing?

Son tres elementos:

- a) Resumen ejecutivo
- b) Elección de soportes de aplicación
- c) Cronograma de acciones

Veamos qué consiste cada uno de estos elementos:

### **a) Resumen ejecutivo**

Es la síntesis del plan propuesto. De manera sucinta engloba el plan de marketing para dar un panorama general de sus objetivos y cuáles son los resultados que deben esperarse, es decir, qué se espera que ocurra como resultado de la acción o campaña.



- ◉ Un resumen de necesidades con los problemas y posibilidades que enfrentará la institución para el lanzamiento de la campaña.
- ◉ Un resumen del estado del mercado, en este caso la opinión pública, incluyendo la situación actual y los cambios que se pronostiquen a propósito de la intervención.
- ◉ Un resumen de los objetivos. Qué es lo que se espera lograr con la campaña de marketing.
- ◉ Un resumen de la estrategia. Detallando los productos que serán desarrollados (spots, video, impresos, fotografía, etc.), así como los productos periféricos (gorros, llaveros, etc.) con logos y colores que serán diseñados y repartidos para ayudar en la visibilidad de la campaña.

## b) Elección de soportes de aplicación

Se refiere a la elección de medios a través de los cuales se desarrollará el marketing. Uno de los aspectos más cuidadosos en la tarea de hacer una buena pauta de marketing es elegir los medios en los que se colocará la pauta publicitaria de la actividad o proyecto.

El equipo encargado tendrá la responsabilidad de definir para cada ocasión los medios más adecuados entre canales de TV, radioemisoras y periódicos que existen en la región, asegurando la mayor cobertura del ámbito en que se estime necesaria la difusión.

Elegir los medios por simpatía y amistad, sin calificar su cobertura y credibilidad en la población, es un error que impide el logro de los resultados propuestos.

## c) Cronograma de acciones

Es la planificación de las actividades del marketing de acuerdo a las fechas más apropiadas para el lanzamiento de una campaña, sea para la promoción de una actividad, la publicidad de una obra en ejecución, etc.

La oportunidad de llegada al público resulta vital para el logro de los objetivos. No tener en cuenta el momento del lanzamiento de una campaña genera decepción por los malos resultados, los que suelen adjudicarse a la calidad de la campaña; olvidando que el mal momento de colocarla “en el aire” puede haber influido negativamente.



El equipo encargado del marketing deberá estudiar la agenda pública para evitar interferencias y escoger en cada caso el mejor momento para lanzar la pauta en medios.

Esto redundará en la mayor atención de la población hacia lo que se comunique.



# VI

Medición y control  
de resultados

Actualmente, existe consenso respecto a que no hay verdadero avance sin la medición y control de resultados de las acciones que se emprendan como parte de la aplicación de una estrategia. Si los resultados corresponden a la realidad, estos constituyen una verdadera brújula para indicar si se está consiguiendo respuesta en el público objetivo y si hay necesidad de corregir el rumbo y en qué puntos exactamente.

La manera de saber si se está progresando en la aplicación de la estrategia, es recogiendo las percepciones del público y evaluando los cambios significativos que se van dando.

Para obtener información confiable que oriente los pasos a seguir se requiere:

- Asegurar que los sondeos sean bien diseñados, definiendo correctamente las preguntas, el público objetivo, el tiempo y honestidad en la aplicación.
- Manejar plantillas referenciales de las acciones que se emprendan con datos como: fecha, lugar, público, cooperantes y naturaleza de la actividad, con comentarios de los/as comunicadores/as para determinar la relevancia de cada aplicación.

Los indicadores clave corresponderán a cada caso específico a evaluar, sin dejar de lado los puntos básicos que dan sustento a la estrategia y sus resultados esperados, especialmente después del primer mes y a los seis meses de aplicación.

### **6.1. ¿Cuáles son los resultados esperados como producto de la aplicación de la estrategia al primer mes?**

Según los objetivos básicos a cumplirse al primer mes de aplicación de la estrategia, se puede señalar lo siguiente:

## RESULTADOS ESPERADOS DE LA ESTRATEGIA IMPLEMENTADA AL PRIMER MES

**1. Director/a de Comunicaciones reconocido** por todas las autoridades, funcionarios/as y trabajadores/as del GR como jefe/a de la nueva política de comunicación y responsable de la aplicación de la estrategia de comunicación.

- Todos los comunicadores o comunicadoras envían información y/o comentarios, coordinan permanentemente y requieren autorización de la dirección de comunicaciones para las acciones de comunicación.

**2. Comité de Comunicación debidamente instalado con todos sus miembros establecidos.**

- El Comité es reconocido como la instancia que centraliza las acciones de comunicación, bajo la dirección del director o directora de comunicación.

**3. Reglas de juego referidas a la organización y funciones del CC, el Código de Ética y el Cuaderno de Compromisos se ejercen, respetan y valoran a nivel de toda la institución.**

- Se ha fijado el tiempo y duración de las reuniones ordinarias del CC, que son periódicas y con carácter obligatorio para sus miembros.
- Se ha establecido sanciones y/o multas por inasistencias e incumplimiento de compromisos.

## RESULTADOS ESPERADOS DE LA ESTRATEGIA IMPLEMENTADA AL PRIMER MES

**4. Estímulo o premio para el/la mejor comunicador/a del mes, en base a criterios establecidos, ha sido aprobado y se aplica con objetividad** (se recomienda no incluir como estímulo la cantidad de notas de prensa producidas porque puede ser engañoso) .

- Esta fórmula mantiene a los/as comunicadores/as permanentemente motivados/as para realizar su trabajo e incentiva el mejoramiento y el esfuerzo progresivo.

**5. Plan de Actividades de Comunicación del primer mes, elaborado conciliando los planes mensuales de actividades que presentaron los miembros del CC, se ejecuta plenamente.**

- El material de comunicación audiovisual y gráfico de todas las oficinas del gobierno regional es supervisado por el CC en sus reuniones ordinarias o por el director de comunicación.
- Todos/as los/as integrantes del CC y sus equipos trabajan sus temas en coordinación permanente, cuidando de desarrollar lo aprobado.

**6. Página web del gobierno regional sirve como valiosa fuente de información, es más amigable y tiene mayor información actualizada.**

- Las páginas web de las direcciones regionales y de otros órganos de línea que poseen página propia, mantienen uniformidad de logotipos, formas y colores con la página principal dando imagen de unidad.

## RESULTADOS ESPERADOS DE LA ESTRATEGIA IMPLEMENTADA AL PRIMER MES

### 7. Boletín electrónico con la agenda del gobierno regional y temas saltantes es emitido diariamente.

- Incluye las actividades de las diversas oficinas antes independientes como las direcciones regionales.
- Se prepara el boletín semanal con las principales noticias a ser difundido en medios regionales y de la capital de la república.

### 8. Comité de Crisis en funcionamiento.

- Se ha elegido a sus miembros y estos hacen seguimiento de las potenciales crisis. Diseñan su plan de acción para enfrentar las situaciones que puedan ocurrir.

### 9. Miembros del CC empiezan a realizar su relación con los medios de acuerdo a la nueva política de comunicación.

- Las notas de prensa son enviadas a medios, las entrevistas de radio y televisión son solicitadas sin que exista ningún acuerdo económico.
- Está prohibido el pago por la difusión de información de interés periodístico proveniente del gobierno regional.

### 10. El Manejo de la inversión publicitaria institucional se realiza mediante plataforma única de programación.

- El encargado o la encargada de difusión coloca los primeros anuncios en los medios de mayor sintonía y/o lectoría, luego de su aprobación en reunión de CC.

## 6.2. ¿Cuáles son los resultados esperados como producto de la aplicación de la estrategia a los seis meses?

### RESULTADOS ESPERADOS DE LA ESTRATEGIA IMPLEMENTADA A LOS SEIS MESES

**1. Reuniones ordinarias del Comité de Comunicación se realizan de manera regular por lo menos una vez al mes.**

- Toda la comunicación es organizada por los miembros del CC y todas las unidades ejecutoras del gobierno regional respetan el acuerdo.

**2. Planificación de todas las actividades de comunicación se hace regularmente mediante el Plan Mensual de Actividades de Comunicación.**

- Nadie emite comunicación desarticulada en el gobierno regional.

**3. Seguimiento y monitoreo del Plan Mensual de Actividades de Comunicación da cuenta de los avances de la gestión, encuentros de comunicación directa y cuestiones de importancia, además de ocuparse del día a día.**

- En los primeros 6 meses se ha abordado de manera integral, por lo menos 3 proyectos en los que ha insertado además el concepto de la visión de futuro regional.

**4. Respuestas a situaciones críticas se hacen de manera estructurada mediante acciones coordinadas, con participación del Comité de Crisis y la gestión de comunicación.**

- Se ofrece explicaciones con la participación del presidente regional y/o un vocero, tomando en cuenta los requerimientos de la prensa.

**5. Página web del gobierno regional influye en el diseño y mejora de las páginas web de las direcciones regionales, presentando uniformidad de colores y caracteres.**

- ⦿ Al igual que la página central, son valiosas fuentes de información los contenidos que están en línea con los de la nueva política de comunicación. El equipo de comunicaciones está atento a su actualización.

**6. Boletín electrónico es emitido periódicamente con contenidos más trascendentales.**

- ⦿ El boletín semanal es enviado electrónicamente a los medios de comunicación regionales y de alcance nacional.

**7. Seis videos institucionales producidos en el primer semestre, todos ellos referidos a proyectos y obras.**

- ⦿ La producción es de un video por mes. Estos videos son enviados a medios de comunicación como material informativo para uso de los/as periodistas según su criterio.
- ⦿ Están colgados en la página web de la institución.
- ⦿ Se ha producido 1 ó 2 spots de TV y radio para la difusión del marketing.

**8. Dos campañas sociales en medios lanzadas en el primer semestre.**

- ⦿ Se organizan campañas directas gestadas por el gobierno regional sobre temas que generen el bienestar de la población más necesitada, por ejemplo nutrición, inclusión, participación de mujeres, etc.
- ⦿ Las campañas directas se realizan en los sectores más deprimidos de las poblaciones urbanas.

**9. Reactivamiento de la organización de la comunicación comunitaria gracias a la presencia del gobierno regional en eventos, siguiendo el calendario festivo.**

- En los primeros 6 meses, la institución ha estado presente con ferias informativas, festivales de productos, etc. por lo menos en 4 lugares.
- Empieza a sentirse la presencia del gobierno regional en distintos puntos de la región.

**10. Tres talleres de capacitación y entrenamiento realizados en el primer semestre, en el que se abordan temas referidos al mejor uso de herramientas y tecnologías de la información.**

- Prioritariamente en temas de redacción y producción audiovisual o gráfica, dirigida a los/as integrantes del CC y demás comunicadores/as del gobierno regional.

**11. Protocolo de las actividades del presidente o presidenta regional y los eventos en los que participa son asumidos por las y los integrantes del CC encargados/as.**

- Protocolo se realiza con normalidad.

**12. Primera evaluación de resultados de aplicación de la estrategia de comunicación mediante sondeo ejecutada por una universidad o institución aliada.**

- El monitoreo de medios se efectúa de manera regular.
- Los resultados de la primera evaluación se encuentran en proceso de elaboración para luego proceder a su discusión en el CC y plantear las correcciones correspondientes para los próximos seis meses de aplicación de la estrategia de comunicación, que norma la nueva política de comunicación del gobierno regional.



# Recomendaciones

---

- Realización, al más alto nivel, de una reunión con el/la gerente regional y responsables de las gerencias del gobierno regional para informarles sobre la puesta en marcha de la nueva política de comunicación de la institución, con el fin de lograr, en base al trabajo coordinado, el éxito de la aplicación de la estrategia.
- Centralización de la relación con los medios y periodistas en el Comité de Comunicación bajo la conducción del Director/a de Comunicaciones del GR en todo lo que se refiera a comunicación, tanto directa como mediática, esto es tanto prensa como marketing. Resulta aconsejable conseguir el compromiso de los funcionarios.
- La nueva política de comunicación del GR está orientada a la emisión de mensajes institucionales, evitando contradicciones entre sus voceros/as. Por ejemplo, declaraciones dispersas o distintas sobre un mismo tema. En ese sentido, se debe informar a los/as funcionarios/as que incumplir el compromiso de contribuir con la estrategia de comunicación significará entorpecer la consolidación de la nueva política.
- Las oficinas del GR que no cuentan con personal de comunicación, deben asignar a un/a trabajador/a para que sea miembro del CC e inserte el trabajo de la oficina en la nueva política de comunicación.
- De ser posible, se deberá incluir en el Comité de Comunicación a un/a comunicador/a del Consejo Regional para abarcar la comunicación de toda la institución.



# Bibliografía

---

ACADEMIA NACIONAL DE CIENCIAS.

Boletín Extraordinario “Amazonía Peruana”, Diciembre 2010. Lima.

A.C.S. Calandria.

Propuesta de plan estratégico de comunicación para el Gobierno Regional de San Martín. Programa de Comunicación Política, Lima 2010 (no publicado)

ARGYLE, Michael.

Psicología del comportamiento interpersonal. Alianza Universidad, Madrid, 1978.

BOZA DIBOS, Beatriz.

Manual de buenas prácticas gubernamentales. CAD. Lima, 2006.

CARAVEDO MOLINARI, Baltazar.

La transformación de la sociedad peruana. Avina. Lima, 2004.

CENTRO DE ESTUDIOS REGIONALES ANDINOS Bartolomé de las Casas.

Educación ciudadana y apoyo a la transición democrática participativa. CBC. Lima, 2003.

COSTA BONINO, Luis. Manual de marketing político. Sección I Semiología Política. Editorial Fin de Siglo, Montevideo 1994. También en: [www.costabonino.com/MMPCapIII](http://www.costabonino.com/MMPCapIII). diciembre 2009.

DALLERA, Oswaldo.

Colección “Comunicación” Signos comunicación y sociedad. Ediciones Don Bosco, Argentina 1990.

DAVIS, Flora.

La comunicación no verbal. Alianza Editorial. Madrid, 1976.

DESCAMPS, Marc Alain.

El lenguaje del cuerpo y la comunicación corporal. Deusto, Bilbao 1990.

DÍAZ PALACIOS, Julio, VARGAS MACHUCA, Elizabeth y QUIROZ Elizabeth.  
La incidencia política: nuevos caminos para la sociedad Civil. DFID. Lima, 2003.

GARCÍA FERNÁNDEZ, José Lorenzo.

Comunicación no verbal: periodismo y medios audiovisuales. Editorial Universitas S.A. Madrid, 2000.

GUERRA-GARCÍA PICASSO, Gustavo y MINAYA LAZARTE, Verónica (2005).  
Reformas institucionales para una estrategia de desarrollo nacional. Fredrich Ebert Stiftung, Lima 2005.

HERRERA SANTAMARÍA, Rodolfo.

Manual de mensajes clave. MIMDES. 2010.

INFORME REGIONAL

Sobre Desarrollo humano para América Latina y el Caribe 2010.

MARTIN-BARBERO, Jesús.

El miedo a los medios. Política, comunicación y nuevos modos de representación. En: Nueva Sociedad, publicación número 161. Caracas 1999.

MEHRABIAN, Albert. Silent messages, Belmont, California. Wadsworth, 1972.  
También en: [www.kaaj.com/psych](http://www.kaaj.com/psych), mayo 2009.

PEASE Allan y Bárbara. El lenguaje del cuerpo.  
Como interpretar a los demás por sus gestos. Amat, Barcelona, 2006.

PNUD.

La democracia en América Latina, hacia una democracia de ciudadanas y ciudadanos. 2004.

PNUD.

Descentralización con ciudadanía en el Perú: diálogo con actores regionales.  
Lima: PNUD, 2006.

SÁNCHEZ RUIZ Enrique.

Medios de comunicación y democracia. Norma, Colombia, 2005.

SARTORI, Giovanni.

Homo Videns. La sociedad teledirigida. Santillana Taurus. Madrid, 1998.

TIRONI, Eugenio y CAVALLO, Ascanio. Comunicación estratégica. Vivir en un mundo de señales. Águila Chilena de Ediciones S.A. Santiago 2006.



Se terminó de imprimir en los talleres gráficos de

TAREA ASOCIACIÓN GRÁFICA EDUCATIVA  
Pasaje María Auxiliadora 156 - Breña  
Correo e.: [tareagrafica@tareagrafica.com](mailto:tareagrafica@tareagrafica.com)  
Página web: [www.tareagrafica.com](http://www.tareagrafica.com)  
Teléf. 332-3229 Fax: 424-1582  
Abril 2012 Lima - Perú



