



ALIANZA ONG

MANUAL PARA **PLANES DE COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL**



MANUAL PARA
PLANES DE
COMUNICACIÓN
INSTITUCIONAL



ALIANZA ONG



Calle Caonabo No. 22
Gazcue, Santo Domingo,
República Dominicana.

Tel. 809-221-9192
www.alianzaong.org.do
info@alianzaong.org.do

 @AlianzaONG
 Alianza ONG, Red de OSC
 Alianza ONG

Diciembre 2017
Santo Domingo, R. D.
66 páginas

© Alianza ONG, 2017.

ISBN: 978-9945-09-047-5

Presidenta Alianza ONG
Regla Brito de Vargas

Directora Ejecutiva Alianza ONG
Addys Then Marte

Investigación y Elaboración:
Milton Tejada

Edición y Revisión:
Angélica Pérez

Diseño y Diagramación:
Miguelina Frith y Frank Ubiera

Los planteamientos expuestos en esta publicación no reflejan necesariamente las opiniones de la Alianza ONG ni de la Fundación Ademi.

ÍNDICE

Presentación	4
Introducción La comunicación institucional en las ASFL	5
Capítulo 1 Entendamos la comunicación	6
1.1. Imagen, reputación y comunicación institucional	7
1.2. Claves para una comunicación eficaz en las ASFL	10
Capítulo 2 Hablemos de comunicación externa	12
2.1. Características de los medios de comunicación	13
2.2. La relación con los periodistas	13
2.3. La nota de prensa	15
2.4. La rueda de prensa	16
Capítulo 3 Comunicación digital: las redes sociales	18
3.1. Pautas de partida para el uso de redes sociales	21
3.2. Buenas prácticas en las redes sociales	22
3.3. Twitter: el microblogging informativo	23
3.4. Facebook: la plaza más grande	27
3.5. Otras redes sociales	29
Capítulo 4 La comunicación interna	30
4.1. Comunicación interna a favor de la institución	31
4.2. Pasos a tomar en cuenta en la comunicación interna	33
Capítulo 5 Ocho pasos para un Plan de Comunicación	34
Capítulo 6 Herramientas y consejos	40
6.1. La entrevista: pautas para no olvidar	41
6.2. El manejo de crisis	44
6.3. Voceros(as): mantener la credibilidad	44
6.4. Los datos bomba	46
Capítulo 7 Evaluar lo que hacemos	48
Apéndice Buenas prácticas ASFL dominicanas	52
Glosario	56
Bibliografía	59

PRESENTACIÓN

Hoy en día se procura de que todas las áreas de una ASFL se gestionen profesionalmente. El área de comunicaciones no debe ser la excepción, aunque en muchas ocasiones la limitación de recursos dificulta y hasta impide contar con un profesional o un equipo. En ese sentido, este Manual quiere ser un aporte para las organizaciones que, a pesar de dichas limitaciones, quieren hacerlo mejor.

La comunicación forma parte de esa gestión profesional ya que contribuye a fortalecer la unidad interna de la institución, establece vínculos claros entre la organización y sus públicas y fortalece su identidad, valores y reputación. En definitiva, una adecuada gestión de la comunicación significa fortalecimiento institucional de valor inestimable.

Arroyo y Yus al referirse a su trabajo como comunicadores, señalan que “tiene poco que ver con las fiestas, los cocteles o las cenas... *Es un proceso que*

comporta análisis, definición de objetivos, diseño estratégico y establecimiento de tácticas. Implica diagnosticar qué piensa la gente sobre la organización para la que trabajamos, qué queremos reforzar o cambiar de sus percepciones, qué camino vamos a seguir para hacerlo...”.

Aunque haya profesionales de la comunicación y responsabilidades específicas que las organizaciones asumen para comunicarse mejor, la tarea de comunicar – tanto en la vida como en el trabajo – es una tarea compartida. **Sin comunicación, no hay relación posible.**

La comunicación viene a ser como el sistema nervioso central de las instituciones, independientemente de que le demos atención o no. Es un flujo que alimenta la organización, es el vínculo entre la institución y su contexto o entorno, así como con la sociedad en sentido más amplio. En ese sentido, es necesario que se asuma que la comunicación no es solo instrumentos, sino una cultura.

INTRODUCCIÓN:

LA COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL EN LAS ASFL

Una Asociación sin Fines de Lucro (ASFL), es una organización: tiene una misión que se desglosa en propósitos y en una visión. Tiene una estructura y se da programas y planes de trabajo. Además, sabe con quién o para quién trabaja (es decir, tiene un público al que va dirigido su quehacer, que da razón de su existencia).

Como toda organización, se comunica con sus públicos. Es lo que podríamos llamar “**comunicación institucional**”. Se trata de las relaciones, los mensajes y la información que las instituciones del más diverso género establecen y dirigen hacia su entorno. Esta puede ser intencional (es decir, integrada, coordinada y alineada en función de su visión y objetivos) o no (informal, espontánea). Lo cierto es que toda institución comunica.

Cuando hablemos de comunicación institucional nos referiremos a la que se hace intencionalmente por la organización y/o sus representantes. **Su propósito es la construcción de una imagen y, por lo tanto, una reputación de la institución que la legitime ante sus diversos públicos**, especialmente públicos externos. Sin embargo siempre partirá de la personalidad de la institución, de los valores que la fundamentan, es decir, como veremos más adelante,

una reputación sólida y positiva se basa en una institución fuerte.

Toda comunicación, y la institucional no es una excepción, tiene por función el mantener adecuadas relaciones con otros. Busca, por lo tanto, establecer relaciones de calidad entre la ASFL y los públicos con los cuales se relaciona, contribuyendo así a establecer una imagen pública adecuada a los fines y objetivos de la ASFL.

Se expresa en estrategias plasmadas en planes.

En una institución, todos hacemos comunicación y no sólo aquellos que ofrecen información en nombre de la organización. Podemos diferenciar entre la comunicación institucional formal que es la que realizan quienes han sido oficialmente designados para ello y la informal: la que transmiten quienes forman la institución con su modo de actuar y proceder. Son percibidos como parte de la organización. Todo acto realizado por la institución tiene, por tanto, una repercusión social que muchas veces es interpretada por la sociedad como comunicación institucional.

La comunicación institucional tiende a gestionar todos los contactos comunicativos de la institución y sus miembros con los diversos públicos, sean públicos externos o internos.



1 ENTENDAMOS LA COMUNICACIÓN

Una buena reputación es uno de los activos más importantes con los cuales puede contar una organización para lograr sus propósitos (o un pasivo enorme si de mala reputación se trata). Es decir, una mala reputación es un obstáculo serio, una buena reputación es un capital invaluable. Y siempre tendremos una reputación, buena o mala, en por lo menos un segmento del público con el cual trabajamos.

Sin embargo, como expondremos, la reputación parte de otro elemento básico: la identidad institucional. Trataremos de establecer su importancia para la comunicación sin entrar en detalles de cómo se construye o elabora.

Hablaremos también, a modo de claves, de algunos fundamentos de la comunicación en general que debemos tomar en cuenta y que pueden ser tomados como referencia para guiar una cultura comunicacional exitosa de la ASFL de la que formamos parte.

Abordaremos temas como imagen, reputación, identidad, claves de eficacia, entre otros que nos servirán de marco de referencia para entender y trabajar mejor la comunicación en nuestras organizaciones.

1.1. Imagen, reputación y comunicación institucional

¿Por qué nos interesa la comunicación institucional? Porque es la clave para definir una reputación de la organización que nos ayude en la consecución de nuestros objetivos y propósitos.

Es, por lo tanto, muy importante que entendamos cómo se construye una reputación, así como los elementos básicos que componen este proceso: identidad, imagen y reputación como tal.

Primer paso: conoce tu identidad

Es muy importante establecer con claridad la identidad (algunas instituciones parecen tener problema de identidad y esto repercute en sus comunicaciones). La identidad, a diferencia de la imagen, se establece y no es fácil de cambiar.

La identidad de una organización debe ser algo único, incluyendo historia, creencias, filosofía, tipo de tecnología que utiliza, propietarios, gente que en ella trabaja, personalidad de sus líderes, valores éticos y culturales. Es el fundamento de la organización.

Una identidad que no se comunica no tiene sentido. Es rol de la comunicación convertir esa identidad en imagen. La identidad adquiere valor cuando se comunica a los públicos internos y externos, ya que sin comunicación, los valores y estrategias de la organización no se entenderán ni se adoptarán.

La identidad institucional trasciende a la publicidad, a las relaciones públicas, ya que comprende todas las expresiones comunicativas y representaciones, desde el modo de contestar un teléfono hasta la manera en que difunde sus logros, proyectos y programas.

La identidad es también, el fundamento y principio de la imagen¹.

1 Esta identidad es el resultado de definiciones, experiencias, realizaciones, fracasos, éxitos, promesas, acciones y omisiones. En su historia, las instituciones tienen una tendencia a crear una "historia heroica" en la que solo dan cuenta de hechos positivos. Los negativos –que en muchos casos son definitorios– son omitidos. Es importante encontrarnos con la identidad real, obviando aspectos superficiales.

Segundo paso: imagen, percepción, actitudes y reputación

¿Qué es la imagen? Figura, representación, semejanza, apariencia de una cosa. Aquí interesa la **imagen mental**, la cual se fundamenta en estímulos. Estos estímulos –nos dice la ciencia de la comunicación– pueden ser verbales, no verbales o mixtos.

La imagen mental, y en consecuencia la imagen pública, puede ser definida como una representación mental de la institución y sus proyectos en el imaginario social (o de un segmento de la sociedad) y que determina las conductas y opiniones de dicha colectividad. **La gente, en definitiva, no se relaciona con la institución, sino con la imagen que tiene de ella.**

Toma en cuenta estos diez planteamientos o axiomas a la hora de formular o reformular la imagen institucional de la ASFL en la que trabajas:

1. Es inevitable tener **una imagen**. Si no trabajas en ellas, las circunstancias lo harán y esto puede ser desastroso y poco eficiente.
2. El proceso cerebral que decodifica **los estímulos** toma unos cuantos segundos. Es importante estudiar qué tipo de estímulos deberás emitir de acuerdo a la imagen que quieres proyectar.
3. **La mente** decide mayoritariamente basada en **sentimientos**. Casi siempre somos emocionales y, a veces, racionales.
4. Sin embargo, el proceso de creación de una imagen **es racional**, por lo que se necesitará una **metodología**. La planificación de la comunicación

se hace sobre racionalidad, pero nunca debe obviar los sentimientos y emociones, especialmente ante causas que así lo ameritan.

5. La imagen es **dinámica**. Cambiante. Esto significa que no puede una organización dormirse en sus laureles, pero tampoco debe perder la esperanza de que una imagen negativa puede cambiar.
6. La creación de una imagen debe respetar la **esencia del emisor**. O, como ya hemos dicho, la identidad definida y vivida por la ASFL.
7. La imagen siempre es **relativa**.
8. La eficiencia de una imagen irá en relación directa a **la coherencia** de los estímulos que la causen. Los estímulos son un puente entre la identidad y la imagen.
9. A mejor imagen, mayor **poder de influencia**.
10. La imagen de quien(es) lidera(n) permea la imagen de la institución y la imagen de la institución permea en sus miembros.

La imagen institucional puede ser definida como la percepción que se tiene de una institución por parte de sus grupos objetivos como consecuencia de los estímulos del desempeño de su actividad, incluyendo la actividad comunicacional.

En síntesis, **la imagen es simplemente percepción**. Es un resultado, un efecto de una o varias causas externas. Producirá un juicio de valor en quien la concibe. Esa opinión se convertirá en su “realidad”. Esa “realidad” es la percepción.

A RETENER:

La percepción es un proceso mediante el cual los individuos seleccionan, organizan e interpretan los estímulos que provienen del exterior, de acuerdo a su contexto social, político, cultural, personal.

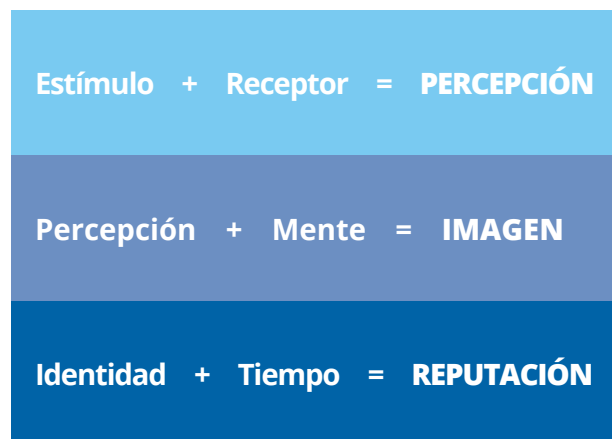
Sus características: la percepción es subjetiva (que no es lo mismo que falsa), selectiva, y tiene el riesgo de ser manipulada.

Se trata de una **imagen pública** cuando es compartida por un grupo de personas, una imagen mental colectiva, por lo que la **imagen pública** es la percepción compartida que provoca una **respuesta colectiva unificada (actitudes y comportamientos)**.

Las **actitudes** son la carga afectiva que genera una posición a favor o en contra de un objeto percibido y que influye determinantemente sobre el comportamiento de un receptor o un público específico.

La reputación puede ser definida como la opinión que la gente tiene de una persona o institución, la fama o concepto en que se tiene a una persona o institución. **La reputación es una imagen pública sostenida en el tiempo.** Se convierte en una especie de patrimonio.

La fórmula de la imagen/reputación es:



Retengamos estos planteamientos:

- 1) La reputación se basa en realidades y percepciones y se construye con el tiempo.
- 2) La imagen institucional puede transmitirse por medios formales e informales.

Tercer paso. Imagen: punto de partida, deseable y posible

Luego de entender la identidad de la organización y lo que es imagen, percepción y reputación, es im-

portante analizar las imágenes institucionales posibles: **la imagen que actualmente tienen, la imagen que desean y la imagen posible.** Una buena comunicación institucional busca la armonía entre estos tipos de imágenes.

¿Qué debe evitarse?

1. Que la imagen que se comunica no se corresponda con la realidad institucional (es decir, con la identidad y con los procesos de la organización).
2. Que la institución sea percibida de un modo equivocado, que la percepción no se corresponda con la realidad.

Se supone que lo que comunicamos, **la imagen que proyectamos y que los demás tienen, debe ser lo más cercana posible a lo que somos, a nuestra identidad.** Sin embargo, a veces la imagen actual puede diferir –y mucho– de nuestra identidad.

Por eso, antes de pensar en un plan de comunicación es muy importante que hagas una labor de investigación y determines cuál es la imagen que, como punto de partida, tienen sobre la institución sus públicos de destino.

En la investigación se trata de establecer cuál es la mirada que tus públicos tienen sobre la institución, cómo la ven y los elementos que hay diferentes con relación a la autopercepción que tiene la institución de sí misma.

Además, debemos establecer **la imagen deseable lo más cercano posible a la identidad de la institución.** En cambio, la imagen posible requiere una valoración de recursos, del medio en que se desenvuelve, de los públicos.

Es necesario que establezca y distingas **lo que deseas lograr** con la labor de comunicación, de **lo que efectivamente puedes lograr.** Esto supone la necesidad de establecer objetivos medibles, planear nuestras acciones comunicativas.

Además, es muy importante ser persistentes, ya que los cambios son graduales y hay que vencer inercias y hasta resistencias culturales.

Cuando lo que comunicamos lo hacemos sin ninguna estrategia, sin intención alguna, el resultado son percepciones difusas, contradictorias, incoherentes. En cambio, cuando trabajamos intencionalmente en la construcción de la imagen deseada, estamos entrando en el campo de la estrategia.

La imagen en el punto de partida

1 Cuando nuestra imagen es negativa, nuestro objetivo fundamental es **asegurar la conversión de dicha imagen**. Es el escenario de comunicación más complicado, supone invertirse mucho y tener mucha paciencia. Entender bien los estereotipos, los prejuicios, las limitaciones, los errores cometidos.

2 Cuando la **situación es de indiferencia, desconocimiento**, entonces el **objetivo fundamental es informar**. Es necesario seleccionar los medios idóneos para cada público, instalarse en la mente de ellos, pensar como ellos ya que la comunicación efectiva parte de entender las necesidades del receptor o, como ya hemos dicho, de ponernos los espejuelos de nuestros públicos.

3 Cuando nuestra **imagen es positiva**, entonces el **objetivo fundamental es reforzar**, identificar oportunidades de mejora.

4 Si la **situación es óptima, el objetivo fundamental es el mantenimiento**. Además, hay un riesgo: las expectativas son elevadas. La tensión puede ser mucha.

Es muy importante evaluar el proceso con una pregunta final: ¿En qué medida el resultado reduce la brecha entre la imagen deseable y la imagen obtenida?

Nuestros públicos cambian, crecen, tienen nuevas experiencias, conocen otras fuentes de satisfacción e información, transforman sus estilos de vida, modifican expectativas, por lo tanto la imagen institucional debe evolucionar con cada cambio.

1.2. Claves para una comunicación eficaz en las ASFL

Primera clave: Entender que la **comunicación en una ASFL no es una línea recta** en el que un emisor envía un mensaje a un receptor y este lo recibe tal cual fue emitido. Es un viaje en el que somos emisores y receptores a la vez.

Segunda clave: Para comunicar exitosamente hay que **conocer nuestro público y el destino de nuestros mensajes**. Por lo tanto, una comunicación exitosa depende de lo mucho o poco que sepamos sobre los destinatarios de nuestros mensajes. Hay que entender que cada público o segmento de público es diferente.

Tercera clave. Es necesario **definir estrategias diferentes para públicos diferentes**. Conocer a nuestros públicos nos permite realizar lo que se llama segmentación.

Cuarta clave. La verdad existe, pero en comunicación lo verdadero **es lo que entiende el receptor** y cuando el receptor interpreta mal un mensaje, es su responsabilidad como emisor.

En este sentido, la mayor preocupación de los profesionales de la comunicación o de la labor de comunicación en una ASFL es lograr que lo verdadero se acerque lo más posible a lo que realmente quiere comunicar la institución.

Quinta clave. **Escuchar a nuestros públicos se convierte en un elemento estratégico**. Escuchar es más que oír. Es la capacidad de recibir, atender, interpretar y entender mensajes verbales y no verbales. Implica, en muchas ocasiones, sentir, evaluar, responder... Es un escuchar que implica desarrollar empatía: la capacidad de ponernos en los zapatos del otro, de mirar desde la perspectiva del otro.

Es muy importante la investigación. En algunas ocasiones en las prácticas institucionales se suele suponer. No supongamos. En comunicación, la suposición contamina.

Hemos de tomar en cuenta que si queremos que nuestros mensajes sean interesantes para nuestros públicos, es muy importante preguntarles por diversos modos qué les interesa. Acercarnos a él o ellos.

Una forma segura de lograr que no nos hagan caso es hablar solos. Es por eso que es importante que entendamos que si queremos convencer es necesario hacer del diálogo un aliado muy estratégico.

Sexta clave. En la comunicación institucional no hay vacíos. **El silencio no es vacío.** Se llena muchas veces de acusaciones, amenazas, exigencias, menosprecios, ironías, imágenes falsas, generalizaciones, etiquetas, prejuicios, expectativas, temores, rumores, distorsiones, entre otras.

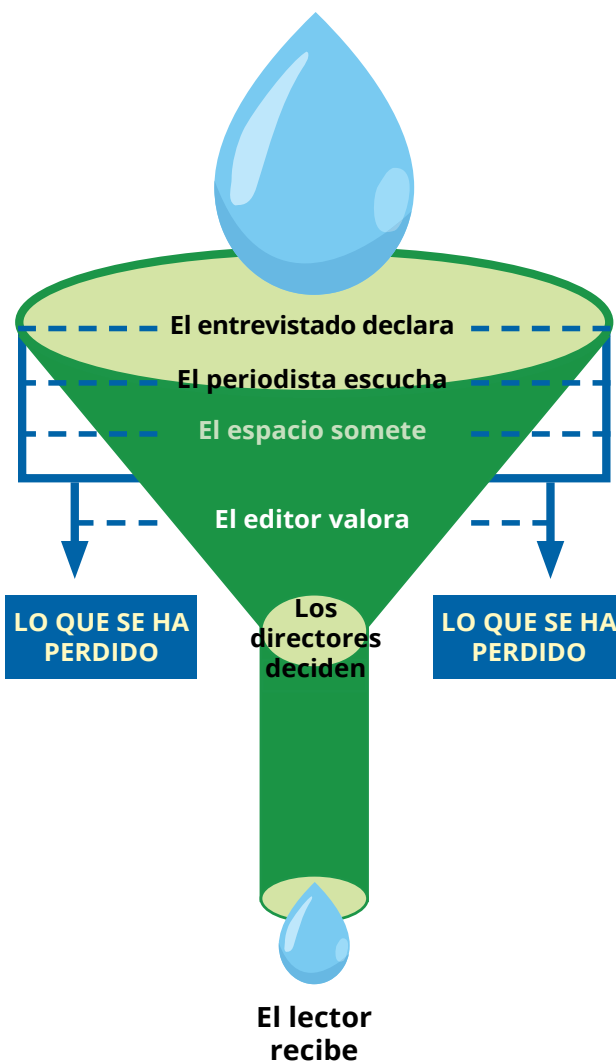
Las personas puede que no tengan información, pero siempre tendrán una opinión de las cosas que les interesa, y lo mejor es que esa opinión cuente con la información que puedes brindarle. Convénrete: el silencio no es rentable.

Séptima clave. En las organizaciones, la comunicación tanto interna como externa **no puede dejarse a la improvisación.** Debe ser diseñada, planificada estratégicamente. Con claridad de hacia dónde se quiere llegar, cuál es la meta perseguida.

Octava clave. Decir mucho no es lo mismo que comunicar. En ese sentido, si quieres que entiendan el mensaje de la institución, di pocos mensajes. Además, hemos de comprender lo que se ha llamado **el embudo de la comunicación:** de lo que se expresa, explica dice, informa, es poco lo que llega al receptor y en base a ese poco que el receptor se hace su imagen, reacciona, toma posición.

Novena clave. La comunicación institucional de las ASFL está llamada a tener **tres características:**

Gráfico: El “embudo de la comunicación” en un medio tradicional



inspiradora, proactiva y constante. Inspiradora porque debe ser capaz de motivar, apegada a sus propósitos y principios. Proactiva porque no debemos esperar a que la coyuntura nos alcance, sino que la institución se encuentre en ella, evitando así las urgencias o los imprevistos, y constante porque está llamada a formar parte de un plan continuo de la institución.



2

HABLEMOS
DE COMUNICACIÓN
EXTERNA

2.1. Características de los medios de comunicación

Comunicación, imagen y reputación requieren de algo fundamental: canales. En esta unidad trataremos de algunos elementos de lo que podemos llamar canales externos de comunicación.

Si queremos incidir en la agenda nacional o local, o en el sector del que formamos parte como Asociación sin Fines de Lucro, nuestra relación con los medios tiene que ser una relación constructiva.

Un primer elemento que debemos tomar en cuenta es que para llegar a ellos debemos conocerlos y cultivar esta relación.

Insistimos: la comunicación no es un evento, es un proceso permanente y consistente. Un quehacer de todos los días.

2.2. La relación con los periodistas

Las instituciones buscan establecer relaciones con los medios de comunicación tradicionales, especialmente prensa escrita y televisión. Sin embargo, la verdad es que las relaciones se establecen de modo específicos con jefes de redacción, periodistas, productores de programas, entre otros actores del área de los medios.

Si no conocemos a la persona, es imposible que mantengamos una buena relación con el periodista. En ese sentido, es importante tomar en cuenta algunas pautas en la relación con este profesional.

Algunas actitudes y prejuicios en relación a los periodistas y su ejercicio profesional se constituyen en trabas a esta relación. He aquí algunas ideas que si las asumimos facilitarán nuestras relaciones con los medios de comunicación y con quienes laboran en ellos tomadas del libro de Jesús Monroy Morante: “El empresario y la comunicación” en el que parte de su experiencia como Jefe del Servicio de Comunicaciones Internas de la Confederación Española de Organizaciones Empresariales y leídas en función de las ASFL.

Las relaciones con la prensa generan tensión. Es natural, porque se trata de relaciones de poder e influencia y, por lo tanto, debemos tratar de seguir ciertas reglas que alivien la fricción y que no nos hagan ahogarnos en enfrentamientos que desgastan la imagen de nuestras instituciones.

Algunas instituciones prefieren un bajo perfil **porque les aterra que den con su lado malo.** No desean proyectar una imagen pública y solo lo hacen cuando hay conflictos inevitables, recurriendo a asesores de imagen apaga-fuegos. Lo profesional es contrario a esto. Implica criterios para hacer bien las cosas, con arreglo a un canon más o menos aceptado, apegado a una ética y valores.

La profesionalidad en el trato con los periodistas rechaza de entrada la mentira; La compra de voluntades la amenaza y la agresión; El manejo torpe de la exclusiva; El desprecio a su trabajo aduciendo siempre que tergiversa, confunde o manipula intencionadamente.

Algunas recomendaciones:

Supere los prejuicios sobre la profesión. El periodista está obligado a informar lo que sucede. Su deber es contrastar información, comprobar el grado de veracidad de lo que va a publicar. Por eso, cuando un periodista llama hay que atenderle y pensar que es mejor arrostrar la realidad, por dura que sea, y matizarla, que intentar taparla.

Trate de entender y facilitar el trabajo periodístico. No disponen, en la mayor parte de los casos, de tiempo para documentarse, por lo que hay que facilitar la información desde la institución.

Conozca personalmente y hable con los profesionales de los medios en épocas de calma. El trato directo es la entrada para unas relaciones fluidas y cordiales. Hablar en épocas de calma invita a la reflexión, a la explicación de quiénes somos y a qué nos dedicamos, a presentar nuestras inquietudes y nuestras ilusiones y a establecer reglas para cuando surjan los momentos delicados.

Piense que el periodista no escribe o trabaja para satisfacernos a nosotros, sino para satisfacer la curiosidad del lector o de la audiencia. Es necesario colaborar, hasta donde sea posible, con una información que le pueda interesar al grupo de lectores del medio de que se trate. Una forma de pensar acertada es ver al periodista como el cliente al que hay que convencer de la importancia de la información que le ofrecemos.

Los periodistas trabajan con verdadero vértigo. Casi nada puede esperar a mañana.

Los periodistas se deben a una jerarquía profesional y sus jefes les imponen unos determinados criterios a la hora de presentar la información, de los que no son responsables.

Al periodista agresivo o beligerante trátelo con mayor atención y cortesía. Ellos ya son negativos para su causa, su esfuerzo debe estar dirigido a conquistarlos. Es un trabajo arduo.

No están especializados en la materia que usted domina y tampoco su público. Es bueno explicarles las cuestiones complejas con claridad y simplificando para evitar la confusión y el aburrimiento. Suministre la información oportunamente, respetando el ritmo de los periodistas.

Como el periodista es el primer filtro para una noticia, el facilitarle la tarea ayuda. Toma en cuenta los siguientes elementos sobre lo que más valora un periodista:

¿Qué es lo que más valora un periodista? (Bristol, 1960)	
Comunicados de prensa bien escritos	
Entregados con tiempo suficiente para trabajarlos	
Sin calificativos ni opiniones	
Con voz e imagen siempre que fuera posible	
Un departamento o persona disponible siempre y que se ponga al teléfono	
La publicidad debe mantenerse al margen de la información	
Si una noticia no se publica, no pasa nada.	
Jamás discutir	
Las exclusivas hay que respetarlas	
El material siempre se debe entregar a la persona adecuada	
Es crítica la base de datos	
Hay que estar "en las duras y las maduras": las noticias malas	
Las Ruedas de Prensa, solo si son necesarias	
Material gráfico, siempre. No exigir rectificaciones salvo que no quede más remedio	
La importancia de las relaciones personales	
Una buena relación te puede salvar una noticia que te interese	
Una buena relación jamás te puede solventar una crisis	
Dale información sobre asuntos aunque no salgas	
Conoce a TODOS los niveles del medio ²	

2 Editado de: <https://es.slideshare.net/LitoGA/CongresoVF1>

2.3. La nota de prensa

¿Cómo lograr que la nota de prensa tenga posibilidades de sobrevivir?

La nota de prensa es la forma más común de acceder a los medios de comunicación social y, probablemente, la peor empleada. Es importante lograr que la misma parezca interesante, importante, atractiva y, sobre todo, noticiosa.

La forma clásica de la nota de prensa es la pirámide invertida. Por lo general, debe responder a seis preguntas básicas: Qué, Quién, Dónde, Cómo, Cuándo, Por qué, pero no todo hay que decirlo en el primer párrafo.

La estructura básica: Titular, una frase que resuma lo importante; Primer párrafo o entrada: que responda a las preguntas básicas que son noticiosas; Orden decreciente de interés.

Para ser noticiosa tiene que ser:

- Con el mensaje clave al principio. El periodista no debe tener que fajarse a bucear la noticia. Comienza por lo más importante (lo que pasó o lo que se anuncia), luego detalles complementarios. No todo hay que decirlo en el primer párrafo.
- Clara.
- Breve.
- Directa.
- Escrita a un espacio amplio y en una letra adecuada (12 puntos).
- No debe ser extremadamente larga. Nuestro consejo es que no pase de 350 palabras, incluyendo título y contacto.
- No debe ni puede tener faltas ortográficas (imagina algo como esto: “Las organizaciones de Batei 59 rechazaron que se le otorgue ciudadanía a los haitianos residente en el paraje”)... ¡Horrible!

No es:

- Una disertación científica.
- Un discurso a nuestros admiradores, seguidores o fanáticos.
- Un desahogo.

Algunos consejos:

- Ha de personalizarse el envío.
- Destinada a todos los periodistas, sin discriminaciones.
- Que sea oportuna, que llegue a tiempo a la redacción.
- Que tenga un nombre y un teléfono para ampliar el contenido, si el periodista lo cree necesario.



Para que la nota de prensa que envíes o entregues en una rueda de prensa tenga mayores posibilidades de sobrevivir, piensa como periodista y trata de utilizar estos filtros:

1. Asegúrate que la información es una noticia. Ya lo hemos señalado: importa más lo interesante que lo importante. En ese sentido, es necesario desarrollar la habilidad de que lo que entreguemos sea novedoso y de interés para el público al que pretendemos llegar a través de los medios.
2. Puede que te justifiques diciendo que la nota tiene muchas cosas interesantes, pero no las mezcles. Si tratas de incluir cosas que no tengan importancia para el periodista, este tenderá a desecharla. Por ejemplo: Para qué utilizar uno o dos párrafos explicando que “somos una ASFL dedicada a...” Para este objetivo existen otros canales o modos.
3. La nota la recibe un periodista, pero va dirigida a un público objetivo. Por lo tanto, piensa en ambos al redactarla, busca que al periodista le interese llegar hasta el final de la nota.
4. En cuanto al público objetivo, busca ponerte en sus zapatos, tener empatía y piensa cómo hacer interesante la información, por qué ha de interesarle y cómo le gustará ver presentada la información que quieres difundir.
5. Busca titulares y trabaja en redactar buenos titulares. Un primer párrafo extremadamente largo contribuye a desanimar a los periodistas a continuar. Agradece más que en el primer párrafo vayas al grano. Preferiblemente no pases de 12 o 15 palabras.
6. Se dice: claro, preciso, conciso. Cualidades del lenguaje que debes tratar de implementar, evitando los adjetivos y comunicándote de un modo breve, específico, simple, oportuno, sugerente.
7. Solo si la comunicación va dirigida a expertos recurre a términos técnicos. De lo contrario, huye de ellos. Dicen que un periodista es un ex-

perto en nada que escribe de cualquier cosa y aunque tienden a especializarse en determinada área o tema, no son tan especialistas como los especialistas.

8. En la misma nota, ofrece información que permita al periodista contactarte o contactar a otro responsable: Nombre, dirección, teléfono, correo electrónico, dirección de página web, cuentas en las redes, etc. Puede ser que los periodistas quieran saber más acerca del tema de la nota para completar su información o para darle un enfoque que vaya más en línea con lo que quieren o les interesa. Hay que facilitárselo.

2.4. La rueda de prensa

La rueda de prensa es para cosas muy importantes.

Un primer elemento ya lo hemos señalado: la prensa valora más lo interesante que lo importante. Tienen, por lo tanto, el desafío de hacer que lo que para la organización es importante sea presentado de un modo interesante (aunque en ocasiones a la prensa le interesa lo que le interesa a la gente, otras veces lo que interesa a la empresa periodística como tal, a veces lo que interesa al periodista y esto también hay que conocerlo).

En el caso de la rueda de prensa, es importante no convocarla por cualquier noticia o información. Solo para noticias graves y/o extraordinarias. Es un encuentro con la prensa que solo se justifica cuando el asunto a tratar tiene especial trascendencia para la opinión pública, es importante e interesante.

Algunas pautas:

- Escoger muy bien quién será el vocero, debe conocer a fondo la materia y representar realmente a la institución.
- Escoger una hora adecuada. En el caso dominicano, la hora recomendada es entre 9 y 11 de la mañana.



- Lleva una declaración escrita o nota de prensa, reduciendo así las posibilidades de contradicciones, equívocos, dudas, al externar el mensaje.
 - Verifica que el tema es de especial interés.
 - Que no coincida con otros acontecimientos importantes.
 - Si son muchos periodistas, debe elegirse a otra persona –no al vocero– para que modere la actividad, organice el orden de las preguntas, agradezca la presencia de los medios.
 - Brinda algo (café, limonada).
 - Si tienes alguna publicación, obséquiala.
- Para convocarla:**
- Envía una invitación dos días antes (excepto para asuntos muy urgentes).
 - Confirma por teléfono el día antes y hasta el mismo día (especialmente a la TV).
 - No hagas perder tiempo a los periodistas. Trata de iniciar a tiempo. Recuerda que no se trata de una visita familiar.
 - No incurras en fugas de información en la víspera.
 - No evite ninguna pregunta, pero tampoco conteste todas las preguntas.
 - No se convoca para pelear con los periodistas porque tergiversaron una declaración suya. A los periodistas les encantan los buscapleitos y desbocados, es preferible, para la buena imagen, **mantenerse en control**, en condición de líder, con una visión clara de lo que pasa.



3 COMUNICACIÓN DIGITAL: LAS REDES SOCIALES

Las ASFL participan en esa inmensa plaza donde se mezclan todas las conversaciones del mundo, los más diversos grupos y temas, intereses de todo tipo, causas de todos los signos posibles. Se trata de las redes sociales, parte esencial de la comunicación online. Y aunque algunos se resistan: las redes sociales llegaron para quedarse y la ASFL que representa puede hacer de ellas aliadas o perder la oportunidad de su uso.

Las ASFL tienen propósitos muy distintos unas de otras, así como programas, proyectos, actividades que difieren e incluso en ocasiones se contraponen, pero todo se puede reducir a dos categorías: acción e influencia. Para esto, la comunicación a través de las redes puede convertirse en una aliada imprescindible.

Con la comunicación digital y las redes sociales se inicia un nuevo paradigma en el cual la comunicación se basa en el emitir y escuchar, escuchar y emitir, colaboración, compartir información, y nuevas herramientas que hacen posible que cualquiera pueda difundir contenidos en Internet. La comunicación vista así se reviste de nuevos valores –algunos de los cuales corresponden a su esencia– y también de nuevos retos, desafíos, riesgos.

Este paradigma transforma el esquema tradicional, unidireccional, de la comunicación institucional, donde las organizaciones controlaban la emisión de los mensajes, los cuales hacían llegar a los medios, encargados de difundirlos, como hemos visto en la unidad sobre comunicación externa.

El esquema tradicional conserva validez, pero se consolida cada vez más este esquema que podríamos definir como circular. Incluso medios tradicionales se han transformado y en ellos parece coexistir lo tradicional con las redes sociales (aunque hay que señalar que muchos pretenden hacer de las redes un canal unidireccional como lo han sido la TV, los medios impresos o la radio).

Ahora, cualquiera puede hablar de su organización, emitir opiniones y afirmaciones, influir en

un segmento de la opinión pública y, de acuerdo a su grado de influencia, en el establecimiento de la agenda de discusión.

Las ASFL deben adoptar este nuevo paradigma, pero hacerlo de modo intuitivo, con improvisaciones o a la suerte, dará malos resultados o, en todo caso, resultados que pueden ser poco útiles y efectivos. Es por eso que el acceso a la comunicación electrónica debe ser parte de su estrategia de comunicación, orientado a determinados resultados.

Además, abrir una cuenta en una red social es **gratis**, pero para usarla exitosamente se requiere definir una estrategia y dedicar tiempo.



CINCO PREGUNTAS A RESPONDER

1

¿DEBO UTILIZAR TIEMPO Y RECURSOS EN ESTAR EN LAS REDES SOCIALES, TENER PRESENCIA EN INTERNET?

Las redes son como una inmensa plaza en donde todos se encuentran. Múltiples conversaciones y muchas de ellas tienen que ver con lo que interesa a tu organización. Las ASFL deben sumarse a esa conversación para influir, para tratar de lograr sus objetivos. Como cambio cultural, es un cambio que no se reduce a una función de un responsable o encargado, sino que debe involucrar a toda la organización.

2

¿EL ESTAR PRESENTES EN LAS REDES GARANTIZA QUE SEREMOS EXITOSOS?

La respuesta es más que evidente: no. Las historias de fracaso son más que las historias de éxito. Abrir unos blogs, tener página web, tener cuentas en las redes sociales del momento o las más afines a sus intereses, es importante, pero insuficiente. El éxito requiere ser metódicos (tener estrategia, objetivos, planificar, establecer criterios de evaluación).

3

¿BASTA CON LAS REDES SOCIALES?

No. Las formas tradicionales no han perdido su eficacia e incluso son parte de las fuentes que alimentan la conversación en las redes. Es por eso la importancia de saber utilizar la prensa, de una relación eficiente con los medios impresos, televisivos y radiales.

4

¿LO QUE HAGO PARA LOS MEDIOS TRADICIONALES ME SIRVE IGUAL PARA LAS REDES?

Esta es una equivocación que muchos cometen. Simplemente reproducen unos contenidos en diferentes medios y redes. Las redes sociales son conversacionales, pero además cada red tiene un perfil de uso general que hace que se diferencie de otras. Las pequeñas ASFL tienen que hacer el esfuerzo en adaptar el mensaje a formatos distintos. La nota de prensa, por ejemplo, debe ser adaptada a la web y a las redes sociales. Es lo que podría llamarse “comunicación multiplataforma”.

5

¿QUIÉN DEBE SER EL RESPONSABLE DE LA COMUNICACIÓN ONLINE?

Esta cuestión práctica –expresa Grande Aranda– es sencilla si se trata de grandes organizaciones en donde las responsabilidades comunicativas cuentan con profesionales del área. En las pequeñas ASFL, en cambio, es más difícil ya que generalmente no cuentan con personal especializado. Recomendación: Si no hay un profesional, procurar la formación de algún miembro de la organización “dispuesto a ocuparse de estas tareas pero en ningún caso es deseable dejar esta misión en manos de voluntarios cuya relación es por lo general temporal y no tienen una vinculación laboral estable” con la ASFL.

(Estas pautas se basan en el artículo de Isabel Grande Aranda, de la Universidad Complutense de Madrid: *Los retos de la comunicación 2.0 en las organizaciones no lucrativas*).

3.1. Pautas de partida para el uso de redes sociales

Un elemento clave es **evaluar lo que está haciendo la institución en términos de redes**, en términos digitales: su frecuencia, el tipo de contenido que usualmente se coloca, las redes en que tiene cuentas, posicionamiento actual versus posicionamiento deseado, públicos a los que pretende llegar con el uso de las redes, entre otros aspectos relevantes.

Muchos usuarios de las redes sociales se ufanan de la cantidad de seguidores que tienen. Sin embargo, una institución debe **enfocarse más en el alcance que en la cantidad de seguidores**. Este alcance debe ser medido. **El objetivo:** que la institución sea cada vez más relevante para el público que se definió como clave.

Igual pasa con las interacciones por día. **La calidad del contenido es más importante que la cantidad de entradas o mensajes**. Ese contenido debe ser atractivo, interesante o importante para tu público destino.

En el caso de *Twitter*, si la decisión de la institución es obtener más *followers*, entonces puede acudir a herramientas que las redes ofrecen para ello (por ejemplo, se compran seguidores). Sin embargo, comprar seguidores no necesariamente crea *engagement* (enganche). Sería más útil en ese orden lograr que cuentas de instituciones, empresas y personas influyentes (*influencers*) con muchos seguidores nos den *likes* (en el caso de *Facebook*) o *Retweets* (caso de *Twitter*).

En cuanto a **los contenidos**, organízalos por tipo (puedes crear tu propia tipología): eventos, notas, conceptos, etc. Al difundirlos, toma en cuenta las distintas audiencias que tiene la institución. Además, no se recomienda colocar la misma forma de contenido en todas las redes sociales, es decir, el contenido debe ser diferente para cada red social, ya que cada una tiene una dinámica, un perfil diferente.

Algunos contenidos se pueden pagar para promocionar y obtener mayor alcance y crear mayor impacto. Los montos de inversión para campañas de

redes varían según el tipo de empresa o institución. Un costo mínimo es 25 dólares por mes.

Utilizar más imágenes o videos cortos en las redes. Los audiovisuales tienen 80% más de me gusta que un texto.

En tus mensajes, no importa la red, trata de **colocar las menos palabras posibles, con un lenguaje simple**, lo cual te permitirá conectar mejor con diversos tipos de audiencia. Si se trata de textos titulados, estos títulos deben ser lo más simples posibles y que puedan enganchar.

Si, además de tus cuentas en redes sociales, tiene un blog o un portal o página web, entonces es conveniente en ocasiones colocar enlaces a los mismos en los mensajes en las redes. También es conveniente crear *hashtags* que vayan identificando tu institución.

Es recomendable etiquetar personas o entidades para obtener un mayor alcance. Sin embargo, hay que tener cuidado con abusar de este recurso. Por ejemplo, mensajes que tienen muchas personas etiquetadas suelen quedarse sin atención, porque dejan la sensación de: “soy uno más”.

Personalidad e identidad

Define y diseña tu “personalidad digital”: el tono en que vas a hablar en las redes, cómo vas interactuar más con la gente, ejes temáticos, etc. Esta “personalidad” debe estar basada en la identidad que has definido de tu institución y, por otra parte, en el público al cual te dirige o con el cual trabaja.

Finalmente, indiquemos que el uso de social media debe encajar con la estrategia de comunicación de la institución. Es un complemento, entendiendo lo que ya hemos planteado: cada medio abarca un público diferente (incluso, cada red va destinada a un público diferente).

El Community Manager

El *community manager*, a quien también podemos llamar “gestor de redes sociales”, “gestor de comunidades en la red”, puede ser definido como la persona responsable de mantener activa la presencia de la institución en la red y el contacto con su público a través de estos canales *online*.

3.2. Buenas prácticas en las redes sociales³

- 1. Escuchar es la clave:** *El Community Manager* de una organización tiene en su poder la gestión de las redes para escuchar lo que la gente quiere, identificar problemas de los beneficiarios de la organización e interactuar con otras entidades y organismos públicos y privados. Debes prestar atención a los comentarios y reacciones de los seguidores de la organización en las redes y contestar de forma acertada.
- 2. Planifica tus mensajes:** No se trata de publicar todos los días y a todas horas, de escribir siempre sobre lo que hacemos. Revisa las estadísticas de tus redes para conocer qué día y a qué hora se conectan tus seguidores, para programar tus mensajes en esos horarios. Es importante planificar los mensajes y variar en los formatos. Antes de compartir un mensaje, ponte del lado de tu público y piensa si la información les parecerá interesante y útil. No compartas siempre textos, dale vida a tus perfiles y agrega fotos, vídeos, infografías y presentaciones.
- 3. Unifica tu presencia en las redes:** Cada organización tiene una identidad propia, unos colores, una tipografía, un estilo de imágenes con los cuales se identifica. Utilízalos de forma adecuada en todos los perfiles sociales de la organización. Define no solo la parte visual, sino también el lenguaje que vas a utilizar para cada red social, en alguna un estilo más formal que en otra; y también si vas a compartir el mismo tipo de contenidos en todos los canales o no. Por ejemplo, las historias de tus voluntarios solo en *Facebook* y las noticias en *Twitter*.
- 4. Mide tu capacidad operativa:** No se trata de estar en todas las redes sociales, porque hay demasiadas y es imposible. Elige aquellas con las que te sientas más cómodo y que creas que va a favorecer la comunicación de tu organización. Si solo tienes tiempo y recursos para manejar una red social, quédate con una. ¿Cuál es la más popular entre las personas de la organización? ¡Utiliza esa sin lugar a dudas! Claro, hay que estar donde están las personas con quienes nos queremos comunicar. Piensa bien antes de abrir un canal, porque si no tienes capacidad para mantenerlo y actualizarlo, es mejor que no lo hagas.
- 5. Movilizar a tu base social en las redes sociales:** Si tienes una campaña, quieres hacer una denuncia o quieres que las personas salgan a la calle por tu causa. Si quieres que las personas adscritas a tu organización se sumen a alguna de tus iniciativas y la multipliquen en las redes, no dudes en pedirselo. Pero no abuses, no te dediques solo a pedir, aprovecha las redes sociales para visibilizar las historias de tus beneficiarios, donantes, trabajadores y voluntarios; ellos son la parte humana de tu organización, la esencia, y **si hay un objetivo en la comunicación que no debes olvidar en tu estrategia de redes, es darle cabida a sus historias y humanizar tus canales.**
- 6. Muy importante es mantenerte al día** y para ello solo debes seguir en las redes sociales a muchas organizaciones, e identificar buenas prácticas que quieres replicar en tu organización; Así como suscribirte a blogs especializados en marketing y redes sociales en el sector de las ASFL como el de *Wingu* o *SocialCo*.

3 Contribuido y editado de: <https://blogvoluntariadocolombia.wordpress.com/2016/05/26/5-claves-para-utilizar-las-redes-sociales-en-tu-ong/>



3.3. Twitter: el microblogging informativo

La institución y sus públicos pueden acercarse hoy mucho más que cuando la comunicación se centraba en la televisión, la radio o la prensa escrita. Uno de esos canales es la red del pajarito azul, una red de “microbloggin” en la que puedes colocar mensajes de 280 caracteres (incluyendo espa-

cios), pero que puede ampliarse por diversos trucos o herramientas.

Partimos suponiendo que ya te has creado un perfil en *Twitter*. Es importante, sin embargo, que en la descripción de tu perfil y en la imagen o gráfico que utilices se establezcan elementos de tu identidad institucional, como ya hemos señalado al hablar de las redes en general.



¿Qué ventajas ofrece el uso de *Twitter* para una Organización de la Sociedad Civil?

Twitter es parte de las redes de posicionamiento (reciben ese nombre por el hecho de que Google las coloca siempre en sus primeras posiciones por la reputación que acumulan: muchos usuarios las usan regularmente y el buscador esto lo considera indicativo de su calidad). Es decir, **su uso da visibilidad a la institución y a sus proyectos.**

Ya se ha resaltado la importancia de escuchar. *Twitter* es una herramienta de escucha activa. Una ASFL puede tomar nota y analizar opiniones sobre las causas que defiende, sus sectores beneficiarios, la presencia de algunos temas en los me-

dios, la posición de influenciadores, entre otros aspectos del escuchar. Además, puedes dar respuestas a inquietudes ya que sean dirigidas a la organización o simplemente que forman parte de las áreas de interés de la ASFL. Atrapar algunas conversaciones y montarse en ellas puede conducir a ser tomadas en cuenta en sus opiniones y posiciones.

Otro beneficio del uso de esta red es que puedes dirigir tráfico hacia otros canales *online* que hayas establecido, como página web o blog.

No hace falta ser una ASFL súper estructurada, grande, para utilizar esta red social con éxito. De hecho, mientras más pequeña es una ASFL parece ser-

le más fácil mantener un carácter cuasi personal en la conversación en las redes y esto también facilita en muchas ocasiones crear *engagement* con tus públicos de un modo constante.

Sin embargo, no vale estar por estar. La presencia de la ASFL debe tener un objetivo específico. En social media todo ha de hacerse intencionalmente, es decir, con un propósito. Por ejemplo: atraer gente a una causa, captar donantes, fortalecer imagen insti-

tucional en un sector o tema, compartir noticias de la ASFL, mantener grupos sobre temas de interés para la institución, etc.

En ese ser intencional, es importante que la ASFL defina una línea editorial que le permita estar consciente de qué quiere twittear. Por lo tanto, antes de empezar analiza sobre qué vas a hablar y cómo lo vas a hacer y trata de ser fiel a lo que defines.



Es importante que la biografía o identidad de tu organización contenga palabras claves que permitan tu localización en las herramientas de búsqueda, haciendo que tu perfil sea más visible.

En ese sentido, disponer de un perfil con buenos elementos gráficos, fotografía, un diseño propio de la organización o elementos alegóricos- contribuye a que aumente la cantidad de seguidores en comparación con los perfiles que no disponen de estos elementos.



Algunos aspectos instrumentales

Usa *hashtags* para aumentar la visibilidad de la organización y dar seguimiento a temas. Los *hashtags* constituyen una forma de ayudar a difundir el contenido en un *tweet*, pero no se abuse de ellos.

Retwitea y responde a las menciones. Recuerda, es una red bidireccional, por lo cual *retwittear* es valorado por tus seguidores y por aquellos a quienes sigues, permite que tu organización sea más valorada y tomada en cuenta.

Monitorea los *hashtags* que indican interés para tu sector o tu organización, sigue a la gente que los use en sus *tweets*. Es una forma de ser parte de la comunidad o comunidades que coinciden con la institución en temas e intereses y de saber qué piensan o qué hacen la gente interesada en lo que hace la ASFL que representas.

Si el interés de la ASFL es en una determinada área geográfica, puede establecer búsqueda por localización geográfica concreta, colocar dicha ubicación en el perfil de la institución en la red, lo que facilitará localizar usuarios que twitten en dicha zona.

Una forma de establecer seguidores de interés es identificar las cuentas que interesan al sector en que se ubica la ASFL y entonces verificar quiénes son sus seguidores y trabajar para que sigan a la institución los que parezcan importantes para la causa de la organización.

En algunos casos es positivo pedir que *retwiteen* en los *tweets* de la institución. En algunos casos esto multiplica las interacciones con ese *tweet* en concreto.



3.4. Facebook: la plaza más grande

Las redes sociales son como una inmensa plaza en la cual hay conversaciones de todo tipo. Más bien, hay que decir, múltiples plazas y la más grande de todas actualmente es Facebook, con cerca de 2,000 millones de usuarios en todo el mundo y 4.7 millones en República Dominicana (dato a Junio 2017).

Puedes utilizar Facebook de diversos modos. El **perfil de usuario** es ideal para relacionarte con amigos, familiares, colegas.

Los grupos son buenos para organizar, a nivel personal y para la interacción, un grupo de personas a los que les unifica, por ejemplo, una causa.

Las páginas son mejores para las instituciones, marcas, empresas o famosos que quieren interactuar con sus diversos públicos. A diferencia de los

perfiles individuales, las páginas pueden exceder el tope de los 5,000 “amigos”.

El perfil tipo página es el que Facebook ha pensado para los negocios/ organizaciones. Por su parte, los grupos fueron pensados para fomentar la discusión en grupo en torno a un área temática particular.

Al valorar el uso de Facebook (o de cualquier otra red) es necesario tener en cuenta el tiempo que hay que dedicar si realmente se desea interactuar y estar atento a lo que los demás están diciendo escuchar, quieres comentar, compartir contenidos, retroalimentar.

Luego de configurar la cuenta y el tipo de página que utilizarás, es necesario establecer, de modo atractivo: información básica, elegir una foto o gráfico que represente la organización si la ASFL tiene una línea gráfica definida debe ser común en todas sus redes y canales de comunicación.

Establece

Objetivos. Para qué. Es una plataforma para alcanzar objetivos.	La presencia en Facebook no debe ser “porque hay que estar”. Son objetivos, por ejemplo: llegar a personas con nuestra causa, que nos conozcan; comprometer, motivar al voluntariado; fidelizar a quienes nos apoyan. Para cada uno de los objetivos las acciones a realizar en esta red serán diferentes. Además, los objetivos que defina en el uso de esta red han de ser también parte de los objetivos de la estrategia de comunicación de la organización.
Audiencia. Segmentación de los públicos a lo que quiere llegar la organización. ¿A quién queremos alcanzar?	Son usuarios reales. En República Dominicana cerca de 4.5 millones actualmente. Personas e instituciones con intereses definidos, con opiniones, gustos, etc. Lo importante: alcanzar las personas que interesan a la organización. No hay que olvidar que este carácter masivo hace que cada seguidor solo vea algunas de las cosas que aparecen en su muro. Una forma de aglutinar a determinados públicos es preguntarse por sus intereses, lo que les interesa de la ONG en la que trabajamos y lo que les gustaría saber. No olvidar también que se puede llegar a una audiencia masiva con costos relativamente bajos. También debe precisarse que la página de la institución en Facebook no es una página web y que el seguidor no la visita con frecuencia, salvo excepciones.
Mensaje. Es el cómo	Hay que establecer el tipo de contenido y la forma en que será publicado de acuerdo a los objetivos y la audiencia que hemos determinado. Algunos tips al respecto: • Visual. Acompañar el contenido de fotos, gráficos, imágenes, llama la atención del seguidor. • Extensible: Es cuando el contenido es abreviado, pero contiene un link que le permite llegar a otro soporte con mayor información. • Encuestas y preguntas: abrir debates ayuda a la participación y a la fidelización de los seguidores. • Consignas que inviten a compartir experiencias. • El contenido ha de ser simple y claro. Y aunque muchos lo obvian, apostamos por lo breve (no al extremo de Twitter, pero breve). • Con datos que generen interés en los seguidores. Es importante establecer la frecuencia de los mensajes de acuerdo a nuestro público. La saturación en la cantidad lleva a que muchos nos obvian porque se tiende a pensar que “es más de lo mismo”.
Medición	Para usuarios de página de Facebook existe un panel de analíticas que les permitirá comprender el perfil del público que les sigue. Es importante establecer objetivos medibles. Entre los elementos medibles se encuentran: alcance (número de persona que ven una publicación en la página de la institución. Se parte de una premisa: Si no te ven, no existes); “Me gusta” (es el total de personas que hizo clic en “me gusta” en la página. Son algunos de nuestros seguidores); interacción: el total de personas que puso “me gusta”, comentó, compartió o hizo clic en alguna de las publicaciones de la institución en la página. Este proceso permitirá llevar estadísticas que contribuyen a la evaluación del logro o no de los objetivos.

3.5. Otras redes sociales

- *Google +* es la red social de Google. Se parece a Facebook, pero reúne los contactos en círculos (algo similar a las páginas para empresas o instituciones de Facebook).
- *LinkedIn*. Red social orientada a profesionales. Herramienta adecuada para contactos dentro de un sector específico y para compartir experiencias.
- *Pinterest*. Red social en la que se comparten fotos. Orientada a la publicidad.
- *Instagram*: Es otra red social de fotos aunque en este caso más parecida a Twitter. Para las ASFL puede resultar muy útil para comunicar eventos en directo a través de imágenes o posiciones que podamos acompañar de fotos o imágenes.
- *YouTube*. Plataforma de videos online. Estadísticas globales indican que 6 de cada 10 personas prefieren videos online que televisión. El tercer portal más visitado del mundo (después de Google y Facebook), con cerca de mil millones de visitas al día. Nos permite crear una comunidad entorno a nuestro canal con los suscriptores. Los videos de Youtube pueden subirse a la página de Facebook de la institución y a Twitter.
- *Flickr*: Es además de una red social y contenedor de imágenes que puedes compartir con la posibilidad de descargar. Es una buena herramienta de comunicación a medios ya que posibilita hacer llegar más imágenes a las redacciones.

En conclusión, la presencia de las ASFL en las redes sociales está marcada por retos que es necesario comprender y valorar si se asumen o no, entre ellos: construir comunidades comprometidas con la causa de la organización; generar conciencia sobre las causas que promueven; comunicar sobre el trabajo que hacen; fortalecer las posibilidades de recaudación;



generar tráfico hacia otros medios digitales como la página web o el blog; ejercitar mayor transparencia en su gestión y en sus políticas; mejorar la calidad del compromiso con un tema; aumentar la suscripción a medios como los boletines digitales, entre otros retos posibles.



4

LA COMUNICACIÓN INTERNA

¿Qué es la comunicación interna?: Contar a la organización, a todos los niveles, las cosas importantes de la organización. Es un instrumento de creación de un lenguaje común para toda la organización. Contribuye a la motivación y a la proyección positiva de las organizaciones hacia la sociedad, a través de sus embajadores privilegiados: los colaboradores de la institución, voluntarios o no.

Los diversos autores que tratan el tema, aunque no se ponen de acuerdo del todo, asignan tres funciones básicas a la comunicación interna: **informar, integrar y formar.**

Informar se considera la función más importante y la que posibilita que haya una buena retroalimentación de quienes componen una institución. **Integrar** es una función trascendente: pertenecer a una institución debe significar integrar su cultura, incorporar a la vida de los colaboradores, voluntarios o no, sus valores, su visión, sus normas, sus símbolos, lo cual permite consolidar la identidad institucional. Finalmente, **formar** se asume como parte de la comunicación interna para algunos autores: significa que la comunicación interna es vital para los procesos de socialización, mediante actividades, procesos de inducción, participación en procesos de cambio o de reingeniería, etc.

De modo operativo, estas funciones pueden desglosarse así:

- Transmitir información y asegurar su difusión hacia dentro.
- Proporcionar medios para canalizar las propuestas y sugerencias de los miembros de la organización.
- Consolidar un estilo de dirección.
- Desarrollar sentido y orgullo de pertenencia.
- Contribuir a la creación de una imagen institucional que genere satisfacción en los miembros.

Es importante saber que las personas pueden que no tengan información sobre lo que pasa en la institu-

ción, pero siempre tendrán una opinión porque les afecta. Por lo tanto, lo mejor es que su opinión esté correctamente edificada.

Los miembros (socios y empleados) que laboran en una ASFL pueden ser considerados los principales voceros de la institución. Cuando están bien informados y motivados, tenderán a proyectar una imagen positiva de ésta. Esto parece obvio, pero no siempre se trabaja intencionalmente.

Cuando la comunicación interna es gestionada de forma estratégica, se constituye en la pega que cohesiona al grupo y le da sentido de dirección y pertenencia al colectivo que forma una organización, fidelizando y uniendo al capital humano de las ASFL. Además, contribuye a la integración y la lealtad dentro de las instituciones y busca orientar las acciones del colectivo hacia el logro de los objetivos compartidos.

Al pensar en desarrollar mayores niveles de institucionalidad en una organización, la comunicación interna contribuye a que la estructura sea sana y fuerte.

En términos formales, la información que se difunde debe ser útil y tener sentido para los públicos internos. Además, los temas tienen que ser actuales y proyectar en ella el concepto de que cada miembro o colaborador es un representante de la organización.

4.1. Comunicación interna a favor de la institución

Para lograr que la comunicación interna sea un activo valioso, es importante tomar en cuenta estos **aspectos que podrían convertirse en un Plan de Comunicación Interna**: escuchar, para conocer los públicos internos; crear canales formales y reconocer

el peso de los canales informales, y hacer uso de las herramientas adecuadas para cada público interno.

A nivel interno es imprescindible entender el carácter de doble vía que tienen los procesos de comunicación. Por eso, como hemos dicho antes, **escuchar se convierte en algo estratégico que permite conocer a los públicos al interior** de la organización (incluso involucrando a los colaboradores externos de la organización). Por ejemplo, debes responderte preguntas como estas:

- ¿Quiénes son, qué hacen, tienen acceso a los medios/canales de comunicación que hemos diseñado?
- ¿Qué les interesa?
- ¿Qué informaciones consideran realmente útiles?
- ¿Qué les gustaría saber de la organización?

En segundo lugar, hay **canales formales y canales informales**. Los canales formales son oficiales y siguen pautas establecidas. Los canales informales son establecidos de modo espontáneo, no son oficiales, pero suelen ser muy fuertes.

Los canales informales suelen hacerse fuertes cuando la comunicación formal es insuficiente, escasa, incoherente, no creíble, o no es oportuna (llega fuera de tiempo y lugar). Vinculan a los integrantes o a un grupo de ellos independientemente del cargo o posición que jueguen en la organización.

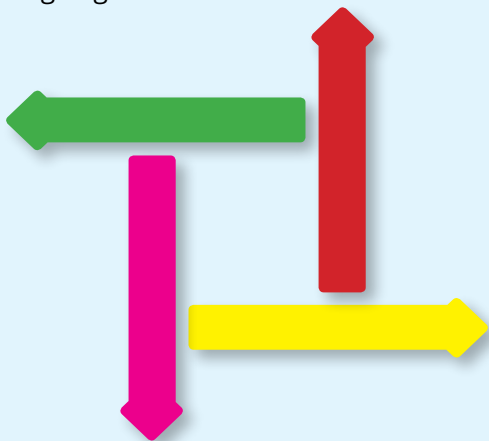
Un contenido de estos canales es, por ejemplo, el rumor, entendido como una información no oficial sobre un determinado tema de interés (no necesariamente el rumor ha de ser identificado con lo falso). Este es fuerte porque reduce las aprensiones de los colaboradores, da sentido a informaciones cuando estas son limitadas y concede poder a su emisor.

La comunicación oportuna y eficiente desde la dirección de la ASFL deja un lugar secundario a la comunicación informal (otra forma de enfocar es fortalecer los canales informales, pero es una tarea un poco más difícil).

Una comunicación interna permanente, de buen nivel, establece en la práctica una especie de convivencia que integra lo formal con lo informal en la organización.

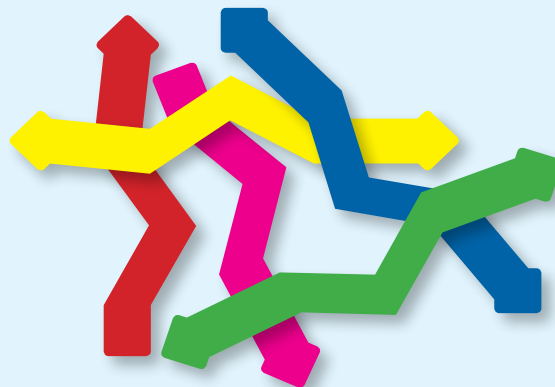
FORMALES

Promueve la dirección.
Son oficiales y siguen de cerca el organigrama.



INFORMALES

Están fuera de lo oficial.
Son más ágiles y poderosos.
Emails y celulares son grandes canales de la comunicación corporativa informal.



4.2. Pasos a tomar en cuenta en la comunicación interna

Aquí presentamos algunos pasos que puedes tomar en cuenta a la hora de trabajar la comunicación interna:



Es importante conocer **el clima laboral en la institución**. Esto permite saber los puntos débiles que debe tomar en cuenta la comunicación interna y cuáles fortalezas debe incentivar. Es clave para definir el plan de comunicación, especialmente sus objetivos.

Cuando se habla de **atribuir responsabilidades** se asume la necesidad de fomentar la participación en los procesos de comunicación de otros participantes de la organización, de modo especial los que tienen posiciones de mayor compromiso.

Además, en las pequeñas ASFL la comunicación se torna con mayor fuerza una labor de todos, se requiere delegar a diversos líderes o responsables de las tareas de comunicación.

En las ASFL debe considerarse un axioma que la acción externa debe estar precedida de comunicación hacia el interior de la organización, generando así

compromiso con todos los proyectos que lleve a cabo la ASFL. Se requiere, entonces, **crear mensajes internos eficaces**: que eviten el rumor, simples para que sean de comprensión de todos, capaces de despertar interés y enfocados en las informaciones que motivan.

Al hablar de **elegir instrumentos** se trata de establecer: qué tipo de soporte utilizar para obtener los mejores resultados (gráficos, textos, audiovisuales), tomando en cuenta el público al que va dirigido (**perfil del destinatario**)⁴, su capacidad de comprensión y la naturaleza (por ejemplo: el canal oral puede ser bueno para difundir informaciones sociales o puntuales).

Finalmente, es necesario que la comunicación interna formal use **los canales adecuados** (o la combinación de ellos) para cada público. En el caso de este manual no se describen y establecen los parámetros de cada una de las herramientas (algunas incluso dependen del tamaño de la organización y de los recursos disponibles), pero vale mencionar algunas de ellas:

- Boletines y revistas.
- Murales o carteleras.
- Correos electrónicos.
- SMS (celulares), Whatsaaps (grupos).
- Intranet, correos electrónicos (sean de carácter individual o colectivos).
- Videos.
- Campañas internas
- Desayunos con la dirección.
- Reuniones formales.
- Espacio de comentarios en un mural.
- Reunión de empleados, encuentros, celebraciones.
- Reuniones de equipos.
- Buzones de sugerencias.
- Grupos cerrados en determinadas redes (por ejemplo, en Whatsapps).
- Revistas digitales periódicas.

No olvidar: para un mensaje ser eficaz a veces hay que golpear en el mismo clavo con varios martillos diferentes.

4 En algunas ASFL de mayor tamaño es posible segmentar la “audiencia” permitiendo así una mayor eficacia. Al establecer a un grupo específico es posible elaborar mensajes más claros para ese grupo y sus características.



OCHO PASOS PARA UN PLAN DE COMUNICACIÓN

¿Qué es y en qué consiste un plan de comunicación en una Asociación sin Fines de Lucro? Es una hoja de ruta que define dónde, cuándo, cómo y de qué manera se relacionará con sus públicos a través de diversos canales, con el propósito de cumplir sus objetivos.

Plasma el día a día de la relación con sus *stakeholders*. Busca no descuidar la relación con ningún público importante. Pretende que la imagen de la institución sea lo mejor posible, haciendo bien las cosas y haciéndolas saber.

Una cosa antes de empezar a trabajar en la elaboración de un plan de comunicación: nada está aceptado hasta que todo está aceptado. Es decir, no temas volver a un paso anterior si encuentras que un paso siguiente así te lo pide. Por ejemplo: me planteo un

objetivo muy grande. Puede que tenga que volver hacia atrás cuando revise la cantidad de recursos de que dispongo.

No hay una sola forma de organizar un plan de comunicación. Algunas son simples, otras son complejas, pero casi todas pueden ser efectivas. Así que aquí te presentamos una forma entre otras, con ocho pasos que, siguiéndolos, te permitirán definir un plan de comunicación para la institución en que laboras.



Paso 1. Contextualización

Se trata del análisis interno y externo de la institución. Conocer el contexto es tener una foto de los aspectos que afectan a la institución (positiva y negativamente). Es importante que esa foto sea de la mayor calidad posible.

En lo externo, la ASFL que representas puede acudir a estudios sociales y datos estadísticos que aporten una información significativa y relevante

sobre la situación en que se encuentra la comunidad o sociedad en que trabajan. ¿Cómo se encuentra la sociedad en la que trabajamos y los grupos específicos a los que nos dirigimos? ¿El desarrollo institucional en torno al tema con el que trabajamos?

Hay otro contexto, el contexto interno. Una técnica muy socorrida para analizar una organización es el famoso FODA: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

Ambos análisis, el interno y el externo, facilitarán definir luego los objetivos en el Plan de Comunicación.

Paso 2. Definiendo los objetivos

Los objetivos de comunicación se enfocan en contribuir a que la organización logre sus objetivos estratégicos, pueda hacer realidad su misión y su visión, tomando en cuenta la situación actual.

Sin embargo, este es un primer aspecto. Es necesario definirlos correctamente. Una fórmula que algunos recomiendan es que estos sean inteligentes, usando como acróstico esta palabra en inglés (SMART):

Specific – Es decir, deben ser específicos.

Measurable – Deben ser medibles.

Archivable – Alcanzables.

Result-oriented – Orientados a resultados.

Time-limited – Establecidos para un período de tiempo determinado.

Claro, una vez que se definen los objetivos deben establecerse las acciones que llevarás a cabo para lograr dichos objetivos, por lo tanto, es muy importante saber con cuáles recursos cuenta la organización.

Recomendamos establecer de tres a cuatro objetivos de comunicación, no más. A más cantidad de objetivos, mayor cantidad de recursos humanos y económicos. Pasa balance y decide.

Paso 3. Clarificando el público objetivo

¿A quién o quiénes quieres contarle(s) algo? Es establecer a quién se dirigirá la comunicación de la organización, cuáles serán sus diversos públicos. Es en ellos en quienes centrará los esfuerzos de comunicación.

No importa el nombre que le des: público potencial, nicho/segmento, *stakeholders*, público objetivo, lo que sí importa es conocerlo y saber su localización, entendiendo que no se trata de todo el mundo, sino de una partecita, a la que quieres llegar con

la labor de comunicación. Podemos definirlo como un grupo de personas que tienen características específicas comunes, por ejemplo: Características demográficas (edad, sexo, nacionalidad, etc); características económicas; comportamientos o situaciones específicas.

No basta decir que quieres llegar, por ejemplo, a los beneficiarios de los proyectos y programas de la institución. Tienes que conocer a este público, las características sociales, culturales, demográficas. Si es posible, sus códigos comunicacionales, sus canales preferidos (radio, televisión, redes, medios impresos o digitales u otros).

Esto será clave a la hora de definir los mensajes, las formas de dichos mensajes, los canales a utilizar, es decir, la comunicación propiamente dicha. ¿De qué serviría utilizar una red social como Instagram en la que 7 de cada 10 usuarios tienen edades comprendidas entre los 16 y los 34 años si tu público objetivo tiene una edad comprendida entre los 50 y 70 años?

Se trata de hacer eficiente los esfuerzos que la ASFL va a realizar en comunicación con tal de obtener los resultados más óptimos posibles.

Es probable que, en este momento, debas revisar los resultados del primer paso.

Paso 4. El mensaje

¿Qué quiere comunicar la ASFL en que laboras? El mensaje es el elemento que quieres comunicar, dirigido a un público que ya determinaste en el paso 3. Con un estilo y un tono de comunicación que estableces con claridad (sobre la claridad del mensaje y las características, puedes ver la unidad 1).

Trata de que el mensaje tenga las siguientes características:

- Claro, conciso y directo.
- Correcto en cuanto a gramática se refiere.
- Con un lenguaje que se adapte tanto a tu público objetivo como a la temática de que se trate.
- Tomando en cuenta lo motivacional.



- De acuerdo a los intereses y a las necesidades que hayas establecido en el segmento de público al que te diriges.
- Es clave el canal que vas a utilizar, esto influye en la forma que das al mensaje.

Algunas preguntas que se suelen formular para clarificar el mensaje, partiendo de la identidad de la institución, son:

- ¿Qué necesita saber nuestro público?
- ¿Qué conoce sobre lo que quieres contarle?
- ¿Cómo motivarles, enganacharles, informarles de modo efectivo?
- ¿Cómo enlazarlo con otras fuentes que le informen más?

Paso 5. Los recursos

La ejecución de un plan requiere recursos materiales y no materiales.

Es necesario que se identifiquen, se establezcan, con exactitud los recursos con los que cuenta la organización para dedicarlo a la comunicación y a las acciones necesarias para alcanzar los objetivos que se han establecido: lo económico, capital humano que se involucrará –incluyendo aquellos que no estarán a tiempo completo en esto, sino que dedicarán un poco o poquito de tiempo- y las formas de obtener dichos recursos.

Pequeñas ASFL podrán decir: “No tengo recursos”. Hay herramientas de comunicación que son, en términos económicos, totalmente gratuitas: online y medios de comunicación. Puede hacer uso gra-

tuito de ellas o realizar pequeñas inversiones. Puede que los resultados sean más lentos, pero puedes avanzar.

Si los recursos lo permiten, podrás acudir a otras herramientas (relaciones públicas, marketing). De todos modos, es importante tratar de no poner a depender de un solo canal el éxito del plan.

Paso 6. Los canales

Puede que estemos lloviendo sobre mojado porque los canales, de algún modo, han ido explicitándose en pasos anteriores. Si estos pasos previos los tenemos claros, entonces será más fácil elegir los canales que vamos a utilizar para comunicarlos con el público objetivo de la organización.

Los canales podemos agruparlos en:

- Canales offline: radio, televisión, revistas especializadas, medios impresos periódicos, eventos, vallas, etc.
- Canales online: web, blog, redes sociales, newsletter, otros.

Paso 7. Plan de Acción / Programación

Algunas veces vamos pariendo las cosas de modo simultáneo, pero es importante que nos esforcemos por llevar a cabo el proceso de planificación de un modo organizado. Al llegar a este punto ya hemos establecido los objetivos, el público o públicos, qué se quiere decir, entonces toca establecer cómo decirlo y cómo hacerlo: determinar las acciones de comunicación que te permitirán alcanzar los objetivos definidos. Elegir acción o acciones para cada objetivo definido.

En cuanto a la duración, lo habitual es un plan de un año, pero pueden hacerse trimestrales o semestrales.

Por ejemplo, si tu objetivo es Incrementar en, por ejemplo, un 20% los seguidores de la institución en las redes sociales, podría indicar como acciones:

- *Facebook*. Publicar un post a diario de interés para la comunidad que ha sido creada.
- Utilizar *Facebook Ads* para promocionar publicaciones de interés y así llegar a otros.
- Responder uno de cada cinco post colocados por los seguidores de la institución y que giren a temas cercanos a la organización.

Es importante, para el plan de acción, entender las diversas herramientas que tienes a disposición. Hay varias formas de clasificar este aspecto, aquí una que puede serte útil:

- Marketing: uso de buzón o email, mercadeo directo, reparto de volantes, etc.
- Publicidad: Publicidad en blogs, páginas webs (banners, por ejemplo), vía teléfonos móviles, radio, televisión, periódicos, revistas, pancartas o “publicidad objetiva”, online y offline, dependiendo de recursos y de público destino.
- Relaciones públicas: eventos, contactos, reuniones, etc.
- Online: email, redes sociales, blogs.
- Gestión con los medios de comunicación: notas de prensa, rueda de prensa, entrevistas, actividades con periodistas (por ejemplo: desayunos), sala de prensa virtual, visitas.

En cuanto a la **programación**, no es más que la calendarización de las actividades (alguien indicó que se trata de planificar en el tiempo), incluyendo responsables y recursos y en algunas ocasiones se indica a qué objetivo corresponde. Ya en los objetivos indicamos un plazo amplio, dentro de un período (por ejemplo, del año), pero en la programación se trata de ponerles fechas precisas y, además, duración, frecuencia (en el caso de acciones que son repetitivas, por ejemplo). Es un qué vamos a hacer y cuándo lo vamos a hacer.



Paso 8. Control y evaluación

¿Cómo saber si las cosas marchan bien y se están alcanzando los objetivos? Controlando. Verificando que se están haciendo de acuerdo a lo establecido en el plan.

Hay diversas formas de control y también por períodos de tiempo variado (semanal, mensual, trimestral, por ejemplo). Lo importante es que sus resultados sirvan para corregir la marcha –si es necesario– o para fortalecer puntos, para mantener, acelerar o disminuir ritmos. Es un seguimiento permanente.

Para lograr esta información se establecen indicadores que permiten comparar los resultados esperados y los resultados obtenidos en un “punto de corte” determinado. Por ejemplo, si te propusiste la meta de que el número de personas nuevas que se adhiere a tu página de Facebook aumente mensualmente en 100 y ves que al final de mes solo hay 20, debes replantearte las acciones que estás ejecutando para lograr dicha meta y, probablemente, introducir mejora, acudir a nuevas formas de hacer las cosas, etc.

Quizás deban cambiar el formato de las publicaciones, o el diseño, o acudir a más elementos visuales o

audiovisuales y no solo los textuales, promover las publicaciones vía pago, establecer concursos.

Definir indicadores es una tarea a veces fácil, otras no. Lo cierto es que estos deben tener algunas características, entre ellas: relevantes a cada objetivo (es decir, que sean aspectos importantes para lograr el objetivo); precisos, realistas según las posibilidades de la institución.

Evaluar el plan, verificar los puntos de mejora para futuros planes, es un componente que debe abordarse con espíritu autocrítico y es muy seguro que contribuirá de este modo al fortalecimiento institucional. Algunas preguntas pueden ayudarte: ¿Hemos cumplido los objetivos como institución? ¿En qué puntos hay fallas y posibilidades de mejora? ¿Qué has hecho –de acuerdo a los indicadores– bien, mal o regular? ¿Cuáles serían conclusiones relevantes para mejorar el próximo plan de comunicación?

Otros elementos de esta evaluación son: los recursos reales utilizados, el impacto que se ha tenido (es decir, a quién o quienes realmente ha llegado el mensaje), números de fans o seguidores en las redes sociales, número de visitas al blog, crecimiento durante el período contemplado, etc.

A photograph showing a man in a dark suit and striped tie speaking into several microphones held by people's hands. The scene is a press conference or media interview. The background is blurred, showing other people and a light-colored wall.

6

HERRAMIENTAS Y CONSEJOS

6.1. La entrevista: pautas a no olvidar

Enfrentarnos a los medios de comunicación bajo cualquier circunstancia constituye un desafío. Las fuentes y los medios de comunicación tienen metas diferentes. La fuente trata de que el público la vea desde un ángulo favorable, o como mínimo, busca que su postura en una determinada situación se exponga de manera clara, precisa y justa.

Hasta las personas más razonables pueden ver las mismas cosas de manera muy diferentes. Dos testigos no parcializados que presencien el mismo accidente, a menudo darán versiones contradictorias de lo que vieron. De igual manera, dos periodistas pueden cubrir el mismo suceso y escribir historias completamente diferentes. Más aún, el punto de vista de un reportero probablemente sea muy diferente, y en ocasiones totalmente contrario, a la forma en que la fuente ve una situación. Después de todo, los destinatarios de la información no son todos iguales.

Como fuente, queremos influir a la gran audiencia respecto a los aspectos positivos de la institución. Los medios de comunicación, por otro lado, se manejan con ganancias, cifras de circulación y niveles de sintonía.

En este juego, los medios tienen la última palabra. No es recomendable discutir con el periodista, ni perder la compostura. Nunca se sale ganando en una discusión de este tipo. Los reporteros perciben la hostilidad inmediatamente; esto nos colocará en desventaja. Algunos periodistas deliberadamente provocan una discusión con el propósito de suscitar una respuesta interesante. En todo caso, no olvidemos que ellos son los que van a divulgar lo que digamos.

Comprendamos nuestro papel y nuestras responsabilidades.

En efecto, enfrentamos a los medios de comunicación es un desafío. Pero los medios necesitan de la fuente y la fuente también los necesita a ellos. Los periodistas quieren entrevistar a gentes que ten-

gan noticias nuevas, opiniones fundamentadas, y comentarios que exciten a la reflexión. Eso contribuye a que el reportaje sea bueno. Uno quiere crear una imagen, vender una idea, aumentar la influencia. Cualquiera que sea nuestro objetivo, el hecho de que los medios lo presenten en forma positiva probablemente ayudará, pero solo si logra comunicar bien el mensaje.

Nadie nace siendo un experto en dar una buena entrevista. Prácticamente para todo el mundo, manejarse bien con los medios es algo que se aprende. Pero, obviamente, las técnicas aprendidas no bastan para convertir las malas noticias en buenas, ni para garantizar un reportaje positivo. Estas técnicas van a aumentar las probabilidades de que nuestro punto de vista sea escuchado con atención. Las siguientes consideraciones pueden contribuir al aprendizaje:

- **Prepárese.** Los buenos resultados de una entrevista dependen en gran medida de lo que se haga antes de ella. El reportero debe percibir que usted sabe mucho más acerca del tema que él. También debe saltar a la vista que dedicó tiempo a preparar el tema y a buscar materiales. Debe haber un propósito en el mensaje que quiere transmitirse.
- **Comprométase.** Sus mensajes tienen que ser orgánicos, lo que significa que provienen de muy dentro de usted. Tiene que creer firmemente en lo que está diciendo y transmitir esa convicción.
- **Muéstrese.** Si usted se limita dar material sin realce, poco interesante, puede estar seguro de que su punto de vista no va a ser ni siquiera mencionado cuando se edite la entrevista. Por otra parte, el reportero utilizará una variedad de técnicas para inducir al entrevistado a mencionar hechos, opiniones o titulares que sustenten la versión de la historia que da el medio de comunicación.
- **Conozca sus limitaciones.** Antes de empezar una entrevista, decida hasta dónde puede llegar al abordar algún tema o contestar varios tipos de preguntas. ¿Dónde terminan sus conocimientos y empieza su especulación? ¿Dónde termina su experiencia y su responsabilidad? Entienda bien estos límites y téngalos muy presentes. Es total-

mente válido decirle a un periodista que tendrá que pasarle esa pregunta a otra persona o que el hecho sobre el que se le pregunta usted lo tienen bajo estudio y que más tarde podrá dar una respuesta.

- **Considere la situación desde la perspectiva del periodista.** El reportero debe lograr que su trabajo tenga valor como noticia, que el asunto tome un nuevo giro, o vaya más allá de lo que otros ya han dicho. A menos que usted pueda agregar algo útil en este contexto, no le será de mucha ayuda al periodista.
- **Emplear un lenguaje que pueda citarse.** Mantenga un tono positivo, pero que sea a la vez vívido e interesante. Esté preparado para resumir un tema complejo en una cita breve y directa, o en una metáfora sencilla. Los ejemplos breves pueden citarse, pero las explicaciones de alto vuelo no.
- **Mencione datos útiles.** Los datos aumentan la consistencia de una historia. Cifras que tengan algún significado, fáciles de entender, son el tipo de pruebas que buscan los periodistas.
- **Apoye un punto con un relato ilustrativo, y de ejemplos breves.** Contribuya a sustentar su punto de vista con un ejemplo digno de recordar y tanto el periodista como usted saldrán beneficiados.
- **Evite la jerga.** Si usted se empeña en utilizar una jerga muy propia de sus temas o de sus áreas técnicas, verá reducidas sus posibilidades de que los periodistas le tomen en serio. El mensaje que usted quiere hacer llegar a su público tiene que ser “traducido” a un lenguaje que el periodista y ese público puedan entender.
- **No divague, sea conciso.** Las respuestas breves y directas ayudan a conservar el interés del periodista; a usted le ayudarán a no salirse del tema y reducir al mínimo la incoherencia.
- **Recuerde que está ante el público.** Si un periodista le propone que haga algún comentario confidencial, no tendrá derecho a divulgarlo. Entonces,

¿De qué sirve? por otra parte, si un periodista no cumple con su palabra revelará información que usted no quiere que llegue al público. En cualquiera de los casos, usted saldrá perdiendo.

Otras consideraciones

Preste atención a lo visual

- Demuestre que tiene confianza en sí mismo. Mire al periodista a los ojos.
- Sonría cuando sea adecuado. Es agradable ver un rostro grato. Pero, esté atento, no sonría o haga gestos con la cabeza que revelen incomodidad ante una pregunta difícil.
- Preste mucha atención a las preguntas. Mantenga alto su nivel de energía. Utilice gestos naturales, expresiones faciales e inflexiones de la voz que le benefician.
- Si está sentado, no se arrellene en el asiento. No permita que su cuerpo se hunda, ni que su cuerpo se descomponga. Mantenga la espalda derecha y los hombros echados hacia atrás. Sentarse erguido y levemente inclinado hacia delante da la impresión de que la persona está atenta, dispuesta a comprometerse y que controla la situación.
- Los movimientos bruscos del cuerpo dificultan el trabajo del camarógrafo. Si tiene que cambiar de posición hágalo de manera deliberada y despacio.
- Tenga cuidado al cruzar las piernas. Esto puede hacer que el torso y la cabeza se inclinen hacia atrás o darle una dimensión insólita a la suela de un zapato. Como nuestro tema es muy serio, modere su lenguaje corporal.
- Controle cualquier hábito físico que delate nerviosismo. Los “tics” más comunes incluyen: jugar o tamborilear con los dedos sobre la mesa, jugar con un anillo, la ropa o los botones, balancear una pierna, moverse en la silla, balancear la silla giratoria hacia atrás y hacia delante, jugar con lápices o vasos de agua.

- El movimiento dice más que las palabras. El público se fijará en el jugueteo con el lápiz y olvidará lo que se está diciendo.
- Ponga atención a la vestimenta. Busque que la vestimenta no distraiga del mensaje y de su persona.

Preparación del mensaje

Los objetivos de comunicación sencillos y unívocos, son **mensajes** formados por una sola oración que generan titulares y que se usan durante la entrevista. Ellos son quizás la parte más importante de la preparación para la entrevista.

Es importante un plan y los mensajes constituyen la base de un buen plan. En primer lugar, protegen sus intereses y, en segundo lugar, el reportero tal vez conozca muy poco del tema que se va a tratar.

Mantenga la sencillez y la concisión. El público está abrumado por el exceso de palabras que se dicen o se escriben. Lo que no se entiende de inmediato, suele descartarse sin vacilaciones. Solo retenemos un pequeño porcentaje de lo que oímos.

Lo que se dice debe ser breve, transparente y en español, sencillo. No razone como abogado ante el juez, sino como promotor de una causa justa. Ofrezca respuestas a preguntas comunes y explicaciones de problemas complejos con antelación a la entrevista. Aprenda a explicar estas complejidades con claridad y concisión.

Comunicación del mensaje

Algunas respuestas sobre cómo responder. Si sabemos las respuestas correctas tenemos ganada la mitad de la batalla. La otra mitad dependerá de la forma de comunicar el mensaje.

- Dé respuestas completas, pero breves. Use oraciones declarativas sencillas con un verbo que denote acción.
- Haga hincapié en las soluciones, no en los problemas. Convierta lo negativo en positivo. Si lo

más indicado es refutar algún punto, hágalo con energía.

- Si le hacen dos preguntas al mismo tiempo, conteste la que más le favorezca.
- No deje que el entrevistador le atribuya palabras que no ha dicho.
- Utilice los términos que usted ha escogido en comunicar sus mensajes, no los que usa el periodista. Recuerde, las preguntas de los reporteros rara vez se oyen o se leen en un trabajo periodístico.
- Evitar responder preguntas que vienen envueltas en discursos de los periodistas, y que más que preguntas suelen ser búsquedas de asentamientos de un sí o un no.. Este tipo de respuestas con monosílabos se presta para la manipulación de la información. Lo que se recomienda es devolver la pregunta al periodista, pidiéndole aclarar qué quiere saber. Al final vuelva a reiterar lo que usted quiere que quede claro para el público, lo que usted desea que se difunda.
- Ensaye. Los periodistas tienen sus propios objetivos. Será necesario comunicar su mensaje usando las técnicas adecuadas.

Mencionaremos dos de esas técnicas: **tender puentes y enviar señales.**

Tender puentes. Saber tender un puente es fundamental para nuestras interacciones con los medios de comunicación. Un puente lo ayudará a pasar desde el punto mencionado por el entrevistador hasta el punto que usted quiere dejar claro. No se trata de una evasión. La idea es contestar la pregunta del reportero de tal manera que ocurra la transición hasta el tema que a usted le interesa. La transición es el puente y hay muchas formas de hacerlo, como por ejemplo diciendo:

- “Si ponemos esto en perspectiva”...
- “Permítanme agregar que...”
- “Considerando el mismo asunto desde una perspectiva más amplia...”

- “Lo que esto significa es que...”
- “Ahora, a modo de antecedente...”
- “Esto es importante porque...”
- “No quisiera terminar sin dejar de mencionar...”

Enviar señales. Una señal hace saber al periodista o al público que lo que se va a decir a continuación es un punto muy importante. Es una forma de ayudarles a recordar lo que usted quiere que recuerden. Es bien conocida la señal que usaba Nixon: “Permítanme aclarar esto muy bien” o la de Kennedy que lo hacía así: “Permítanme decir esto acerca de eso”.

Ir al meollo del asunto desde el principio. La primera oración debe contener la sustancia de su respuesta. Complétela con los puntos que refuerzan la idea, los antecedentes o los detalles. Hay varias razones para ir al meollo del asunto antes que nada.

- Cuando se trata de una entrevista para un medio impreso lo más probable es que el periodista anote todo lo que usted diga en respuesta a la pregunta. Si contesta de manera incoherente, tal vez el reportero no siga escribiendo y pase por alto la información.
- En los casos en que se va a editar la entrevista es muy posible que solo llegue a público la introducción (el “lead”). Una buena forma de que citen sus palabras fuera de contexto es sepultar su respuesta en medio de incoherencias.
- Los editores trabajan de arriba hacia abajo. Cuando están presionados para sacar al aire una entrevista, para ellos lo más fácil será usar las primeras palabras que usted pronuncie. Si la parte principal de su respuesta viene después, quizás se pierda el material suprimido.
- Aunque su intervención sea similar a las que se hacen en programas de entrevistas (*talk shows*) y sus respuestas no pasan por el proceso de edición, la situación es la misma ya que el lapso de atención al público es breve y por eso recordará mejor lo que usted diga primero.

Recuerde, los medios de comunicación son las vías más efectivas para transmitir su mensaje a la au-

diencia. No tenga miedo. Si usted piensa cuidadosamente lo que va a decir y lo expresa con claridad, no debería haber problemas. Sin embargo, si usted dice algo equivocado o fuera de contexto, las ramificaciones generalmente no serán mayores. Es tan solo un artículo de un periódico que estará en la basura el día siguiente, o un mensaje que estará en el aire solo un momento.

6.2. El manejo de crisis

Para abordar con éxito una situación es necesario:

- En lugar de buscar culpables, buscar causas;
- En lugar de magnificar el yo, pensar en el nosotros;
- En lugar de ganar/perder, el ganar-ganar;
- En lugar del miedo al cambio, aceptar la innovación;
- En lugar de pensar que hay un problema pensar en que hay retos y oportunidades;
- En lugar de un lenguaje negativo, un lenguaje positivo.

Ante una crisis hay dos formas de reaccionar:

- Con tu estilo propio, reacciones automáticas y habituales frente a un conflicto.
- Con una estrategia: la respuesta que, luego de evaluada la situación, nos parece más apropiada.

Hay además, tres posibilidades:

1. Evitarla. Desconocer, negar o minimizar la existencia o importancia del problema.
2. Confrontación violenta. Agresión verbal o física del otro.
3. Abordaje constructivo. Búsqueda de soluciones a través del diálogo y la negociación.

La crisis es positiva cuando:

- Soluciona el problema;
- Genera mayor participación e interés individual;
- Mejora la comunicación;
- Ayuda a sacar a flote un problema.

6.3. Voceros(as): el delicado arte de la credibilidad

Hablamos de la entrevista. Generalmente acude a ella un vocero de la institución. Un vocero es la cara



y la boca de la institución. En comunicación no hay sociedades anónimas. Una institución tiene rostros y, generalmente, tiene un rostro que la representa y que requiere credibilidad.

De hecho, **la credibilidad** es uno de los activos más importante a la hora de llevar a cabo esta función. Para construirla se requieren cuatro columnas: **veracidad, conocimientos, hechos y habilidades**.

En cuanto a **la veracidad**, si el vocero o vocera, recordemos que es más difícil decir una mentira de modo convincente y, además, sostenerla como creída que simplemente contar la verdad.

“... Cuando te comunicas con alguien, no solo las palabras que escoges para enviar al otro constituyen el mensaje. También estás enviando señales sobre el tipo de persona que eres: con tus ojos, tu expresión facial, el movimiento de tu cuerpo, el tono, el volumen y la intensidad de tu voz, tu compromiso con el mensaje, tu sentido del humor y muchos otros factores”. (AILES y KRAUSHAR, Tú eres el mensaje).

No olvides que el experto es aquel que es capaz de explicar las cosas de las que sabe mucho de modo que las entienda hasta el que menos sabe sobre el tema. Se trata de que un vocero(a) debe ser experto, es decir, tener **conocimiento abundante** en el tema de que se trate y saber comunicarlo adecuadamente.

Hechos. No hay nada más convincente que los hechos, sobre todo si los sabemos comunicar bien.

Habilidades. El cómo, en comunicación, es tan importante como el qué. Es importante desarrollar la habilidad para contar nuestra historia. Si no tenemos claro cuál es nuestro relato, cuál queremos que sea el titular, no debemos someternos a los medios. Entendamos que es muy difícil vender nuestro relato a los medios de comunicación, de modo que no digamos nada que no queramos ver en un titular.

No olvidemos que tenemos la noticia o la información importante, pero que para los medios es más importante lo interesante que lo importante.

El tiempo es escaso. El espacio en la televisión es reducido. No es una decisión de los medios, es algo inherente al tipo de programación y al público al que llegan. Es un ritmo muy fugaz, de modo que el vocero(a) no debe desperdiciar el tiempo con largos saludos o que halagos innecesarios.

Hay que dar espacio a la espontaneidad, pero recordando que la mejor improvisación es la cuidadosamente preparada.

En la entrevista en vivo entramos en la intimidad de un determinado público, lo que significa que si no quieren, no nos aceptan. Cambian de canal. Un

click rápido. Las personas están en sus casas pueden ser descorteses, si quieren, pueden simplemente hacernos desaparecer. En promedio, la gente hace *zapping* cada ocho segundos.

Al abordar la entrevista, habla más al corazón que a la cabeza, busca titulares, pon ejemplo.

Un esquema simple es: primero habla al corazón (motiva, estimula); luego habla a la cabeza (convence) y finalmente puede hacer una mezcla de ambos elementos si necesitas llamar a un compromiso o acción.

Algunos consejos

- Los ojos. Tiende cuerdas con la mirada hacia cada una de las personas con las que buscas establecer comunicación.
- La voz. Evita los tonos planos, refuerza lo que quiere decir, baja el tono cuando quiere adoptar el tono de confianza. Ejercítate en tu entonación.
- Las manos. Visibles. Gestos redondeados, sin violencia, aunque en ocasiones sí con firmeza.
- El cuerpo. Relajado, tranquilo.
- Pon las cosas en el contexto de tu audiencia. Frases breves, concisas y claras. Si es posible, anécdotas y ejemplos. Vocabulario espontáneo, simple, directo, familiar.
- Lo importante. En la primera respuesta lanza tu **mensaje central**. No pienses tanto en qué te preguntarán como en qué deseas decir.
- Las preguntas revelan el grado de conocimiento de quien entrevista, su dirección e intereses y, en ocasiones, a cuál audiencia se dirige.
- Es importante hacer transiciones de preguntas que no se refieren a tu mensaje principal, para que puedas presentar lo que a ti te interesa. Algunas frases que pueden ayudarte en esa transición son:

- “Ese asunto que usted me plantea es muy importante, pero déjeme comentarle que...”.
- “Permítame ofrecerle otra perspectiva...”.
- “Aunque esa es la opinión de algunos, también es válido considerar...”.
- “Antes de que se me olvide, quisiera decirle a su audiencia...”.
- Aprenda a tender puentes. Es una táctica para saltar de la pregunta que le hacen al mensaje que a usted le interesa. Por ejemplo.
- Pregunta: ¿Se indemnizará a los afectados?
- Respuesta: Esa es una cuestión que habrá que estudiar en su momento, *pero mire, lo realmente importante ahora es* (puente)... que estemos a disposición de las víctimas, que sientan nuestro apoyo y que rápidamente puedan volver a la normalidad (Mensaje clave).

Además:

- Niegue lo que sea necesario desde el principio.
- Ante los ataques, mantenga la calma.
- Reitere. Es decir, anuncie lo que va a decir, dígallo, y reitere lo que ha dicho. Recuerde: haberlo dicho no significa, en absoluto, que la gente lo haya oído.
- Grabe su intervención y luego revísela.
- Ensaye.
- Lleve las riendas, use “puentes”.

6.4. Datos bomba

Ganas mucho cuando la presentación de tus datos llama la atención del periodista o para su difusión en las redes. Una forma de presentación que puedes utilizar es lo que se ha llamado “datos bomba”: aquellas informaciones o datos más relevantes, presentados en un apretado resumen, con información textual y elementos gráficos. Se presta mucho para información de carácter cuantitativo, pero también podemos utilizarla para elementos cualitativos o de textos.

SE TRATA DE TRABAJAR DE ACUERDO A PRINCIPIOS DE EFICACIA Y BUEN GOBIERNO, DE CARA A LA SOCIEDAD A LA QUE SERVIMOS



Rendición de cuentas:

- Información detallada sobre el origen y destinos de los recursos recibidos.
- Verificación externa si recibe RD\$1,000,000.00 o más.
- Publicación de sus estados auditados.
- Memorias, tanto de la ejecución y su impacto como ingresos y gastos.
- Canales de información accesibles.

Criterio

- Procesos incluyentes al interior de las ASFL.
- Búsqueda de equilibrio financiero.
- Austeridad.
- Independencia con relación a la fuente de los fondos.

Los 4 NO de la independencia y autonomía:

- No a fondos que condicionen el cumplimiento de la misión, objetivos, principios de la ASFL.
- No a fondos de instituciones cuya naturaleza sea contraria a la misión de la ASFL.
- No a fondos que comprometan o condicionen su libertad de acción u opinión.
- No a donaciones de partidos políticos.

Principios que se fomentan en las organizaciones que se suscriben al código de conducta de las asociaciones sin fines de lucro⁵.

5 Alianza ONG. Código de Conducta de ASFL Dominicanas. Disponible en: https://issuu.Com/alianzaong/docs/codigo_de_conducta_de_asfl_dominic.



7

SIN EVALUACIÓN
SE REPITEN
LOS ERRORES

Sin evaluación se repiten los errores, pero también se reduce la eficiencia de nuestros planes y actividades de comunicación. Incluso, en algunos casos no podremos saber si realmente hubo un mínimo de comunicación, qué cantidad y de qué calidad.

Lo que no se mide conduce a no poder apreciar adecuadamente si logramos las metas y a qué precio.

Es cierto que la comunicación es lo que llamamos un **intangible**. Y los intangibles son difíciles de valorar. Sin embargo, valorar es necesario para justificar las acciones realizadas, verificar si se han logrado los objetivos propuestos y tomar decisiones para mejorar o continuar la estrategia definida.

¿Cómo podemos definir evaluar? Es medir y analizar resultados. Es lo que avala o demuestra que si los procesos y tareas de comunicación están aportando valor a la Asociación sin Fines de Lucro. Esta evaluación se refleja en lo que podemos llamar un **informe de resultados** que contiene, como mínimo una descripción de la situación de la que se partió, los objetivos y acciones a medir y los resultados y conclusiones.

Es importante aprender a cuantificar los resultados, registrarlos, organizarlos, darle seguimiento a los ítems que decidimos tomar en cuenta en la evaluación (seguimiento que puede ser diario, semanal, mensual).

Un punto difícil es dar valor económico a lo logrado. En esto hay diferencias entre los distintos expertos en comunicación. Algunas cosas son fáciles de cuantificar en valor económico como, por ejemplo, el espacio ganado en los medios escritos. Otras no son tan fáciles. Es un déficit que se tiene en el área de comunicación.

Aquí te proponemos los consejos de una experta en comunicación, **Natalia Sara**, quien en su blog *Natalia*

lia Sara / Comunicación hace énfasis en tres aspectos: qué mido, cómo expreso lo medido en resultados económicos y el informe o reporte de dichos resultados⁶. Lo editamos para su mejor comprensión dentro de este manual.

El primer elemento señalado por Sara es el de los datos. Un contenido vale, funciona, por ejemplo, si es **compartido** en canales sociales, si logra ser **viral**, si lleva a la **acción-objetivo** que se desea, si con él se consigue obtener **información** del usuario, si es **publicado** en medios on y off-line. Lo que es sagrado, es que **un contenido funciona si contribuye a los objetivos** que se hayan marcado. Ese es su éxito y cada organización tiene que fijar sus indicadores en función de sus objetivos, de lo que se quiere conseguir. Por lo tanto, **es muy importante definir desde el primer momento con gran precisión qué se quiere**.

La finalidad condiciona cuáles son los indicadores claves de gestión o desempeño que vamos a tomar en cuenta. Por ejemplo, no es lo mismo un objetivo de lograr cobertura en medios y en redes sociales para obtener visibilidad, que fidelizar a unos usuarios con un perfil concreto, que conseguir visitas a una web, que generar un cambio de opinión para introducir un producto o que lograr interactuar con la marca.

Sin embargo, hay indicadores básicos que son comunes y que debemos tener en consideración para saber si estamos haciéndolo bien y cuya información hay que ir recogiendo desde el primer día que se pone en marcha:

6 Sara, Natalia. *Cómo medir el contenido y estrategia de comunicación*. Contribuido y editado de: <https://nataliasara.com/2014/11/06/como-medir-el-contenido-y-estrategia-de-comunicacion/>

En publicaciones en medios (prensa, radio, televisión) online y offline presta atención a:

- 1 Características del tipo de medio
- 2 Tipo de sección dentro de la publicación, de la parrilla informativa
- 3 Alcance de su tirada, de la audiencia
- 4 Difusión
- 5 Ubicación del contenido en página; En la parrilla de la programación
- 6 Día de la semana que aparece
- 7 Extensión espacio/tiempo dedicado
- 8 Inclusión de fotografía; de otros soportes audiovisuales
- 9 Tipo de tono (negativo, neutro, crítico, positivo)
- 10 Si ha sido difundido por agencia de noticias
- 11 Y si es en los medios online, además: datos concretos del tráfico de visitas a la web
- 12 Si se ofrecen links que amplíen información
- 13 Si la información se queda en repositorio de contenidos como podcast, como vídeo
- 14 La posibilidad de compartirlo en redes sociales, blogs, agregadores de noticias, etc. y sus resultados a la hora de compartirlo, así como los comentarios generados.

En el caso de redes sociales, habría que ver en cada una de esas redes en concreto según sus características más allá de la cantidad (número) qué datos específicos, por ejemplo, en las más habituales como *Twitter*, *Facebook* y *YouTube*:

- En **Twitter** si se hace RT o se ha editado el tuit; El tipo de formato del tuit (cómo se coloca la combinación de texto, la URL y si hay foto); si genera que les empiecen a seguir; si les incluyen en una lista; si hay hashtags; si genera diálogo / comentario; cuál es el tono de los comentarios, su sentimiento (positivo, neutral, negativo); número de clicks en urls; cuál es el alcance que se ha logrado en difusión.

- En **Facebook** más allá del número de fans y del número de Me gusta/No me gusta es importante si se comparte el contenido, si se comenta y su sentimiento, las páginas vistas, visualizaciones por pestaña y referencias externas, si genera tráfico a la web y enlaces salientes.

- En **YouTube** las suscripciones al canal, usuarios únicos, 'Me gusta'/'No me gusta', si genera comentarios y su sentimiento, si se comparte, si se reproduce total el visionado, el nivel de retención en el canal, de dónde viene el tráfico (web, redes sociales, buscador, entre otros).





Es decir, se trata de indicadores que tienen que ver con **los mensajes enviados** (la actividad editorial, las menciones, las respuestas a comentarios y posts publicados); las **interacciones** (tuists, RT's, likes, compartidos, comentados); los **usuarios únicos** (número de personas que interactuaron con el perfil); las **impresiones** (número de personas que vieron el perfil o algún contenido asociado); los **usuarios impactados** (número de personas que vieron una publicación (post/tuit), sean o no fans/seguidores); la **interacción** (el ratio de personas que realmente, no solo siguen el perfil o son fans, sino que además interactúan con él); las **menciones** (respuestas o referencias a un comentario).

Para esta monitorización y escucha activa existen muchas herramientas (gratuitas y de pago), pero lo relevante es la **capacidad de dar sentido analítico** a la información, a lo cualitativo y al **cruce datos y de la actividad on y off** en función de los **objetivos**, así como su **proyección en el tiempo** para que sean útiles.

Un segundo aspecto es el de cómo convertir en valor económico los datos que medimos. Se necesitan resultados tangibles y que sean trasladados a dinero para equiparar resultados con otras cifras de negocio. **El problema es asignar un valor económico a los objetivos y sus resultados que no son ventas** y que son intangibles (la visibilidad, la notoriedad, el alcance, el nivel de influencia, etc.). Es necesario buscar formas consensuadas. Una cosa es medir, otra analizar lo que se mide y otra poner valor a esos datos obtenidos, cuya cifra pasará a usarse con tal de saber si se obtuvo beneficio o no de la inversión

hecha (este es otro aspecto en las ASFL: cuál fue, realmente, la inversión hecha).

Finalmente, un tercer aspecto es el informe. Presentación, contenido, periodicidad son elementos a establecer desde un principio. Es necesario ser disciplinados en este sentido. Estos informes son los que evidencian –o no– la importancia de dedicar recursos y tiempo a la comunicación y se deben convertir en elementos importantes para la toma de decisiones, detectar oportunidades y tendencias, corregir desviaciones, reformular estrategias.

El informe ha de tomar en cuenta el tipo de institución del que se trata. Se pretende que sea útil y, para esto, debe ser entendido, que los datos que se aportan sean comprensibles.

La visualización de datos es sin duda un aliado para comprender resultados, permite agilizar la comprensión y, a la vez, progresivamente crece el nivel de cultura digital en los mandos directivos. La presentación se torna clave, pero no debe ocultar la falta de contenido significativo.

Rendir estos informes implica **tiempo y dinero** y solo valdrán la pena si aportan. De nada valen muchos gráficos, datos y hojas pero pocas conclusiones relevantes cualitativas y propuestas estratégicas de acción empezando por el aprendizaje de los errores y la detección de oportunidades.

Al final, la evaluación y el informe que sea útil harán posible que los directivos de la organización asuman que la comunicación es un activo estratégico para el logro de los objetivos institucionales.

APÉNDICE

BUENAS PRÁCTICAS DE ASFL DOMINICANAS

Save The Children: Impacto a través de los medios

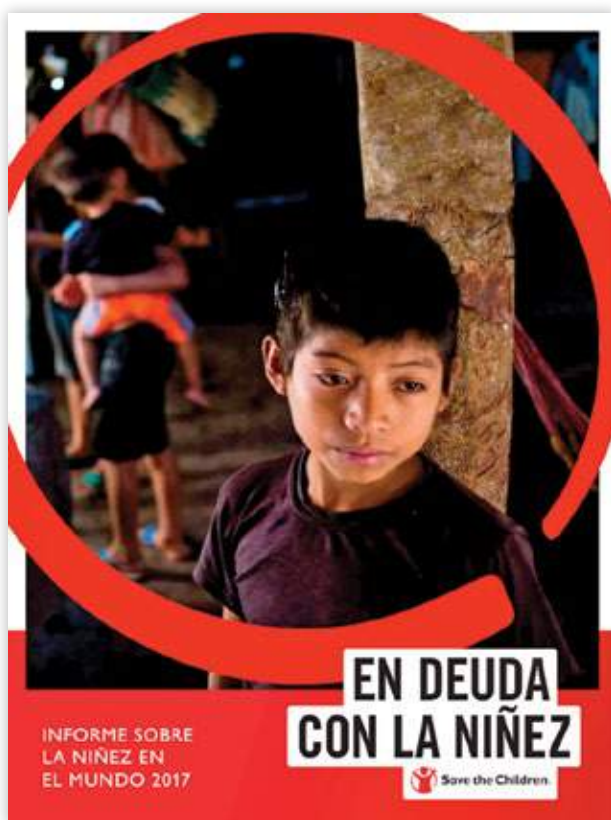
Una clave de todo proceso de comunicación institucional exitoso es tener siempre presente la visión y la misión de la institución. Así lo asume Save the Children, quien trabaja para la defensa y promoción de los derechos de la niñez, de un modo inclusivo. Explican que los niños y las niñas son lo primero, y se actúa donde es necesario, sin importar política, etnia o religión. Esto implica trabajo en diferentes áreas que afectan el desarrollo infantil: educación, salud, nutrición, trabajo infantil, prevención del abuso sexual, reunificación de las niñas y los niños con sus familias tras catástrofes y guerras.

Una campaña exitosa

Para este Manual se tomó como ejemplo de éxito la campaña de Save the Children y su impacto en los medios de comunicación (especialmente televisión y prensa). “En deuda con la niñez”. Esta campaña tomó de referencia el informe de una investigación realizada por la institución, los públicos a los que se definió como importante llegar y, como se ha señalado, la visión y misión de la institución.

La consigna es clara: Desde el siglo XX estamos luchando para librar a la infancia de **pobreza, discriminación, exclusión**. Han elaborado un Índice con diversos factores o razones por los que el disfrute de la niñez se interrumpe (por lo tanto, hay un concepto subyacente: la niñez es una etapa para disfrutar). Estos factores son: mortalidad en menores de cinco años, malnutrición, **no escolaridad**, trabajo infantil, matrimonio precoz, partos de adolescentes, desplazamientos debido a conflictos y homicidio de niños y niñas.

En este Índice, República Dominicana ocupó en el 2017 el lugar 120 entre 172 países.



¿Qué hizo a esta campaña exitosa?

Esta campaña fue presentada a la prensa y podemos tomar las siguientes notas que llevaron a su éxito mediático:

1. Identificación con claridad de una lista de aliados en cada medio: responsables, periodistas afines al tema, etc.
2. Llamadas reiteradas a los responsables de Agenda de cada medio, previo al evento con la prensa. Un tocar con constancia las puertas. Primero se



envió por correo y luego se hicieron llamadas reiteradas.

3. Se realizó en un lugar adecuado, en este caso el mismo lugar de Save the Children.
4. Un conjunto de materiales fueron preparados para entregar a la prensa. No se les dijo que se trataba de una campaña, sino de presentar los resultados de un informe sobre la situación de la niñez.
5. Algunos elementos particulares de esta ASFL es que la labor de comunicación se dirige a la sociedad, pero también a los donantes y potenciales donantes.

Claves de éxito:

- Asistieron a la primera convocatoria 16 medios. Consecuencia de este impacto, fueron invitados a numerosos programas de televisión a lo que accedieron. En ese sentido, calculan que la campaña fue difundida a través de unos 30 medios televisivos, impresos y digitales.
- Cuando la comunicación se maneja desde dentro de la institución, se indica que el compromiso tiende a ser mayor, así como la identificación con la institución.
- Al comunicar, resaltar la gravedad de los temas. “En una rueda de prensa debo resaltar lo grave

de la situación. Es lo que vende. Una nota enteramente positiva, parece no servir”, nos dice X encargada de comunicación.

- Ya nos vinculan con los temas de niñez y acuden a nosotros como fuente.
- La labor de comunicación tiene un vínculo directo con la dirección de la institución y con algunos departamentos o zonas para casos específicos. “Depende el tema. Si es estadístico, tenemos un responsable de estadística y evaluación... según el tema, buscamos la información”.
- La agilidad es clave para satisfacer los requerimientos de las fuentes y, en ese sentido “la comunicación interna se revela como fundamental para dar respuestas a las demandas externas, es labor de equipo”, nos dice.
- Es planificada. Lo hacen en diciembre de cada año, metas cuantitativas y medibles.
- La campaña es reforzada a través de las redes. Un estudio de mercado le indicó que eran más conocidos por el público de 35 años o más, por lo que decidieron reforzar su presencia en Instagram para alcanzar al público joven (el 64%, en ese estudio de mercado, indicó que le gustaría conocer más de la institución a través de las redes).

Las redes sociales: aprender y una cuestión de cariño

La Asociación Dominicana de Rehabilitación (ADR) es una organización sin fines de lucro, pionera en República Dominicana en la rehabilitación integral de personas con discapacidad física e intelectual, ya sea congénita o adquirida. Provee un servicio integral que incluye desde la rehabilitación física, hasta el desarrollo cognitivo.

Su sede central está en Santo Domingo y cuenta con centros en Santo Domingo Este (Los Minas), Santo Domingo Oeste (Las Palmas). Además, en la Región Norte (Bonao, Constanza, Cotuí, Dajabón, Jarabacoa, La Vega, Luperón, Montecristi, Nagua, Puerto Plata, Salcedo, Santiago De Los Caballeros, San Francisco de Macorís, Sánchez, Sosúa, Valverde Mao); Región Este (El Seibo, Guerra, Hato Mayor, Higüey, La Romana y San Pedro de Macorís), y Región Sur (Azua, Barahona, Bani, San José de Ocoa, San Juan de la Maguana, San Cristóbal, Las Matas de Farfán y Rancho Arriba).

Se concentra en tres programas especiales: Medicina Física y Rehabilitación, Escuela de Educación Especial y Formación e Inserción laboral.

Su naturaleza de institución de servicio, sus características como organización sin fines de lucro, los diversos sectores con los que trabaja y esta extensión territorial originan elementos muy singulares en términos de comunicación.

Arlene Reyes, Directora de Relaciones Públicas de la institución, expone la experiencia de la institución en lo relativo a la comunicación y las redes sociales. Actualmente mantienen comunicación con sus públicos a través de Instagram, Twitter y Facebook.

Algunas lecciones generales de los últimos dos años y algunos elementos particulares se resaltan en este interactuar con la sociedad en esa gran plaza que son

las redes sociales y que pueden servir de pautas a otras Organizaciones no Gubernamentales.

1. Centralización. En una institución como Rehabilitación que se extiende por toda la geografía, se hizo necesario centralizar la comunicación a través de las redes. Que cada oficina –o en el caso de otras ONGs, cada responsable– maneje una cuenta independiente conduce a la dispersión, pérdida de valores en la marca y falta de control en la calidad de la comunicación institucional. En ese sentido, ha sido un acierto de la Asociación Dominicana de Rehabilitación pasar de múltiples cuentas a cuentas únicas en cada Red:

En Twitter: @ADRNacional

En Instagram: @adrnacional

En Facebook: ADR -Asociación Dominicana de Rehabilitación

Además, cuentan con un canal en Youtube: Asociación Dominicana de Rehabilitación.

Y con su página web: <http://www.adr.org.do/>

2. Es necesario establecer porteros. Personas que garantizan tanto la calidad de la información como de los elementos gráficos que la acompañan. No siempre es fácil, pero el desafío es mantener la unidad de la marca. Esto requiere que los muchos colaboradores con los que cuenta la institución y que aportan a la labor de comunicación desde las filiales, asuman un enfoque común. Es "unidad en la diversidad".

3. Los suplidores externos pueden dar paso a colaboradores internos. Ha sido el caso de Rehabilitación. Durante un tiempo contaron con suplidores externos. Ya tomaron la decisión de contratar personal interno, colaboradores. Reyes considera



que esto contribuirá a mantener la identidad, unificar criterios y ciertamente, también ahorro económico. Además, una persona interna puede asumir tareas de diseño gráfico, además del manejo de las redes sociales.

4. Definir mensajes clave. Toda institución –al establecer su estrategia de comunicación– define mensajes clave. En el caso de Rehabilitación en el 2017 se muestran como prioritarios dos mensajes, sobre los que se martilla:

- **Rehabilitación es servicios.** Se trata de comunicación en torno a los múltiples servicios que brinda la institución, así como los servicios en cada una de las filiales.
- **La inclusión laboral.** Este ha sido un mensaje muy importante, porque la marginalidad de las personas con discapacidad se profundiza al llegar a determinada edad y no contar con posibilidades de su inserción en el mercado laboral.

Cada período de tiempo un año, un semestre o cada campaña han de contar con sus mensajes clave. Es importante que estos mensajes provengan de la instancia más alta de la institución o por lo menos, se elaboren con su participación ya que se trata de elementos de la visión de la organización.

5. Amor y conocimiento. Las redes sociales no se alimentan solas. Las redes sociales no se alimentan a lo loco. Se requiere conocimiento de las particularidades de cada red, de los públicos a los que llega preferencialmente y los públicos de interés de la institución. Sin embargo, no basta el conocimien-

to. Reyes expresa que *“hay que dedicarle amor, mucho amor. Actualizarlas, que la información conecte”*.

Esa conexión es un desafío permanente y se aprende en el proceso.

6. En las redes sociales se hace presente la vida cotidiana de la institución. En Instagram, por ejemplo, a través de coloridas fotos, se evidencia lo que hace Rehabilitación: acciones, servicios, reconocimientos, actividades... además, se hace con un enfoque de optimismo, porque a pesar de que trabajan con una problemática social muy fuerte, su mensaje es esperanzador. Se busca así que especialmente los jóvenes se conecten y valoren la institución.

Otro elemento que sorprende de la vida cotidiana es el abrir un espacio en las redes especialmente en Facebook, para las valoraciones positivas de las personas que utilizan los servicios de Rehabilitación, pero también para las quejas, las críticas, los pedidos de información... Relaciones Públicas parte del criterio de que las redes sociales deben utilizarse con honestidad y transparencia.

7. El uso de las redes sociales no está al margen de la dinámica de servicio de la institución, sino estrechamente vinculada a ella. Comunicación es servicio, pero requiere de la interacción con las más diversas áreas de la institución: tecnología, servicio al usuario, dirección ejecutiva, son proveedores de información y mensajes que Relaciones Públicas canaliza a través de redes y medios.

Para Rehabilitación, las redes sociales constituyen un proceso de aprendizaje permanente, puesto que permanentemente se renuevan.

GLOSARIO

Algunos conceptos útiles. Se trata de definiciones operativas, simples. Algunos de estos conceptos requieren, para una mejor comprensión, profundizar en ellos. Saber y saber bien es una tarea permanente de todo buen comunicador.

Comunicación

Proceso entre un emisor y un receptor que mediante el intercambio de un mensaje con códigos similares tratan de comprenderse e influirse, en una dinámica de acción-reacción.

Community Manager

El Community Manager es el profesional responsable de construir, gestionar y administrar la comunidad online alrededor de una marca, organización o institución en Internet, creando y manteniendo relaciones estables y duraderas con sus clientes, sus fans, sus públicos de interés.

Engagement

Es la capacidad de un producto (una marca, un blog, una institución, una aplicación) de crear relaciones sólidas y duraderas con sus usuarios o públicos generando compromiso y fidelidad. En ese sentido, es importante entender a nuestros públicos para generar “engagement” de modo que podamos crear motivación y fidelidad para que defiendan la causa de la organización y se sientan parte de la causa o parte de la institución.

Es el amor entusiasta de quienes te importan hacia la institución y lo que ella hace.

En el caso de los empleados o voluntarios, es una persona totalmente implicada en los trabajos de la institución, de modo entusiasta e incluso yendo más allá de las demandas que se les plantean.

Follower / Seguidor

Alguien que sigue una cuenta (la cual puede ser de una persona, una organización, una empresa, etc.). Un seguidor recibe en feed todas las nuevas publicaciones de la cuenta a la que sigue.

El concepto se utilizó originalmente en Twitter, pero es cada vez más habitual usarlo en otras redes sociales (por ejemplo, Instagram).

Hashtags

Palabra de origen del inglés que podemos traducir como ‘etiqueta’. Se refiere a la palabra o la serie de palabras o caracteres alfanuméricos precedidos por el símbolo de la almohadilla, también llamado numeral o gato (#), usado en determinadas plataformas web de internet (Instagram, Facebook, Google+, Tumblr y Pinterest).

Constituyen una herramienta de comunicación utilizada fundamentalmente en las publicaciones (de texto, videos, audios, imágenes, etc.) en las redes sociales, para organizar, clasificar o agrupar las publicaciones de acuerdo a su tema o contenido.

Es clave usar los hashtags con moderación y solo cuando añadan valor al mensaje (algunas redes, como Instagram, permiten mayor abundancia de hashtags, mientras que en otras como Facebook no es aconsejable su uso).

Lead

Es un término inglés que indica textualmente “adelantar, tomar la delantera”. En periodismo se dice de la en-

tradilla que sigue al titular y que contiene, en muy pocas líneas, los elementos más relevantes de la noticia.

Se recomienda, aunque no es imprescindible, separarla un poco del resto del cuerpo de la noticia o nota y si es posible hasta con una tipografía diferenciada. En ocasiones, se hace con una tipografía diferenciada: tiene un tamaño menor que el título o subtítulo, pero mayor que el resto del texto. Después del título es el segundo punto de atracción.

Debe complementar la información dada en el titular y contener los datos más importantes del hecho informativo. Explica la esencia del acontecimiento, le dice al lector qué es lo que va a encontrar y capta su atención.

Microbloggin

Un servicio de microblogueo, del inglés *microblogging*, también conocido como nanoblogueo, permite a sus usuarios enviar y publicar mensajes breves, generalmente solo de texto. Las opciones para el envío de los mensajes varían desde sitios web, a través de SMS, mensajería instantánea o aplicaciones ad hoc.

La principal y más popular característica de estos servicios es su sencillez y el hecho de que nos obliga a desarrollar nuestra capacidad de síntesis ya que en la mayoría de sistemas de microblogueo el tope de escritura son alrededor de 280 caracteres. En estos 280 caracteres podemos contar desde qué estamos haciendo, interactuar con otros usuarios, establecer mensajes privados, anunciar, promocionar, informar, fortalecer lazos, entre otras posibilidades.

El más conocido y popular de estos servicios es Twitter.

SMS

Es un servicio de telefonía celular (móvil) que posibilita enviar y recibir mensajes de texto de extensión

reducida (generalmente hasta 160 caracteres). Se les llama así por las siglas del inglés *Short Message Service*. También se conoce como SMS a los mensajes en sí mismos.

Stakeholders

Los stakeholders podemos definirlos como los actores sociales que, productos de las decisiones y objetivos de la institución o empresa, se pueden ver afectados, sea de modo positivo o negativo.

Haciendo un paralelismo con el mundo empresarial, en las ASFL puede afirmarse que hay dos grupos de interés: los stakeholders primarios que son fundamentales para la operación de la organización: quienes financian la organización, sus socios con capacidad de decisión, las personas que se consideran beneficiarias de la acción de la institución, entre otros, y los stakeholders secundarios, los cuales pueden que no participan directamente en el trabajo de la institución, pero pueden afectar o verse afectados por las acciones de esta (por ejemplo, la prensa; otras instituciones similares).

Los criterios para definir cuáles son stakeholders primarios y secundarios deben ser establecidos por cada institución, de acuerdo a su visión, misión y propósitos.

En español no existe una palabra que exprese este concepto, pero hay términos que pueden ser utilizados, dependiendo del contexto en que se usen, por ejemplo: “público interesado”, “público afectado”, “parte interesada”, “grupos de interés”.

Zaping

El zapeo o zapping es el acto de saltar programación o canales en la televisión. Es decir, ir cambiando de canales.

BIBLIOGRAFÍA

- Ailes, Roger; Kraushar, Jon (s.f.). *Tú eres el mensaje. La comunicación a través de los gestos, la imagen y las palabras*. Paidós Plural, Madrid.
- Alianza ONG. *Código de Conducta de ASFL Dominicanas*. Disponible en: https://issuu.Com/alianzaong/docs/c_digo_de_conducta_de_asfl_dominic.
- Ander-Egg, Ezequiel; Aguilar, María José (1983). *Técnicas de comunicación oral*. Fundación Acción Ya, San José.
- Arroyo, Luis; Yus, Magali (2008). *Los cien errores de la comunicación de las organizaciones*. Business Marketing School, Madrid.
- Barquero Cabrero, José Daniel (2002). *Comunicación y Relaciones Públicas. De los orígenes históricos al nuevo enfoque de Planificación Estratégica*. McGrawHill, España.
- Barquero Cabrero, José Daniel (Coordinación) s.f. *Manual de Relaciones Públicas Empresariales*. Ediciones Gestión 2000, España.
- Baylon, Christian; Mignot, Xavier (1996). *La comunicación*. Ediciones Cátedra, Madrid.
- Castells, Manuel (2011). *La era de la información. La sociedad red*. Alianza Editorial, Madrid.
- Collado, Lipe (2005). *Cómo escribir artículos*. Editora Collado. Sexta edición, Santo Domingo.
- Floch, Jean-Marie (1993). *Semiótica, marketing y comunicación: bajo los signos, las estrategias*. Paidós Ibérica, Barcelona.
- Grande Aranda, Isabel (s.f.). *Los retos de la comunicación 2.0 en las organizaciones no lucrativas*. Universidad Complutense de Madrid, España.
- Guijarro Valentín, Melania (2016). *Cómo elaborar un plan de comunicación en 9 pasos* / Contribuido de: <http://www.iebschool.com/blog/elaborar-plan-comunicacion-9-pasos-comunicacion-digital/>
- Krick, Thomas; Forslater, Maya; Monaghan, Phillip; Sillanpaa, María (2006). *De las palabras a la acción: el compromiso con los stakeholders. Manual para las prácticas de las relaciones públicas con los grupos de interés*. AccountAbility, Canadá.
- López Rey, José A. *Los medios de comunicación y ONGDS: la conformación de una nueva cultura corporativa en el sector solidario*.
- López Reyes, Oscar (1998). *El periodismo en 6 dimensiones*. Ediciones O & M, Santo Domingo.

- McCombs Maxwell (2006). *Estableciendo la agenda. El impacto de los medios en la opinión pública y en el conocimiento*. Paidós Ibérica, Barcelona.
- Mercado H., Salvador (2002). *Relaciones Públicas Aplicadas: un camino hacia la productividad*. Thomson Learning, México.
- Moreno, Manuel (2014). *El gran libro del Community Manager: Técnicas y herramientas para sacarle partido a las redes sociales y triunfar en social media*. Ediciones Gestión.
- Navarro, Agustín (s.f.). *Luti y Tin planificando*. Editora Buho, Santo Domingo.
- Rodrigo Alsina, Miquel (1996). *La construcción de la noticia*. Paidós Comunicación, Barcelona.
- Rodríguez, Pepe (2000). *Periodismo de investigación: técnicas y estrategias*.
- Sánchez, José Francisco. *La entrevista periodística: introducción práctica*. Ediciones Universidad de Navarra, España.
- Serafini, María Teresa (1989). *Cómo redactar un tema. Didáctica de la Escritura*. Ediciones Paidós Ibérica, Barcelona (Colección dirigida por Umberto Eco).
- Serafini, María Teresa (1994). *Cómo se escribe*. Ediciones Paidós Ibérica, Barcelona (Colección dirigida por Umberto Eco).
- Shofund (2016). *Cómo hacer un plan de comunicación para tu ONG en 6 pasos*. / Contribuido de: <http://shofund.com/como-hacer-un-plan-de-comunicacion-para-tu-ong-en-6-pasos/>
- Sullivan, Marguerite H (s.f.). *La oficina de prensa responsable. Guía para sus miembros*. Departamento de Estados de EEUU / Oficina de Programas de Información Internacional.
- Superyuppies (2014). *Crea en 10 sencillos pasos un plan de comunicación*. Contribuido de: <http://superyuppies.com/2014/07/22/crea-en-10-sencillos-pasos-un-plan-de-comunicacion/>
- Tejada, Milton (2014) *Transición generacional en las empresas familiares de República Dominicana. Análisis del Proyecto de Implementación de Protocolo de Familia y Ámbitos de Gobierno en PYMES Dominicanas de la Región Norte*. Asociación de Industriales de la Región Norte, Santiago de los Caballeros.
- Tironi, Eugenio; Cavallo, Ascanio (2004). *Comunicación Estratégica. Vivir en un mundo de señales*. Taurus Pensamiento, Santiago de Chile.



Con el apoyo de:



Calle Caonabo No. 22, Gazcue, Santo Domingo,
República Dominicana.

Tel. 809-221-9192
www.alianzaong.org.do
info@alianzaong.org.do



@Alianza ONG, Red de OSC



Alianza ONG



Issuu.com/AlianzaONG