



FOMENTO DE LA CULTURA TRIBUTARIA

Estrategia de comunicación



AUTORIDADES DEL BANCO

Verónica Gallardo

Gerente General

Gonzalo Núñez

Subgerente General de Negocios

Patricia Rousseau

Gerente de Asistencia Técnica



contenido

I. ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN

¿Qué es una estrategia?

II. PASOS PARA EL DISEÑO DE LA ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN POLÍTICA

Paso 1: Comprender a la institución

Paso 2: Diagnóstico

Paso 3: La situación

Paso 4: Principales hallazgos de la investigación

Paso 5: Elaboración del mensaje

Paso 6: Identificación de las audiencias

Paso 7: Identificación y diseño de tácticas para comunicar el mensaje

Paso 8: Selección de vocerías

Paso 9: Plan de Medios

III. PLAN DE COMUNICACIÓN

¿Qué es un plan de comunicación?

¿Para qué sirve un plan de comunicación?

Diseño de un plan de comunicación

Contenido del Plan de Comunicación

Matriz de Seguimiento del Plan de Comunicación



Estrategia de Comunicación

¿Qué es una estrategia?

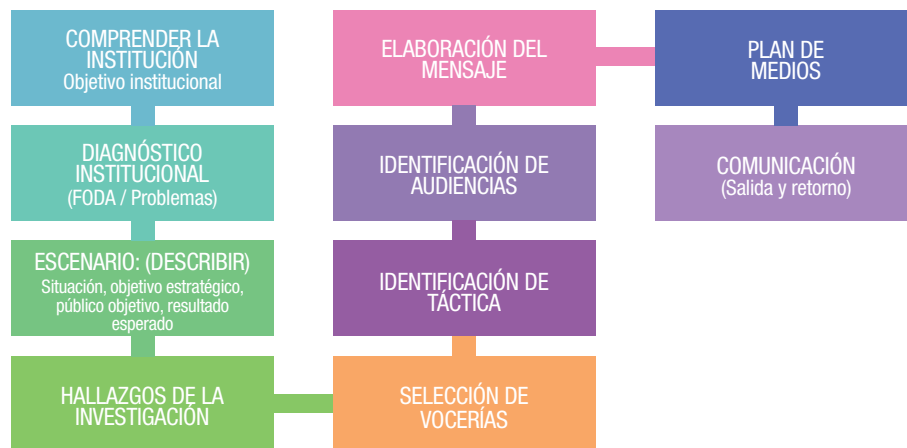
Una estrategia es el plan que contiene todas las acciones tendientes a lograr una meta determinada.

"La estrategia entonces es un plan integral en el cobra sentido todo lo que hace y deja de hacer el gobierno y todo lo que comunica o deja de comunicar." (Durán Barba: 37)



Pasos para el diseño de la estrategia de comunicación política

Para la construcción de una estrategia de comunicación se debe seguir los siguientes pasos¹:



¹ La información con la que se ha realizado el ejemplo de diseño de la estrategia de comunicación política proviene de un ejercicio realizado en uno de los talleres realizados con el auspicio del BdE sobre Fortalecimiento de los GAD para el fomento de la cultura tributaria en marzo de 2013.



Paso 1: Comprender a la institución

Para comprender la institución debemos formularnos las siguientes preguntas:

- a. ¿Qué es la institución?
- b. ¿Cuál es el objetivo institucional?

Ejemplo:

¿Qué es el GAD?: Institución pública local que legisla, hace obras y presta servicios a la ciudadanía del cantón



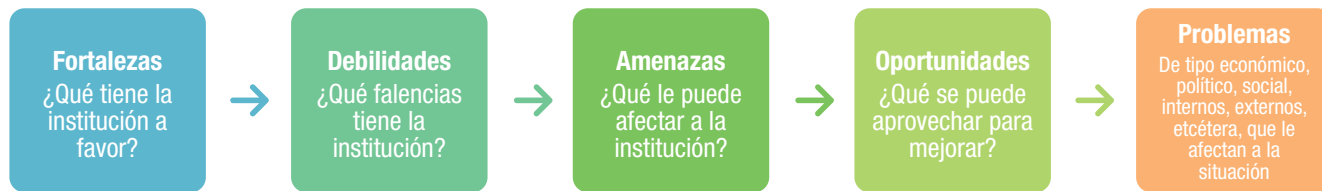
Objetivo Institucional:

- Satisfacer necesidades de la población
- Generar el desarrollo del cantón

Paso 2: Diagnóstico

Debemos realizar un breve diagnóstico² interno de la institución, para lo cual se debe identificar:

² Podría servir de insumo el diagnóstico que se detalla en las herramientas cualitativas.



Ejemplo:

Para desarrollar la estrategia de Fomento de Cultura Tributaria, el GAD del cantón Alegría presenta el siguiente diagnóstico:

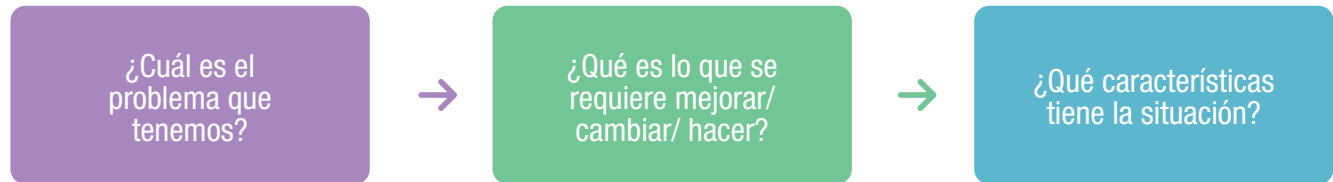
FORTALEZAS	DEBILIDADES	AMENAZAS	OPORTUNIDADES	PROBLEMAS
<ul style="list-style-type: none"> • Buena aprobación de la labor del GAD • Buena imagen del Alcalde del cantón 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de presupuesto en el área de comunicación social • Temor del Alcalde al costo político que tendría cobrar impuestos • Presiones políticas 	<p>Oposición dentro del Concejo Municipal</p>	<p>Crédito del BdE para hacer obras necesarias para el desarrollo del cantón</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Resistencia de la ciudadanía al pago de impuestos • Temor a no cumplir con las metas de recaudación de impuestos para el pago del crédito



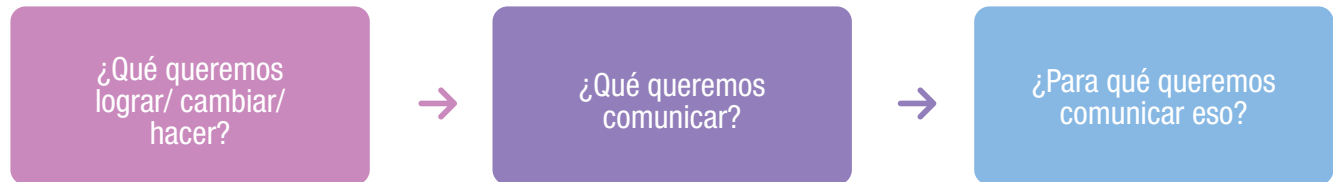
Paso 3: La situación

Se debe identificar claramente cuál es la situación que requiere el diseño e implementación de una estrategia de comunicación:

a. Descripción de la situación: La identificación de la situación se realiza a través de las siguientes preguntas:



b. Identificación del objetivo estratégico que se quiere lograr a través de la implementación de una estrategia de comunicación. Para definir el objetivo estratégico es necesario plantearse las siguientes preguntas:



c. Identificación de los públicos objetivo que tienen relación con la situación: Es decir, quiénes, qué grupos poblacionales están involucrados en la situación. Estos mismos grupos poblacionales serán los que mejor información proporcionen cuando se empiece la etapa de investigación.

d. Determinar cuál es el resultado que se espera obtener con la implementación de la estrategia de comunicación.

Ejemplo:

DESCRIPCIÓN DE LA SITUACIÓN	OBJETIVO ESTRATÉGICO DE COMUNICACIÓN	PÚBLICOS OBJETIVO	RESULTADO ESPERADO
<p>Frente a la resistencia ciudadana al pago de impuestos, es necesario implementar una estrategia de comunicación que sensibilice a la ciudadanía sobre la importancia del pago de impuestos para que la realización de obras en el cantón sea posible.</p>	<p>Sensibilizar a los contribuyentes sobre el pago oportuno de sus tributos, procurando el menor costo político a la institución y a su autoridad.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1) Establecimientos comerciales. 2) Dueños de predios urbanos. 3) Empresarios. 	<p>Aportar al incremento de la recaudación de impuestos.</p> <p>Evitar un alto costo político por el cobro de impuestos.</p>

Paso 4: Principales hallazgos de la investigación

Las herramientas de investigación nos proporcionan distintos hallazgos, entre los que podemos señalar:



Encuesta, Grupos Focales y Entrevistas a Profundidad

Conocer las opiniones, percepciones y expectativas del público objetivo, respecto de la situación.

Esta información es fundamental para la elaboración de los mensajes.

Catastro e Información Socio-demográfica

Conocer las características sociales, económicas y geográficas de la población que forma parte del público objetivo de la estrategia.

En otras palabras, saber quiénes son, dónde viven, en qué condiciones viven, entre otras características.

Mapeo de actores

Identificar a los principales actores relacionados con la situación, en términos de su *posición (aliada, neutra, contraria)* y el grado de influencia que pueden tener en la población objetivo

Ejemplo:

ENCUESTA

- Evaluación positiva de la labor municipal sobre el 60% (muy buena + buena)
- Imagen positiva del Alcalde superior al 60%
- Resistencia a pagar impuestos del 70%
- Ánimo positivo respecto de la situación actual del cantón
- Alto reconocimiento de ejecución de obras por parte del Municipio
- Principal preocupación de la población: mal estado de algunas vías y falta de agua potable

GRUPOS FOCALES

En general:

- Buena evaluación de la labor del Municipio por la obra realizada: infraestructura, parques, nuevas vías
- Buena imagen del Alcalde, inspira confianza, es considerado una persona honesta y trabajadora
- Resistencia a pagar impuestos porque no relacionan el pago con las obras que realiza el Municipio
- Falta de compromiso de la población con el desarrollo del cantón, le dejan toda la responsabilidad al Municipio
- Expectativas de un futuro mejor: un cantón con mejores servicios públicos

Grupo de Comerciantes:

- Les molesta pagar las patentes, sienten que los trámites les quitan demasiado tiempo

ENTREVISTAS A PROFUNDIDAD

Segmento empresarios:

- Resistencia a impuestos
- Argumentan que se ha dado una elevación en costos de producción debido al alza de salarios
- Aseguran que sus ganancias han disminuido
- No apoyarían al Alcalde en la recaudación de impuestos, pues consideran que el Municipio no necesita ese dinero
- Exigen un programa de incentivos para mantener sus empresas en el cantón: exoneración de impuestos
- Temen que otras empresas y fábricas lleguen al cantón y les disputen su espacio ³
- No confían en los políticos, en general
- Alto grado de confianza en el gremio empresarial nacional

³ Información proveniente de los censos de población.



INFORMACIÓN SOCIO - DEMOGRÁFICA

- El cantón Alegría tiene 100 mil habitantes, 40 mil familias y 20 mil predios urbanos.
- El 90% del cantón es urbano
- Existen 100 empresas locales: fábricas de calzado y vestimenta e importadoras.
- El nivel de pobreza es bajo,
- La tasa de desempleo es baja.
- El nivel de educación es alto. Existen varias escuelas y colegios, privados y públicos de buena calidad, una universidad privada y una extensión de la pública nacional con mucho prestigio.

CATASTRO

- 40 mil predios Urbanos.
- 100% predios legalizados.
- Catastro actualizado

MAPEO DE ACTORES

- Presidente del Gremio Nacional de Empresarios: aliado (alta influencia en el sector empresarial local)
- 50% concejales aliados (alta influencia en la ciudadanía)
- 50% concejales opositores (mediana influencia en los comerciantes locales)

Paso 5: Elaboración del mensaje

El mensaje es lo que queremos comunicar y es la parte medular de la estrategia de comunicación.

"La definición del mensaje en su ejecución va de la mano con la definición del objetivo [...] Los mensajes deben definirse claramente,

utilizando la información de investigación disponible y ajustándose cuidadosamente a los públicos objetivo." (Murphine 2012, 119) El mensaje, entonces, se construye en base al objetivo estratégico y a la información que proviene de la investigación.

Un buen mensaje debe:

Ser fácil de Comprender

- Corto, claro y conciso.
- No es un discurso ni una ponencia.
- Debe tener un lenguaje sencillo y culturalmente adecuado para la audiencia.

Conectarse con la audiencia

- Debe dar cuenta de los intereses y expectativas de la audiencia.

Ser coherente

- Con la gestión y las acciones que se llevan adelante desde la institución.

Ser atractivo

- Interesante para la audiencia. No debe ser aburrido



Con estas consideraciones se debe elaborar:

Mensaje Central: A partir de toda la información recopilada (interna y externa) se elabora el mensaje central que es lo que queremos comunicar.

Mensajes particulares: En el caso de identificar más de una audiencia (ver el siguiente punto), con características muy particulares, se requiere elaborar mensajes específicos para cada una de ellas. Esos mensajes particulares deben ser coherentes y derivados del mensaje central.

Recordar siempre que “Comunicamos lo que hacemos. Ojo. Lo otro es propaganda: tomadura de pelo. [...] No comuniquemos lo que no haces.” (Puig 2012, 10)

Ejemplo:

MENSAJE CENTRAL	MENSAJES PARTICULARES (POR SEGMENTO)
El pago oportuno de los tributos municipales permite hacer obras y mejorar y mantener los servicios	1. Establecimientos comerciales: El trámite para pagar las patentes es muy sencillo, no quita tiempo, se lo puede hacer por Internet.
	2. Dueños de predios urbanos: Gracias al dinero recaudado por el pago de los impuestos, el Municipio hace las obras que la gente necesita: vías, parques, etc. El progreso del cantón depende del esfuerzo conjunto: Municipio y ciudadanía.
	3. Empresarios: El cantón necesita la colaboración de los empresarios locales para progresar. El Municipio está haciendo muchas obras que requieren financiamiento y para eso es indispensable que los empresarios locales responsables apoyen a su cantón.

Paso 6: Identificación de las audiencias

La audiencia es con quien vamos a iniciar el proceso de comunicación. Es a quien le vamos a entregar nuestros mensajes. Para identificarla, es preciso preguntarse: ¿a quiénes queremos transmitir nuestros mensajes?

Es posible que se identifique más de una audiencia o segmentos a los cuales nos interese transmitir nuestro mensaje. En ese caso, es necesario:

- **Describir a cada segmento:** Quiénes son, dónde están, qué piensan del tema, cuáles son sus expectativas sobre el tema, cuál es su comportamiento respecto del tema.
- **Dimensionar a cada segmento:** Cuántos son.
- **Definir si el mismo mensaje es efectivo para todos los segmentos,** o se debe definir mensajes particulares para cada segmento.

Ejemplo:

AUDIENCIAS	DESCRIPCIÓN DE LA AUDIENCIA	DIMENSIÓN DE CADA SEGMENTO
1. Establecimientos comerciales	<p>Dueños de locales comerciales de alimentos, vestimenta (ropa y calzado), línea blanca y tecnología.</p> <p>Al menos el 40% se encuentra moroso en el pago de patentes municipales.</p>	2 mil



AUDIENCIAS	DESCRIPCIÓN DE LA AUDIENCIA	DIMENSIÓN DE CADA SEGMENTO
2. Dueños de predios urbanos	<p>Son dueños de los predios urbanos que constan en el catastro. Todos los predios están legalizados y tienen escrituras.</p> <p>La morosidad no llega al 15%, pero la impuntualidad en los pagos es alta: supera el 70%. Los dueños de predios no se sujetan a los calendarios de pago.</p>	20 mil
3. Empresarios	<p>Son empresarios locales en las áreas de: calzado, vestimenta, importación de línea blanca.</p> <p>Pertenece a familias tradicionales del cantón. Son muy celosos con los empresarios foráneos, han impedido siempre que lleguen a instalarse en el cantón.</p> <p>El 20% de las empresas se encuentra en morosidad y en una actitud de rebeldía para no pagar sus impuestos.</p> <p>El resto paga sus impuestos pero impuntualmente y acuden a prácticas poco honestas para evadir y disminuir sus pagos.</p>	100

Paso 7: Identificación y diseño de las tácticas para comunicar el mensaje

Una vez que se ha realizado el diagnóstico interno, definido el objetivo estratégico, realizado la investigación, elaborado el mensaje, identificado las audiencias, es el momento de determinar qué tácticas se van a utilizar para comunicar los mensajes de manera efectiva a las audiencias determinadas. En otras palabras: ¿qué vamos a hacer para transmitir nuestro mensaje?

Las tácticas son las acciones que permiten que la estrategia se lleve a cabo. La determinación de las tácticas está estrechamente relacionada con el tipo de audiencias, los tiempos y presupuesto con los que contamos.

De ahí, que para cada audiencia se debe definir tácticas. Para cada una de las tácticas o acciones se debe determinar:

- Los recursos que se requiere para ejecutarlas
- El tiempo necesario para ejecutarlas
- Los costos aproximados de ejecución

Ejemplo:

AUDIENCIA	TÁCTICA ⁴	TIEMPO	COSTO ⁵	REQUERIMIENTOS
1. Establecimientos comerciales	Contacto directo: <ul style="list-style-type: none"> • Puerta a puerta: visitas a locales comerciales para informar sobre la forma virtual de pagar las patentes y sobre las obras que realiza el Municipio con el dinero proveniente de la tributación ciudadana. 	<ul style="list-style-type: none"> • Puerta a Puerta: 12 meses (todos los fines de semana, incluidas fechas festivas). 	\$ 30.000	<ul style="list-style-type: none"> • Brigada de al menos 100 promotores. • Material impreso.

⁴ Al tratarse de un caso ficticio, las tácticas son solamente pocos ejemplos de las diversas acciones que se pueden diseñar dependiendo del presupuesto, el tiempo, la realidad local y la creatividad del equipo de comunicación.

⁵ Los valores son ficticios y no necesariamente coinciden con la realidad.



AUDIENCIA	TÁCTICA	TIEMPO	COSTO	REQUERIMIENTOS
	<ul style="list-style-type: none">• Mailing: envío de correos electrónicos y cartas por correo postal con información, actualización de datos, sugerencias al Municipio, etc.	<ul style="list-style-type: none">• Mailing: trimestral (4 contactos al año).		<ul style="list-style-type: none">• Bases de datos actualizadas.• Equipo de al menos 2 personas que respondan las sugerencias, quejas e inquietudes ciudadanas.
	<p>Medios masivos:</p> <ul style="list-style-type: none">• Cuñas radiales informando sobre el trámite ágil para pago de patentes y calendarios de pago.• Cuñas radiales de sensibilización sobre la importancia de la colaboración de la ciudadanía al Municipio con el pago puntual de sus impuestos para la realización de obras.	12 meses (empatar con calendario de pago de patentes).	\$15.000	<ul style="list-style-type: none">• Producción de cuñas.• Pautaje en radios más escuchadas.

AUDIENCIA	TÁCTICA	TIEMPO	COSTO	REQUERIMIENTOS
2. Dueños de predios urbanos	<p>Contacto directo:</p> <ul style="list-style-type: none">• Puerta a puerta: visitas a domicilios para informar sobre las obras que realiza el Municipio con el dinero proveniente de la tributación ciudadana.	<ul style="list-style-type: none">• Puerta a Puerta: 12 meses (todos los fines de semana, incluidas fechas festivas).	\$ 30.000	<ul style="list-style-type: none">• Brigada de al menos 100 promotores.• Material impreso.• Equipo de digitadores para actualización de datos de las personas visitadas.

AUDIENCIA	TÁCTICA	TIEMPO	COSTO	REQUERIMIENTOS
				<ul style="list-style-type: none"> • Bases de datos actualizadas. • Equipo de al menos 2 personas que respondan las sugerencias, quejas e inquietudes ciudadanas.
	<p>Eventos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Campaña cívica en escuelas, colegios y universidades sobre la importancia de la tributación. 	<p>6 meses (durante el período escolar)</p>	<p>\$30.000</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Montaje de eventos: conciertos, concursos (literarios, pintura, etc.), charlas, exposiciones, etc. • Convenios con instituciones educativas. • Material impreso. • Premios. • Capacitación a docentes.
	<p>Medios masivos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cuñas radiales de sensibilización sobre la importancia de la colaboración de la ciudadanía al GAD con el pago puntual de sus impuestos para la realización de obras. Y difusión de obras emblemáticas realizadas con dinero proveniente de la recaudación. 	<p>12 meses</p>	<p>\$15.000</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Producción de cuñas • Pautaje en radios más escuchadas.



AUDIENCIA	TÁCTICA	TIEMPO	COSTO	REQUERIMIENTOS
3. Empresarios	<ul style="list-style-type: none">• Contacto directo: Agenda de visitas personalizadas para difundir los mensajes.	3 meses	Sin costo	<ul style="list-style-type: none">• Elaboración de agenda de visitas• Preparación de voceros en la entrega del mensaje (discurso único).• Material impreso.
	<ul style="list-style-type: none">• Eventos: Reuniones para escuchar propuestas del sector empresarial y socializar los proyectos del Municipio.	2 al año	\$3.000	<ul style="list-style-type: none">• Adecuación de un local.• Material impreso.• Material de apoyo para presentaciones (infocus, equipo de audio, etc.)• Refrigerios.• Logística.

Paso 8: Selección de vocerías

La vocería la tiene siempre la primera autoridad (alcalde o alcaldesa). Sin embargo, hay otras personas, vinculadas o no a la institución, que pueden ser buenos mensajeros.

Para definir mensajeros es importante tomar en cuenta los siguientes criterios:

- ¿**Quién** puede llevar nuestro mensaje de mejor manera a cada uno de los segmentos identificados?
- ¿El mensajero **tiene credibilidad** sobre el tema en el segmento identificado?

Ejemplo:

VOCERO PRINCIPAL	AUDIENCIAS	MENSAJEROS DE APOYO (POR AUDIENCIA)
Alcalde	1. Establecimientos comerciales	<ul style="list-style-type: none"> • Concejales aliados • Dirigentes del sector comercial
	2. Dueños de predios urbanos	<ul style="list-style-type: none"> • Concejales aliados • Dirigentes barriales
	3. Empresarios	<ul style="list-style-type: none"> • Presidente del gremio nacional de empresarios (aliado político del Alcalde)

Paso 9: Plan de medios

Para determinar el plan de medios que se va a implementar, es necesario tomar en cuenta las audiencias identificadas, pues se va a seleccionar a través de qué medios se van a transmitir los mensajes.

Una vez que se selecciona los medios más adecuados para transmitir los mensajes a las diferentes audiencias, se debe considerar:

- Describir **qué tipo de producto** o pieza de comunicación se va a producir para ser difundido en cada medio.
- Fijar el tiempo de difusión de cada producto o pieza en cada medio de comunicación.
- Presupuestar el costo de la producción y difusión de cada producto o pieza en cada medio de comunicación.



Ejemplo:

AUDIENCIA: 1. Establecimientos comerciales

Mensaje

Mensaje Central:

- El pago oportuno de los tributos municipales permite hacer obras y mejorar y mantener los servicios.

Mensaje Específico:

- El trámite para pagar las patentes es muy sencillo, no quita tiempo, se lo puede hacer por Internet.

MEDIO/CANAL DE COMUNICACIÓN	DESCRIPCIÓN DE LOS PRODUCTOS O PIEZAS COMUNICACIONALES (CUÑA, IMPRESO, SPOT, ETC.)	TIEMPO DE DIFUSIÓN	COSTO (PRODUCCIÓN, PAUTAJE, ETC.)
a) Puerta a puerta	a) 50.000 Hojas Informativas full color, papel bond, 90 gramos, tamaño A5.	a) 12 meses	a) \$10.000
b) Mailing	b) 8 mil Cartas membretadas y personalizadas, full color, papel bond, tamaño A4, 90 gramos.	b) Cuatro contactos al año (1 por trimestre)	b) \$5.000
c) Radio	c) 2 Cuñas de radio, 20 segundos.	c) 12 meses	c) Producción \$5.000. Pautaje \$10.000

AUDIENCIA: 2. Dueños de predios urbanos

Mensaje

Mensaje Central:

- El pago oportuno de los tributos municipales permite hacer obras y mejorar y mantener los servicios.

Mensaje Específico:

- Gracias al dinero recaudado por el pago de los impuestos, el Municipio hace las obras que la gente necesita: vías, parques, etc. El progreso del cantón depende del esfuerzo conjunto: Municipio y ciudadanía.

MEDIO/CANAL DE COMUNICACIÓN	DESCRIPCIÓN DE LOS PRODUCTOS O PIEZAS COMUNICACIONALES (CUÑA, IMPRESO, SPOT, ETC.)	TIEMPO DE DIFUSIÓN	COSTO (PRODUCCIÓN, PAUTAJE, ETC.)
a) Puerta a puerta	a) 100.000 Hojas Informativas full color, papel bond, 90 gramos, tamaño A5.	a) 12 meses	a) \$20.000
b) Campaña cívica: charlas y concursos	b) 3 charlas de funcionarios municipales a los estudiantes en las instituciones educativas; 3 concursos (1 en escuelas, 1 en colegios y 1 en universidades).	b) Trimestral	b) \$30.000
c) Radio	c) 2 Cuñas de radio, 20 segundos.	c) 12 meses	c) Producción \$5.000. Pautaje \$10.000



AUDIENCIA: 3. Empresarios

Mensaje

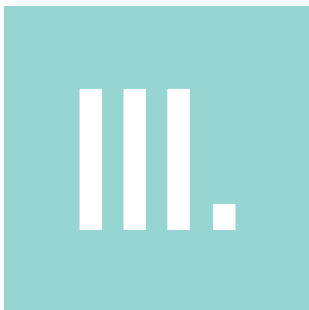
Mensaje Central:

- El pago oportuno de los tributos municipales permite hacer obras y mejorar y mantener los servicios.

Mensaje Específico:

- El cantón necesita la colaboración de los empresarios locales para progresar. El Municipio está haciendo muchas obras que requieren financiamiento y para eso es indispensable que los empresarios locales responsables apoyen a su cantón.

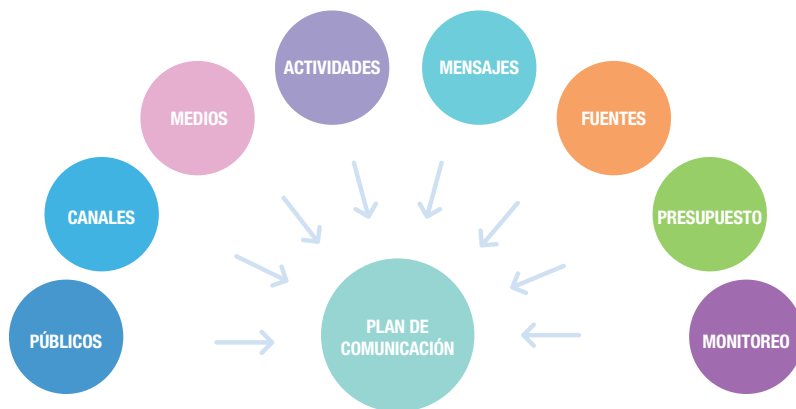
MEDIO/CANAL DE COMUNICACIÓN	DESCRIPCIÓN DE LOS PRODUCTOS O PIEZAS COMUNICACIONALES (CUÑA, IMPRESO, SPOT, ETC.)	TIEMPO DE DIFUSIÓN	COSTO (PRODUCCIÓN, PAUTAJE, ETC.)
a) Contacto directo: visitas personales	a) 200 Visitas a los empresarios locales.	a) 2 contactos al año (semestral). Duración de la visita: 1 hora.	a) Sin costo
b) Contacto directo: reuniones sectoriales	b) 2 Reuniones con empresarios locales. Material impreso: cartilla informativa, full color, papel couché, tamaño A3, 120 gramos, 10 carillas.	b) 2 Reuniones al año (semestral). Duración de la reunión: 4 horas.	b) Impresiones: \$1.500. Logística: \$1.500



Plan de Comunicación

¿Qué es un plan de comunicación?

"Una vez definida la estrategia, el mensaje, el público y los canales de comunicación se debe hacer el plan de comunicación. El plan de comunicación incluye primero plantearse la necesidad de trabajar en un objetivo definido, luego la estrategia, cada uno de los distintos públicos ('targets') con los que se va a trabajar, las actividades y las tácticas, el calendario de actividades, el presupuesto, los mecanismos de monitoreo y la evaluación." (Corrado 1997, 192; Wilcox 1998, 146, 147; Izurieta 2001, 239)





¿Para qué sirve un plan de comunicación?

Planificar supone establecer una ruta que permita el cumplimiento de mi objetivo estratégico en comunicación. En este sentido, **un plan de comunicación** permite que las diferentes acciones, herramientas y medios que desarrollo para fortalecer la imagen de mi institución estén orientadas por unos lineamientos claros y fundamentados en unos procedimientos y metodologías específicos (mensajes, acciones, actividades, piezas comunicacionales, presupuesto, etc.).

De lo contrario, solamente estaríamos hablando de una serie de actividades y piezas publicitarias inconexas, destinadas a visibilizar y posicionar el trabajo de un GAD Municipal. Con un **plan de comunicación**, se pretende coordinar, supervisar y ejecutar, de forma eficiente, todas las acciones y los recursos que estoy destinando para fortalecer la imagen institucional.

Diseño de un plan de comunicación

Uno de los modelos funcionalistas más conocidos es el desarrollado por Harold Lasswell, que tenía un particular interés en el efecto de la comunicación entre sus audiencias, como se muestra a continuación:

EL PARADIGMA DE LASSWELL				
¿Quién?	¿Dice qué?	¿En qué canal?	¿A quién?	¿Con qué efecto?
Comunicador	Mensaje	Canal	Audiencia	Efecto
Análisis de Control	Análisis de Contenido	Análisis de Medio	Análisis de audiencia	Análisis de efectos

Este modelo, posibilita identificar claramente quién emite el mensaje (emisor); cuál es el mensaje o los mensajes que van a transmitirse; a través de qué medios, canales (las herramientas comunicacionales); los públicos (audiencia) a los cuáles se va a transmitir estos mensajes; y finalmente el efecto (o el resultado), que va a tener dicho mensaje.

El efecto se puede cuantificar a través del feedback (o la retroalimentación) de los públicos hacia los cuales se emite el mensaje.

Contenido de un plan de comunicación

Objetivo General

Es el objetivo que engloba todas las actividades y productos de mi plan. Se trata de contar con una hoja de ruta, con enfoque comunicacional, para los públicos, actividades, productos y piezas que se identifiquen para dar visibilidad y posicionar a la institución.

Objetivos específicos

Permiten delinear algunas directrices enfocadas a mis actividades y a mis productos. Por ejemplo: Actualizar y difundir, en los diferentes públicos de mi Municipio, información oportuna y relevante sobre cultura tributaria.

Actores (públicos) hacia los cuales dirijo la información (¿Quién/Quiénes?)

Identificar los públicos con los cuales interactúo, me permite establecer diferentes estrategias, mensajes y productos que sean de interés y que respondan al cumplimiento de los objetivos de la institución.

Este proceso de identificación, debe reconocer a los públicos en diferentes esferas de la sociedad, lo cual permitirá establecer acciones específicas para cada uno de estos grupos, como se muestra a continuación:



Público	Privado	Sociedad Civil
<ul style="list-style-type: none">• Gobierno Central<ul style="list-style-type: none">• Asamblea• Gobiernos Autónomos Descentralizados	<ul style="list-style-type: none">• Sectores Productivos<ul style="list-style-type: none">• Academia• Colegios Profesionales	<ul style="list-style-type: none">• ONGs• Ciudadanos y ciudadanas

Estos públicos a su vez, responden a dos niveles de comunicación: **interna y externa**.

Normalmente, las instituciones públicas suelen enfocar sus esfuerzos a la comunicación externa, y particularmente al trabajo con los medios masivos de comunicación; sin embargo, **un plan de comunicación**, debe abordar los públicos externos, pero también los internos.

Si mis mensajes son recibidos y decodificados de forma adecuada entre los funcionarios de la institución, tengo mejores probabilidades de comunicarlos con éxito “casa afuera”.

Mensajes (¿Qué se dice?)

El mensaje, es la línea orientadora de nuestros discursos hacia los públicos en los cuales nos interesa posicionar una iniciativa.

Ejemplo:

“El pago oportuno de los tributos municipales permite hacer obras, mejorar y mantener los servicios”

Canales/Medios/herramientas (¿Cómo se dice?)

Los canales deben ser instrumentos apropiados para la transmisión de los mensajes. En la medida de lo posible el canal debe cumplir con tres cualidades que suponen un valor agregado fundamental:

Impacto Visual

Es necesario que el canal por el cual se transmite sea atractivo para los destinatarios de los mensajes. Se puede contar, por ejemplo, con documentos muy bien elaborados, pero que no pasan de ser un documento Word, lo cual desestimula la posibilidad de revisarlos.

Soporte (formato/ presentación)

El formato en el que se transmite un mensaje, también puede tener un impacto. No es lo mismo organizar un evento público en una sala de hotel, que hacerlo en un jardín botánico o en un museo; la percepción que se tenga contribuye a la percepción positiva o negativa de una iniciativa.

Pertinencia (cultural y social)

Está vinculado con el formato o la presentación del producto comunicacional. En un tema sensible como el tributario, siempre es importante tener en cuenta las realidades culturales y sociales de nuestros públicos. Por ejemplo, se puede estimular la recaudación de tributos, favoreciendo a nacionalidades en municipios con altos niveles de interculturalidad.



Productos y Actividades

Una vez que se han definido los objetivos estratégicos para nuestra institución; los públicos hacia los cuales queremos llegar y los mensajes más adecuados, es necesario trabajar en los productos y actividades que permitirán el cumplimiento de aquellos objetivos. En este punto es importante mencionar que no todos los Municipios tienen los mismos recursos, y sus realidades son particulares, por lo cual no existe una “fórmula mágica”, que hará de su comunicación el mejor recurso.

Recuerde que para eso nos sirve el **plan de comunicación**, para poder utilizar las mejores herramientas posibles, con el presupuesto que esté a nuestro alcance y en concordancia con nuestras realidades culturales y sociales. Sin embargo, existen algunos productos y actividades muy útiles, que no debemos dejar pasar por alto.

A continuación, revisaremos algunas de las actividades y productos más relevantes para difundir nuestra información:

Producto / actividad	Descripción	Frecuencia	Presupuesto
Base de contactos	Base amplia de contactos que incorpora todas las personas e instituciones que se relacionan con el proyecto (en distintos niveles), con toda la información disponible para su contacto: cargo, teléfonos personales, correos electrónicos, tipo de organización, etc.	Anual	Bajo

Producto / actividad	Descripción	Frecuencia	Presupuesto
<p>Mailing list (listado de correos electrónicos)</p>	<p>Listado de correos electrónicos segmentado para el envío periódico de información. Se recomienda operar con una cuenta de Yahoo o Google, para crear foros dinámicos de información online, tiene ventaja como un servidor de correo que impide que el correo llegue como "no deseado" o spam.</p>	<p>Anual</p>	<p>Bajo</p>
<p>Base de datos de medios de comunicación y periodistas a nivel local y nacional</p>	<p>Listado de periodistas y medios que cubren los temas relacionados con economía, negocios, etc. Esta base es fundamental para la difusión de la cultura tributaria en la opinión pública.</p>	<p>Anual</p>	<p>Bajo</p>



Producto / actividad	Descripción	Frecuencia	Presupuesto
Eventos públicos de visibilidad	Espacios destinados a presentar públicamente las iniciativas de mi Municipio. Por ejemplo, congresos, seminarios, rendiciones de cuentas, charlas informativas, talleres y capacitaciones, etc.	Mensual / Bimensual	Alto
Gobierno móvil	Aplicaciones, plataformas de mensajes y otros recursos tecnológicos que informen al ciudadano periódicamente sobre temas relacionados a cultura tributaria	Semanal	Medio
Spots	Los spots de televisión permiten a los ciudadanos mantener niveles altos de recordación sobre mensajes simples y concretos. Se recomienda no utilizar este recurso en lugares donde no existen estaciones de televisión locales.	Diario	Alto
Cuñas radiales	Las cuñas de radio son útiles en sectores urbanos y rurales y tienen una cobertura mayor a la de la televisión.	Diario	Medio

Producto / actividad	Descripción	Frecuencia	Presupuesto
Información puerta a puerta	La información puerta a puerta es útil, en la medida en que los destinatarios de la información son los que efectivamente la reciben. Se recomienda hacerlo en fines de semana.	Semanal	Bajo
Redes Sociales	<p>Las redes sociales son poderosas herramientas de comunicación, especialmente entre el público joven. Son espacios importantes de participación y de construcción de ideas.</p> <p>Se recomienda construir mensajes que sean breves e informativos y alimentar de contenidos de interés, permanentemente.</p> <p>Facebook: Compartir enlaces a documentos de interés, boletines, etc. Generar adhesiones a partir de un Fan page.</p> <p>Twitter: Noticias al día sobre temas relacionados con Cultura tributaria: informaciones breves en 140 caracteres.</p> <p>Youtube: Se alojarán los videos que se generen para explicar mecanismos de tributación, beneficios y demás información a manera de tutoriales.</p>	Dos veces al día	Bajo
Perifoneo	El perifoneo es un mecanismo de comunicación útil en poblaciones pequeñas, concentradas en una zona determinada. Se recomienda su uso en los días de mayor afluencia de ciudadanos en los espacios públicos.	Semanal	Bajo



Producto / actividad	Descripción	Frecuencia	Presupuesto
Folleto/Instructivos	El folleto es un texto breve con un carácter instructivo. Procure que tenga una utilidad real, que supere lo estrictamente informativo: teléfonos, contactos, direcciones web, etc.	Trimestral	Medio
Campañas teatralizadas	Campañas con mimos, obras teatrales cortas, en espacios públicos y calles, son mecanismos propicios para informar y persuadir.	Semanal	Bajo
Puntos de información	Establecer puntos de información permanente en puntos estratégicos de los municipios, con personas capacitadas para entregar información oportuna sobre cultura tributaria.	Diario	Medio
Ferias/casas abiertas	Las ferias, casas abiertas, son herramientas poderosas para difundir todo tipo de información. Pero es importante que no pierdan su carácter ciudadano, de lo contrario se convierten en espacios altamente técnicos y poco atractivos.	Trimestral	Alto
Historias de interés humano	Identificar perfiles de personas e instituciones que se han comprometido con el Municipio en varios de sus niveles, y a partir de las cuales se pueden desarrollar historias con un alto componente emotivo y que sean ejemplares en torno al manejo de la cultura tributaria.	Mensual	Bajo

Producto / actividad	Descripción	Frecuencia	Presupuesto
	<p>Son insumos fundamentales para la difusión de las iniciativas a nivel local, en medios de comunicación, etc.</p> <p>Como señala Frank De Ruiter: “las historias de interés humano documentan las experiencias de las personas que son afectadas por esos proyectos. Tales historias personalizan los éxitos y desafíos y enfatizan el aspecto humano del trabajo” (De Ruiter; 2008: pp. 3)</p>		
<p>Gestión de prensa (free press)</p>	<p>Es importante dar visibilidad pública en los medios de comunicación de acuerdo con las coyunturas relevantes que permitan difundir información oportuna y de interés público. Se recomienda enviar información a los medios de comunicación, al menos una vez por semana.</p>	<p>Semanal</p>	<p>Bajo</p>
<p>Dossier de prensa</p>	<p>Carpeta física y digital con todos los impactos de prensa que se generen y que hagan alusión directa a la iniciativa o a las actividades que se desprendan de éste. Es importante contar con un registro histórico del tratamiento que da la prensa a un determinado tema pues nos permite anticiparnos a coyunturas y hacer mejores lecturas sobre una coyuntura determinada.</p>	<p>Mensual</p>	<p>Bajo</p>



Producto / actividad	Descripción	Frecuencia	Presupuesto
Establecer vocerías	Es importante hacer una selección de voceros oficiales que tengan conocimiento pleno del proyecto y sus actividades. No es recomendable que la vocería recaiga en una sola persona para evitar complicaciones de disponibilidad en una coyuntura. Se recomienda tener un segundo vocero.	Anual	Bajo
Documento con mensajes básicos para voceros y personal que trabaja en el tema tributario.	Se trata de un punteo de los principales mensajes del proyecto que son necesarios destacar.	Mensual	Bajo
Media training (entrenamiento a voceros)	Desarrollar una capacitación breve para que los voceros del proyecto puedan atender entrevistas con los insumos, los mensajes y los códigos adecuados, frente a diversos tipos de entrevistadores y preguntas.	Anual	Medio
Boletines de prensa	Piezas de comunicación que se desarrollarán periódicamente para que sean difundidos entre nuestros públicos y en los medios de comunicación, de acuerdo con las noticias relevantes que se generen. Podrá acompañarse de las historias de interés humano, pero también podrán ser parte de otras publicaciones periódicas que resuman la información.	Semanal	Bajo

Producto / actividad	Descripción	Frecuencia	Presupuesto
Revista	Publicación (física y/ o digital) que incorpora las noticias más relevantes de una iniciativa y que tiene un carácter periódico, con el fin de hacer alcances de información a los distintos destinatarios de mi información. El concepto de la revista es el de una gaceta que maneja diferentes géneros periodísticos e informativos (crónicas, perfiles, noticias), imágenes y otros recursos.	Mensual	Medio

De las herramientas detalladas, cada una tendrá un sentido de pertinencia y oportunidad específico en función de la estrategia y del tema que se esté comunicando (lo que genera los públicos objetivos y los contenidos).

Sin embargo de ello, hay criterios base para la utilización de tácticas y productos:

- Necesidad de **actualización constante**: La información debe ser útil y suficiente para encontrar a cada público objetivo y los mecanismos más adecuados para comunicarnos integralmente con ellos.
- Los productos sirven de apoyo, tienen un **impacto específico**. En esa medida es necesario encontrar qué medios pueden apalancar mejor la estrategia.
- Los productos deben tener **sistematicidad y monitoreo** que permitan identificar su efectividad en términos de cómo los temas que se proponen derivan en acciones de la ciudadanía.



Matriz de seguimiento del plan de comunicación

Después de haber detallado algunos de los componentes más importantes de un plan de comunicación, es necesario establecer un mecanismo de seguimiento, que nos permita el cumplimiento de nuestros objetivos estratégicos de acuerdo a nuestra hoja de ruta:

Objetivo comunicacional	Tipo de comunicación	Público	Mensaje	Actividad/Pieza comunicacional	Presupuesto	Fecha de entrega
De acuerdo con lo establecido en mi plan de comunicación.	Interna o externa.	Medios de comunicación, personal del Municipio, etc.	De acuerdo con lo establecido en mi plan de comunicación.	De acuerdo con lo establecido en mi plan de comunicación.	De acuerdo con lo establecido en mi plan de comunicación.	De acuerdo al cronograma.

