



Mòdulo 6

Como crear y evaluar una Estrategia de Comunicaciones

Introducción al módulo



Mòdulo 6:
Como crear
y evaluar una
Estrategia de
Comunicaciones

La estrategia, es un plan de acción diseñado para alcanzar una meta u objetivo a largo plazo. ¡Las organizaciones deberían elegir sus actividades e intervenciones en base a su estrategia, y no al revés!
Es una creencia errada, que en el sector comunitario y sin ánimo de lucro, que el trabajo en el campo social no requiere planeación estratégica. Para la sostenibilidad de una organización sin ánimo de lucro, es esencial tener un plan detallado para crecer, basado en el análisis de necesidades, ofertas, recursos y oportunidades.

Pero ¿cómo diseñamos una estrategia?

Para poder diseñar una estrategia de comunicación, es importante conocer:

- La misión, visión y principios de tu organización (Módulo 2)
- Quiénes son tus participantes (Módulo 3)
- Qué canales y herramientas de comunicación existen (Módulo 4 and Módulo 5)



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union





Al tener claros estos aspectos, los siguientes pasos son:

- Definir un objetivo a largo plazo para tu estrategia de comunicación
- Establecer metas de mediano y corto plazo
- Planear acciones para alcanzar estas metas
- Analizar los recursos que tienes y/o necesitas
- Tener en cuenta los obstáculos que te puedas encontrar
- Definir una metodología de evaluación y monitoreo para medir el éxito y adaptar tu estrategia

En este módulo, te guiaremos por los siguientes asuntos:

- ¿Cómo establecer un objetivo?
- ¿Cómo analizar la capacidad de una organización?
- ¿Qué es un análisis de riesgo?
- ¿Cómo deberíamos dar y recibir retroalimentación?





Método Inteligente (SMART method) – ¿Es tu objetivo inteligente?

Este método te ayuda a analizar si el objetivo que has establecido para tu estrategia es:

- Specific (Específico)
- Measurable (Medible)
- Attainable, Accepted, Action-based (Alcanzable, aceptado, basado en la acción)
- Relevant, Realistic (Relevante, realista)
- Time based (Cronometrado)

Hasta las siguientes preguntas para determinar si tu objetivo es SMART (inteligente) o no:

- **Specific (Específico):** ¿Qué quieres lograr? ¿Quién quieres hacer que, dónde, cuándo y por qué?
- **Measurable (Medible):** ¿Cómo vas a mostrar tus resultados? ¿Qué métodos usarás para medirlos? ¿Cuáles son tus indicadores cuantitativos y cualitativos*? ¿Con lo suficientemente adaptables?
- **Attainable, Accepted, Actionbased (Alcanzable, aceptado, basado en la acción):** ¿Es tu meta alcanzable? ¿Es aceptada por tu personal y tu grupo objetivo? ¿Tienes un plan de acción para alcanzarla?
- **Relevant, Realistic (Relevante, realista):** ¿Es tu meta relevante para la misión de tu organización? ¿Es realista, u optimista? ¿Cuentas con los recursos necesarios para alcanzarla?
- **Time based (Cronometrado):** ¿Has establecido un plazo de tiempo para tu meta y las acciones para alcanzarla? ¿Lo dividiste en metas de corto, mediano y largo plazo? ¿Estableciste límites de tiempo?



Ejemplo:



Mòdulo 6:
Como crear
y evaluar una
Estrategia de
Comunicaciones

Meta terrible: “Queremos ganar mucho dinero.”

Meta mala: “Queremos tener una ganancia (para reinvertir en nuestras actividades) de 2000 euros este año.”

Meta inteligente: “Queremos reservar un mínimo del 10% de los ingresos de la organización cada mes durante los siguientes 12 meses, que, basados en el análisis financiero del año pasado, resultará en una ganancia de 5000 euros.”

Puedes adaptar tu estrategia para alcanzar este objetivo “haciéndola” también inteligente (SMART) así:

- **Siendo específico:** todo el personal de la organización es responsable de diseñar e implementar actividades que le aporten un promedio de 1667 euros mensuales a la organización durante los próximos 12 meses. (En la estrategia detallada, debes definir qué actividades y quién es responsable de cada una.)

- **Siendo medible:** Cuentas con indicadores cuantitativos (10%, 12 meses, 2000 euros) que pueden ser monitoreados, por ejemplo, a través del balance financiero mensual de la organización. El monitoreo, le permite a la organización ser flexible en su estrategia: por ejemplo, si no se alcanza el promedio de 1667 euros en los primeros tres meses, tienen la oportunidad de reformular tus actividades, y emplear otras más eficientes.

- **Siendo aceptado:** Todo el personal de la organización debe sentirse responsable para alcanzar la meta, y deben sentir que ésta es alcanzable, porque tienen la capacidad. Así, se deben sentir listos para invertir más (tiempo, energía, recursos financieros), para poder alcanzar la meta.



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union





Mòdulo 6:
Como crear
y evaluar una
Estrategia de
Comunicaciones

- **Siendo relevante:** Los 2000 euros ganancia de en el año, serán invertidos en un proyecto o una actividad que es relevante a la misión de la organización.
- **Siendo realista:** La organización ha analizado sus experiencias anteriores y su crecimiento financiero, y las actividades propuestas responden a la necesidad de los usuarios, existen recursos para implementar las actividades programadas y la cantidad para alcanzar la meta, no es muy alta.
- **Cronometrado:** El marco de tiempo es de 12 meses, divididos en eventos de monitoreo mensuales, y todas las actividades planeadas tienen una agenda programada con límites de tiempo.



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



Ejercicio:



Mòdulo 6:
Como crear
y evaluar una
Estrategia de
Comunicaciones

Cambia estas metas terribles, a metas INTELIGENTES:

- 1) Queremos ser populares en las redes sociales.
- 2) Queremos llegarle a más personas de nuestro grupo objetivo.

the sound of silence



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union





Posibles soluciones:

1) Queremos incrementar en 10% el número de visitantes a nuestra página de Facebook en los próximos 6 meses.

Preguntas guía: ¿Qué significa “popular” para ti, cómo mides qué es popular? ¿En qué red social te gustaría ser más popular? ¿De cuánto es el incremento que esperas, cuán realista es? ¿Cuál es tu límite de tiempo? ¡Cuando contestes estas preguntas, tendrás tu objetivo! Ahora, ve y piensa qué actividades y acciones te pueden ayudar a alcanzar esta meta.

2) En los próximos 3 meses, nos gustaría integrar en nuestra actividades, 15 mujeres que nunca han participado en ninguna de las actividades de nuestra organización.

Preguntas guía: ¿Quién es el grupo objetivo específico: tus beneficiarios, tus donantes, el público en general, responsables de la toma de decisiones? ¿A cuántas personas te gustaría contactar? ¿A qué fecha? ¿Es realista?





Análisis DOFA y PEST- Analizando la organización, analizando la estrategia

Parte del diseño de una estrategia es analizar la capacidad de la organización para implementarla. Con el Análisis DOFA, podemos identificar debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas de la organización (de origen interno).

Pero, para poder predecir el éxito posible de una estrategia, la organización también debe considerar factores externos que pueden ser beneficiosos o perjudiciales para alcanzar sus objetivos (origen externo).

Este análisis puede ser útil para confirmar o rediseñar una estrategia, y para prepararse para posibles riesgos.

	<i>Beneficioso para el alcance de los objetivos</i>	<i>Perjudicial para el alcance de los objetivos</i>
Origen interno (atributos de la organización, controlable)	FORTALEZAS	DEBILIDADES
Origen externo (atributos del entorno, no controlable)	OPORTUNIDADE	AMENAZAS





Los aspectos externos, además, pueden dividirse en:

Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos (PEST) Oportunidades o Amenazas, por ejemplo:

Aspectos políticos	Aspectos económicos	Aspectos sociales	Aspectos tecnológicos
<ul style="list-style-type: none">- Estabilidad política- políticas de gobierno- políticas tributarias favorables- seguridad apropiada- marco legal y leyes apropiadas	<ul style="list-style-type: none">- tasa de desempleo- cantidad de "consumidores"- tasa de interés e inflación- tasa de cambio y estabilidad de la moneda	<ul style="list-style-type: none">- demográficos (patrón de crecimiento, distribución por género, distribución por edad, etc.)- cultura y estilo de vida- educación básica y universitaria- seguridad social y beneficios	<ul style="list-style-type: none">- desarrollo tecnológico- recursos de mano de obra calificada- inversiones en investigación y desarrollo- información y comunicación





	Beneficiosos para el alcance de los objetivos	Perjudicial para el alcance de los objetivos
Origen interno (atributos de la organización, controlable)	FORTALEZAS <ul style="list-style-type: none">- personal preparado y competente- larga experiencia en el campo- amplia red de participantes y colaboradores- adecuada ubicación de la organización	DEBILIDADES <ul style="list-style-type: none">- bajo número de personal- baja capacidad financiera- dependencia de estímulos económicos públicos- el estatus legal de la organización requiere procedimientos administrativos complicados
Origen externo (atributos del entorno, no controlable)	OPORTUNIDADES <ul style="list-style-type: none">- mejor acceso y aceptación de los nuevos medios, abre posibilidades económicas y comunicación instantánea con los grupos objetivos (Tecnológica)- la Unión Europea aumenta el apoyo económico a organizaciones que trabajan en países en desarrollo (política, económica)	AMENAZASAS <ul style="list-style-type: none">- los temas de trabajo de la organización son tabú en la sociedad (social)- las elecciones nacionales se aproximan y los partidos radicales están ganando popularidad (política)- las tasas de desempleo son altas y los grupos objetivos no pueden pagar los servicios que la organización ofrece (económica)





Mòdulo 6:
Como crear
y evaluar una
Estrategia de
Comunicaciones

Ejercicio:

Analiza estas organizaciones con el análisis DOFA, basándote en la información a continuación:

1) Nombre de la organización: Herodotus

Objetivo: Concientizar a las personas acerca de la manipulación de los medios de comunicación, e indagar por la información presentada por éstos; para empoderar a la comunidad para que accedan a información con un enfoque crítico.

Actividades: La organización tiene un blog donde publican los resultados de sus investigaciones. Además, organizan encuentros para analizar noticias importantes de la actualidad. Algunas veces, la organización realiza talleres con jóvenes, sobre el uso de los medios de comunicación, ventajas y desventajas de las redes sociales, etc.

Público objetivo: El público general, personas con nivel educativo medio o bajo, personas analfabetas, jóvenes en general y responsables de decisiones

Información adicional: El personal de la organización está compuesto por periodistas; es un grupo interdisciplinario de personas. La organización lleva trabajando 5 años.

La cantidad de lectores del blog es pequeña, y tienen dificultades vinculando personas en situaciones de desventaja en sus actividades (personas analfabetas, personas con limitaciones económicas, personas con bajo nivel educativo); la organización ofrece sus actividades de manera gratuita, por lo que enfrentan situaciones económicas difíciles y el sostenimiento de esas actividades es precario; además su trabajo actualmente no cuenta con apoyo de la administración municipal.



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union





2) Nombre de la organización: CFA – CircusForAll (Circo para todos)

Objetivo: Dar acceso a las artes (especialmente el circo y el espectáculo) a públicos que no tienen posibilidad económica de pagarlo. Enriquecer la vida cultural de la comunidad, utilizando las artes como propiciador de encuentros entre personas de diferente estatus social.

Actividades: Hasta ahora, la organización ha implementado pequeños espectáculos en una plaza pública, para promocionarse. Planean organizar festivales y talleres (por ejemplo, malabares) en barrios marginales de la ciudad.

Público objetivo: El público general, integrando personas de barrios de estrato alto y bajo (de cualquier edad).

Información adicional: La organización no es muy conocida en la comunidad; pero tiene una amplia red internacional, gracias a las conexiones personales de los artistas. La organización tiene una buena capacidad financiera en el momento; los miembros están listos para invertir una cantidad aún mayor de recursos económicos. La organización apenas tiene 3 meses de existencia. El circo y las artes callejeras no son muy populares en la ciudad.

Los miembros tienen capacidad financiera para implementar las actividades, pero quieren encontrar una manera sostenible, de por lo menos, cubrir el costo de las actividades.

No todos los miembros de la organización viven en la misma ciudad, y, además, viajan frecuentemente. La mayoría tiene un enfoque artístico; y están especializados en diferentes tipos de arte.





Mòdulo 6:
Como crear
y evaluar una
Estrategia de
Comunicaciones

3) Nombre de la organización: TOGETHER Foundation (Fundación JUNTOS)

Objetivo: Empoderar y mejorar la capacidad financiera de pequeñas organizaciones que trabajan con inmigrantes.

Actividades: La fundación recolecta donaciones para el apoyo de pequeñas organizaciones que trabajan con inmigrantes. Continuamente mapea la presencia y el trabajo de organizaciones comprometidas con este tema.

Público objetivo: donantes/patrocinadores, responsables de decisiones políticas, instituciones públicas, pequeñas ONG's y empresas sociales.

Información adicional: La organización tiene oficinas en 4 regiones diferentes del país. Ya ha creado un amplio mapa de organizaciones que trabajan con inmigrantes en esas 4 regiones (pero aún no tienen ninguna asociación con todas estas organizaciones).

La organización tiene dificultades en la búsqueda de donantes y patrocinadores, debido a la falta de confianza de éstos- éstos dicen que no están seguras de dónde terminará su dinero. Hay una discriminación general y racismo hacia los inmigrantes en las comunidades locales, reforzados por las políticas.

La organización, además de entregar apoyos económicos a las ONG's, tiene que asumir sus propios costos de administración y funcionamiento. Todo el personal está contratados a jornada parcial.



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union





Posibles soluciones:

1 Herodotus

	Beneficios para el alcance de los objetivos	Perjudicial para el alcance de los objetivos
Origen interno (atributos de la organización, controlable)	FORTALEZAS <ul style="list-style-type: none">- personal internacional con conexiones internacionales- experticia en periodismo- 5 años de experiencia en su currículum	DEBILIDADES <ul style="list-style-type: none">- inestabilidad económica- falta de experiencia en el personal (únicamente periodistas, no cuentan con administradores de proyectos, etc.)
Origen externo (atributos del entorno, no controlable)	OPORTUNIDADES <ul style="list-style-type: none">- apertura a un público internacional- los nuevos medios y la tecnología permiten alcanzar un público más amplio- posibles apoyos económicos internacionales para trabajar con personas de poblaciones vulnerables	AMENZAS <ul style="list-style-type: none">- oposición del gobierno





2) Circus For All

	Beneficios para el alcance de los objetivos	Perjudicial para el alcance de los objetivos
Origen interno (atributos de la organización, controlable)	FORTALEZAS <ul style="list-style-type: none">- amplia red internacional- estabilidad económica de los miembros de la organización	DEBILIDADES <ul style="list-style-type: none">- juventud de la organización, aún no es muy conocida entre la comunidad- la organización aún no cuenta con una estrategia de sostenibilidad económica- los miembros no siempre están disponibles o presentes en el mismo lugar
Origen externo (atributos del entorno, no controlable)	OPORTUNIDADES <ul style="list-style-type: none">- atraer al público invitando artistas internacionales para que se presenten	AMENZAS <ul style="list-style-type: none">- las artes callejeras y el circo no son muy populares en la comunidad





3) Together Foundation

	Beneficios para el alcance de los objetivos	Perjudicial para el alcance de los objetivos
Origen interno (atributos de la organización, controlable)	FORTALEZAS <ul style="list-style-type: none">- oficinas en diferentes regiones- amplia red de trabajo- manejo de información acerca de otras organizaciones	DEBILIDADES <ul style="list-style-type: none">- la administración de donaciones no es lo suficientemente transparente- baja capacidad de organización en términos de horas de trabajo (empleados a tiempo parcial)
Origen externo (atributos del entorno, no controlable)	OPORTUNIDADES <ul style="list-style-type: none">- donaciones internacionales para el apoyo a la integración de los inmigrantes- posible colaboración con participantes en más regiones	AMENZAS <ul style="list-style-type: none">- Políticas anti-inmigración y la opinión pública





Análisis de riesgos

Una vez que tengamos claridad sobre las debilidades y las amenazas, es importante pensar en la profundidad de sus posibles impactos, cuáles son los riesgos que presentan, y como prevenirlos o manejarlos.

El análisis de riesgo es parte crucial de la planeación de la estrategia: éste le permite a la organización prepararse con tiempo para las dificultades que pueda enfrentar, y planear soluciones alternativas para conseguir los objetivos. En este capítulo, propondremos un modelo muy simple de análisis de riesgos:

Causa	Riesgo	Nivel	Fase	Prevención	Manejo
Todos los factores (internos y exgtrenos) que puedan ser un obstáculo para el alcance de los objetivos	Descripción del riesgo (el efecto del factor de riesgo en una implementación de la estrategia exitosa)	El nivel puede ser bajo, medio o alto, dependiendo de la posibilidad del riesgo	Es importante identificar en qué fase de la implementación puede aparecer el riesgo (al principio, en el medio, al final), así, la organización puede prepararse con tiempo	Acciones para prevenir el riesgo (eliminando los factores)	Acciones para superar el obstáculo encontrado

Es importante repetir el análisis de riesgo durante los momentos de monitoreo y seguimeinto, ya que los factores internos o externos pueden cambiar con el tiempo. ¡Así que no olvides actualizar tu análisis!



Ejemplo:



Mòdulo 6:
Como crear
y evaluar una
Estrategia de
Comunicaciones

Situación: Una organización está lanzando un curso de formación en línea.

Causa	Riesgo	Nivel	Fase	Prevención	Manejo
<ul style="list-style-type: none"> - Las dificultades para integrar a los participantes necesitan un análisis durante la fase de preparación - bajo presupuesto para invertir en la promoción del curso - culturalmente, los cursos de formación en línea no son considerados eficientes 	<p>Participantes y grupos objetivos muestran poco interés en la formación</p>	<p>Medio</p>	<p>En el momento en que el curso está listo para ser lanzado y promocionado</p>	<ul style="list-style-type: none"> - planeación y el ensayo de estrategias alternativas para integrar a los participantes en el diseño del curso - Colectas de fondos para incrementar el presupuesto de promoción y divulgación del curso - acreditar el curso, para entregar certificados oficiales a los participantes, y así, aumentar el atractivo del curso etc. 	<ul style="list-style-type: none"> -actualizando el análisis de los participantes, buscando nuevos públicos objetivos - pre-ensayos del curso, recogiendo retroalimentación y modificándolo - traducción del curso a otros idiomas, para alcanzar una audiencia más amplia - identificar plataformas en línea gratuitas (MOOC, OER) para promover el curso - reforzar actividades de promoción - actividades de sensibilización y sobre el uso de las TIC etc.



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union





Ejercicio:

Analiza los riesgos de las organizaciones del numeral 2, y diseña una intervención de prevención y administración:

1) Herodotus

Riesgo: El gobierno trata de clausurar las actividades de la organización.

2) CircusForAll (Circo Para Todos)

Riesgo: Los miembros de la organización renuncian.

3) TogetherFoundation (Fundación JUNTOS)

Riesgo: La organización no recibe ninguna donación.





Posibles soluciones:

1) Herodotus

Causa	Riesgo	Nivel	Fase	Prevención	Manejo
El gobierno actual está en contra de las actividades de la organización	El gobierno trata de clausurar las actividades de la organización	Medio – alto	Durante todas las fases de funcionamiento de la organización, hasta las próximas elecciones	<ul style="list-style-type: none">- establecer buenas relaciones con los responsables de las decisiones políticas y conseguir el apoyo de la sociedad civil- estudiar toda la legislación que pueda ayudar a la defensa de la organización etc.	<ul style="list-style-type: none">- atraer la atención del caso en una corte nacional o internacional, que proteja los derechos de la libre expresión, y el libre discurso- negociar con el gobierno, si esto no interfiere con los principios de la organización etc.





2) CircusForAll (Circo Para Todos)

Causa	Riesgo	Nivel	Fase	Prevención	Manejo
<ul style="list-style-type: none">- los miembros de la organización viven en diferentes ciudades- todos los miembros tienen un interés y un enfoque artístico particular- los miembros de la organización también viajan por su trabajo, la organización no es un único proyecto	Los miembros de la organización renuncian a esta	Medio – bajo	Puede pasar después de un proyecto fallido de la organización, o cuando la capacidad financiera deja de ser sostenible; pero podría pasar en cualquier momento	<ul style="list-style-type: none">- Actividades de trabajo en equipo- inclusión activad de todos los miembros en la toma de decisiones- comunicación transparente y honesta- fortalecer la resistencia de los miembros del equipo- perfeccionar técnicas de trabajo colaborativo en líneaetc.	<ul style="list-style-type: none">- análisis y evaluación de las razones de las renuncias, resolución de conflictos eventuales, mejoramiento o superación de las causas de las renuncias- repensar el propósito de la organización, adaptar las actividades a la nueva capacidad operacional- contratación de nuevos miembrosetc.





3) TogetherFoundation (Fundación JUNTOS)

Causa	Riesgo	Nivel	Fase	Prevención	Manejo
<ul style="list-style-type: none">-comunicación acerca de la destinación de las donaciones no es lo suficientemente transparente- el propósito de la organización no tiene apoyo entre la opinión pública debido a las políticas anti inmigración	La organización no recibe ninguna donación	Medio – alto		<ul style="list-style-type: none">- una estrategia de comunicación más transparente- participación en eventos donde los asociados de la organización estén presentes y se puedan encontrar frente a frente- actividades de sensibilización y promoción acerca de la inmigración- contratar un/a experto/a en recolección de fondos- reforzar el trabajo colaborativo con organizaciones hermanas, lanzando estrategias conjuntas de comunicación y recolección de fondos etc.	<ul style="list-style-type: none">- mejorar la estrategia de comunicación y reforzar actividades de sensibilización acerca de la inmigración- invertir en expertos/as en colectas de fondos- actualizar el análisis de asociados- búsqueda de nuevos públicos objetivos- reforzar el trabajo en red etc.



Retroalimentación



Mòdulo 6:
Como crear
y evaluar una
Estrategia de
Comunicaciones

Una buena estrategia incluye actividades de monitoreo y evaluación periódicas; escuchar de parte de alguien externo o de un compañero/a que algo salió mal o no es de buena calidad, no es fácil. La comunicación interna es un aspecto crucial de las organizaciones, y un método de retroalimentación pactado en consenso es esencial para los miembros. Así que no te olvides de:

Retroalimentación no es sólo crítica: ambas partes – quien la da y quien la recibe – deben estar conscientes del propósito constructivo de la retroalimentación.

La retroalimentación debe analizar y describir:

- Qué pasó
- Por qué pasó
- Qué consecuencias dejó
- Cómo lo podemos prevenir (en caso de que sea un efecto negativo) o reforzar (en caso de que sea un efecto positivo)

Los principios de la retroalimentación:

- Comúnmente, está acordado que dar y recibir retroalimentación tiene como propósito el mejorar
- La retroalimentación es razonable, bien explicada y basada en un análisis
- La retroalimentación no debe ser emocional ni debe juzgar
- Quien da la retroalimentación debe estar abierto a repensar su análisis basado en nueva información
- Quien recibe la retroalimentación debe estar listo para admitir su ausencia eventual
- Retroalimentación negativa debe estar seguida de propuestas para mejorar
- Es esencial dar también retroalimentación positiva, no solamente negativa

Anexo: CommunicationAuditChecklist



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

