



UTPL

La Universidad Católica de Loja

Vicerrectorado de Modalidad Abierta y a Distancia

Relaciones Públicas

Guía didáctica





Facultad Ciencias Sociales, Educación y Humanidades

Relaciones Públicas

Guía didáctica

Carrera	PAO Nivel
Comunicación	IV

Autora:

Karen Cesibel Valdiviezo Abad



Universidad Técnica Particular de Loja

Relaciones Públicas

Guía didáctica

Karen Cesibel Valdiviezo Abad

Diagramación y diseño digital

Ediloja Cía. Ltda.

Marcelino Champagnat s/n y París

edilocialtda@ediloja.com.ec

www.ediloja.com.ec

ISBN digital -978-9942-25-698-0

Año de edición: abril 2020

Edición: primera edición reestructurada en septiembre 2024 (con un cambio del 20%)

Loja-Ecuador



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

Usted acepta y acuerda estar obligado por los términos y condiciones de esta Licencia, por lo que, si existe el incumplimiento de algunas de estas condiciones, no se autoriza el uso de ningún contenido.

Los contenidos de este trabajo están sujetos a una licencia internacional Creative Commons **Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual** 4.0 (CC BY-NC-SA 4.0). Usted es libre de **Compartir** — *copiar y redistribuir el material en cualquier medio o formato*. **Adaptar** — *remezclar, transformar y construir a partir del material citando la fuente, bajo los siguientes términos:*
Reconocimiento- *debe dar crédito de manera adecuada, brindar un enlace a la*



licencia, e indicar si se han realizado cambios. Puede hacerlo en cualquier forma razonable, pero no de forma tal que sugiera que usted o su uso tienen el apoyo de la licenciante. No Comercial-no puede hacer uso del material con propósitos comerciales. Compartir igual-Si remezcla, transforma o crea a partir del material, debe distribuir su contribución bajo la misma licencia del original. No puede aplicar términos legales ni medidas tecnológicas que restrinjan legalmente a otras a hacer cualquier uso permitido por la licencia.

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>



Índice

1. Datos de información	10
1.1 Presentación de la asignatura	10
1.2 Competencias genéricas de la UTPL.....	10
1.3 Competencias específicas de la carrera	10
1.4 Problemática que aborda la asignatura	10
2. Metodología de aprendizaje	11
3. Orientaciones didácticas por resultados de aprendizaje	14
Primer bimestre	14
Resultado de aprendizaje 1:	14
Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas	14
Semana 1	14
Unidad 1. Nociones generales de relaciones públicas.....	15
1. Conceptualización de las relaciones públicas	15
1.1. ¿Qué son las relaciones públicas?.....	15
1.2. Diferencias entre RRPP y otras terminologías de la comunicación, como: periodismo, publicidad,marketing	17
Resultado de aprendizaje 1:	20
Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas	20
Semana 2	20
Unidad 1. Nociones generales de relaciones públicas.....	20
1.3. Funciones de las relaciones públicas y campos de actuación....	20
1.4. Las relaciones públicas pueden tener diferentes campos de actuación, entre ellos	21
1.5. Origen de las relaciones públicas y evolución histórica.....	22
1.6. Precursores de las relaciones públicas.....	23
Actividades de aprendizaje recomendadas	24
Autoevaluación 1	25
Resultado de aprendizaje 2:	27



Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas	27
Semana 3	27
Unidad 2. Modelos de relaciones públicas.....	27
2.1 Modelos de relaciones públicas	27
2.2 Modelos de planificación de comunicación.....	28
2.3 Departamentos de comunicación.....	33
2.4 Consultoras o agencias de comunicación	35
2.5 ¿Cómo está constituida una agencia de comunicación?.....	35
2.6 Perfil del responsable de comunicación	36
Actividades de aprendizaje recomendadas	39
Autoevaluación 2.....	40
Resultado de aprendizaje 2:	42
Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas	42
Semana 4	42
Unidad 3. Etapa de investigación en comunicación – RACE	42
3.1 La investigación	42
3.2 Tipos de diagnósticos en comunicación: internos y externos.....	44
Resultado de aprendizaje 2:	49
Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas	49
Semana 5	49
Unidad 3. Etapa de investigación en comunicación – RACE	49
3.3 Técnicas para el diagnóstico en comunicación.....	49
Actividades de aprendizaje recomendadas	59
Autoevaluación 3.....	60
Resultado de aprendizaje 2:	62
Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas	62
Semanas 6 a 8.....	62
Unidad 4. La planeación estratégica.....	62
4.1 ¿En qué consiste la etapa de planificación?	62



4.2 Importancia de la planificación en comunicación	64
4.3 Conceptualización de plan estratégico de comunicación	68
4.4 Elementos que componen un plan de comunicación.....	69
4.5 Esquema de plan táctico de comunicación	69
4.6 Puesta en marcha de un plan de comunicación	75
Actividades de aprendizaje recomendadas	76
Autoevaluación 4.....	77
Segundo bimestre	79
Resultado de aprendizaje 2:	79
Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas	79
Semana 9	79
Unidad 5. Planteamiento de objetivos de comunicación	79
5.1 Definición de objetivo	80
5.2 Comunicar por objetivos	81
5.3 ¿Cómo redactar un objetivo de comunicación?.....	81
5.4 Tipología de objetivos.....	84
5.5 ¿Cómo crear objetivos SMART?.....	85
Actividades de aprendizaje recomendadas	86
Autoevaluación 5.....	87
Resultado de aprendizaje 2:	89
Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas	89
Semana 10	89
Unidad 6. Los públicos en una organización	89
6.1 Clasificación de públicos.....	90
6.2 Priorización de públicos	92
6.3 ¿Es lo mismo, públicos y stakeholders?.....	94
Actividades de aprendizaje recomendadas	97
Autoevaluación 6.....	97
Resultado de aprendizaje 2:	100



Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas	100
Semana 11	100
Unidad 7. Conceptualización de estrategia de comunicación	100
7.1 Pautas de redacción de la estrategia	104
Actividades de aprendizaje recomendadas	105
Autoevaluación 7	106
Resultado de aprendizaje 2:	108
Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas	108
Semana 12	108
Unidad 8. Es lo mismo, táctica y técnica	108
8.1 ¿Qué es técnica?	108
8.2 ¿Qué es táctica?	109
8.3 Técnicas de comunicación	109
8.4 Herramientas de comunicación internas	110
Resultado de aprendizaje 2:	112
Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas	112
Semana 13	112
Unidad 8. Es lo mismo, táctica y técnica	112
8.5 Herramientas de comunicación externas	112
8.6 Herramientas de comunicación digitales	115
Actividades de aprendizaje recomendadas	117
Autoevaluación 8	118
Resultado de aprendizaje 2:	120
Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas	120
Semana 14	120
Unidad 9. Los indicadores en comunicación y el cronograma	120
9.1 ¿Qué es un indicador?	120
9.2 ¿Qué es un KPI?	122
9.3 ¿Cómo elaborar un cronograma en un plan de comunicación? ..	122



9.4 El presupuesto dentro del plan de comunicación.....	127
Actividades de aprendizaje recomendadas	129
Autoevaluación 9.....	129
Resultado de aprendizaje 2:	132
Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas	132
Semanas 15 y 16.....	132
Unidad 10. La evaluación en el proceso de comunicación	132
10.1 ¿Qué es lo que se puede evaluar?.....	134
10.2 ¿Para qué evaluar la comunicación en una organización?	134
10.3 Ventajas de evaluar un plan de comunicación	135
10.4 Instrumentos para evaluar una campaña de comunicación.....	136
10.5 Auditoría en comunicación	137
10.6 Modelocommunication management bridge.....	139
Actividades de aprendizaje recomendadas	147
Actividades finales del bimestre	147
4. Solucionario	148
5. Referencias Bibliográficas	168
6. Anexos	172





1. Datos de información

1.1 Presentación de la asignatura



1.2 Competencias genéricas de la UTPL

- Compromiso e implicación social.
- Organización y planificación del tiempo.

1.3 Competencias específicas de la carrera

- Conoce los orígenes y fundamentos de las relaciones públicas.
- Aplica los elementos de las etapas de diagnóstico, planificación, acción y evaluación de la comunicación en una organización.

1.4 Problemática que aborda la asignatura

La materia de relaciones públicas busca contribuir a la formación de los estudiantes de comunicación para que desde su campo profesional aporten a dar soluciones a las diversas problemáticas comunicacionales de las organizaciones y de personas naturales que requieran el servicio de un comunicador.





2. Metodología de aprendizaje

Los procesos de enseñanza-aprendizaje constituyen herramientas que nos llevan a una educación de calidad; por ello, es pertinente que tomemos decisiones asertivas en nuestro proceso continuo de formación y nos apoyemos en estrategias que aporten a la formación de aprendizaje.

Para esta asignatura se plantea como metodología de aprendizaje aquella que se basa en descubrimiento, entendida como un campo del conocimiento permanente por descubrir.

A continuación, se brindan algunas orientaciones para mejorar su entendimiento de la asignatura y algunas indicaciones que le ayudarán para su organización de tiempo y pautas que aportarán a mejorar su aprendizaje.

Como un recurso básico y elemental dentro del estudio de esta materia contaremos con un plan docente, en él se detalla la planificación semanal durante el estudio del ciclo académico y se indicarán las actividades que debemos ir desarrollando semana a semana. Usted podrá acceder a dicho documento desde el aula académica que la universidad pone a su disposición. Este será el documento base que utilizaremos durante el ciclo académico, por lo que le animo a estar atento de las actividades que hay que cumplir de manera permanente.

La presente guía virtualizada está diseñada en semanas. Los contenidos distribuidos y explicados para una fácil comprensión suya. Se enriquecerá este material con recursos de apoyo permanente en el aula académica.

En cada semana se encuentran actividades recomendadas y autoevaluaciones, recursos que permitirán evaluar sus conocimientos y fortalecer su aprendizaje. En caso de que usted tenga dudas, le sugiero vuelva a revisar la unidad o consultar con el profesor para que pueda despejar sus inquietudes.



Esta materia está dividida en dos bimestres. El tiempo de duración por bimestre es de ocho semanas, acorde a la planificación específica de la propia modalidad. Es indispensable revisar el calendario académico y el plan docente de la asignatura, estos se encuentran disponibles en el Entorno Virtual (EVA).

A continuación, pongo en consideración algunas orientaciones de estudio que puestas en práctica pueden efectivizar al máximo los contenidos de la asignatura y su valioso tiempo, por lo que lo invito a considerarlas para que distribuya y aproveche de mejor manera su tiempo.

- Identifique un espacio con una adecuada iluminación, orden y libre de distracciones que afecten su estudio. Los factores antes señalados son claves para el aprendizaje.
- Se recomienda 5 horas de estudio diarias, de tal manera que su aprendizaje pueda ser constante y profundo.
- Durante su proceso de formación de la presente asignatura, usted contará con el apoyo de un profesor tutor, el mismo que brindará acompañamiento permanente.
- Para organizar mejor su tiempo, revise la planificación docente de la asignatura. Dedique horas al autoestudio y a la interacción con el profesor a través de la plataforma que le brinda la universidad.
- Adicional a lo que la guía virtualizada le presenta, se recomienda que usted recurra a la bibliografía complementaria para ampliar sus conocimientos. De preferencia, hágalo en libros académicos y revistas científicas, ya sea en forma física o digital. Le sugiero que verifique siempre la validez de los documentos a estudiar.
- Las nuevas tecnologías son un soporte para la formación profesional, por lo que le invito a utilizar la plataforma virtual de aprendizaje donde usted podrá encontrar actividades como: videos, lecturas, *chats*, foros, cuestionarios y otras herramientas que facilitarán su aprendizaje. Es importante su activa participación en estas actividades que se irán colocando semana a semana.



- Así mismo, usted cuenta con la biblioteca virtual, innumerables recursos educativos abiertos, donde puede consultar recursos académicos de alto valor para su formación.
- Le invito a participar activamente en la revisión semanal del plan docente, en él se detallan las diferentes actividades académicas que desarrollaremos tanto, asíncronas como síncronas.
- Usted cuenta con tutorías personalizadas a través de correo electrónico y teléfono, aprovéchelas al máximo para despejar dudas y fortalecer sus conocimientos.
- El desarrollo de la tarea es fundamental para su formación, le invito a que la tenga en cuenta desarrollarla de acuerdo a la planificación establecida.
- Es indispensable que antes de empezar los estudios del presente componente tenga a mano una agenda, un resaltador y un lápiz para tomar notas, destacar conceptos, subrayar textos, realizar esquemas, mapas mentales, fichas de estudio, cuadros sinópticos y anotar nuevas ideas que surjan durante el repaso.
- Las evaluaciones parciales que se colocan de manera permanente también ayudan a fortalecer sus conocimientos y aprendizaje, por lo que le invito a estar contestándolas activamente.
- Tenga en cuenta que cuando acuda a rendir las evaluaciones presenciales debe llevar su cédula de ciudadanía, sin ella





3. Orientaciones didácticas por resultados de aprendizaje



Primer bimestre

Resultado de aprendizaje 1:

Conoce los orígenes y fundamentos de las Relaciones Públicas.

Para alcanzar el resultado de aprendizaje, es fundamental explorar su definición y evolución desde sus inicios. Esto implica entender cómo las Relaciones Públicas se distinguen de otras disciplinas como el periodismo, la publicidad y el marketing, así como explorar las funciones clave que desempeñan en la gestión de la comunicación y la imagen organizacional. Además, es importante estudiar a los precursores como Ivy Lee y Edward Bernays, quienes sentaron las bases teóricas y prácticas de esta disciplina estratégica.

Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas

Recuerde revisar de manera paralela los contenidos con las actividades de aprendizaje recomendadas y actividades de aprendizaje evaluadas.



Semana 1



Unidad 1. Nociones generales de relaciones públicas

1. Conceptualización de las relaciones públicas

1.1. ¿Qué son las relaciones públicas?

El ejercicio profesional de las relaciones públicas se remonta a tiempos antiguos como el mismo aparecimiento del ser humano. Durante la época de la Edad Media, la Iglesia y diferentes sectores ya ponían en práctica a través de diferentes actividades el ejercicio de las relaciones públicas para lograr acercamiento a los diferentes públicos.

Existen varios elementos que han dado origen o han impulsado las relaciones públicas, uno de ellos es la imprenta que se creó en el siglo XV, considerada un elemento clave para el fomento de la palabra escrita, que a partir de su aparición se ha considerado un factor fundamental en el fomento de las relaciones públicas.

Otros factores que han incidido en el crecimiento de las relaciones públicas son las actuaciones propagandísticas y de información persuasiva. Que desde épocas antiguas han influido en los seres humanos. Por otra parte, y con el paso del tiempo, la academia también ha sido parte de este desarrollo, al constituir a las relaciones públicas parte de los componentes académicos y de formación dentro de las aulas académicas.

Existe un sin número de definiciones de relaciones públicas, entre ellas voy a mencionar la de varios autores que las ha unificado en un trabajo de investigación Natalia Martini y de manera especial la de Grunig considerada una de las más importantes:

Scott Cutlip y Allen Conter:

Las relaciones públicas son la promoción de simpatía y buena voluntad entre una persona, empresa o institución y otras personas, público especial o la comunidad en su



conjunto, mediante la distribución de material interpretativo, el desarrollo del intercambio amistoso y la evaluación de la reacción pública.

La tercera edición del *Webster's New International Dictionary* define las relaciones públicas como:

Las relaciones públicas constituyen la función administrativa que evalúa las actitudes del público, identifica las políticas y los procedimientos de una organización con el interés público, y ejecuta un programa de acción y comunicación para generar la comprensión y la aceptación del público.

La declaración de México manifiesta que:

La práctica de las relaciones públicas es el arte y la ciencia social de analizar tendencias, predecir sus consecuencias, asesorar a los líderes de organizaciones y poner en práctica programas planificados de acción que servirán a los intereses de la organización y del público.

Gruning (citado por Martín M, 1995, p. 53) por su parte, afirma que las relaciones públicas son “la función característica de dirección que ayude a establecer y mantener unas líneas de mutuas comunicación, aceptación y cooperación, entre una organización y sus públicos”.



Para obtener más información, visite la siguiente página web donde encontrará: [Definiciones adicionales sobre relaciones públicas](#).



1.2. Diferencias entre RRPP y otras terminologías de la comunicación, como: periodismo, publicidad, *marketing*

Entre las diferencias que existen entre relaciones públicas y periodismo se puede destacar que:

- El periodismo se enfoca hacia la formación de profesionales que laboran exclusivamente en medios de comunicación.
- La formación de los profesionales en el campo de las relaciones públicas o la comunicación organizacional se centra para que su campo laboral sea en áreas de comunicación de organizaciones.
- Los profesionales del periodismo elaboran sus productos para audiencias masivas, por tanto; el impacto pudiera ser mayor. Mientras que en relaciones públicas los contenidos pudieran ser para medios de comunicación y en determinados momentos se pueden segmentar para públicos específicos.
- Los contenidos que son elaborados por los periodistas emplean uno o dos canales de difusión. Mientras tanto, en relaciones públicas existe diversidad de canales a través de los cuales se puede enviar un mismo contenido.
- A pesar de las diferencias que se pueden encontrar entre estos dos campos de las profesiones existen puntos en común, como por ejemplo que tanto los periodistas o los profesionales que laboran en el campo de las relaciones públicas realizan acciones periodísticas como: entrevistas, sintetizan información, redactan productos periodísticos entre otras diferencias



Le invito a revisar el siguiente video, donde se explica [qué son las relaciones públicas y para qué sirven](#). Descubra especialmente el papel de las relaciones públicas en el entorno online.



1.2.1. Las diferencias entre publicidad y las relaciones públicas se basan en que:

- La publicidad emplea plataformas digitales y medios de comunicación para promocionar los productos o servicios de las organizaciones. Mientras tanto, las relaciones públicas emplean medios de comunicación y plataformas digitales para generar *publicity*.
- En publicidad el anunciante paga por el espacio. En relaciones públicas se gestiona de manera gratuita los espacios en los medios de comunicación.
- En publicidad el anunciante tiene que identificarse, mientras tanto que en relaciones públicas no necesariamente debe hacerlo.
- El impacto que se logra con una publicación en publicidad es bajo, mientras que en relaciones públicas el impacto es más alto.
- La credibilidad que tiene una publicidad es baja, mientras tanto en relaciones públicas la credibilidad se incrementa.
- En publicidad el anunciante tiene el control del mensaje, mientras que en relaciones públicas el mensaje está sujeto a lo que el medio de comunicación decide.
- En publicidad la herramienta de trabajo es el anuncio o el arte publicitario, mientras que en relaciones públicas la herramienta de trabajo es la noticia.

1.2.2. Marketing y relaciones públicas

Las relaciones públicas son elementos clave y se han convertido en una pieza de apoyo y respaldo para el *marketing*.

Existen diversas formas de apoyar el *marketing* desde relaciones públicas, entre ellas:

- Permiten crear estímulos y fomentar clientes seguros y crear nuevos potenciales.
- Promover las promociones a través de terceros, se pueden considerar los *influencers*.



A modo de conclusión:

Las relaciones públicas permiten generar relaciones estratégicas con públicos de interés para potenciar la buena imagen de una organización.

El periodismo es una tarea de los profesionales que les permite enfocarse al desempeño en los medios de comunicación.

La publicidad permite la colocación de piezas publicitarias en medios de comunicación y otros soportes.

A través del *marketing* se da apoyo a las ventas con la generación de diversas piezas y acciones focalizadas para ello.



Resultado de aprendizaje 1:

Conoce los orígenes y fundamentos de las Relaciones Públicas.

Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas



Semana 2

Unidad 1. Nociones generales de relaciones públicas

1.3. Funciones de las relaciones públicas y campos de actuación

Las relaciones públicas son principalmente una función directiva que ayuda a las organizaciones a conseguir sus objetivos. Se convierten en un pilar estratégico en el ámbito de la alta gerencia.

Las relaciones públicas se articulan a través de un proceso de investigación, planificación, implantación y evaluación, que bien ejecutado se convierte en apoyo para la organización.

La práctica de las relaciones públicas requiere habilidades técnicas y estratégicas en los profesionales de la comunicación. Demanda creatividad, flexibilidad e integridad para transmitir y comunicar de manera correcta. Además, actualmente, el ejercicio de las relaciones públicas demanda que los profesionales estén al día en sus conocimientos en torno al manejo de entornos y plataformas digitales, ya que existe un mundo paralelo en estos espacios en el que diariamente permanecemos conectados gran parte del tiempo de nuestras vidas.

Las relaciones públicas utilizan técnicas y herramientas de comunicación destinadas a públicos segmentados, con el fin de desarrollar y mantener relaciones de influencia mutua entre organización y públicos.



1.4. Las relaciones públicas pueden tener diferentes campos de actuación, entre ellos

- **Asesoría:** desde donde se brinda asesoría a altos mandos y profesionales o no profesionales de campos en los que desean destacar.
- **Investigación:** permite detectar campos de intervención y luego actuar e influir en dichos espacios.
- **Relaciones con los medios de comunicación:** permite fortalecer las relaciones con este sector de la comunidad.
- **Publicity:** generar contenido para ser insertada en los medios de comunicación de manera gratuita.
- **Relaciones con los colaboradores:** atiende público interno.
- **Relaciones con la comunidad:** planifica acciones con la comunidad externa.
- **Relaciones institucionales:** genera vínculos con otras instituciones.
- **Asuntos gubernamentales:** vínculos con empresas del gobierno.
- **Gestión de conflictos-crisis:** identifica temas críticos y ayuda a prevenir crisis.
- **Relaciones financieras:** genera buenas relaciones con la comunidad financiera.
- **Relaciones sectoriales:** fortalece vínculos con sectores de interés para la organización.
- **Captación de fondos:** identifica aliados para financiar proyectos o programas.
- **Eventos especiales:** genera acciones de interés para la organización y de visibilidad.
- **Comunicación de marketing:** apoya la venta de los servicios o productos de la organización.
- **Gestión de la reputación online:** monitoreo y gestión de la presencia y reputación de la organización en *Internet*, redes sociales y más plataformas digitales.
- **Relaciones con clientes:** comunicación y gestión de las relaciones con los clientes para asegurar su satisfacción y fidelización.



- **Investigación y análisis de opinión pública:** realización de estudios y análisis para entender la percepción pública y adaptar estrategias de comunicación en consecuencia.
- **Responsabilidad Social Corporativa (RSC):** desarrollo y promoción de iniciativas que demuestran el compromiso de la organización con el bienestar social, ambiental y económico.
- **Eventos y patrocinios:** organización y promoción de eventos corporativos, así como la gestión de patrocinios para aumentar la visibilidad y reputación de la organización.

1.5. Origen de las relaciones públicas y evolución histórica

A nivel mundial, las relaciones públicas tienen su origen en Estados Unidos y es desde ahí que se desprende a diversos países a nivel mundial, como España, México, Brasil, Argentina, Chile, Colombia, Ecuador y varios países más de manera profesional.

La carrera de relaciones públicas lleva más de 60 años dictándose en las diferentes cátedras universitarias de diversos países a nivel mundial y la preferencia por parte de los futuros profesionales va en tendencia.



En el contenido que comparte Kantar en su cuenta de YouTube, hace referencia a un video que menciona [La historia de las relaciones públicas](#). Le invito a revisar este material académico que reforzará su aprendizaje y que de manera gráfica se evidencian los hitos más importantes.

Para profundizar sobre el origen de las relaciones públicas en Ecuador los invito a leer el siguiente artículo académico de las investigadoras Robles, R. E., & Yaguache, J. (2010). [Diagnóstico del estado de las relaciones públicas en Ecuador desde el 2000 al 2010](#). Razón y Palabra, 15(74).



1.6. Precusores de las relaciones públicas

Existen varios precusores de las relaciones públicas y destacaremos los dos más importantes.

Ivy Lee, es considerado una de las figuras que promovieron las relaciones públicas. Este personaje es llamado el padre práctico de las relaciones públicas.

Nació en 1877 y vivió hasta 1934). Fue periodista de Wall Street y empezó en el mundo de las relaciones públicas en 1903.

Lee, contribuyó sobremanera al crecimiento de la profesión, puesto que inició una política de puertas abiertas, destinada a informar al público de lo que las organizaciones hacían.

Ivy Lee nació en EE. UU. y fundó el primer despacho de relaciones públicas en New York en 1904.

Humanizó la profesión y dio cuenta de la importancia de que las empresas respondan a los medios de forma honrada, precisa y verdadera.

Edward Bernays nació en 1891 hasta 1995, fue profesor en Estados Unidos e introdujo en la docencia el estudio científico de las relaciones públicas. Aplicó la psicología al desarrollo de las relaciones públicas, la persuasión y la propaganda como estrategias de éxito institucional y comercial.

Edward Bernays, fue el pionero mundial de las relaciones públicas. Fue él quien las bautizó y les dio nombre, siendo el primero en publicar un libro sobre este campo en el año 1923 en Nueva York, titulado “Cristalizando la opinión pública”, traducido al castellano y publicado en los años 90 en España.

Actualmente, es considerado el padre de las relaciones públicas modernas.



Entre otros personajes que aportaron y siguen aportando a las relaciones públicas están:

- George Creel.
- Arthur W. Page.
- Benjamin Sonnenberg.
- Rex Harlow.
- Leone Baxter.
- Warren Cowan.
- Eleonor Lambert.
- Elmer Davis.
- Moss Kendrix.
- James Grunig.
- Glen Broom.
- David Dozier.
- Larissa Grunig.
- William Ehling.
- John Pavlik.
- Joan Costa.
- Dennis Wilcox.
- Glen T. Cameron.
- Jordi Xifra.



Actividades de aprendizaje recomendadas

Continuemos con el aprendizaje mediante su participación en las actividades que se describen a continuación:

1. Realice la lectura del capítulo 2 del libro: Wilcox, D. L. (2012). *Relaciones públicas: estrategias y tácticas*. Madrid: Pearson Educación. 12ma. Edición.
2. Le invito a reforzar sus conocimientos, participando en la siguiente autoevaluación:





Autoevaluación 1

Seleccione la opción correcta.

1. La imprenta, creada en el siglo XV, ha sido un factor fundamental en el fomento de las relaciones públicas.
 - a. Verdadero.
 - b. Falso.
2. En relaciones públicas, los contenidos pueden ser segmentados para públicos específicos, mientras que en periodismo se elaboran para audiencias masivas.
 - a. Verdadero
 - b. Falso.
3. La publicidad paga por el espacio en los medios de comunicación, mientras que en relaciones públicas se gestiona de manera gratuita.
 - a. Verdadero
 - b. Falso.
4. En *marketing*, el control del mensaje está principalmente en manos del anunciante, mientras que en relaciones públicas depende de las decisiones del medio de comunicación.
 - a. Verdadero.
 - b. Falso.
5. La credibilidad de las publicaciones en publicidad tiende a ser más alta que en relaciones públicas.
 - a. Verdadero.
 - b. Falso.
6. *Marketing* y relaciones públicas son áreas independientes que no se relacionan entre sí en el ámbito empresarial.
 - a. Verdadero.
 - b. Falso.
7. Las relaciones públicas incluyen la gestión de conflictos y crisis dentro de sus campos de actuación.
 - a. Verdadero.



b. Falso.

8. La Responsabilidad Social Corporativa (RSC) no es parte de las funciones de las relaciones públicas.

a. Verdadero.

b. Falso.

9. Las relaciones públicas como disciplina académica se han enseñado en universidades de todo el mundo durante más de seis décadas.

a. Verdadero.

b. Falso.

10. Ivy Lee es considerado el padre práctico de las relaciones públicas y estableció una política de transparencia en las organizaciones.

a. Verdadero.

b. Falso.

[Ir al solucionario](#)



Resultado de aprendizaje 2:

Aplica los elementos de las etapas de diagnóstico, planificación, acción y evaluación de la comunicación en una organización.

Para alcanzar el resultado de aprendizaje, es importante entender los diferentes modelos de relaciones públicas y planificación de comunicación para manejar la imagen pública y estrategias organizacionales; examinar la estructura y funciones de los departamentos de comunicación, así como el papel complementario de consultoras y agencias externas; explorar la dinámica interna de una agencia de comunicación y comprender el perfil del responsable de comunicación son claves para liderar efectivamente la función comunicativa, adaptándose a los desafíos actuales y garantizando una gestión estratégica y eficiente de la comunicación en la organización.

Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas

Recuerde revisar de manera paralela los contenidos con las actividades de aprendizaje recomendadas y actividades de aprendizaje evaluadas.



Semana 3

Unidad 2. Modelos de relaciones públicas

2.1 Modelos de relaciones públicas

Desde 1954, año en el que surgió la teoría de la dirección por objetivos, liderada por Peter Drucker, aparece también el concepto de estrategia, a partir de ello surgen diferentes modelos de planificación.



Los modelos se convierten en sistemas o instrumentos de gestión para la organización. Cuando una empresa aplica un modelo, es siempre posible que este nos lleve a un proceso de evaluación y generación de indicadores de resultados que permitirán medir la efectividad de lo ejecutado.

El modelo requiere llevar una secuencia y orden en la implantación, dependerá del seleccionado por parte del profesional para conocer lo que corresponde hacer.

El Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española define a la palabra modelo como el arquetipo o punto de referencia para imitarlo o reproducirlo.

La planeación estratégica de la comunicación forma parte de un proceso integrador al interior de la organización. Existen algunos métodos de planificación, que pueden ser empleados en el proceso de comunicación de acuerdo al mejor criterio del responsable de comunicación.

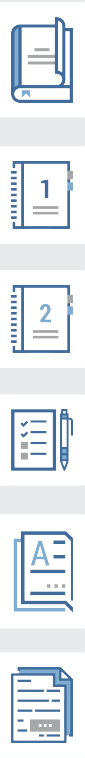
2.2 Modelos de planificación de comunicación

2.2.1 Modelo de planificación RACE

El modelo RACE es acuñado en 1963, por John Marston y su primera aparición surge en su obra *The Nature of Public Relations*, donde estableció un proceso de toma de decisiones estratégicas en el ámbito de las relaciones públicas.

El origen de la denominación RACE está en inglés, en español IACE:

Research.	Investigación.
Action.	Acción.
Communication.	Comunicación
Evaluation.	Evaluación.



Actualmente, este modelo es el más utilizado en la gestión de la comunicación y aplica para todo tipo y tamaño de organización.

Este modelo RACE según Marston se apoya en la teoría de Dirección por Objetivos-DPO, (Management by Objectives – MBO), que consiste en una recopilación de información previa que debe ser analizada detalladamente para poder diseñar un plan de acción y tras su ejecución, alcanzar los objetivos.

Para Bartoli, a través de la académica Matilla (2011), nos menciona que los objetivos deben cumplir ciertas características, entre ellas:

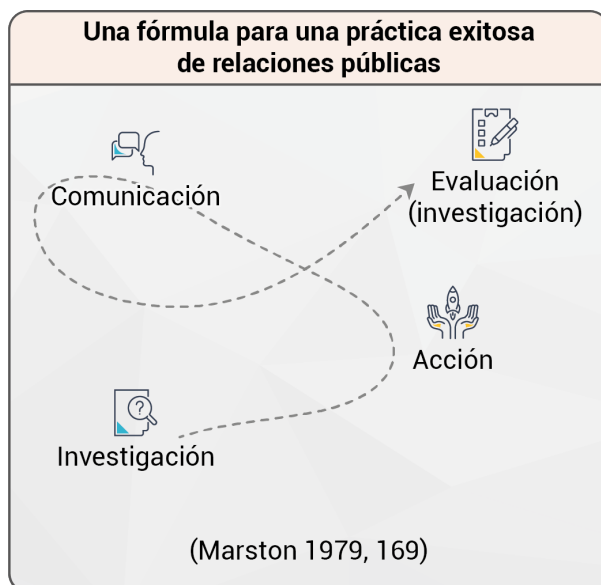
- Deben tener su origen en la estrategia institucional.
- Son traducidos de forma operativa en trabajos concretos.
- Deben ser motivadores para las personas e inducir al trabajo.
- Concentran esfuerzos y recursos.
- Deben ser numerosos y múltiples.
- Deben establecerse en lugares claves de la organización.
- Determinan la estructura de la empresa.

Este método es también conocido como “Método de la espiral”, porque al ser concebido gráficamente, se dibuja como una línea ascendente que, partiendo en su nacimiento de la investigación, avanza hacia la comunicación, se desplaza por el proceso de la acción y finalmente, desemboca y termina en la evaluación. Esto lo evidenciamos en la siguiente figura.



Figura 1

Método de la espiral



Nota. Adaptado de *Los modelos de planificación estratégica en la teoría de las Relaciones Públicas* [Ilustración], 2008, Matilla, K., Barcelona. UOC.

Según el criterio de la profesora Kathy Matilla (2008), la espiral no es del todo determinante, ya que para Marston cada etapa conduce a la siguiente, es decir que una vez concluida la etapa de la evaluación (última etapa), obliga a retomar nuevamente la primera etapa, que es la de investigación y así sucesivamente.

Profundicemos sobre los cuatro elementos del método RACE:

1. **Investigación (Research):** esta primera etapa requiere de un análisis profundo de la situación en la que se encuentra la gestión de la Responsabilidad Social. En esta etapa se entiende lo que se desea comunicar, los pros y contras. En este inicio del proceso de planificación de la comunicación se sugiere realizar un análisis FODA,

que incluye amenazas y oportunidades (externas) debilidades y fortalezas (internas).

2. **Acción (Action):** una vez en esta etapa se actúa, se realizan propuestas, se hacen planteamientos que pueden ayudar a solventar problemas o necesidades de la organización en temas de comunicación. En esta etapa se genera mucho diálogo.
3. **Comunicación (Communication),** en esta etapa se analiza la forma en cómo se llegará a los públicos con el mensaje, tanto a nivel interno como externo. En esta etapa se ejecutan las acciones previstas. Es el momento real del plan.
4. **Evaluación (Evaluation),** esta es la cuarta y última fase del modelo. Aquí se evalúa todo lo ejecutado y se evidencia lo que no se ejecutó. Aunque esta etapa sea paralela a todo el proceso de planteamiento y desarrollo del plan, porque es necesaria la evaluación permanente. Es recomendable que al final de la ejecución de un plan de comunicación también se realice un proceso de evaluación para evidenciar todos los logros conseguidos.

En esta etapa se hacen visibles los resultados, y no solo verifica los indicadores planteados, sino la acción sobre los resultados propuestos en la integridad del plan.

Usted puede revisar el libro digital de Kathy Matilla denominado "[Los modelos de planificación estratégica en la teoría de las relaciones públicas](#)" del 2000 y en capítulo 2, a partir de la página 73, usted encuentra información sobre este método. Revise el libro en este enlace.

A continuación, conoceremos brevemente algunos modelos de planificación que surgen del modelo RACE que acabamos de estudiar.



2.2.2 Modelos de planificación basados en el modelo RACE

A lo largo de la historia son varios autores que han tomado como referencia el modelo Marstoniano para hacer sus propias propuestas de modelos, ajustados a la realidad de las empresas que los empleaban en aquellos tiempos.

Kathy Matilla (2008), estudiosa de la comunicación, en su obra modelos de planificación estratégica en la teoría de las relaciones públicas, nos presenta una propuesta de 95 modelos que han surgido antes y a partir de la creación del modelo RACE.

En el siguiente módulo didáctico, se mencionan algunos modelos de planificación para que usted los tenga como referencia y le invito a revisar el libro de la autora antes mencionada donde brinda en detalle los modelos. Este libro está disponible en la *web*, en el aula virtual se colocará material relacionado con este apartado para que pueda revisarlo.

[Modelos de planificación basados en RACE](#)

Existen otros estudiosos que proponen modelos como: Raymond Simón, Piero Arnaldi, Paúl Garret, Gruning y Repper, Cutlip, Center y Broom.

2.2.3 Modelo de planificación dólar

Es un modelo sencillo pero muy aplicado en la planificación de la comunicación. Es considerado un modelo estratégico y de gran utilidad para los profesionales de la comunicación.

Este modelo comprende cinco elementos:

- Diagnóstico.
- Objetivos.
- Logística.
- Actuaciones.
- Revisión.



Mediante este método se puede analizar el entorno de la organización, definir objetivos, medios a utilizar y acciones a ejecutar para gestionar la comunicación tanto a nivel interno y externo.

Durante la aplicación del modelo se realizan revisiones y evaluaciones para detectar posibles falencias y proceder con las correcciones pertinentes para no desviarse de la planificación.

La aplicación de este modelo dentro de la organización dependerá siempre de la situación de la organización.

En el diagnóstico se debe contar con un análisis FODA o auditoría de comunicación interna para avanzar a la construcción de objetivos claros y estratégicos que ayuden a solventar las falencias. Asimismo, identificar y priorizar el público objetivo para mantener o incrementar una relación dependiendo de los intereses de la empresa.

Una vez planteados los objetivos e identificados los públicos, se debe establecer estrategias y herramientas dentro de un plan operativo acompañado de un cronograma. A medida que se desarrolla el plan, se analiza, cuantifica y cualifica todas las acciones para levantar un informe con los resultados obtenidos a fin de contar con el respaldo institucional y los recursos económicos para la comunicación interna, desde los directivos.

2.3 Departamentos de comunicación

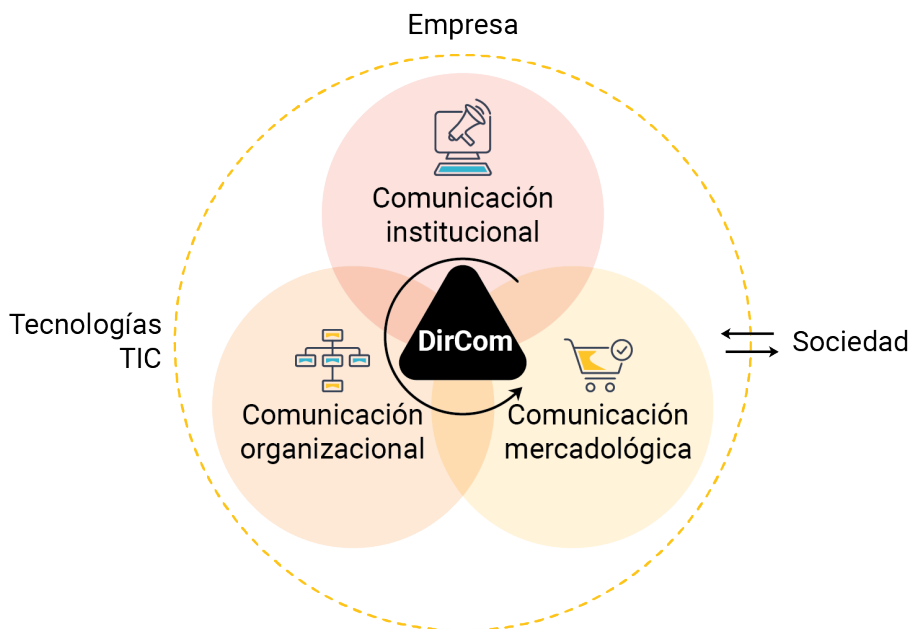
En la línea de comunicación, Joan Costa propone el esquema “de las tres esferas”, que dan cuenta del accionar estratégico y operativo de cualquier empresa que permite una mayor conectividad y vinculación con los públicos, convirtiendo el organigrama clásico en un esquema de la acción comunicativa integrado, donde no existe jerarquía, sino orden (Costa, 2011. p. 105).

Observemos la propuesta que se muestra en la siguiente figura y luego profundicemos a través de la descripción de cada elemento:



Figura 2

Las tres esferas de la comunicación



Nota. Adaptado de *El ADN del dircom* [Ilustración], 2011, Costa, J., Barcelona: Granolers.

Son tres elementos los que propone Costa y que es necesario conocerlos en profundidad:

1. **La comunicación institucional** está relacionada a través del Dircom con el máximo responsable de la empresa y con quienes tienen poder de decisión dentro del organigrama institucional.
2. **La esfera de la comunicación mercadológica** se vincula en colaborar en todo el proceso de campañas y productos comunicacionales que se generan desde el área de *marketing* y afecten con la identidad visual de la institución.
3. **La comunicación organizacional** se vincula de manera directa con la cultura comunicacional interna, desde la dirección de comunicación junto a recursos humanos, se investigan cambios culturales y se elaboran planes de comunicación internos.

Por lo tanto, el Dircom es un profesional que cumple un rol estratégico para el desarrollo de la comunicación en cualquier organización, pues también permite dinamizar la comunicación interna y externamente.

2.4 Consultoras o agencias de comunicación

En este apartado definimos qué es una agencia de comunicación.

Es una empresa que brinda servicios de comunicación, está integrada por profesionales de este campo que crean, desarrollan, aplican y evalúan acciones de comunicación para sectores de todo tipo y personas particulares.

Le invito a que investigue en el Ecuador dos agencias o consultoras de comunicación y consulte los servicios que ofrece.

A continuación, conozca algunas [Agencias de comunicación a nivel de América Latina](#). Es un directorio orientativo que se ha venido enriqueciendo con información de varias agencias.

2.5 ¿Cómo está constituida una agencia de comunicación?

Una agencia de comunicación está estructurada en tres partes:

1. **Identidad corporativa**, constituyen aquellos elementos propios de la agencia, como:
 - Colores institucionales.
 - *Slogan*.
 - Logo.
 - Misión.
 - Visión.
 - Valores institucionales.
 - Organigrama.
 - Otros aspectos que se consideren pertinentes.
2. **Servicios que brinda**, son aquellos servicios que ofrece a los diferentes clientes. Cada agencia se puede especializar en



determinados campos del conocimiento y en función de ello ofrecer los servicios de comunicación. Entre algunos de los que se puede mencionar están:

- Soluciones integrales de comunicación.
- Estrategias de publicidad.
- Diseño de campañas creativas.
- Planeación de medios.
- Diseño de piezas publicitarias.
- Relación pública.
- Relaciones con medios.
- Campañas de comunicación 2.0.
- Estudios de comunicación.

3. **Equipo de profesionales**, es el corazón de la agencia de comunicación. Gracias a ellos las agencias recobran vida y con base en este equipo se puede ofrecer los servicios de comunicación. En una agencia se puede encontrar diversidad de perfiles profesionales.

2.6 Perfil del responsable de comunicación

Definir el perfil del responsable de comunicación es una tarea que ahora mismo sigue en evolución. En tiempos antiguos quienes ejercían este trabajo no contaban con títulos profesionales que les reconociera sus conocimientos para hacerlo. Ahora en la actualidad quien se desempeña en estos cargos se ha formado en: comunicación social, relaciones públicas, comunicación organizacional, audiovisual, *marketing*, publicidad u otras carreras afines a la comunicación.

Las carreras que guardan mayor afinidad al director de comunicación son las de relaciones públicas, organizacional o comunicación.

Son estos profesionales los que definen la política de comunicación de la organización, la planificación estratégica, la gestión de la cultura, identidad, imagen y reputación corporativa, relaciones con los accionistas, relación con



los medios, instituciones, administraciones públicas, responsabilidad social y gestión de la comunicación en situaciones de crisis (Morales-Lugo y Enrique, 2007, p. 90).

Álvarez y Caballero, mencionados por Almansa, afirman que “en algunos manuales se señala que el perfil del director de comunicación requiere una titulación periodística, (pero que) esto no es estrictamente necesario (debido) a que la mayoría de los periodistas desconocen casi todo en relación con temas como comunicación interna y publicidad, y estos aspectos son claves para el éxito en el desempeño de un director de comunicación (2004 p. 55).

El responsable de la comunicación en una organización tiene un sinnúmero de denominaciones, pero nosotros le llamaremos director de comunicación o Dircom y es necesario identificar sus funciones.

Las funciones del Dircom pueden ser múltiples, estas pueden variar y depende del tamaño y la dinámica de trabajo de la organización. Un estudio de la Asociación de Directivos de Comunicación de España (2010), afirma que las funciones de los Dircom crecerán en los próximos años hacia la gestión de los intangibles. Lo cual coincide con lo que ya se ha mencionado anteriormente. En este mismo sentido, el Dircom tiene el mismo reto que el periodismo de marca. Dejar de ocuparse de los atributos funcionales o utilitarios, y ocuparse de las características abstractas, intangibles, emocionales y generar un valor añadido (McDowell, 2011).

Castillo, Bayón y Arteta expresan que el responsable de comunicación asegura la conexión y la coordinación de todos los que contribuyen a la imagen de la empresa. Determina una estrategia, pone las normas generales y vela por la relación de los discursos de la empresa, con la imagen, la motivación del personal y la satisfacción de los clientes (1992. p. 188).

Los directores de comunicación deben ser polivalentes; es decir, se hacen cargo de todo el proceso de producción de contenidos (polivalencia tecnológica), la distribución a través de diversos canales (polivalencia mediática) y manejo de diversos tipos de contenidos (polivalencia temática).



Lo que permite que cumplan varias funciones, desde identificación de contenido, pasando por la redacción, fotografía, hasta colocarlo en medios de comunicación y evaluar el impacto.

Son varios los criterios respecto a las funciones del Dircom, por lo que le animo a investigar qué es lo que dicen al respecto autores como Joan Costa, Maximiliano Fernández, Ramón Freixa, Matallonga, Villafañe, entre otros.

En el ejercicio profesional el Dircom debe tener una formación integral. Su perfil profesional y académico debe ir acompañado de una autoformación constante. Debe poseer un espíritu crítico, tener una actitud positiva, receptiva y abierta, disposición fresca, analítico y calculador, saber evaluar con rigor las ideas, situaciones y decisiones institucionales, imaginativo, buscar nuevas relaciones estratégicas, enfocar las cosas desde una perspectiva no tradicional. Debe escuchar, comprender y desarrollar su capacidad de empatía con los demás, ser buen argumentador, tener un espíritu independiente y tener la humildad de un aprendiz permanente y ser autodidacta constante.

A continuación, le invito a revisar la siguiente infografía, donde se mencionan las responsabilidades del director de comunicaciones en el campo de la gestión de la comunicación con empresas, instituciones y organizaciones, que complementan lo ya estudiado anteriormente.

[Aspectos esenciales del Director de Comunicación](#)

Para profundizar más sobre el perfil de un director de comunicación enfocado en el público interno, consulte el siguiente [Manual de comunicación interna](#). En la página 35, encontrará información detallada al respecto. Las actividades que realiza pueden variar de un responsable de comunicación que trabaja para públicos externos, ya que los públicos a los que se dirige son diferentes y los canales que emplea pueden cambiar, por lo tanto, las funciones pueden ser distintas.



En el libro: "[Comunicación organizacional en entornos online. Gestión, actores y recursos](#)" de los editores José Miguel Túñez- López, Carmen Costa-Sánchez y Cesibel Valdiviezo (2018), las escritoras Cesibel Valdiviezo y Vanessa Duque, escriben un artículo denominado "La comunicación como pieza clave en la gestión de públicos" y que usted lo encuentra de la página 131 a la 156, podrá encontrar más información sobre el valor que tiene el responsable de comunicación en las organizaciones.



Actividades de aprendizaje recomendadas

Es hora de reforzar los conocimientos adquiridos resolviendo las siguientes actividades:

1. Investigue a través de nuestra biblioteca virtual y otros recursos académicos disponibles en la red otros modelos de planificación. Compárelos a través de una tabla e identifique al que a usted le parezca más pertinente para gestionar la comunicación en una organización.

Si ve necesario, plantee su propio modelo de planificación de la comunicación de acuerdo al entorno en donde lo desearía aplicar. Haga este ejercicio justificando por qué selecciona este modelo.

Nota: por favor, complete la actividad en un cuaderno o documento Word.

2. Le invito a reforzar sus conocimientos, participando en la siguiente autoevaluación.





Autoevaluación 2

Seleccione la opción correcta.

1. En qué año surgió la teoría de la Dirección Por Objetivos, liderada por Peter Drucker:
 - a. 1593.
 - b. 1953.
 - c. 1935.
2. ¿Qué modelo está relacionado con la teoría de Dirección Por Objetivos-DPO?
 - a. DÓLAR
 - b. Modelo de Gruning.
 - c. RACE.
3. El modelo RACE es acuñado en 1963 por:
 - a. Joan Costa.
 - b. John Marston.
 - c. Jordi Xifra.
4. El origen de la denominación RACE está en inglés y sus siglas significan:
 - a. *Research, Action, Communication, Planning.*
 - b. *Research, Activities, Communication, Evaluation.*
 - c. *Research, Action, Communication, Evaluation.*
5. Las siglas del modelo DÓLAR, significan:
 - a. Diagnóstico, Objetivos, Lugares, Actuaciones, Revisión.
 - b. Desarrollo, Observación, Logística, Actividades, Revisión.
 - c. Diagnóstico, Objetivos, Logística, Actuaciones, Revisión.
6. Las funciones del Dircom pueden ser:
 - a. Múltiples y varían de acuerdo al tamaño de la organización.
 - b. Únicas y dependen de sus conocimientos.
 - c. Simples y estar acorde a sus necesidades profesionales.



7. En tiempos antiguos quiénes ejercían el trabajo de ser los directores de comunicación:
- a. No contaban con títulos profesionales.
 - b. Siempre han contado con títulos profesionales.
 - c. Eran aquellos que necesariamente tenían que ser estudiados.
8. Qué significa que un Dircom sea polivalente:
- a. Que se hacen cargo del manejo del recurso humano.
 - b. Que se hacen cargo del manejo de máquinas, recurso humano y medios de comunicación tradicionales y digitales.
 - c. Que se hacen cargo de todo el proceso de producción, distribución y manejo de diversos tipos de contenidos.
9. La polivalencia tecnológica hace referencia a:
- a. Distribución a través de diversos canales.
 - b. Manejo de diversos tipos de contenidos.
 - c. Proceso de producción de contenidos.
10. Una agencia de comunicación está estructurada en:
- a. Cinco partes: canales de comunicación, servicios que ofrece, personal, estructura, roles y funciones y líder.
 - b. Tres partes: elementos propios de la agencia, servicios que ofrece y equipo de profesionales.
 - c. Dos partes: servicios que ofrece y canales de comunicación.

[Ir al solucionario](#)



Resultado de aprendizaje 2:

Aplica los elementos de las etapas de diagnóstico, planificación, acción y evaluación de la comunicación en una organización.

Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas



Semana 4

Unidad 3. Etapa de investigación en comunicación – RACE

3.1 La investigación

De acuerdo a la etapa del método RACE, estudiado la semana anterior, la primera etapa es la de investigación. También es denominada etapa de diagnóstico. Es una etapa indispensable en el proceso de planificación de la comunicación en una organización, ya que es ahí donde se realiza el análisis de la situación actual de la organización. En esta etapa se realiza una radiografía que permite identificar el estado de la organización para en función de ello realizar las propuestas de comunicación y luego ejecutar estrategias y acciones de comunicación.

En esta etapa es común encontrar abundante información. Cantidad de datos que resultan difícil procesar a corto tiempo y de manera inmediata.

Sin embargo, como profesionales de la comunicación es bueno cuestionarnos, ¿en dónde estamos?, ¿cuál es la situación actual?, ¿hacia dónde vamos? Estas son algunas de las preguntas básicas y fundamentales que debemos hacernos antes de un proceso de diagnóstico.



Según Díaz (2001), el diagnóstico de comunicación está guiado según tres perspectivas conceptuales.

- **Funcionalista:** la comunicación organizacional es una actividad objetiva observable que puede, por lo tanto, ser medida, clasificada y relacionada con otros procesos organizacionales. Evalúa las estructuras formales e informales de la comunicación, las prácticas de la comunicación que tienen que ver con la producción, la satisfacción del personal, el mantenimiento de la organización y la innovación.
- **La interpretativa:** ve a las organizaciones como “culturas”. Las organizaciones, como las culturas, poseen un conjunto de creencias y valores, y un lenguaje que se reflejan en los símbolos, ritos, metáforas, historietas, en el sistema de relaciones y en el contenido de las conversaciones. Aquí se dice que la organización es un fenómeno más bien subjetivo que objetivo por ser una realidad socialmente construida mediante la comunicación.
- **La crítica:** se centra en cómo las prácticas de comunicación organizacional son sistemáticamente distorsionadas para servir a los intereses de quienes están en una posición de poder dentro de la organización.

Otros autores como Daniela Bruno, dicen que, el diagnóstico de comunicación es una herramienta para evaluar las prácticas sociales, orientada a tener un conocimiento sistemático sobre las mismas, para reconocer las fortalezas y debilidades que luego serán retomadas en la planificación, entendida esta como estrategias destinadas a generar modificaciones en la comunicación que ayuden a producir cambios positivos en el grupo, la comunidad o la institución.

Para Gandarilla, Ramírez, Nieves y Gómez, un diagnóstico comunicacional, es un proceso de cambio que se inicia en el reconocimiento de la situación actual de una organización, de los distintos grupos que la conforman, con el objetivo de evaluar la eficacia de los sistemas de comunicación de la empresa o institución”.



Por su parte, Hernández dice que un diagnóstico de comunicación es aquel que permite identificar el estado en que se percibe y encuentra la comunicación interna y externa de una organización.

3.2 Tipos de diagnósticos en comunicación: internos y externos

En comunicación se pueden hacer diagnósticos a nivel interno y externo de una organización. Andrés Aljure (2015), fruto de un proceso de análisis de otras obras, propone varios aspectos a considerar para el diagnóstico externo.

En la siguiente figura, usted podrá observar los diferentes ámbitos que abarca el análisis de situación externa, y que se encuentran detallados más adelante.



Figura 3

Análisis de la situación externa



Nota. Adaptado de *El plan estratégico de comunicación: Método y recomendaciones prácticas para su elaboración* [Ilustración], 2015, Aljure, A. Editorial UOC.

Miremos en detalle cada uno de estos ámbitos:

- **Análisis del entorno:** donde varios factores influyen, tales como: factores económicos, tecnológicos, socioculturales, políticos y legislativos.
- **Análisis del sector:** profundizado el impacto que tienen todos los elementos que se encuentran en el contexto de desarrollo que se

convierten en elementos claves y estratégicos en la toma de decisiones.

- **Análisis de los competidores:** aquí se analiza a la competencia en su integridad, desde la elaboración de los productos o análisis de los servicios hasta llegar a los procesos y estados de ventas.
- **Análisis de los proveedores:** conocer la cadena de valor de los productos es clave, por lo tanto, los proveedores son piezas fundamentales en este proceso de diagnóstico, y es importante conocer sobre las características de los proveedores, capacidad de solvencia frente a la organización y todo lo que involucre a este sector.
- **Análisis de la distribución:** se refiere a todo el proceso de distribución de los productos, los canales que se utilizan, cobertura geográfica, situaciones de compra, entre otros factores relacionados con este proceso.
- **Análisis del mercado y de los clientes:** hace referencia a los mercados donde se consumen los productos, considerando entre otros elementos la segmentación, hábitos de compra, motivaciones y frenos de compra, estilos de vida, entre otros.

Una recomendación que aplica para cualquier tipo de empresa, negocio o institución es que antes de lanzar un nuevo producto o servicio es fundamental entender el entorno del mercado, las necesidades y gustos de los consumidores o públicos, sus preferencias y capacidades de consumo, los canales por lo que adquiere el servicio o producto. Es básico conocer la competencia y los potenciales que esta tiene, los influenciadores del sector e incluso el conocer las tendencias ayudaría mucho a realizar una proyección de un negocio o servicios que se va a ofrecer.

Así mismo, sucede cuando se piensa en un plan estratégico de comunicaciones o relaciones públicas, ya sea corporativo, de producto o servicio.



Un error de las marcas pudiera ser emprender grandes campañas de comunicación sin antes haber realizado análisis y estudios de investigación de mercados, donde se puede tener los elementos, datos o estadísticas que eviten correr el riesgo de la pérdida millonaria de campañas o más aún que los negocios vayan a la quiebra.

Por otra parte, está el análisis de la situación interna, que busca hacer una panorámica profunda de la situación real de la comunicación interna de la organización a través de análisis de resultados alcanzados en el último año, o incluso es aconsejable hacer una indagación de hasta 5 años atrás, para luego poder tomar correctivos de mejora.

Los colaboradores de una organización son un público prioritario y de principal interés para el próspero desarrollo empresarial, ante esta situación el tratamiento, estudio y análisis debe ser sumamente minucioso.

Recuerde que mientras mejor informado esté el público interno, mayor será el nivel de pertenencia hacia la organización.

Es así que, el análisis de la situación interna, de acuerdo a Aljure (2015, pp 116-118), contempla los aspectos que se muestran en la siguiente figura:

Figura 4
Análisis de la situación interna



Nota. Adaptado de *El plan estratégico de comunicación: Método y recomendaciones prácticas para su elaboración* [Ilustración], 2015, Aljure, A. Editorial UOC.



Para el diagnóstico interno de una organización se profundiza sobre la filosofía e identidad propia de la organización, su visión, misión, valores, planificación institucional, objetivos estratégicos, sus orígenes, planificación de comunicación, objetivos estratégicos de comunicación y su alineamiento con la planificación institucional.

Por otra parte, es importante en este proceso de diagnóstico, conocer en profundidad cuáles son los servicios o productos que se ofrecen y sobre este profundizar muchísimo para conocerlo a la perfección y determinar las debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades de crecimiento.



Resultado de aprendizaje 2:

Aplica los elementos de las etapas de diagnóstico, planificación, acción y evaluación de la comunicación en una organización.

Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas



Semana 5

Unidad 3. Etapa de investigación en comunicación – RACE

3.3 Técnicas para el diagnóstico en comunicación

Existen muchas herramientas y técnicas aplicables para el diagnóstico de comunicación, para ello, conoceremos algunas que permiten obtener datos claves de este proceso y que pueden resultar útiles en su carrera profesional.

Técnicas científicas

Existen técnicas de investigación científicas que son empleadas en el campo de la comunicación.

Entre las características de la investigación están:

Investigación cualitativa

- No numérica - busca puntos de vista.
- Datos blandos – menos sólidos.
- Preguntas abiertas.
- Información válida y poco fiable.
- Se extrae de pocos públicos.



Investigación cuantitativa

- Numérica - grandes muestreos de encuestados.
- Datos duros – puros.
- Preguntas cerradas.
- Información válida y fiable.
- Se extrae de muchos públicos.

Entre las técnicas que se pueden mencionar están las que se muestran en la siguiente tabla:



Tabla 1*Técnicas para el diagnóstico*

Técnica	Descripción
Entrevista individual	Esta técnica es bastante utilizada en los procesos de diagnóstico. Permite obtener información de manera directa de los públicos. Al ser en vivo, a través de diálogo, permite contrastar y retroalimentar la información que se obtiene en dicho momento y obtener detalles de lo que se está preguntando.
Entrevista grupal	Aplica las mismas características dadas anteriormente de entrevista individual, con la diferencia que en este caso se aplica a varias personas en un mismo momento.
Cuestionario	Pueden ser aplicados de manera física o digital. Se aplican a los públicos de manera masiva, resultan económicos y si son digitales el proceso de información es mucho más ágil.
Observación directa	Permite que se observe los comportamientos determinados de la organización que se desean investigar. Esta técnica generalmente tiene como apoyo a una ficha levantada previamente de preguntas que se responden a través de los resultados de la observación.
Análisis de sitios digitales (redes sociales y sitios digitales)	A través de este análisis se puede conocer la comunicación que tiene la organización con los diferentes públicos y la retroalimentación que existe entre los diferentes públicos. Permite conocer la usabilidad y funcionalidad de los sitios.
Grupos focales	Son reuniones de grupos pequeños (entre 6 y 10 personas) donde a través de un esquema de preguntas preestablecidas se logra obtener información.
Grupos de discusión	Es una técnica por naturaleza informal, se puede componer entre 8 a 12 personas. Permite obtener información cualitativa de lo que se desea alcanzar. Se puede realizar de manera física en un determinado lugar o usando herramientas tecnológicas para hacerlos <i>online</i> como chats o foros. Esta técnica de primer acercamiento con los públicos objetivos puede ayudar a estructurar preguntas o planteamientos para ser aplicados a través de encuestas.
Test de mensaje	Testear los contenidos previamente a su impresión o distribución final con los públicos objetivos resulta estratégico, ya que permite conocer si se está llegando de manera adecuada y comunicarse correctamente. Estos tests se pueden aplicar de manera grupal o individual.



Técnica	Descripción
Análisis de contenido	Es el contenido que se identifica de la organización fruto de una investigación o cobertura mediática. Es una técnica de indagación de contenido que puede ser informal pero científica con resultados válidos para el proceso de investigación.

Nota. Valdiviezo, C., 2019.

Adicional a estas técnicas, existen otras que permiten realizar el diagnóstico de comunicación en una organización, tales como: Muestras aleatorias, cuestionarios por correo, encuestas telefónicas, entre otras.

Su empleabilidad siempre dependerá del criterio del profesional que realiza el diagnóstico para identificar las herramientas más adecuadas en el proceso y estas pueden depender del nivel de complejidad de la organización a la que se aplique, el tipo de proyecto, los recursos con los que se cuente, la disponibilidad de tiempos y la accesibilidad que tenga la organización para brindar información.

Lo más importante del proceso de diagnóstico es que la información recabada sea verídica y útil. Por eso es fundamental que este proceso se haga conscientemente considerando el impacto que luego este tiene en el proceso de planificación.

Para profundizar sobre la investigación y las técnicas de investigación le invito a revisar el libro digital "[La investigación en la comunicación organizacional](#)" de la autora Rebeca Lemus Hernández, edición 2010.

Existen otros instrumentos de investigación que se emplean también en el proceso de investigación de comunicación. Para ello también le invito a estudiar los que le presento a continuación.



3.3.1 Análisis FODA

El análisis DAFO, FODA o DOFA es un método de planificación estratégica, se basa en la evaluación de debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades de factores referentes a un proyecto u organización.

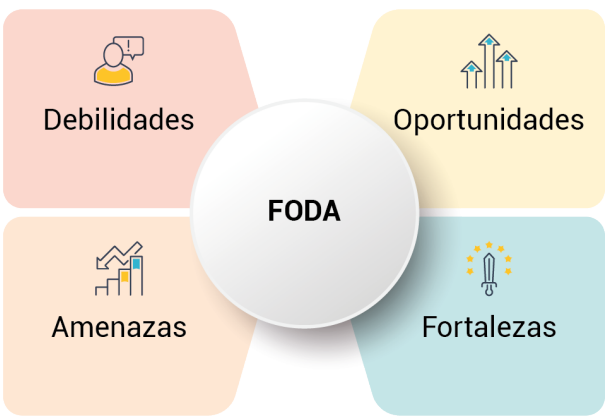
En inglés, el método recibe el nombre de SWOT:

- *Strenghts.*
- *Weaknesses.*
- *Opportunities.*
- *Threats.*

Para Di Génova (2012) es “una herramienta de análisis estratégico que permite analizar elementos internos o externos de programas o proyectos. Es una herramienta simple y generalizada que facilita la toma de decisiones estratégicas” (p. 104).

En la siguiente figura se muestran los cuatro elementos del método DOFA, que analizan elementos internos y externos de la empresa.

Figura 5
Análisis DOFA o FODA



Nota. Valdiviezo, K., 2019.

Las debilidades y las fortalezas se refieren a factores internos que confieren desventaja o ventaja estratégica a la organización, mientras que las amenazas y las oportunidades son factores externos a la organización. Tanto las amenazas como las oportunidades son factores que la organización no puede controlar, pero sí que puede evitar o minimizar, o bien aprovechar, a través de sus acciones.

- **Debilidad:** es propio de una organización. Su existencia depende propiamente de la organización. Estas debilidades resultan perjudiciales para el crecimiento de la organización y pueden impedir el logro o crecimiento de la institución.
- **Oportunidad:** es un factor externo, que se provoca por elementos que no están al control de la organización. Una oportunidad bien aprovechada puede promover el crecimiento de la organización.
- **Fortaleza,** las fortalezas son aquellos atributos o elementos diferenciadores de la marca o del servicio. Resultan siempre positivas para la organización y sostenerlas es un elemento clave de crecimiento y desarrollo de la organización.
- **Amenazas,** las amenazas son aquellas que ponen en riesgo el normal funcionamiento de la organización. Estas amenazas son externas y la empresa debe mantener cuidado, para constantemente estarlas identificando y mantener planes de prevención o de alerta.

El objetivo de esta herramienta de planeación estratégica es ayudar a una institución, organización o empresa a encontrar sus factores estratégicos críticos, para usarlos una vez identificados, apoyando en ellos los cambios organizacionales: consolidando “fortalezas”, minimizando “debilidades”, aprovechando las oportunidades y reduciendo las “amenazas” (Di Génova, 2012, p. 104).

Es posible que un mismo hecho pueda constituir tanto una amenaza como una oportunidad para una misma organización, por ejemplo, una crisis económica.



Para Morato (2015, p. 58) el análisis DAFO se orienta a identificar factores relevantes para conseguir un objetivo determinado. Por este motivo es un instrumento de análisis idóneo para establecer objetivos y acciones de comunicación.

En el contexto del plan estratégico de comunicación, el DOFA constituye la conclusión y síntesis del análisis de la situación de la empresa, expresada en debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas.

3.3.1.1 ¿Qué debemos considerar para realizar el análisis DOFA?

Debido a la injerencia que tienen los datos plasmados en el DOFA sobre la empresa, recuerde que esta información se deriva del análisis minucioso de la situación del entorno interno y externos de la entidad. Por tal razón, es necesario tener en cuenta algunas consideraciones básicas sobre su elaboración, aplicación y resultados, así:

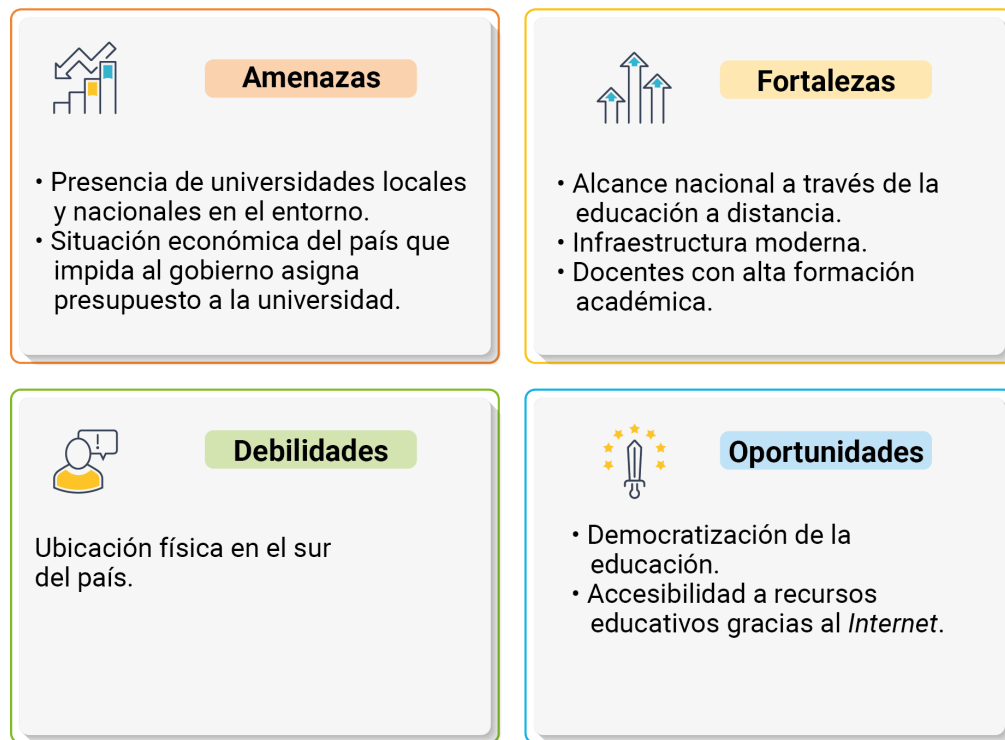
- De acuerdo a Aljure (2015), se debe tener en cuenta que las debilidades y fortalezas se asocian a situaciones actuales, mientras que, en ocasiones, las amenazas y oportunidades se asocian a situaciones potenciales que no están presentándose actualmente y que pueden ser internas o externas (p. 138).
- La información que contiene esta herramienta administrativa debe ser ante todo detenidamente analizada y verificada, pues de ella dependerá las decisiones que podrán cambiar el rumbo de la organización.
- Se debe tener claro la conceptualización y diferenciación de cada uno de los elementos que integran el DOFA a fin de efectuar una correcta interpretación de la información.
- Recuerde que del diagnóstico situacional DOFA y de sus cuatro variables principales, finalmente se propondrá los posibles objetivos del plan, así como también, las estrategias.

A continuación, revise el siguiente ejemplo de un análisis FODA:



Figura 6

Ejemplo de análisis FODA



Nota. Valdiviezo, K., 2019.

3.3.2 Análisis PEST

El análisis PEST es un instrumento que facilita la investigación y ayuda a las compañías a definir su entorno, analizando una serie de factores macroeconómicos, que pueden afectar a una organización.

Se sugiere siempre realizarlo antes del FODA. Sus siglas son:

Pest = (análisis) Político, Económico, Social-Cultural y Tecnológico.

Usa las variantes PESTEL o PESTLE, incluyendo los aspectos: legales y ecológicos.

Es una herramienta accesible, fácil de aplicar y muy utilizada por organizaciones de diversos sectores y de distintos tamaños. Permite evaluar los principales elementos externos que influirán en un proyecto o negocio.

- **Político:** factores relacionados con las decisiones políticas de los gobiernos. Implica elementos de estabilidad gubernamental.
- **Económico:** se relacionan elementos de carácter económico. Como: oferta monetaria, variación de precios, tasa de empleo y desempleo y otros relacionados con este campo.
- **Sociocultural:** se refiere a aspectos de configuración social de la población. Entre algunos: Movilidad social, estilo de vida, nivel educativo, hábitos culturales, la religión.
- **Tecnológico:** desarrollo tecnológico y sus aportes en la actividad empresarial. Se evalúa: nivel de penetración de *Internet*, tecnologías convencionales, otros.
- **Legal:** elementos relacionados con regulaciones legislativas.
- **Ecológicos:** impactos en el medioambiente, beneficios y perjuicios para el entorno ambiental inmediato y a largo plazo.

Ventajas del análisis PEST

- Se adapta a cada caso y a todo tipo de organización.
- Ayuda a la toma de decisiones.
- Tiene un enfoque proactivo. Permite anticipar los cambios e identificar tendencias futuras.
- Facilita la planificación y se minimiza el impacto de los escenarios adversos.
- Es de aplicación amplia. Tanto si se realiza para tomar decisiones, para la creación de una nueva empresa, la apertura de una oficina, la redefinición de la marca o una posible adquisición o la entrada de socios.



3.3.3 Briefing

El *briefing*, generalmente se emplea más en temas publicitarios; sin embargo, ahora es muy usual utilizarlo para temas de comunicación institucional, donde las agencias conocen a los clientes y las marcas, ya que es considerado un documento de partida antes de empezar una campaña de comunicación.

Según Aljure (2015), el *brief* puede ser considerado como:

- El documento base contiene toda la información necesaria para poder comprender la necesidad y el encargo que una organización, ente o persona le hace a usted o a cualquier profesional, para el desarrollo de un proyecto y, en este caso, de un Plan de Comunicación Estratégico (p. 129).
- En el *briefing* se establecen las aspiraciones y necesidades de nuestros clientes, debe ser un paso que ningún profesional de la comunicación debe pasar por alto.
- Este documento da a conocer en profundidad aspectos que la organización desea transmitir. Es un recurso muy utilizado.

Se le denomina *brief* o *briefing*, en ambos sentidos se entiende con el mismo significado. Para el estudioso Carrero (citado por Pastor, 2003), *briefing* es un conjunto de instrucciones y, por extensión, el documento que las contiene, en las que el anunciante define brevemente su producto y su mercado e indica los objetivos que espera alcanzar mediante la campaña, objetivos que se refieren al producto, al mercado, a la publicidad o a los medios. Contiene indicaciones acerca de la parte que corresponde a la agencia en la tarea global, comprometiéndose él, como fabricante, a cumplir sus compromisos de inversión (p. 264).

Para el profesional de las relaciones públicas, el *brief* a más de ser un elemento base para el trabajo a realizar, se constituye también en un documento de respaldo.



A continuación, le invito a dirigirnos al [anexo 1. Esquema *brief* anunciante](#). Tenga en cuenta que este documento que señalo puede ser orientativo, ya que puede variar de acuerdo a los objetivos comunicacionales planteados.

3.3.4 *Contrabriefing*

Conocer información de la propia fuente de la organización es fundamental y contrastar este contenido es indispensable para saber que vamos por el camino correcto.

A continuación, le invito a que profundicemos sobre el *contrabriefing*, considerado el proceso de confrontación del documento anterior denominado *briefing*.

El proceso de validación por parte del Dircom, o cualquier profesional al que se le hiciera el encargo, se llama *contrabriefing* y se da cuando se revisa que la información y lo que significa tiene coherencia, es suficiente y el encargo es viable (Aljure, 2015, p. 130).

Si bien el término no es muy conocido, se constituye en un proceso indispensable en el trabajo a realizar en el Plan Estratégico de Comunicación.



Actividades de aprendizaje recomendadas

Continuemos con el aprendizaje mediante su participación en las actividades que se describen a continuación:

1. Lectura del capítulo 5 del libro: Wilcox, D. L. (2012). *Relaciones públicas: estrategias y tácticas*. Madrid: Pearson Educación. 12ma. Edición.
2. Estimado estudiante, para evaluar los aprendizajes adquiridos sobre esta temática, le invito a desarrollar la autoevaluación que a continuación se presenta.





Autoevaluación 3

Seleccione la opción correcta.

1. ¿La investigación cualitativa se basa principalmente en datos numéricos?
 - a. Verdadero.
 - b. Falso.
2. ¿La investigación cuantitativa utiliza principalmente preguntas cerradas?
 - a. Verdadero.
 - b. Falso.
3. ¿La entrevista grupal permite obtener información de varias personas simultáneamente?
 - a. Verdadero.
 - b. Falso.
4. ¿El análisis de contenido es una técnica científica para indagar sobre el contenido de una organización?
 - a. Verdadero.
 - b. Falso.
5. ¿El análisis DAFO evalúa debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades de un proyecto u organización?
 - a. Verdadero.
 - b. Falso.
6. ¿Cuál de las siguientes opciones describe correctamente una “debilidad” en una organización?
 - a. Un atributo positivo que diferencia a la organización de sus competidores.
 - b. Un factor externo que puede promover el crecimiento de la organización si se aprovecha bien.
 - c. Un aspecto interno que puede perjudicar el crecimiento y desarrollo de la organización.



7. ¿Qué caracteriza a una “amenaza” para una organización?
- Un atributo positivo que la organización debe mantener para crecer.
 - Un factor externo que puede poner en riesgo el funcionamiento normal de la organización.
 - Un aspecto interno que la organización puede controlar y mejorar.
8. ¿Por qué es importante analizar y verificar detenidamente la información contenida en la herramienta administrativa DOFA?
- Porque facilita la implementación inmediata de cualquier estrategia sin necesidad de una revisión adicional.
 - Porque de ella dependen las decisiones que pueden cambiar el rumbo de la organización.
 - Porque es necesario cumplir con un requisito administrativo, aunque no afecte directamente las decisiones estratégicas.
9. ¿Cuál de los siguientes factores incluyen aspectos como la movilidad social, el estilo de vida y el nivel educativo de la población?
- Sociocultural.
 - Ecológicos.
 - Político.
10. Lea, analice y responda. Identifique los factores determinantes para las dificultades de aprendizaje y el desarrollo.
- Evaluar la efectividad de la campaña de comunicación.
 - Asegurar la coherencia y viabilidad del *briefing*.
 - Analizar la competencia en el mercado.

[Ir al solucionario](#)



Resultado de aprendizaje 2:

Aplica los elementos de las etapas de diagnóstico, planificación, acción y evaluación de la comunicación en una organización.

Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas



Semanas 6 a 8

Unidad 4. La planeación estratégica

4.1 ¿En qué consiste la etapa de planificación?

¿A quién le corresponde planificar?, ¿lo debe hacer un planificador o *plannig*? Son preguntas que nos hacemos siempre antes de empezar con la gran tarea de la planificación y a las que daremos respuesta más adelante.

Pues bien, la planificación estratégica institucional, es un tema que atañe a todos los directivos de la organización. Luego es el responsable de la comunicación el que en función de esta planificación realiza específicamente la planificación de la comunicación para la organización. Jamás podrá el responsable de comunicación trabajar desalineado a lo que la institución persigue como fines institucionales y los objetivos que busca a corto, mediano y largo plazo. El rol estratégico del responsable de comunicación es fundamental en este momento.

La planificación que se desarrolla dentro de una organización o que la realiza una persona, puede ser a corto, mediano o largo plazo.

Así, esta puede ser formal (escrita) o informal (verbal). Por ejemplo, si organizamos ir de vacaciones a la playa con la familia, esta es una planificación informal. Pero si planificamos la compra de un vehículo en un



concesionario, nos entregarán documentos que nos hacen dueño del vehículo, en este caso estamos hablando de una planificación formal que nos une documentos que nos hacen acreedores de algo.

La planificación siempre será una proyección futura de lo que pasará, en la que una o varias personas están involucradas.

Ya nos dice, el estudioso Roche (1996) “el componente básico de la planificación es la definición de objetivos de una organización” y en eso estamos totalmente de acuerdo, siempre eso será el punto de partida de la planificación de la comunicación, o al menos después de haber pasado por la etapa de la investigación.

La planificación se trata siempre de una inversión y no de una pérdida de tiempo para las personas que están dentro de la organización.

El estudioso, Sánchez (2003), a través de Albavera, expresa:

La gestión por objetivos es un estilo de administración que permite vincular la planificación estratégica con la operacional. Este vínculo se logra mediante un proceso, cuya característica más relevante, es el establecimiento de objetivos, entre las jerarquías inmediatamente superiores y cada uno de los funcionarios (p. 32).

Para el escritor Guell (1997), al referirse a la planificación estratégica, menciona que es el conjunto de actividades, principios, y medios que se ponen en marcha siguiendo un itinerario determinado, para alcanzar lo deseado a partir de la situación actual.

Sin duda, a esto se puede añadir que a través de la planificación estratégica se puede pensar y crear futuro, donde nuestra creatividad sale a flote.

Para Roche (2005), la planificación estratégica es el conjunto de acciones orientadas a prever, en cada momento, las diversas alternativas posibles y a seleccionar e implementar aquellas que mejor permitan cubrir la misión y objetivos definidos.



La planificación estratégica en comunicación se convierte en una herramienta de gestión que una vez que escala permite promover la toma de decisiones al interior de la organización y reflejarse en conseguir calidad en los servicios o bienes que ofrece.

4.2 Importancia de la planificación en comunicación

Gestionar la comunicación en una organización nos genera grandes beneficios, tanto a nivel interno como externo. Por ello, cabe cuestionarnos para qué comunicamos, a esta pregunta le podemos otorgar varias respuestas. Le invito a analizar las posibles respuestas que usted daría y empecemos a escribirlas.

Entre algunas de las que puedo aportar, tenemos:

- Fomenta el cuidado y refuerza la imagen y reputación de la institución.
- Ayuda al logro de los objetivos institucionales que tiene planteada la organización.
- Incrementa el sentido de pertenencia de los empleados hacia la organización.
- Involucra a los diferentes públicos y los hace parte de ella.
- Aumenta la rentabilidad económica de la organización.
- Apoya el desarrollo de nuevos proyectos y permite plantearse nuevos retos.
- Fomenta el buen servicio y la calidad de los procesos y/o productos.

Le invito a desarrollar el ejercicio práctico que detallo a continuación:



Identifique otros beneficios de la planificación de la comunicación. Tome papel y lápiz y realice este ejercicio similar a como lo he planteado anteriormente y escriba aquello que a su criterio pudiera ser beneficioso. Es posible que logre identificar otros elementos que enriquecerán su aprendizaje.



Avanzando con el estudio de la materia, la comunicación es estratégica para llegar a los públicos y gestionar una buena imagen y reputación institucional. Dentro de este proceso son piezas claves los directores de Comunicación, quienes poseen un perfil polivalente, con grandes habilidades personales, con una amplia formación académica y profesional.

José María La Porte en (Mora, 2009. p. 36) expresa que la comunicación institucional guarda muchos antecedentes históricos, pero como disciplina se ha consolidado a mediados del siglo XX, cuando surgió la necesidad de comunicar a los públicos, productos o servicios de forma masiva. Para muchas empresas, incorporar la comunicación dentro de sus estructuras ha significado un gran reto.

Para muchas empresas, incorporar la comunicación dentro de sus estructuras ha significado un gran reto. La dinámica de trabajo y la visión de las empresas desde los años 50 hasta la actualidad han cambiado. En un principio eran generadoras de capital y mano de obra para la producción, con el único fin de obtener ganancias económicas.

Esta realidad se mantiene por los años noventa, cuando el 65% del valor de una empresa sigue dependiendo de sus activos materiales y el 35% corresponde a los intangibles. Para entonces, las empresas se preocupan más por la infraestructura, productividad, y el crecimiento empresarial (Capriotti, 2013).

Pero a principios de la segunda década del siglo XXI, se considera que esta proporción se ha invertido. Los intangibles constituyen el 70 % del valor de una empresa y el 30 % está formado por los bienes materiales (Xifra, 2005. p. 35). En el informe de la Publicidad y Corporate en España, (J. Villafañe, 2000) expresa que “la comunicación corporativa comprende formas de comunicación cuyos públicos destinatarios no se definen como consumidores de productos (...), si no como interlocutores sociales”. Hoy la comunicación se evidencia en el cambio de una gestión de valores tangibles a una gestión de las percepciones, una reputación institucional y la imagen de marca (Capozzi, 2005. p. 15).



En la denominada sociedad del conocimiento, los responsables de comunicación deben ser creativos para identificar instrumentos adecuados para transferir el conocimiento. La difusión, la reutilización y la socialización de conocimiento serán procesos necesarios (Quinn, 1980, p. 56). La comunicación se convierte en una herramienta clave para comunicar la identidad corporativa y a través de ella transferir valor a sus públicos y a la sociedad en la que está inserta.

En esa misma línea, Joan Costa, a través de Benavides, expresa que si la comunicación no actúa no existe, porque “la comunicación es acción y la acción es comunicación (...). Comunicar es sustancialmente actuar” (Benavides y Villafañe, 2001. p. 50).

Actualmente, las empresas evalúan y reflexionan sobre la imagen que los públicos tienen de ellas, consideran fundamental incorporar en su estrategia, áreas de comunicación lideradas por un director de Comunicación o Dircom [1], que facilite el trabajo entre su institución y los públicos objetivos. Un profesional líder, gestor y responsable de la comunicación, que tenga visión, que conozca la organización, sus públicos y tenga las competencias profesionales para liderar estos procesos.

Siguiendo la comunicación institucional, Capriotti expresa que todo lo que la empresa comunica recae en su imagen y la coloca como un miembro de la sociedad, como un sujeto social (Villafañe, 2001. p. 86).

El estudioso, Ángel Losada, a través de Fernández (2011), menciona:

Entendemos por comunicación institucional el conjunto de relaciones que se extiende a todos los ámbitos de interacción organizacional y que se desarrolla como expresión oficial e intencional de la institución (...). Para facilitar su propio funcionamiento interno y favorecer la creación de una determinada imagen pública que resulte de la difusión de una personalidad definida en congruencia con su propia realidad, sus expectativas y objetivos, con las percepciones de sus miembros y demandas del entorno (p. 52).



De la misma manera, la gestión de la comunicación por ningún motivo puede ser solamente estética, tampoco debe responder a planteamientos intuitivos (Losada, 2002. p. 53). Hoy en día en cualquier empresa es imposible prescindir de un departamento de comunicación, su labor debe ser estratégica a nivel interno y externo y debe involucrarse en todos los niveles institucionales. La comunicación es el corazón de la organización.

Ante este panorama, las instituciones cada vez más logran crear gabinetes de comunicación o departamentos de comunicación en las instituciones, por varios motivos, uno de ellos es para tener voz y presencia a través de los medios de comunicación. Otra de las razones es, para provocar impactos positivos en la comunidad donde geográficamente se ubica. Estas áreas de comunicación deben trabajar de manera coordinada con otros estamentos dentro de la organización, pero “en todo momento tienen independencia, autonomía, fuerza y poder de decisión y comunicación ante cualquier dirección o área de la organización” (Manuel Castells, 2009. p. 78).

La comunicación es el instrumento más importante para establecer y luego mantener relaciones duraderas con nuestros públicos a través de un diálogo permanente donde se genera confianza y se logra conexión con los públicos.

Como usted recordará estimado estudiante, la política y estrategia comunicacional deberá ser discutida y aprobada en las instancias de dirección más altas.

De ella se desprende, sin duda, una planificación detallada de comunicación externa dirigida a sus *stakeholders* o públicos de interés, luego de realizar una priorización detallada de las necesidades organizacionales.

La comunicación hacia los públicos externos se fundamenta en actos que:

- Proyectan la identidad de la organización.
- Logren que los públicos asocian a la organización los rasgos identitarios reales.
- Consigan una valoración positiva de la organización en los destinatarios.



Quienes tienen la visión de la planificación estratégica de comunicación en una organización son los responsables de estas dependencias que se enfocan en temas especializados de comunicación, a continuación, estudiaremos la terminología Dircom o directores de comunicación, sus orígenes, perfil de este profesional y otros aspectos importantes.

4.3 Conceptualización de plan estratégico de comunicación

El plan de comunicación es un documento donde se condensa y profundiza toda la planificación que ejecutará el equipo de comunicación de la organización.

El plan de comunicación es la previsión de las técnicas y las herramientas que debemos utilizar en cada situación y en él se detallará de acuerdo a los públicos, sean estos internos o externos.

El plan de comunicación será la primera herramienta que contiene los criterios de acercamiento a corto y largo plazo con los públicos. Es importante que para la elaboración del plan de comunicación se considere siempre la visión institucional, la filosofía y planificación institucional con la que cuenta la organización.

Independientemente del modelo a adoptar para elaborar un plan de comunicación, la etapa de investigación es fundamental para conocer las circunstancias, las prioridades y las características específicas que se esperan cambiar con la propuesta. Además, permite evitar improvisaciones y la consecución de logros de acuerdo a los objetivos propuestos.

Un plan de comunicación debe contener varios elementos que veremos en su integridad.

Los planes de comunicación están elaborados para periodos determinados, que pueden variar entre 1 año, 6,3,2 meses o semanas, dependiendo de la planificación que se tenga. Todo dependerá de lo que se quiera comunicar. Y aunque en él se incluya fechas de iniciación y terminación, siempre



dependerá del objetivo que se desee alcanzar. Ningún plan de comunicación es un documento rígido y estático, al contrario, se puede modificar en el camino las veces que sean necesarias.

4.4 Elementos que componen un plan de comunicación

Es importante que usted tenga en cuenta que el formato en el que está elaborado un plan de comunicación puede variar de acuerdo a su mejor criterio. También puede estar sujeto al método que se ha propuesto desarrollarlo.

En la siguiente infografía le planteo algunos elementos que considero importantes para el desarrollo de un plan de comunicación que pueden ser referenciales al momento de su ejercicio profesional. Más adelante lo pondremos en práctica a través de un ejercicio.

[Elementos de un plan de comunicación](#)

4.5 Esquema de plan táctico de comunicación

A continuación, usted podrá visualizar algunas propuestas de plan táctico de comunicación, existen muchísimas más, las que le doy solamente son referenciales. El plan táctico hace referencia a la planificación de estrategias, tácticas o acciones, responsable e indicadores que se proponen o incluso a los mismos elementos anteriores que vimos.

Las dos primeras a las que hago referencia son dadas por Andrés Aljure (2015), él nos hace las siguientes propuestas:

En la primera, condensa un plan completo en una sola lámina de presentación.



Tabla 2*Esquema de plan de comunicación*

Objetivo Estratégico	Problemas asociados	Tácticas transversales	Tácticas específicas	Indicados
Incrementar conocimiento, entendimiento, aprendizaje	<ol style="list-style-type: none"> 1. Flujo vertical de información inapropiada. 2. Baja claridad informativa. 3. Baja suficiencia informativa. 4. Pérdida de oportunidad informativa. 5. Intercambio informativo horizontal limitado-entre áreas. 6. Debilidades en procesos y parámetros de comunicación. 7. Uso inapropiado de recursos para 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Crear y difundir políticas comunicación. 2. Crear y difundir guía de medios. 3. Validar, difundir, entrenar comunicación de crisis. 4. Desarrollar y medir competencias comunicativas cargos clave y Comité Comunicación (Comunicación personal y uso efectivo 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Matriz medios vs contenidos. 2. Matriz medios vs públicos internos 3. Revisar inducción organización 4. Revisar evaluación desempeño 5. Planes de comunicación por proyecto 6. Comunicación con a outsourcing 	<ul style="list-style-type: none"> • Medición valoración medios • Medición valoración info. • Mediaciones, sondeos a la medida del proyecto



Objetivo Estratégico	Problemas asociados	Tácticas transversales	Tácticas específicas	Indicados
Generar intercambio, innovación, alineación	la información, la coordinación y el cambio. 8. Comportamientos comunicativos inapropiados.	medios internos). 5. Assessment center comunicación.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Implementar Service Level Agreements 2. Guía comité y directivo para bajar info. 3. Explorar aplicaciones de TIC- Social Media interno 4. Dirección digital 5. Calendario Corporativo digital interrogado 6. Crear/impulsar mecanismos sugerencias 7. Opcionales: feria interna, concursos 	Sastifación CLA



Objetivo Estratégico	Problemas asociados	Tácticas transversales	Tácticas específicas	Indicados
Mejorar percepción			<ol style="list-style-type: none"> 1. Refuerzo mensajes: aprendizaje, liderazgo, innovación, coordinación y clima. 2. Ejecución y seguimiento clima organizacional 3. Comunicación convocatorias personales 	Medición clima en coordinación con medición imagen interna

Nota. Adaptado de *El plan estratégico de comunicación: Método y recomendaciones prácticas para su elaboración*, por Aljure, A., 2015, Editorial UOC.

Ejemplo 2.

En este preste atención a los elementos que se proponen y encuentre la diferencias entre las dos propuestas.



Tabla 3

Caso de ejemplo 2

Público	Objetivos de comunicación
Vecinos y comunidad	Incrementar la notoriedad de la compañía en un 20% y mejorar las actuaciones valoraciones de imagen en 3 puntos, en un plazo de 18 meses

Nota. Valdiviezo, C., 2019.

Ahora miremos este planteamiento:



Tabla 4

Análisis de caso de ejemplo 2

Ideas fuerza	Tono- estilo	Táctica indicadora	Indicador
La organización es socialmente responsable. La organización es un buen vecino. La organización está comprometida con su entorno.	Cálido y amable.	Patrocinio cultural en el municipio donde está la organización, grupo de danza, orquestas, grupo de teatro. <ul style="list-style-type: none">• Teniendo como eje el arte y la cultura y buscando la continuidad de unas buenas relaciones con los vecinos, cumpliendo a la vez con la vocación de RSC propias de la identidad de la organización, definir un patrocinio anual o por evento para el municipio de grupo de danzas, orquesta, grupo de teatro u otro relacionado.• La contraprestación puede definirse como notoriedad de la marca en boletería, instrumentos, anuncios u otro que se especifique, además de plazas para las presentaciones que el grupo haga en público.• Se debe verificar la seriedad y representatividad para el municipio del grupo que se patrocine, para no afectar la imagen de la compañía por un mal comportamiento y para evitar el malgasto de recursos.	Número de quejas, reclamos o solicitudes (disminuido al menos del 15 %). Resultados de auditorías de percepción.
La organización es humana y socialmente responsable.	Solamente y natural.	Elaboración y difusión de la memoria de balance social <ul style="list-style-type: none">• Desarrollar una rueda de prensa anual para mostrar y entregar la memoria de balance de la	Números de acciones de RSC Cobertura y



Ideas fuerza	Tono-estilo	Táctica indicadora	Indicador
Es un ejemplo a seguir. Es diferente y humana.		compañía a los medios masivos y especializados. • En esta rueda, además de la participación del gerente general o de quien este delegue, puedan participar dos o tres representantes de los <i>stakeholders</i> que pueden dar testimonio o valor lo que la organización dice que hace. Por ejemplo, patrocinio, donaciones, cuidado del medioambiente, empleos directos o indirectos, transferencia de tecnología, educación en salud, premios y certificaciones afines, bienestar laboral, entre otras.	tratamiento por parte de los medios. Resultados de auditorías de percepción

Nota. Adaptado de *El plan estratégico de comunicación: Método y recomendaciones prácticas para su elaboración*, por Aljure, A., 2015, Editorial UOC.

Hasta aquí hemos ejemplificado dos propuestas de Andrés Aljure, muy válidas a la hora de planificar la comunicación.

Ahora quiero darle a conocer una propuesta de comunicación que surge desde mi propia experiencia profesional. Con ella se han trabajado varias campañas de comunicación que han funcionado muy bien obteniendo valiosos resultados para la organización.

4.6 Puesta en marcha de un plan de comunicación

A continuación, encontrará un modelo de plan de comunicación referencial, ya que este puede variar dependiendo de varios factores tanto internos de la organización como externos.



A continuación, en el [anexo 2](#) se muestra un ejemplo de un Plan de comunicación estratégico para una campaña ecológica en la UTPL.



Todos los planes de comunicación pueden ajustarse según las necesidades de cada organización. Este recurso lo comparto con ustedes como referencia y, al aplicarlo profesionalmente, podría resultar de gran interés.



Actividades de aprendizaje recomendadas

Reforcemos el aprendizaje resolviendo las siguientes actividades:

1. Realice la lectura del artículo académico relacionado con el contenido estudiado: Tur-Viñes, V., & Monserrat-Gauchi, J. (2014). [El plan estratégico de comunicación](#). Estructura y Razón y palabra, 18(88).
2. Revise el libro: Josemaría, J. A., & de Bedoya, A. M. (2017). Plan de comunicación *on y off* en la práctica. ESIC Editorial.
3. Lectura del libro: Estanyol Casals, E. (Ed.). (2017). *¿Cómo elaborar un plan de comunicación corporativa?* Editorial UOC.
4. En el siguiente video le muestro Cómo [crear un plan de comunicación](#), destacando los pasos esenciales que se deben considerar al elaborarlo.
5. Lectura de artículo académico: Martín, F. M. (2011). *El plan estratégico de comunicación como nuevo modelo de investigación científica universitaria*. Correspondencias & análisis, (1), 101- 114.
6. Lea [¿En qué pensar antes de hacer un plan de comunicación?, y ¿Qué es un plan de comunicación y para qué sirve?](#), de Nataly
7. Repase los contenidos estudiados en el bimestre. Emplee la técnica del subrayado.
8. Realice las lecturas de apoyo brindadas de las temáticas tratadas.
9. Prepárese para el examen bimestral.



10. Le invito a reforzar sus conocimientos, participando en la siguiente autoevaluación.



Autoevaluación 4

Seleccione la opción correcta.

1. ¿La planificación estratégica en comunicación se puede considerar una pérdida de tiempo para las personas dentro de la organización?
 - a. Verdadero.
 - b. Falso.
2. Incrementar la rentabilidad económica de la organización no es uno de los beneficios de gestionar la comunicación en una organización.
 - a. Verdadero.
 - b. Falso.
3. La comunicación institucional se consolidó como disciplina a mediados del siglo XX debido a la necesidad de comunicar productos o servicios de forma masiva.
 - a. Verdadero.
 - b. Falso.
4. La gestión de la comunicación en una empresa debe ser estratégica y no solo estética o intuitiva.
 - a. Verdadero.
 - b. Falso.
5. La etapa de investigación es fundamental en la elaboración de un plan de comunicación para evitar improvisaciones y alcanzar los objetivos propuestos.
 - a. Verdadero.
 - b. Falso.
6. ¿Quién debe realizar la planificación estratégica institucional dentro de una organización?
 - a. Todos los directivos de la organización.
 - b. Solo el departamento de *marketing*.
 - c. El equipo de recursos humanos.



7. ¿Cuál de las siguientes es una razón por la que gestionar la comunicación en una organización es beneficioso?
- a. Fomenta el cuidado y refuerza la imagen y reputación de la institución.
 - b. Solo se enfoca en incrementar la rentabilidad económica.
 - c. Se limita a involucrar a los empleados en la organización.
8. ¿Qué papel juega el director de Comunicación o Dircom en la actualidad según el texto?
- a. Solo se encarga de la creación de contenido publicitario.
 - b. Facilita la comunicación entre la institución y los públicos objetivos y lidera la estrategia de comunicación.
 - c. Se enfoca únicamente en la gestión de recursos materiales.
9. ¿Cuál es uno de los elementos clave que debe considerar la elaboración de un plan de comunicación según el texto?
- a. La visión institucional, filosofía y planificación institucional de la organización.
 - b. Solo las técnicas de comunicación a utilizar.
 - c. La duración del plan sin necesidad de alinearse con los objetivos institucionales.
10. ¿Cómo se debe considerar un plan de comunicación en términos de su flexibilidad y duración?
- a. Es un documento flexible que puede modificarse según los objetivos y necesidades durante su ejecución, con una duración que varía según la planificación.
 - b. Es un documento rígido que no permite modificaciones una vez establecido y debe tener una duración fija de un año.
 - c. Solo puede modificarse al inicio y debe durar exactamente tres meses.

[Ir al solucionario](#)





Segundo bimestre

Resultado de aprendizaje 2:

Aplica los elementos de las etapas de diagnóstico, planificación, acción y evaluación de la comunicación en una organización.

Para alcanzar el resultado de aprendizaje es esencial aprender a establecer objetivos claros y específicos, identificar y segmentar adecuadamente los públicos internos y externos, desarrollar una estrategia de comunicación que integre tácticas y técnicas de manera coherente. Cada unidad de estudio aborda temas fundamentales para gestionar efectivamente la comunicación en una organización, asegurando que las actividades comunicativas sean estratégicas, efectivas y puedan ser evaluadas con resultados medibles.

Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas

Recuerde revisar de manera paralela los contenidos con las actividades de aprendizaje recomendadas y actividades de aprendizaje evaluadas.



Semana 9

Unidad 5. Planteamiento de objetivos de comunicación

Un elemento importante dentro de la planificación son los objetivos. Esta visión de planificación tiene que estar alineada a una visión de futuro realista y realizable. Por lo tanto, después del proceso de diagnóstico que hacemos dentro de la organización, para poder planificar, empezamos por la definición de objetivos.



5.1 Definición de objetivo

Los objetivos son las expresiones de lo que se quiere alcanzar y ello implica un fuerte trabajo para conseguirlo. Por lo tanto, antes de plantearse el reto de alcanzar un objetivo es necesario, se evalúe el camino para alcanzarlo, de tal manera que lo que se propone sea alcanzable.

Una de las reglas de oro cuando nos planteamos un objetivo es la o las situaciones a las que esperamos llegar o los resultados que deseamos lograr con la implementación de determinadas acciones que son propias del proceso y que nosotros mismos las vamos a ejecutar.

Un objetivo también puede ser definido como el resultado preciso a alcanzar en un plazo determinado, definido cualitativa o cuantitativamente, para el que se han determinado y afectado los medios necesarios.

Para los estudiosos Xifra y Lulueza (2009), los objetivos son aquellos que indican qué acciones se van a tomar para conseguir la meta del proyecto y estos deben ser específicos y claros, realistas y alcanzables, creíbles, temporalizados y presupuestables.

Como se ha mencionado anteriormente, siempre, la comunicación en una organización se apoya y fundamenta en la planificación institucional; por tanto, este momento de planteamiento de objetivos es clave para la organización, ya que permite la obtención de resultados que van en beneficio de toda la organización, lo que significa que el impacto es altamente positivo si se logra los objetivos planteados y por consiguiente si no se logra estos objetivos implica desventaja o pérdida para toda la organización.

Es indiscutible que un objetivo de comunicación bien planteado aporta a que la empresa logre su sostenibilidad y ello genera credibilidad ante los diversos públicos.



5.2 Comunicar por objetivos

¿Qué significa comunicar por objetivos?, pues principalmente esta definición radica en que quien está coordinando la comunicación dentro de la organización también debe plantearse el reto de proponerse unos objetivos comunicacionales, los mismos que con el equipo de comunicación dentro de la organización se ejecutarán y luego se evaluarán.

El comunicar por objetivos significa que:

- El equipo de comunicación adquiere el compromiso de planificar alineado a la filosofía, misión, visión, valores institucionales.
- Existe una planificación estratégica y operacional de hacia dónde quiere llegar la organización y de acuerdo a ese rumbo trabajar mensajes que estén alineados.
- El responsable de comunicación debe transmitir los acuerdos que se definan en la alta gerencia a través de productos de comunicación.
- En el ejercicio de la comunicación quienes son parte del equipo de comunicación son responsables de toda la comunicación; por lo tanto, su formación y preparación es importante y deben conocer los procesos y cómo hacerlo bien para alcanzar buenos resultados.
- Todos los que son parte del público interno son parte activa y están motivados para comunicar a los públicos externos lo que es pertinente.

5.3 ¿Cómo redactar un objetivo de comunicación?

El académico Andrés Aljure (2015), en su obra el plan estratégico de comunicación, expresa algunos requisitos y consideraciones para formular un objetivo de comunicación. El escritor nos recomienda:

- Asegurarse de evaluar previamente la capacidad de cumplir con los objetivos, para ello es bueno revisar los recursos con los que se cuenta.



- Así mismo, los objetivos deben tener relación con la visión y misión, con un objetivo estratégico o un problema de la organización.
- Que sea cuantificable, específico: que si se puede expresar numéricamente siempre va a ser mejor.
- Que sea medible, que pueda ser evaluado al finalizar el plan de comunicación.
- Que contemple definición de tiempo; es decir, que se contemple los plazos de ejecución.
- Que sea realizable.
- Que contemple recursos disponibles para su logro.
- Que contemple al público al que se va a dirigir.
- Es aconsejable que los objetivos siempre estén escritos.

Jordi Xifra (2005), nos comparte ocho características para que los objetivos sean óptimos (pp. 180-184).

- Son específicos y claramente definidos.
- Deben escribirse.
- Mensurables y alterables.
- Deben ser creíbles.
- Aceptables por parte de la dirección.
- Realistas y alcanzables.
- Sometidos al tiempo.
- Deben ser presupuestables.

Cuando nos proponemos un objetivo paralelo es bueno que se mire quienes van a formar parte para el logro del mismo, más adelante profundizaremos en este apartado.

Así mismo, siempre que nos planteamos objetivos de comunicación dentro de un plan de comunicación, es importante que estos sean socializados con los altos mandos, para que juntos se lleguen a acuerdos pertinentes que puedan enmarcar de manera correcta el rumbo de la organización.



Ejemplos de objetivos

A continuación, veremos algunos ejemplos de objetivos bien formulados y de objetivos erróneos.

Caso 1. La credibilidad de una empresa que distribuye bebidas gaseosas ha bajado y requiere recuperarla.

- **Objetivo incorrecto:** incrementar el nivel de credibilidad de la empresa en sus públicos.

Empecemos a analizar, ¿por qué es incorrecto?, ¿qué elementos identifica que le faltan? Pues bien, en este objetivo no menciona cómo se lo va a medir, no especifica público, ni nos da tiempo en el que se va a realizar.

- **Objetivo correcto:** incrementar el 10 % de credibilidad en los públicos externos en un plazo de 3 meses.

Veamos otro caso.

Caso 2. En la localidad, existe una empresa que brinda servicios de *Internet*. Sus servicios son de calidad, pero la empresa no es reconocida en el mercado.

- **Objetivo incorrecto:** lograr que el 75 % de las personas reconozcan la empresa de *Internet*.

Estimado estudiante, ¿qué elementos identifica que le faltan? Pues bien, en este objetivo no especifica público, ni tiempo en el que se lo va a realizar.

- **Objetivo correcto:** lograr un reconocimiento del 75 % de la empresa de *Internet* en la ciudad de Loja en un plazo de 1 año.

Finalmente, un último caso:



Caso 3. Existe una empresa donde el personal no conoce los procedimientos internos.

- **Objetivo incorrecto:** lograr que el personal conozca los procedimientos internos.

Por qué considera que es incorrecto, ¿qué le hace falta? Precisamente, hace falta el tiempo y no es cuantificable.

- **Objetivo correcto:** lograr que el 100 % de los empleados conozcan los procedimientos internos en un periodo máximo de 6 meses.

5.4 Tipología de objetivos

Entre algunos de los tipos de objetivos se pueden mencionar:

5.4.1 Objetivos estratégicos

- Dependen de la alta gerencia.
- Son generales.
- Se pretenden lograr a largo plazo.

5.4.2 Objetivos operativos

- También llamados funcionales.
- Detallan el coste de las acciones.
- Son responsabilidad de un director.
- La suma de estos permite lograr los OE.

5.4.3 Objetivos cognitivos

- También llamados objetivos informativos, buscan suministrar información a los públicos y hacer que sean más conscientes de un determinado tema.
- Pretenden concienciar a los públicos, llevarlos a pensar sobre algo.



Ejemplo: campaña de *microsoft* concienciar a sus usuarios que el Windows 97 suponía una actualización con relación a los anteriores.

5.4.4 Objetivos afectivos

- Su propósito es que el público se incline por una determinada causa.

Ejemplo: causas sociales.

5.4.5 Objetivos conativos

Su interés es que los públicos actúen en un sentido determinado.

Ejemplo: en una campaña política se busca que el electorado vote a favor de un candidato político.

Estos dos tipos de objetivos son más fáciles de evaluar, pero más difíciles de lograr. Se basan en resultados cuantificables.

5.5 ¿Cómo crear objetivos SMART?

SMART es una metodología que permite crear objetivos. Es un acrónimo del inglés que traducidos al español hace referencia a:

- Específicos (*Specific*).
- Medibles (*Measurable*).
- Alcanzables (*Achievable*).
- Realistas (*Realistic*).
- Duración limitada (*Time-bound*).

Cuando se crea objetivos en el campo de la comunicación se considera estos elementos como prioritarios y elementales.

Además, es necesario considerar que SMART en inglés tiene el significado de inteligente, pero volcados al acrónimo en inglés permite establecer objetivos congruentes con la filosofía institucional.



Las siglas SMART aparecieron por primera vez en 1981 y su autor es George T. Doran, quien las definió por primera vez.

Su significado se enfoca en que:

- **Objetivos específicos** (*Specific*): hace referencia a logro de metas de forma específica y no general. Por lo tanto, es necesario ir a lo concreto y que esto sea posible de lograr.
- **Objetivos medibles** (*Measurable*): los objetivos deben necesariamente evaluarse o medirse y lograr verificar que se cumplieron o no.
- **Objetivos alcanzables** (*Achievable*): necesariamente deben ser alcanzables. Caso contrario no hay necesidad de plantearlos.
- **Objetivos realistas** (*Realistic*): esto es importante dentro del planteamiento de los objetivos, ya que tienen que ser realistas en función de la gestión de comunicación que se quiere hacer.
- **De duración limitada** (*Time-bound*): es siempre recomendable que tengan fecha de ejecución, es decir, un plazo definido para marcar tiempos.



Actividades de aprendizaje recomendadas

Continuemos con el aprendizaje mediante su participación en las actividades que se describen a continuación:

1. Le comparto dos casos adicionales, para que ponga en práctica la elaboración de objetivos de comunicación y aprenda su correcta formulación.
 - **Caso 1.** Una empresa multinacional en el Ecuador despedirá a 200 empleados debido a una baja en ventas de sus productos.

Propuesta de objetivo:

- **Caso 2.** Una institución está pasando por el proceso de auditoría y encuentran irregularidades.



Propuesta de objetivo:

Nota: por favor, complete la actividad en un cuaderno o documento Word.

2. Le invito a reforzar sus conocimientos, participando en la siguiente autoevaluación.



Autoevaluación 5

Seleccione la opción correcta.

- Según Xifra y Lulueza (2009), los objetivos deben ser específicos, claros, realistas, alcanzables, creíbles, temporalizados y presupuestables.
 - Verdadero.
 - Falso.
- Comunicar por objetivos implica que el equipo de comunicación debe alinearse con la filosofía, misión, visión y valores institucionales de la organización.
 - Verdadero.
 - Falso.
- En la comunicación organizacional, el responsable de comunicación no tiene la responsabilidad de transmitir los acuerdos definidos por la alta gerencia a través de productos de comunicación.
 - Verdadero.
 - Falso.
- Según Jordi Xifra, los objetivos de comunicación deben ser presupuestables para asegurar que se puedan asignar los recursos necesarios para su logro.
 - Verdadero.
 - Falso.
- Los objetivos de comunicación deben ser formulados sin considerar los recursos disponibles para su logro.
 - Verdadero.



- b. Falso.
6. ¿Cuál de los siguientes es un requisito para redactar un objetivo de comunicación según Andrés Aljure?
- a. Que sea cuantificable y específico.
 - b. Que solo esté enfocado en el presupuesto disponible.
 - c. Que no incluya una definición de tiempo.
7. ¿Por qué es importante socializar los objetivos de comunicación con los altos mandos de la organización?
- a. Para llegar a acuerdos pertinentes que enmarquen el rumbo de la organización.
 - b. Para asegurar que los objetivos estén escritos de manera formal.
 - c. Para definir el presupuesto exacto del plan de comunicación.
8. ¿Cuál de los siguientes objetivos se centra en proporcionar información a los públicos y aumentar su conciencia sobre un tema?
- a. Objetivos afectivos.
 - b. Objetivos operativos
 - c. Objetivos cognitivos.
9. ¿Cuál es el propósito principal de los objetivos conativos?
- a. Lograr que los públicos actúen en un sentido determinado.
 - b. Concienciar a los públicos sobre un tema.
 - c. Detallar el coste de las acciones.
10. ¿Por qué es importante que los objetivos SMART sean alcanzables y realistas?
- a. Porque deben estar dentro de las posibilidades y recursos disponibles para ser viables.
 - b. Porque deben tener una duración fija para todos los objetivos.
 - c. Porque deben ser los más específicos posibles.

[Ir al solucionario](#)



Resultado de aprendizaje 2:

Aplica los elementos de las etapas de diagnóstico, planificación, acción y evaluación de la comunicación en una organización.

Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas



Semana 10

¿Cómo identificar los públicos en una campaña de comunicación?

Unidad 6. Los públicos en una organización

La comunicación es un valor que está intrínseco dentro de la organización. Por ello, es fundamental que se tenga en cuenta los diferentes públicos a los que se va a comunicar, sean estos internos o externos. Es primordial tener en cuenta sus percepciones, opiniones, expectativas, criterios, necesidades y cuidar las relaciones entre estos y la organización.

Establecer claramente los públicos de una organización, es un paso necesario y prioritario en la elaboración del plan de comunicación.

Los públicos en el proceso de planificación de una organización se plantean en función de los objetivos que se desea alcanzar.

Debido a su importancia, los públicos han sido objeto de estudio por diferentes ciencias y disciplinas académicas. Así, según Capriotti (2013):

En los estudios en el ámbito de la comunicación de las organizaciones, los públicos han sido estudiados principalmente, desde la perspectiva sociológica de los grupos desde una forma descriptiva, reconociendo aquellos grupos que se relacionan con la empresa, en la cual la



investigación se ha centrado principalmente en las características demográficas, sociales, culturales o económicas propias de los grupos (p. 36).

El nivel de importancia que tienen los públicos es tan alto que el identificarlos de manera correcta, puede determinar un factor de éxito de los proyectos organizacionales de comunicación.

Hallahan citado por Xifra (2005), define a los públicos como:

Un grupo con el que una organización anhela establecer y mantener una relación. Más descriptivamente “un público puede ser definido como un grupo de individuos que se relacionan con una organización, que demuestra varios grados de actividad-pasividad, y que puede (o no) interactuar con terceros, acercar de su relación con la organización (p. 187).

Así también Dio Génova (2012), explica que en las Relaciones públicas se dirigen a públicos determinados llamados “*target group*” o público blanco.

Estos grupos están conformados por un conjunto de personas con características afines que agrupamos virtualmente con el propósito de descubrirlos, tipificarlos, indagar acerca de sus gustos, necesidades y preferencias, y darle a cada uno el tratamiento que correspondiere (p. 57).

Antes de definir los canales y herramientas de comunicación debemos tener claro cuáles serán nuestros públicos a los que queremos comunicar, hacer una segmentación de ellos es clave.

Para saber a quién queremos llegar debemos preguntarnos y le invito a que se cuestione, ¿quiénes son mi público de interés, a quienes quiero llegar con el mensaje de la organización?

6.1 Clasificación de públicos

Es importante tener en cuenta la siguiente clasificación:



Tabla 5**Clasificación de públicos**

Público interno	Son aquellos que pertenecen a la organización de manera directa, que son parte de la misma, como: alta gerencia, trabajadores, inversores, entre otros.
Público mixto	Aquellos que están conectados de manera no tan directa con la organización, pero de cierta forma dependen del funcionamiento, tales como: familias de los trabajadores, proveedores, consumidores, entre otros.
Público externo	Los que no se vinculan con la organización, sin embargo, para la empresa son importantes, como: medios de comunicación, instituciones reguladoras, competencia, gobierno, entre otros.

Nota. Valdiviezo, C., 2019.

Adicional a ello, usted también puede utilizar otros elementos diferenciadores para realizar la clasificación, entre ellos: género, edad, ubicación geográfica, nivel económico, nivel de injerencia sobre la organización e incluso se podría clasificarlos de acuerdo al nivel de formación profesional o el acceso a varios servicios.

Todo dependerá de lo que realmente se persigue conseguir comunicacionalmente.

Cuando se requiere comunicar es necesario estar constantemente identificando grupos de interés, porque pueden variar de acuerdo al objetivo de la comunicación.

Es necesario, paralelo a la identificación de grupos de interés, establecer el impacto que se va a generar en la gestión de la comunicación.



6.2 Priorización de públicos

Si bien nosotros como profesionales de la comunicación podemos hacer una clasificación de públicos, la priorización que le demos a cada uno de ellos dependerá de nosotros mismos. Para hacerlo se puede elevar a una categorización por niveles de prioridad, donde:

1. **Nivel de prioridad alto**, el impacto que va a tener los mensajes es directo. Nos interesa que el mensaje le llegue, lo entienda y reaccione.
2. **Nivel de prioridad intermedio**, el mensaje le llegará y su reacción sobre el no afecta a la organización. Pero es importante que el mensaje llegue y lo entienda.
3. **Nivel de prioridad bajo**, queremos que únicamente le llegue el mensaje.

Es verdad que existe mucha documentación bibliográfica donde se prioriza a públicos y estos alcanzan elementos diferenciadores entre ellos. Sin embargo, para que usted comprenda esto de los públicos, podemos aplicar esta referencia básica que he mencionado anteriormente.

Aprendamos a definir los públicos, para ello, vamos a suponer que queremos difundir una campaña ambiental hacia públicos internos y externos de la organización, para ello utilizaremos la siguiente tabla donde les daremos prioridades de acuerdo a nuestros intereses.

Usted realice el ejercicio marcando con números las prioridades.



Tabla 6
Segmentación de públicos

Públicos	Clasificación públicos	Prioridad
Internos	Autoridades	1
Externos	Miembros de clubes ecológicos	1
Externos	Personas adultas de 85 años en adelante	3
Mixtos	Proveedores	2

Nota. Valdiviezo, C., 2019.

Otra forma de segmentar los públicos

Las acciones de comunicación y de relaciones públicas de las organizaciones precisan determinar claramente cuál es el público al que se dirigen y cuáles con las características que lo definen. Es decir, segmentar o agrupar los públicos en categorías diferentes formadas cada una de ellas por individuos con características similares.

La segmentación es una técnica básica incorporada a las acciones de *marketing* por Smith en 1956. Se basaba en tener en cuenta

las características y los comportamientos de los consumidores agrupados en segmentos medibles, accesibles y lo suficientemente grandes para ser rentables para poder satisfacer mejor sus necesidades.

Las segmentaciones se hacen a *priori* cuando se conoce el mercado y a *posteriori* (segmentación *post hoc*) cuando se desconoce cómo va a reaccionar ante un producto.

La segmentación siempre se realiza a partir de lo que se denomina criterio base o variable dependiente que podríamos identificar como el objetivo que persigue la acción comunicativa. La mayoría de los expertos coincide en que



se segmenta con referencias geográficas, demográficas, socioeconómicas y psicológicas. Revisamos los criterios principales que se aplican en la segmentación de mercados (Picón, Varela y Lévy, 2004, p. 16-19) porque las relaciones públicas y las organizaciones han tomado del marketing los criterios de segmentación de públicos:

- **Geográficos:** se manejan como variables: país, región, tamaño del núcleo poblacional, entorno rural o urbano. Hoy están cuestionados porque la movilidad social permite empezar a hablar de mercados geográficamente similares.
- **Demográficos:** edad, sexo, estado civil y tamaño del hogar son algunas de las variables más usadas.
- **Socioeconómicos:** el nivel de renta, la ocupación laboral y el nivel de estudios forman la terna de variables que se utilizan para determinar la clase social y marcar preferencias de cada segmento.
- **Psicológicos:** permite conocer características y pautas de comportamiento de los individuos que integran los segmentos que se consiguen al aplicar criterios geográficos, demográficos y socioeconómicos. Son variables subjetivas: de personalidad, de estilo de vida, de valores.
- **Específicos:** cuando se refieren al acto de compra (frecuencia, momento, etc.) se consideran criterios objetivos y si se centran en los beneficios que el consumidor busca en el producto, criterios subjetivos.

6.3 ¿Es lo mismo, públicos y stakeholders?

Dentro de la comunidad que demanda de la organización cada vez mayor atención, podemos distinguir a una o varias personas, instituciones públicas, organizaciones profesionales, grupos con intereses comunes, ONG, entre otros, a los que una organización debe reconocer como públicos y/o *stakeholders*.



Los públicos y *stakeholders* tienen algún tipo de nexo con la organización. Varios autores utilizan ambos términos de forma indistinta como si se trataran de palabras sinónimas.

Lo que debe quedar muy claro es que en relaciones públicas históricamente se ha venido hablando de públicos y, en la práctica profesional del relacionista público, ha sido trascendente el hecho de saber distinguirlos, segmentarlos, establecer su importancia, y diseñar los mecanismos adecuados para tender hacia ellos canales de comunicación fluidos de ida y vuelta.

Esa identificación de públicos con *stakeholders* es una derivación de conceptos del ámbito empresarial hacia la comunicación.

Stakeholders es un término de amplio significado que no ha sido unánimemente aceptado como sinónimo de público porque no ofrece matices claramente diferenciadores sino aglutinadores de una parte de los públicos globales.

Podría definir *stakeholders* como los grupos o individuos que pueden causar efectos sobre la organización o que pueden verse afectados por esta (Freeman, 1984), que están interesados (Coombs, 2000) o que afectan o pueden verse afectados (Grunig, 1989; Daugherty, 2001) por ella.

Simplificando, referiremos los *stakeholders* como grupos de interés. Algunos autores van más allá y diferencian *stakeholders* y *shareholders*. Los *shareholders* se corresponden con los públicos directamente interesados en los mecanismos de propiedad de la empresa: instituciones financieras, accionistas, altos directivos, y los *stakeholders* se identifican como los públicos que apuestan por la empresa a causa de la confianza que esta les merece: empleados, proveedores, clientes y comunidad (Mazo, 1994, p. 339).

Al igual que ocurre con los públicos, se diferencia entre *stakeholders* internos o externos, aunque también se marcan matices entre *stakeholders* contractuales, los individuos y grupos que tienen vínculos legales con la organización, y *stakeholders* comunitarios, los que mantiene relaciones más








difusas o informales (Clarke, 1997) o *stakeholders* primarios para referirse a los que si dejaran de actuar con la organización esta podría dejar de existir y *stakeholders* secundarios, que serían los individuos y grupos que afectan a una organización y los que pueden ser afectados por ella.

Ejemplo de clasificación de públicos

A continuación, he realizado una clasificación de públicos de manera rápida de la Universidad Técnica Particular de Loja. Incluso en el mismo mapa es posible identificar más públicos, le invito a identificarlos y a aumentarlos en el siguiente ejemplo:

Figura 7

Mapa de públicos de la Universidad Técnica Particular de Loja

Público interno	
	<ul style="list-style-type: none">• Colaboradores.• Autoridades.••
Público externo	
	<ul style="list-style-type: none">• Instituciones de regulación de la educación superior.• Autoridades.••
Público mixto	
	<ul style="list-style-type: none">• Familias de los estudiantes.• Proveedores.••

Nota. Valdiviezo, C., 2019.



Actividades de aprendizaje recomendadas

Reforcemos el aprendizaje resolviendo las siguientes actividades.

1. Complete el ejercicio que he marcado anteriormente como ejemplo respecto a la clasificación de públicos de la UTPL.

Nota: por favor, complete la actividad en un cuaderno o documento Word.

2. Realice la lectura del artículo científico: Miranda-Gaibor, C., Guamán-Guadalima, N., & Ortiz-Chamba, C. (2019). [La investigación de públicos en la comunicación estratégica: estado de la cuestión](#). *Razón Y Palabra*, 22(3_102), 125-15.
3. Lectura del libro: González, M. I. M. (2010). *Los públicos en las relaciones públicas* (Vol. 150). Editorial UOC.
4. Lectura del capítulo 11 del libro: Wilcox, D. L. (2012). *relaciones públicas: estrategias y tácticas*. Madrid: Pearson Educación. 12ma. Edición.
5. Le invito a reforzar sus conocimientos, participando en la siguiente autoevaluación.



Autoevaluación 6

Seleccione la opción correcta.

1. Establecer claramente los públicos de una organización no es importante en la elaboración del plan de comunicación.
 - a. Verdadero.
 - b. Falso.
2. Los elementos diferenciadores como género, edad y ubicación geográfica se pueden utilizar para clasificar los públicos de una organización.
 - a. Verdadero.
 - b. Falso.



3. Los términos “públicos” y “*stakeholders*” son sinónimos y han sido aceptados unánimemente como intercambiables en todas las disciplinas.
 - a. Verdadero.
 - b. Falso.
4. Los *stakeholders* contractuales son aquellos que mantienen relaciones informales con la organización.
 - a. Verdadero.
 - b. Falso.
5. Los *stakeholders* primarios son aquellos cuya ausencia podría hacer que la organización deje de existir.
 - a. Verdadero.
 - b. Falso.
6. ¿Cuál es el primer paso necesario en la planificación de la comunicación?
 - a. Establecer claramente los públicos de la organización.
 - b. Definir el presupuesto para la comunicación.
 - c. Crear contenido para la comunicación.
7. ¿Cuál de los siguientes es un ejemplo de público interno según el texto?
 - a. Los proveedores.
 - b. Los trabajadores.
 - c. Los medios de comunicación.
8. ¿Qué caracteriza a un público mixto?
 - a. Está vinculado directamente con la organización en términos financieros.
 - b. No tiene ningún tipo de relación con la organización.
 - c. Está conectado de manera indirecta con la organización, pero depende de su funcionamiento.
9. ¿Cuál de los siguientes es un ejemplo de público externo?
 - a. Los trabajadores.
 - b. Los inversores.
 - c. Los medios de comunicación.



10. ¿Cuál de los siguientes es un ejemplo de variable geográfica?

- a. Tamaño del núcleo poblacional.
- b. Edad.
- c. Nivel de renta.

[Ir al solucionario](#)



Resultado de aprendizaje 2:

Aplica los elementos de las etapas de diagnóstico, planificación, acción y evaluación de la comunicación en una organización.

Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas



Semana 11

El valor de la estrategia

Unidad 7. Conceptualización de estrategia de comunicación

Después de revisar lo que es planificación estratégica lo invito a que juntos revisemos el tema de estrategia corporativa.

Como se ha mencionado hasta ahora, la estrategia es indispensable para el negocio. Ese conjunto de acciones planificadas le permite a la empresa competir con otras. La estrategia corporativa está relacionada con el objetivo y el alcance de la organización, en cuanto a la definición del negocio y la actuación que tendrá en el mercado, pero no solo como una filosofía poética, sino como una filosofía de actuación.

Si bien es cierto que el mercado cambiante en el que se vive actualmente pone en cierto riesgo predecir el futuro de la empresa, en cuanto a los mercados en los que estará y la estructura del sector en el que operará, también es importante resaltar que la estrategia corporativa debe estar diseñada para adaptarse con fluidez a estos cambios repentinos del mercado. Una empresa diversificada posee dos niveles de estrategia:

- a. **La estrategia de negocio o estrategia competitiva**, que se dedica a generar una ventaja competitiva para los negocios de la compañía.



- b. **La estrategia corporativa**, vigila en qué negocios debe competir la compañía y cómo se organizará para manejar las diversas unidades de negocio. La dirección estratégica es un proceso racional que conlleva un proceso de análisis, destinado a obtener la máxima ventaja competitiva de una compañía en un determinado plazo.

Como parte de la estrategia corporativa, en este apartado también se incluye que la empresa debe conocer a sus consumidores o clientes, aparece la comunicación planificada para públicos objetivos, donde los mensajes vayan focalizados de acuerdo a las características o preferencias de los públicos.

Particularmente puedo asegurar que la definición de estrategia y planificación, varía de acuerdo a la época en que esta se definía. Es así que para el estudioso Quinn (1980), define a la estrategia como una guía, orientación, plan o pauta que permite integrar los objetivos, las políticas, las actuaciones principales de una organización de manera organizada.

Por su parte, Hax (1996), la considera como un concepto multidimensional, que permite visualizar de manera integral a la organización y sobre ella actuar.

Para el catedrático, Francisco Garrido (2004), estrategia es un “marco ordenador que integra los recursos de comunicación corporativa en un diseño de largo plazo, conforme a objetivos coherentes, adaptables y rentables para la empresa” (p. 95).

Así mismo, Garrido (2004), expresa que el fin de una estrategia de comunicación es permanentemente motor de cambio para la organización, específicamente en los modos de gestión que lo refleja en cuestiones concretas:

- Se centra en el receptor.
- Debe guardar coherencia con las decisiones de la empresa.
- Definirá objetivos, responsabilidades y plazos.
- Normalizará acciones, tácticas y campañas.
- Busca optimizar recursos y permanentemente logrará utilidades.



- Debe tener creatividad e innovación.

Si la planificación toma como punto de partida los objetivos; por tanto, la estrategia es una serie de acciones concretas y puntuales que aseguran el éxito del objetivo. Es una estructura dentro de la cual se llevan a cabo los movimientos tácticos. Es decir, las estrategias vienen en primer lugar y las tácticas implementan las estrategias, pequeños movimientos que complementan la acción final. Una vez que se han establecido los propósitos, misiones, objetivos, políticas y sus respectivos indicadores, la secuencia conceptual en la planificación estratégica es desarrollar un plan de estrategias para lograr los resultados establecidos.

Para Jordi Xifra (2007), expresa que una estrategia define las grandes orientaciones, los grandes proyectos, los objetivos a alcanzar. Es decir, lo que hemos de hacer.

Según señala Matilla (2011), para el profesor catalán Pere-Oriol Costa se puede afirmar:

- No es lo mismo una decisión estratégica que una estrategia. La estrategia es una decisión marco que integra decisiones estratégicas, que se agrupan en tácticas y que estas finalmente se evidencian en actuaciones estratégicas.
- Una estrategia será comunicativa cuando persiga un objetivo de comunicación.
- La comunicación desempeña un papel clave en la planificación de la estrategia.

Así mismo, Costa (2009), nos recuerda que las estrategias de comunicación deben ser anticipativas, es decir, que se las debe proponer con tiempo.

Por definición etimológica (del latín *strategia*, y del griego *στρατηγία*), el término deriva a la actividad del ejército y se define como el “arte de dirigir las operaciones militares”. La Real Academia Española da una segunda



acepción: “Traza para dirigir un asunto” y ofrece la variante aplicable en las ciencias al considerar que también se refiere a un proceso regulable, conjunto de las reglas que aseguran una decisión óptima en cada momento.

Las definiciones de estrategia en los libros de comunicación son variadas. Saló (2005), da un repertorio que puede sintetizarse que estrategia es todo lo que planificamos para conseguir algo.

La estrategia es un acto creativo, innovador, intencional y aplicable que genera objetivos, asigna recursos y condiciona decisiones tácticas, identifica una posición competitiva ventajosa en el entorno y persigue la mejora en la eficacia de la empresa (...) un conjunto de objetivos y políticas que definen lo que es y lo que hace la empresa (...) un conjunto de acciones intencionales que siguen unas pautas para conseguir un objetivo.

De un modo general, podemos considerar que la estrategia incluye las decisiones que justifican las acciones públicas y no públicas, las que la organización reconoce y las que no admite en público estar realizando, que se llevan a cabo para conseguir un fin previamente fijado.

La suma de estrategias define la política de comunicación de la organización, que es algo así como la estrategia referencial de la que emanan y a la que se ajustan todas las acciones en comunicación.

Alguna vez usted ha escuchado hablar de estrategia de comunicación o estrategia de imagen. Pues bien, la diferencia la voy a explicar ahora mismo. Para poder actuar sobre la imagen de una organización que tienen los públicos, se hace necesario desarrollar una adecuada estrategia de identidad de la organización que permita establecer los parámetros básicos de actuación y comunicación de la organización. El estudioso Capriotti (2004). Nos dice que (...) La estrategia de identidad (imagen) corporativa es un proceso metódico y constante de planificación de dicha identidad y de la comunicación de la misma.



Hablar de estrategia en comunicación equivale hablar de planificación y supone reconocer que hay un diseño pautado de las actuaciones y de los mensajes para lograr una meta concreta. Esa planificación es la estrategia que se desarrolla a través de las acciones que se van ejecutando. Cuando, por ejemplo, se decide que se quiere dar máxima difusión a un evento de la organización, de forma planificada o no, se empieza a aplicar una estrategia porque se van valorando los pasos a dar y se va eligiendo entre las opciones que se presenten cuál se considera que es la más adecuada para los intereses de la organización, en este caso para lograr la máxima difusión del evento.

De un modo general, podemos considerar que la estrategia incluye las decisiones que justifican las acciones públicas y no públicas, las que la organización reconoce y las que no admite en público estar realizando, que se llevan a cabo para conseguir un fin previamente fijado.

La suma de estrategias define la política de comunicación de la organización, que es algo así como la estrategia referencial de la que emanan y a la que se ajustan todas las acciones en comunicación.

Origen de la estrategia en comunicación

El origen de la estrategia se remonta al mundo militar, cuando antiguamente en los combates se planificaba estratégicamente la forma de combatir al enemigo y, por lo tanto, es desde ahí que viene su origen.

A partir de ello, se lo emplea en muchos campos de la vida, desde la planificación estratégica de las empresas, pasando por las áreas de comunicación hasta llegar a la vida diaria de las personas.

7.1 Pautas de redacción de la estrategia

En este apartado, conoceremos algunas de las pautas clave para elaborar o plantear una estrategia. Para obtener más detalles sobre este tema, le invito a revisar la siguiente infografía.



Pautas para la redacción de estrategias

Casos de éxito de estrategia de comunicación

A continuación, dos ejemplos de estrategia de comunicación asertiva: Precisamente, hace falta el tiempo y no es cuantificable.

Marca: Juan Valdez.

Juan Valdez es una de las marcas colombianas más reconocidas en el ámbito de consumo de bebidas y otros productos a base de café. Su posicionamiento se logró gracias a la correcta elección de la imagen que encontramos en todas sus envolturas, empaques o etiquetas del producto que se distribuye a nivel nacional e internacional. Es una selección de elementos que cuentan la esencia de lo que son, empleadas como símbolos un campesino y un burro, que se convierten en la huella de lo que son y de donde provienen. Valores como la sencillez, lo tradicional, el trabajo, el esfuerzo, naturaleza es lo que significan esos dos símbolos, que se alinean a lo que sus colaboradores comunican, a lo que sus *spots* publicitarios manifiestan, a la decoración de sus locales y muchos más espacios. Actualmente, la marca está presente en cinco continentes y se ha convertido en una empresa de posicionamiento de Colombia como un país cafetalero y de alto valor.

Usted puede identificar fácilmente en su localidad marcas u organizaciones que han trabajado de manera correcta la estrategia de comunicación y ha logrado un alto impacto.



Actividades de aprendizaje recomendadas

Continuemos con el aprendizaje mediante su participación en las actividades que se describen a continuación:

1. En el siguiente *blog*, usted encontrará información resumida en [8 pasos de cómo elaborar una estrategia de comunicación](#).



2. También, revise la [Guía básica para crear una estrategia de comunicación](#) escrita por Luz Pérez Baz.
3. Lectura del capítulo 3 de Garrido, F. J., & Javier, F. (2004). *Comunicación estratégica*. Gestión 2000. Refiere a la estrategia de comunicación.
4. Estimado estudiante, para evaluar los aprendizajes adquiridos sobre esta temática, le invito a desarrollar la autoevaluación que a continuación se presenta.



[Autoevaluación 7](#)

Seleccione la opción correcta.

1. La estrategia corporativa debe estar diseñada para adaptarse con fluidez a los cambios repentinos del mercado.
 - a. Verdadero.
 - b. Falso.
2. Conocer a los consumidores o clientes no es parte de la estrategia corporativa.
 - a. Verdadero.
 - b. Falso.
3. Según Hax, la estrategia de comunicación es un concepto unidimensional que enfoca exclusivamente los recursos de la organización.
 - a. Verdadero.
 - b. Falso.
4. La estrategia en comunicación tiene su origen exclusivamente en el mundo militar.
 - a. Verdadero.
 - b. Falso.
5. La política de comunicación de una organización se define exclusivamente por la suma de sus tácticas y acciones estratégicas
 - a. Verdadero.



- b. Falso.
6. ¿Cuál es uno de los niveles de estrategia en una empresa diversificada?
- a. Estrategia de *marketing*.
 - b. Estrategia competitiva.
 - c. Estrategia de recursos humanos.
7. Según Garrido (2004), ¿qué fin debe perseguir una estrategia de comunicación?
- a. Incrementar las ventas.
 - b. Ser un motor de cambio para la organización.
 - c. Aumentar la producción.
8. ¿Qué considera Costa esencial en una estrategia de comunicación?
- a. Que sea rentable.
 - b. Que sea sencilla.
 - c. Que sea anticipativa.
9. ¿Qué debe incluir una adecuada estrategia de identidad de la organización?
- a. Un plan de ventas anual.
 - b. Un proceso metódico y constante de planificación de la identidad y su comunicación.
 - c. Un aumento en la producción.
10. ¿Qué es esencial considerar como primer elemento en la planificación institucional de una organización?
- a. Las necesidades de *marketing*.
 - b. La estrategia de ventas.
 - c. La planificación institucional de la organización.

[Ir al solucionario](#)



Resultado de aprendizaje 2:

Aplica los elementos de las etapas de diagnóstico, planificación, acción y evaluación de la comunicación en una organización.

Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas



Semana 12

Técnica y táctica

Unidad 8. Es lo mismo, táctica y técnica

En las presentes semanas se va a profundizar sobre estas dos palabras.

8.1 ¿Qué es técnica?

Cuando en comunicación se habla de técnicas, existen muchos pensadores que definen las terminologías técnicas y tácticas como lo mismo.

Sin embargo, son terminologías totalmente diferentes. Entonces nos preguntamos, ¿cuál es la diferencia entre estas? Pues bien, profundicemos al respecto.

Primero entendamos lo que significa técnica. Para el estudioso de la comunicación, Xifra (2005), afirma que:

Las técnicas definen la manera en que (los procesos a través de los cuales) el profesional de las relaciones públicas enfocará el tema, cómo gestionará la transmisión de los mensajes a los públicos, objetivo de la estrategia. Es decir, el cómo hacerlo (p. 13).



Una técnica es la manera en cómo llevaremos el tema y cómo lograremos su transmisión de los contenidos a los diferentes públicos.

8.2 ¿Qué es táctica?

Al hablar de las tácticas, estas “se corresponden con iniciativas puntuales a través de las cuales el profesional de las relaciones públicas (o comunicación) gestiona los problemas y oportunidades espontáneos y sortea los obstáculos. Es decir, el cómo hacerlo en un momento dado en función de las circunstancias inmediatas” (Xifra, 2003, p. 13). Lo que hace que las tácticas se conviertan en esas habilidades que el profesional tiene para desarrollar las acciones de comunicación de manera estratégica.

8.3 Técnicas de comunicación

Las técnicas de comunicación que un profesional puede emplear son variadas, su aplicación puede depender de varios factores, como: tamaño de la organización, objetivos que se persiguen alcanzar, públicos a los que se quiere llegar, mensajes que se quieren compartir, entre otros.

Actualmente, existen muchas herramientas y/o técnicas que se utilizan en el proceso de comunicación de las organizaciones. Así mismo, el desarrollo y crecimiento de tecnologías ha permitido que constantemente se implementan nuevos instrumentos, los cuales son empleados por las organizaciones.

A continuación, se detallan herramientas y técnicas de comunicación que pueden ser empleadas a nivel interno, externo, como también herramientas digitales, siendo estas no las únicas que se pueden emplear, pero sí referenciales para su formación profesional.



8.4 Herramientas de comunicación internas

El accionar de la organización debe ser comunicado al interior de la misma, antes de que sea comunicado hacia fuera, por ello es fundamental que los directivos o propietarios de las empresas

permanezcan en constante comunicación con los colaboradores de la institución.

Entre algunas de las herramientas de comunicación internas que tenemos están:

- **Buzón de sugerencias:** es un espacio físico que recoge aportaciones de los miembros de la organización para mejorar el funcionamiento de la organización. Las hay físicas y digitales.
- **Cartas u oficios:** pueden ser empleados para comunicar formalmente acciones próximas a ejecutarse dentro o fuera de la organización. También se pueden utilizar para emitir otro tipo de comunicaciones como: avisos, celebraciones, entre otros.
- **Folleto de presentación:** sirve para hacer una breve presentación de lo más significativo de la organización. También pueden ser útiles para públicos externos.
- **Reuniones de trabajo o informativas:** son espacios donde se reúne al personal de la institución y se genera diálogo para dar a conocer la planificación, el desarrollo y evaluar proyectos específicos.
- **Agenda de reunión y acta de reunión:** son elementos que permiten evidenciar que la reunión se realizó.
- **Revista institucional:** es una publicación puntual que aborda temas propios de la organización.
- **Soportes promocionales:** aquí corresponde a todo tipo de material promocional. Puede incluir: prendas de vestir, carteles, *banners*, calendarios, tarjetas, entre otros.
- **Cartelera:** también conocidas como tablón de anuncios. Son espacios donde se puede colocar papelería donde se anuncian eventos,



actividades u otro tipo de acontecimientos visibles para los públicos internos de la organización. También las hay digitales.

- **Productos audiovisuales:** los videos son empleados para evidenciar lo que la organización realiza o actividades que genera la misma organización.
- **Visitas guiadas a las instalaciones:** se realizan al interior de la organización donde se muestran áreas de alto valor.
- **Otros.**



Resultado de aprendizaje 2:

Aplica los elementos de las etapas de diagnóstico, planificación, acción y evaluación de la comunicación en una organización.

Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas



Semana 13

Unidad 8. Es lo mismo, táctica y técnica

8.5 Herramientas de comunicación externas

Muchas personas creen que la comunicación externa es únicamente los mensajes que se transmiten a través de los medios de comunicación de masas. Este criterio queda sin valor, ya que la comunicación se proyecta a través de cada detalle que la organización comunica o calla, desde sus colores institucionales, eventos en los que participa o en el involucramiento de actividades que realiza.

Una organización cuando realiza comunicación externa contempla técnicas de *marketing*, publicidad y relaciones públicas. Para ello, utiliza soportes propios y otros que no le pertenecen, pero que permiten difundir su accionar en su integridad.

Los soportes propios son escenarios en los que la organización difunde información sobre sí misma y sobre sus actividades.

Es promotora y protagonista de los acontecimientos sobre los que informa y los difunde. Los crea específicamente para la organización.



Los soportes ajenos son aquellos donde la difusión se realiza a través de espacios que no pertenecen a la organización, los dueños o gestores son instituciones o personas fuera de la institución y no tienen ninguna relación de dependencia con la institución. Ejemplo de ello: *publicity*, que son espacios que los medios de comunicación le proveen a la institución de manera gratuita.

En su mayoría de veces, los medios ajenos llevan la información a un público masivo e indeterminado, mientras que los medios propios, especialmente la *web*, necesitan de una actitud proactiva del público.

En los ajenos hay más impacto, pero en los propios (especialmente la *web*) puede hablarse de una actitud más favorable porque es el receptor el que busca el mensaje.

Miremos algunas herramientas de comunicación externas que pueden ser de su ayuda en el proceso de comunicación.

- **Técnicas de promoción:** que pueden servir para promocionar concursos u otro tipo de actividades. Entre ellos pueden ser: cupones, protección de producto.
- **Congresos, ferias, jornadas, exposiciones, seminarios:** Actividades que sirven para promocionar colectivamente actividades o productos en los que socialmente esté trabajando la organización.
- **Product placement:** es un producto que se incorpora a la trama de series televisivas para generar publicidad.
- **Productos emplazados:** son productos que aparecen en la producción audiovisual; si los consumen o manejan los actores es emplazamiento activo y si están en el decorado, emplazamiento pasivo.
- **Telepromociones:** son mensajes publicitarios comerciales en medio del programa.
- **Merchandising:** son acciones en el punto de venta para aumentar la rentabilidad o venta de un producto o servicio. Es la gestión profesional del punto de venta de una manera atractiva.



- **Sponsor, patrocinio y mecenazgo:** técnicas utilizadas como formas de promoción de la organización a través de su apoyo a alguna actividad o persona. Se busca la promoción de imagen de la organización colocada en lugares estratégicamente visibles de la acción o la persona apoyada. En algunos casos se brinda apoyo económico y en otros no.
- **Productos periodísticos:** como boletines, reportajes, documentales, fotorreportajes, crónicas a través de los cuales se puede dar a conocer acciones puntuales de la empresa. El contenido que se inserta en estos productos es de interés informativo para los medios de comunicación, por lo que su construcción implica credibilidad en el contenido. La lectoría generalmente es bastante alta y la gestión para que se inserte en los medios de comunicación es bastante alta, ya que se lo realiza de manera gratuita.
- **Ruedas de prensa o conferencias de prensa:** son lugares donde se hace la presentación informativa de un tema puntual de interés y conversa con los periodistas de los medios de comunicación para generar material para ser insertado.
- **Eventos públicos:** donde se fomenta el trabajo socialmente responsable, incluso pueden ser espacios para integrar diferentes sectores. Pueden realizarse de acuerdo al interés de la organización.
- **Publicity:** son las relaciones de la organización con los medios de comunicación que se evidencia a través de un *free press* o *publicity*, es decir, de la gestión de noticias sobre personas, o sobre productos, o sobre acontecimientos (Reinares, Calvo, 1999) que la Asociación Americana de *Marketing* – AAM define como la estimulación impersonal de la demanda de un producto, servicio o idea por medio de noticias comercialmente relevantes difundidas por los medios de comunicación de masas y no pagadas directamente por el anunciante. La AAM se refiere en su diccionario *web* a la *publicity* como la forma de comunicar información sobre la compañía o producto, en general, en los medios de comunicación sin tener que pagar por ello.



El matiz diferenciador del *publicity* sobre otras herramientas de comunicación está en que se define como “gestión de noticias” para ser publicadas por los medios de masas y “no pagadas” directamente por la organización, es decir, no se emiten o no se publican en tiempos y espacios comprados. No son inserciones publicitarias, aunque inciden en aspectos intencionalmente destacados por la organización.

8.6 Herramientas de comunicación digitales

Con el aparecimiento de las nuevas tecnologías de la comunicación y de la información, la comunicación también ha evolucionado.

Hemos pasado de la era de la información a la propia generación de contenidos, lo que ha provocado cambios en el comportamiento de las audiencias. Existen muchos recursos digitales que los usuarios utilizan en la *web*, entre ellas están: redes sociales, página *web* institucional, plataformas de comunicación de las empresas, entre otros.

Actualmente, la red se ha convertido en la plataforma más utilizada para el intercambio de información y para establecer relaciones entre organizaciones y usuarios, esto debido a los altos niveles de interacción y la demanda de transparencia que los públicos exigen a las organizaciones.

Entre algunas de las herramientas digitales que podemos utilizar para difundir el accionar socialmente responsable de una organización tenemos:

- **Boletín electrónico:** a través de ellos se da a conocer el accionar de la organización. Pueden hacerse semanales, mensuales o en los tiempos que se considere pertinentes. Su principal objetivo es que los colaboradores, o públicos externos, estén al tanto del accionar de la organización.
- **Servicio de atención al público:** es un sistema que permite al público externo elaborar consultas *online* para resolver dudas o atender consultas sobre la organización o sobre temas puntuales de sus productos, servicios o actividades.



- **Aplicaciones:** las organizaciones pueden elaborar sus propias aplicaciones informáticas para mantener mayor conexión con sus públicos. Actualmente y por el incremento del acceso a *Internet* a nivel mundial, resultan muy estratégicas estas aplicaciones para comunicar sus acciones como una estrategia de cercanía con sus públicos.
- **Sitio web institucional:** contar con un sitio que evidencie todo el accionar socialmente responsable de la organización es fundamental. Se convierte en un espacio para visibilizar las actividades y que estas tengan mayor impacto. En ella se puede utilizar recursos como: texto, fotografías, infografías, audios, videos, animaciones, cuadros estadísticos o descriptivos, entre otros aspectos.
- **Chats:** son espacios que permiten lograr cercanía entre la organización y los públicos externos.
- **Correo electrónico:** esta herramienta es el vínculo de unión más frecuente entre la organización y sus públicos porque son la forma más habitual de comunicación en entornos.
- **Redes sociales:** bien utilizadas, pueden ser una herramienta de comunicación estratégica a la hora de comunicar. Tienen un gran alcance, lo que permite llegar con el mensaje de forma instantánea.
- **Revista digital:** este tipo de productos se aloja generalmente en el portal web institucional y sirve para apoyar la difusión de las actividades de la organización. Esta puede ser anual, semestral, mensual o semanal.
- **Landing page o página de aterrizaje:** página web atractiva que permite crear vínculos con el usuario. Principalmente, permite obtener datos de las personas que visitan dichos sitios donde se les ofrece un servicio o un producto. Entre algunos de los datos que se registran están: nombres, dirección de e-mail, teléfono, lugar donde vive, entre otros.
- **Otras**

Como se ha visto durante esta unidad, estas pueden ser algunas de las herramientas que se utilizan para la difusión del accionar de la organización, hacia dentro y/o hacia fuera. Pues las hay para públicos internos y externos y



permiten manejar y fortalecer las relaciones con los medios de comunicación, con la comunidad y algunas que son transversales a toda la comunicación de la organización.



Actividades de aprendizaje recomendadas

Reforcemos el aprendizaje resolviendo las siguientes actividades.

1. Resuelva el siguiente caso práctico:

Existe una organización que necesita comunicarse con sus públicos internos y externos. La institución desea instaurar en su estructura un área de comunicación y usted es el candidato para liderar ese equipo, como responsable de comunicación.

Lo primero que se desea hacer es que se difundan las diferentes acciones que la organización ha desarrollado durante años. Frente a ello, identifique, ¿qué herramientas de comunicación de las estudiadas emplearía? Tenga en cuenta que son públicos, internos y externos.

Las herramientas digitales gracias a los cambios constantes de la tecnología evolucionan con facilidad, identifique 5 herramientas que usted utilizaría para fomentar la comunicación interna.

Nota: por favor, complete la actividad en un cuaderno o documento Word.

2. Realice la lectura de artículo académico: Polo, M. P. (2012). [Técnicas de relaciones públicas en la comunicación organizacional](#). Revista internacional de relaciones públicas, 2(3), pp. 153-174.
3. Lea el capítulo 14 del libro: Wilcox, D. L. (2012). *Relaciones públicas: estrategias y tácticas*. Madrid: Pearson Educación. 12ma. Edición.
4. Le invito a reforzar sus conocimientos, participando en la siguiente autoevaluación.





Autoevaluación 8

Seleccione la opción correcta.

1. El *product placement* consiste en la inclusión de productos en la trama de series televisivas para generar publicidad.
 - a. Verdadero.
 - b. Falso.
2. Las telepromociones son mensajes publicitarios que se emiten durante los cortes comerciales de un programa.
 - a. Verdadero.
 - b. Falso.
3. El *publicity* se define como la gestión de noticias que son publicadas por los medios de masas y que son pagadas directamente por la organización.
 - a. Verdadero.
 - b. Falso.
4. Las aplicaciones desarrolladas por las organizaciones son una estrategia de cercanía con sus públicos debido al incremento del acceso a *Internet* a nivel mundial.
 - a. Verdadero.
 - b. Falso.
5. Una *landing page* o página de aterrizaje permite crear vínculos con el usuario y obtener datos como nombres, dirección de *e-mail*, teléfono, y lugar de residencia.
 - a. Verdadero.
 - b. Falso.
6. ¿Qué definen las técnicas en la comunicación?
 - a. Los objetivos a alcanzar.
 - b. La manera en que se transmiten los mensajes a los públicos objetivos.
 - c. Los obstáculos a sortear en las comunicaciones.
7. ¿Cómo se describen las tácticas?
 - a. Como estrategias a largo plazo para la comunicación.



- b. Como métodos estándar de operación.
 - c. Como iniciativas puntuales para gestionar problemas y oportunidades inmediatas.
8. ¿Cuál de las siguientes es una herramienta de comunicación interna mencionada en el texto?
- a. Buzón de sugerencias.
 - b. Publicidad en medios de comunicación.
 - c. Campañas de *marketing* digital.
9. ¿Cuál de las siguientes es una herramienta de comunicación externa propia de la organización?
- a. *Publicity*.
 - b. Sitio *web* institucional
 - c. Telepromociones.
10. ¿Cuál de las siguientes técnicas de promoción se utiliza para aumentar la rentabilidad o venta de un producto o servicio en el punto de venta?
- a. *Sponsor*.
 - b. *Merchandising*.
 - c. *Product placement*.

[Ir al solucionario](#)



Resultado de aprendizaje 2:

Aplica los elementos de las etapas de diagnóstico, planificación, acción y evaluación de la comunicación en una organización.

Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas



Semana 14

Unidad 9. Los indicadores en comunicación y el cronograma

En esta semana se profundizará sobre los indicadores de comunicación y cronograma.

9.1 ¿Qué es un indicador?

Uno de los elementos claves dentro de la planificación de la comunicación son los indicadores, estos se desprenden de las tácticas o acciones que se proponen en el plan de comunicación.

Un indicador es un elemento que indica un resultado a conseguir. Un elemento que se propone y que al ejecutarse una actividad permite evidenciar lo conseguido.

El indicador viene representado generalmente en entregables y expresado en la mayoría de los casos en números.

Existen algunos tipos de indicadores, entre algunos de los que nos menciona Aljre, (2015), tenemos los siguientes:



9.1.1 Indicadores de gestión

Permiten verificar si se están utilizando los recursos (tácticas, canales, medios, dinero) según el plan, y a la vez, eficientemente.

- Porcentaje de cumplimiento del plan presupuestario.
- Número de emisiones de un periódico.
- Número de visitas realizadas.

Estos están relacionados con la formulación de tácticas, medios, canales o actividades planteadas.

9.1.2 Indicadores de impacto:

Estos permiten verificar si se está logrando el objetivo con base en el logro de impacto alcanzado. Por ejemplo.

- Porcentaje de conocimiento alcanzado de la campaña.
- Notoriedad lograda de la campaña.

Este tipo de indicadores puede asociarse a logros de corto o largo plazo, dependerá del tiempo para el que está pensado el plan. Cabe destacar que este indicador es más difícil de medir.

Por otra parte, existen indicadores por la forma de estructurarlos y estos pueden ser variados. A continuación, en la siguiente tabla se ejemplifica.



Tabla 7
Indicadores

Tipos	Pros	Ejemplo
Números absolutos	Claros, simples	# nuevos de clientes
Índices	Agrupar varios factores	Índice de satisfacción – una calificación
Porcentajes	Movimientos, tendencias	% de nuevos clientes
Rankings	Información cualitativa	Top 5 de Top of Mind
Ratios	Presenta relaciones	Nuevos clientes por empleado

Nota. Adaptado de El plan estratégico de comunicación: Método y recomendaciones prácticas para su elaboración, por Aljure, A., 2015, Editorial UOC.

9.2 ¿Qué es un KPI?

- KPI significa “Key Performance Indicators”.
- Son indicadores claves de desempeño.
- Variables, factores, unidades de medida, que consideramos “estratégicas” en nuestra planificación.
- Los KPI son métricas (medibles y cuantificables) que determinan numéricamente una variable.

9.3 ¿Cómo elaborar un cronograma en un plan de comunicación?

Antes de dar respuesta a dicha pregunta, cuestionémonos ¿Qué es un cronograma?, ¿para qué nos sirve?

Cuando usted termina el día o cuando dice todo lo que hará el siguiente, aunque lo haga mentalmente se está planificando. Entonces, nos damos cuenta de que la planificación es un tema inherente al ser humano y que el pensar en tiempo y cómo nos vamos a organizar en todas las actividades que tenemos ya nos está llevando a tener una planificación secuencial y, por lo tanto, una distribución de nuestro tiempo.



Lo mismo sucede cuando hablamos de cronograma en comunicación, es destinar o definir en qué tiempo vamos a desarrollar las acciones que nos estamos planteando, por lo tanto, es en el cronograma donde colocamos las fechas de ejecución de actividades y de acuerdo a ello, ejecutamos las acciones. Por consiguiente, es fundamental y clave, este apartado dentro de la planificación.

Entonces, y una vez dadas las respuestas de la parte inicial, sigamos preguntando otras, ¿es posible elaborar un plan de acción sin un cronograma?, ¿cuál es su respuesta? Si o No. Con seguridad su respuesta fue no, pues bien, en el cronograma damos respuesta a cuáles son las acciones que vamos a desarrollar primero, las siguientes y finalmente las últimas. Este cronograma nos permitirá dar prioridad a las actividades.

Es importante que usted comprenda, que no basta con asignarles fechas a las actividades, al contrario, es establecer una planificación integral, visualizando en su integridad el plan de comunicación.

El estudioso Andrés Aljure (2015), nos propone dos tipos de cronogramas:

Ejemplo 1: cronograma general para el plan táctico.



Tabla 8*Cronograma general para el plan táctico*

Fase	Descripción
Fase I - 3 meses Decisión	<ul style="list-style-type: none">• Informar a empleados decisiones.• Generar un clima de confianza y credibilidad de información de la empresa.
Fase II - 18 meses Proyecto	<ul style="list-style-type: none">• Crear conciencia de que el proyecto es una realidad y es inevitable.• Informar sobre los avances del proyecto.
Fase III - 1 mes Traslado	<ul style="list-style-type: none">• Facilitar información al personal para que el traslado se realice con naturalidad.• Generar confianza en el proceso.
Fase IV - 6 meses Postraslado	<ul style="list-style-type: none">• Reafirmar la satisfacción de las personas

Nota. Adaptado de *El plan estratégico de comunicación: Método y recomendaciones prácticas para su elaboración*, por Aljure, A., 2015, Editorial UOC.

La otra propuesta es el cronograma específico. En la siguiente tabla nos encontramos con un ejemplo:



Tabla 9*Ejemplo 2: cronograma específico para el plan táctico***Cronograma plan táctico**

Objetivo: asegurar el 100% del conocimiento de los estándares y procesos de comunicación de la organización entre todos los colaboradores, en un plazo de 12 meses.

Tácticas- Acciones	Tiempo estimado	Recursos macro	Año XXXX			
			1 trim	2 trim	3 trim	4 trim
Acción marco: definir y difundir estándares para la gestión de comunicación en situaciones de crisis y realizar simulacros y entrenamientos relacionados.						
Definir/ consolidar el perfil de competencias básicas de comunicación de la compañía. Definir/validar los gastos de cargos y las competencias comunicativas correspondientes . Difundir y	1-4 meses	RR.HH., con descripciones de cargo actualizadas				



Cronograma plan táctico

comunicar
quienes están
autorizados para
hacer
intervenciones
frente a los
medios masivos,
autoridades y
comunidades y
validar su
empoderamiento
para este fin.

Formalizar un rol
de líder de
comunicación

Headhunter,
oficina, equipos

Nota. Adaptado de *El plan estratégico de comunicación: método y recomendaciones prácticas para su elaboración*, por Aljure, A., 2015, Editorial UOC.

El esquema sobre el que realice el plan de comunicación siempre está sujeto al modelo que se adapte mejor de acuerdo a su organización o gusto.



Con todo lo que hemos estudiado, se puede llegar a la conclusión que dentro de un plan de comunicación un cronograma es fundamental y es imposible no contar con él.

9.4 El presupuesto dentro del plan de comunicación

El presupuesto es una parte de las más importantes dentro del proceso de planificación de la comunicación. Existen acciones que implican un costo y otras que las desarrolla el equipo de comunicación apoyada en una autogestión, lo que genera un costo cero.

De este presupuesto muchas de las veces dependen la ejecución o activación de acciones que aporten a la consecución de los objetivos comunicacionales.

Es recomendable que el equipo de comunicación tenga un presupuesto aprobado de manera anual y que este considere toda la planificación que se realiza durante los 12 meses. Sin embargo, para quienes trabajamos en comunicación siempre hay acciones que no se contemplan dentro de la planificación anual, y estas necesidades aparecen y requieren ser comunicadas y estas demanden de un presupuesto adicional.

En temas de presupuesto, el equipo de comunicación siempre lo coordinará con el área financiera de la organización; por lo tanto, para su levantamiento requiere que los rubros que se coloquen en él, necesariamente sean reales. Se aconseja que antes de su aprobación, todos los rubros que se detallan, tengan una cotización por escrito, lo que asegurará la efectividad del presupuesto.

Con seguridad quienes trabajamos en el área de comunicación o más aún en el área de planificación de la comunicación, les huimos a los números, pero me permito comunicarles que esto no debe ser un tema que nos provoque resistencia, al contrario, debe ser un campo en el que también desarrollemos nuestros conocimientos por llevar una contabilidad que optimice los recursos de la institución y permita visibilizar las acciones de comunicación.



Existen sin número de formatos de un presupuesto y estos bien se pueden adaptar a un presupuesto de comunicación, y el determinar cuál es el más idóneo dependerá mucho del criterio profesional del comunicador o de los lineamientos establecidos en la organización donde labore.

Es así que usted pudiese incluir una columna dentro del plan donde hace la propuesta de acciones y al final sumar los rubros que implican un costo y de esa manera visualizarlo integralmente.

Otra opción que usted también puede considerar es hacer un presupuesto al final de la tabla de planificación, donde detalla los materiales y cantidades y ahí mismo realiza la sumatoria.

Estas dos opciones son válidas, lo que, si le recomiendo, es que usted nunca se olvide de incluir dentro del plan de comunicación este apartado de presupuesto, el sacarlo hace que el plan no esté completo, y, al contrario, el incluirlo le permite a nuestro cliente o máximas autoridades de la organización conocer cuánto va a invertir económicamente para desarrollar determinado plan de comunicación.

Si, por algún motivo, el plan de comunicación no tiene un costo del que se demande dinero fuera de lo establecido por la organización, esto también es posible. Mi recomendación es que usted genere una nota explicativa donde indica que el presente plan de comunicación no implica ningún costo para la institución. Aunque de por medio haya rubros que generarán un costo como la utilización propia de los recursos que tiene la organización, sin embargo, no será necesariamente obligatorio ponerlo como un gasto para la organización.

Finalmente, reitero que el presupuesto, es uno de los principales aspectos a tomar en cuenta, porque de nada valdría preparar detalladas y excelentes planificaciones si se carece del apoyo económico necesario para llevarlas a ejecución. La planificación estratégica de la comunicación por sí sola no garantiza su éxito. Para lograrlo es indispensable, que se completen



adecuadamente las dos etapas restantes del proceso administrativo, es decir, la implementación y el control, como requisitos indispensables para demostrar la efectividad del plan propuesto.

El presupuesto es la inversión que se destinará al programa de comunicación y el modo en cómo se distribuirán estos recursos depende del ejecutor del plan de comunicación.



Actividades de aprendizaje recomendadas

Continuemos con el aprendizaje mediante su participación en las actividades que se describen a continuación:

1. Escuche el siguiente podcast sobre [El presupuesto de comunicación](#) elaborado por Nataly Leal.
2. Realice la autoevaluación para comprobar sus conocimientos.



Autoevaluación 9

Seleccione la opción correcta.

1. Los KPI (*Key Performance Indicators*) son métricas medibles y cuantificables que determinan numéricamente una variable, y se consideran estratégicas en la planificación.
 - a. Verdadero.
 - b. Falso.
2. Un cronograma en comunicación es simplemente una lista de actividades sin necesidad de fechas específicas de ejecución.
 - a. Verdadero.
 - b. Falso.
3. Es posible elaborar un plan de acción sin un cronograma.
 - a. Verdadero.
 - b. Falso.



4. El presupuesto en el plan de comunicación es opcional y no es necesario incluirlo para que el plan esté completo.
 - a. Verdadero.
 - b. Falso.
5. Existen varios formatos de presupuesto que pueden adaptarse a un plan de comunicación, pero la elección del más adecuado depende principalmente de la experiencia profesional del comunicador.
 - a. Verdadero.
 - b. Falso.
6. ¿Cuál de los siguientes es un ejemplo de un indicador de gestión?
 - a. Porcentaje de conocimiento alcanzado de la campaña.
 - b. Porcentaje de cumplimiento del plan presupuestario.
 - c. Notoriedad lograda de la campaña.
7. ¿Cuál es la principal característica de un indicador de impacto?
 - a. Está relacionado con la formulación de tácticas y medios.
 - b. Verifica el uso de recursos según el plan.
 - c. Permite verificar el logro de un objetivo basado en el impacto alcanzado.
8. ¿Qué representa generalmente un indicador en la planificación de la comunicación?
 - a. Una táctica o acción propuesta en el plan.
 - b. Un resultado a conseguir, expresado frecuentemente en números.
 - c. Un canal o medio de comunicación.
9. ¿Por qué es importante coordinar el presupuesto del plan de comunicación con el área financiera de la organización?
 - a. Para reducir el costo total del plan de comunicación.
 - b. Para asegurar que todos los rubros detallados en el presupuesto sean reales y aprobados.



c. Para evitar la creación de un plan de comunicación con costos elevados.

10. ¿Cuál de las siguientes afirmaciones describe mejor la importancia del presupuesto dentro del plan de comunicación?

- a. El presupuesto no es necesario si las acciones son autogestionadas.
- b. El presupuesto solo se necesita para las actividades que requieren un costo elevado.
- c. El presupuesto permite visibilizar las acciones de comunicación y asegurar su ejecución.

[Ir al solucionario](#)



Resultado de aprendizaje 2:

Aplica los elementos de las etapas de diagnóstico, planificación, acción y evaluación de la comunicación en una organización.

Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas



Semanas 15 y 16

Etapas de evaluación. Método Race

Unidad 10. La evaluación en el proceso de comunicación

Las estrategias y acciones de comunicación que se plantean en un plan de comunicación deben ser evaluadas de manera permanente.

Se recomienda hacerlo durante el proceso de ejecución y al finalizar la ejecución de toda la planificación prevista. El hacerlo durante el proceso de ejecución de un plan de comunicación ayuda a tomar medidas correctivas para lograr una mayor efectividad de la campaña. Es responsabilidad del comunicador plantear los mecanismos o instrumentos más apropiados para ejecutar dicha evaluación.

La evaluación es un proceso que se suma al desarrollo de la planificación estratégica; por lo tanto, implica la participación de todos los actores involucrados, no solo los directivos de la organización.

Cuando se va a evaluar es importante que estén todos los involucrados, es decir, públicos que participaron en el proceso de comunicación. Por ello, es fundamental que en primer lugar se realice una identificación de estos públicos, luego se defina los instrumentos de evaluación, para luego pasar



por los sistemas aplicables y las directrices de acción, para finalmente conocer las formas de intervención que podrían asumir los integrantes de la comunidad que forman parte de esta evaluación.

La evaluación permite conseguir una retroalimentación de los diferentes públicos y una mejora continua de la estrategia (Xifra, 2005, p.80), incluso para tomar correctivos que permitan una mayor efectividad de la comunicación.

La estudiosa Marisol Gómez (2007), al referirse a la evaluación, afirma que:

Determina en qué medida se han cumplido los objetivos planteados. Se puede y debe aplicar a todos los procesos y productos desarrollados y ofertados por el servicio de información. Forma parte de la filosofía de la gestión de calidad, ayuda a determinar si se están haciendo bien o mal las cosas, a adaptar los planes y programas de actuación, a distribuir mejor los recursos, mejorar los servicios, justificar la existencia del servicio, etc. (pp. 412-413).

La evaluación puede ser aplicable a procesos y productos desarrollados y todo lo que implica dentro de su cadena de gestión. Institucionalmente, la evaluación permite la verificación del cumplimiento de los objetivos planteados en una organización y alterar en caso de desvíos.

Según Smolak (2013), la evaluación es fácilmente confundida con la investigación, cuando se habla de dos terminologías distintas, afirmando que:

El concepto de evaluación necesita una definición más precisa para que no se confunda con el proceso de investigación, sino que señala directamente su papel dentro de la investigación de comunicación y planificación estratégica de comunicación en general (p. 741).

Ya nos queda claro que, la evaluación está directamente relacionada con la estrategia de comunicación que plantea el responsable de comunicación de la organización.



La evaluación final no solo se centra sobre la acción, sino sobre los resultados o las consecuencias de la actuación en comunicación, y sobre el nivel de logro de los objetivos que se fijan. Evaluar sirve para hacer visibles los resultados logrados o no. Los resultados se han de medir referenciados en el logro o no de los objetivos propuestos (Túñez, 2012, p. 65).

Para Wilcox (2011), el proceso de evaluación consiste en “la valoración sistemática de un programa y sus resultados. Es un medio a disposición de los profesionales para justificar su trabajo ante sus clientes (la dirección de la organización, por caso) y así mismos” (p. 203).

El proceso de evaluación comienza con una clara y precisa definición de un conjunto de objetivos medibles, realizables, en función de los acuerdos entre el equipo de comunicación y el personal que constituye la contraparte. Por ello es que se puede afirmar que la evaluación de resultados o impactos se inicia con la etapa de planificación.

10.1 ¿Qué es lo que se puede evaluar?

Se puede evaluar absolutamente todo dentro una planificación de comunicación. Para poder hacerlo, el punto de partida es contar con el plan de comunicación, documento donde se establecen los indicadores a evaluar por cada una de las acciones a ejecutar.

10.2 ¿Para qué evaluar la comunicación en una organización?

Es importante evaluar una campaña de comunicación porque a través de este proceso se puede determinar el cumplimiento del plan de comunicación y los resultados obtenidos.

Así mismo, es importante evaluar una campaña de comunicación de manera permanente. Es decir, durante el proceso de ejecución y una vez finalizado todo el proceso de ejecución de comunicación.



Además, es a través de la evaluación de las acciones de comunicación donde se puede detectar los errores y los aciertos logrados en el proceso de ejecución. En caso de detectarse errores se puede plantear soluciones de manera inmediata y evitar que el proceso de comunicación se vea afectado.

Todo proceso de evaluación debe ser profundo, eficaz y de alto valor para el mismo equipo de comunicación y para la alta gerencia o el cliente para el que trabajemos en dicho momento.

Mi recomendación es que siempre que usted evalúe campañas de comunicación lo presente de manera sencilla de entender, para ello apóyese en gráficas y recursos que le permitan evidenciar de manera numérica y sencilla los datos o resultados que se presentan. Acompáñelos siempre de una interpretación de datos, una explicación suya que profundizará lo presentado.

10.3 Ventajas de evaluar un plan de comunicación

Entre algunas de las ventajas de evaluar una campaña de comunicación están:

- Conocer el costo beneficio de la campaña ejecutada.
- Medir los impactos logrados.
- Conocer con certeza el costo real de la campaña.
- Identificar las acciones ejecutadas y las no ejecutadas.
- Identificar errores y no volver a cometer los mismos.
- Identificar fortalezas y debilidades del equipo de comunicación.
- Encontrar nuevas oportunidades comunicacionales.



Le invito a que usted identifique otras ventajas de evaluar un plan de comunicación fruto de las lecturas realizadas.



10.4 Instrumentos para evaluar una campaña de comunicación

Existen los siguientes métodos de medición y evaluación (Álvarez, 2011, pp. 86-99):

- **Medición de la producción.** “Ofrece a los directivos una idea de la productividad y producción del personal y/o área en cuestión. Consiste en contar cuántos comunicados de prensa, artículos, fotos, cartas, etc., se producen en determinado período de tiempo. Sin embargo, este tipo de evaluaciones no es muy útil porque resalta la cantidad por encima de la calidad. Es sin duda una medición de tipo básica” (Álvarez, 2011, p. 86). Por su parte, Smolak (2013, p. 473), señala que para lograr esto, se debe hacer un seguimiento completo al plan comunicativo ejecutado, señalando el papel de acción propositiva, monitorización constante, lo que permitirá medir los resultados y rendimiento del plan.
- **Medición de la exposición.** “Uno de los métodos más utilizados y controvertidos es la contabilización de las apariciones en la prensa (*pressclipping*), radio y televisión. Estos recuentos miden la aceptación en los medios de comunicación de una historia y la cobertura que ha tenido” (Álvarez, 2011, p. 86). El *clipping* de medios, permite generar impacto de la marca en los públicos a través de medios de comunicación.
- **Medición de impacto.** “Una evaluación más sofisticada consiste en determinar si el impacto que se ha producido en el público, o sea si es consciente del mensaje, y si lo ha comprendido. Según los niveles de complejidad antes mencionados, corresponde este análisis a un nivel intermedio de evaluación” (Álvarez, 2011, p. 88). Medir el impacto, es una tarea sumamente importante, pues de lo contrario, solo se supondría que la organización o uno de sus productos tiene tal o cual aceptación. Es la medición del impacto la que permite al comunicador estratégico conocer a ciencia cierta la presencia que tiene la organización en el público, así como su grado de aceptación.



- **Medición de la participación.** “Aquí se incluyen aquellas mediciones de la actitud y la participación de un público. Los cambios de las percepciones y actitudes del público están estrechamente relacionados con la comprensión y la concienciación que tiene un público de los mensajes” (Álvarez, 2011, p. 89). La participación del público, sea por un canal u otro, permitirá al comunicador organizacional conocer de forma directa la valoración y aceptación que tiene la organización en la población, el público consumidor, sus proveedores y las autoridades públicas, con lo que podría determinar de forma clara las estrategias a seguir en el futuro.
- **Modelos integrales,** existen un sinnúmero de autores que han propuesto algunos modelos de evaluación integrales. Es el caso del Modelo Yardstick, o regla de la efectividad, de Walter Lindenmann (1993), y el Modelo *Balanced Scorecards* o Tablero de Comandos, de Michael Ritter (2002) y Kaplan, R.S., Norton. D.P. (1992) entre otros.
- **Medición en acciones comerciales.** “Con el fin de poder dimensionar como opera un modelo en la práctica; un apartado especial merecería una propuesta de medición y evaluación vinculada a estrategias de comunicación comercial” (Álvarez, 2011, p. 95).

10.5 Auditoría en comunicación

La auditoría en comunicación es un modelo de evaluación. Mide la efectividad de la campaña de comunicación. A través de ella se miden las fortalezas y debilidades que se han desarrollado durante el proceso de la ejecución de un plan de comunicación.

Las auditorías pueden ser de comunicación o también llamadas de relaciones públicas. Permiten examinar y mejorar los sistemas y prácticas de comunicación interna y externa de una organización en todos sus niveles. Se puede ejecutar en cualquier momento. Están intrínsecos los públicos y se pueden diagnosticar diversos temas como: identidad proyectada, la imagen percibida, mensajes enviados, entre otros aspectos.



Existen auditorías internas y externas. Las auditorías internas se hacen dentro de la organización y permiten detectar las carencias en el ámbito de colaboradores. Las auditorías externas se relacionan con públicos externos y permiten identificar cómo están viendo estos públicos a nuestra empresa.

Además, en estos dos entornos donde se pueden aplicar las auditorías, también existen auditorías que se realizan de manera personal para medir el impacto de la marca personal, ya sea de un perfil profesional o de alguna persona que tenga interés en hacerlo.

Para realizar una auditoría en comunicación se lo puede hacer en estos sencillos pasos:

Figura 8
Pasos para realizar una auditoría en comunicación



Nota. Valdiviezo, C., 2019.

Le invito a continuar con el aprendizaje sobre el modelo *Communication Management Bridge*.

10.6 Modelo *communication management bridge*

Es un modelo integral de medición y evaluación en comunicación estratégica propuesto por Álvarez Nobell (2013, p. 9), refiere a que una primera propuesta de modelo integral de medición y evaluación en comunicación estratégica debería al menos reconocer y estructurarse en tres fases para la medición y evaluación: estratégica, táctica y operativa.

Su propuesta parte del entendimiento de que la función de evaluación en la planificación estratégica de comunicación debe ser vinculante con el resto de los niveles de la organización, sean estos operativos o directivos.

El autor fundamenta el modelo en los siguientes pilares estratégicos.

1. La comunicación, que trabaja bajo objetivos, es transversal y determinante en las organizaciones.
2. Siempre y de manera inexcusable, los objetivos de comunicación deben estar vinculados directamente a los objetivos generales de la organización, de ahí la relación intrínseca entre estos dos fundamentos.
3. La planificación, según el modelo RACE, es de naturaleza dinámica e integrada y contar con cada uno de sus elementos la hace más activa.
4. La evaluación es una etapa fundamental y de necesaria aplicación en aquellas organizaciones que empleen procesos de planificación estratégica para su gestión de comunicación.
5. La función de evaluación es de carácter directivo y estratégico; mientras que, las tareas de medición corresponden al proceso táctico y procedimientos operativos a ejecutar por los propios departamentos o equipos gestores de la comunicación en las organizaciones.
6. Las fases que integran la función de evaluación: estratégica, táctica y operativa deben funcionar de forma articulada y en constante retroalimentación entre sí.



7. Los métodos de medición responden a diversos niveles de complejidad en función de los objetivos que se pretenden evaluar; generando en consecuencia una proliferación de estándares, métricas y dispositivos posibles de emplear que enriquecen la propia evaluación.
8. Los métodos de medición responden a diversos niveles de complejidad en función de los objetivos que se pretenden evaluar; generando en consecuencia una proliferación de estándares, métricas, herramientas y dispositivos posibles de emplear.
9. Los objetivos, que se identifican siempre como *output*, *outtake*, *outcome* y *business results*, son el fin que justifica las técnicas, acciones y herramientas a emplear en comunicación estratégica.
10. No existe un único método que posibilite llevar adelante todas las mediciones necesarias. La herramienta, técnica o metodología que puede ser invocada para medir en comunicación estratégica, debe combinarse y estar siempre alineada.

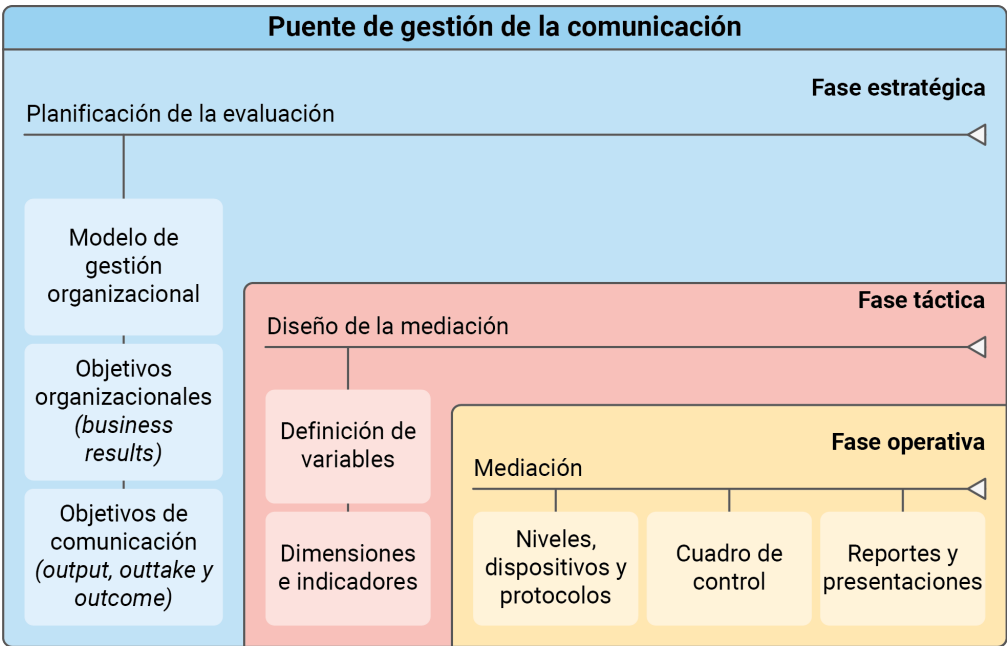
10.6.1 Fases y actividades del modelo

El Modelo *Communication Management Bridge* propone, para la función de evaluación en la planificación estratégica de la comunicación, una matriz construida a partir de un conjunto de criterios construidos en tres fases integradas para la medición y evaluación: estratégica, táctica y operativa (figura 9).



Figura 9

Modelo de Communication Management Brige



Nota. Adaptado de *Hacia un modelo integral de medición y evaluación en Comunicación Estratégica: Supuestos teóricos, empíricos y metodológicos*. In V Congreso Internacional Latina de Comunicación Social. Sociedad Latina de Comunicación Social, Universidad de La Laguna [Ilustración] por Álvarez, N., 2014.

Como explica su autor, Álvarez Nobel (2014), cada fase está correctamente identificada:

En la primera fase que es la estratégica, corresponde a la función de planificación de la evaluación que lleva adelante el responsable de comunicación estratégica en interacción con los demás departamentos y el *management* de la organización.

Comprende las actividades de alineación al modelo de gestión organizacional, selección de objetivos organizacionales (*Business Results*) y la definición de los objetivos de comunicación en sus distintos niveles (*output, outtake, outcome*).

Las actividades de las dos fases restantes, en tanto, corresponden a procesos de medición (diseño) y procedimiento para la aplicación de instrumentos y dispositivos, corresponden al cuadro de funciones propias de los gabinetes, equipos o áreas que gestionan la comunicación.

En el caso de la fase táctica, las actividades que se contemplan son la de conceptualizar las variables de interés a evaluar de los objetivos de resultado; y determinar las dimensiones e indicadores a medir (reducir el nivel de abstracción para posibilitar su observación, cuantificación y cualificación), también en función de los objetivos de resultado.

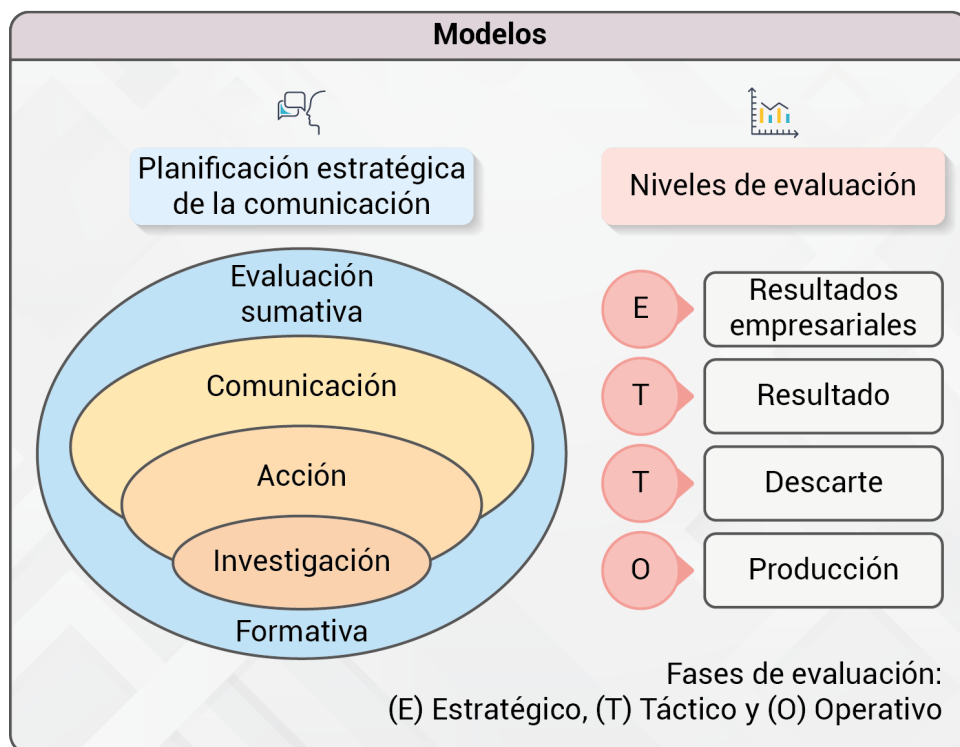
Por último, la fase operativa, muchas veces implícita en la propias técnicas o acciones de comunicación que se llevan adelante, incluye actividades mediante las cuales se establecen para cada nivel de evaluación los dispositivos de medición; se desarrolla el cuadro de mando con el análisis y la interpretación de los resultados para la evaluación tanto correctiva o formativa como sumativa o final; se calculan los posibles índices existentes; y se diseñan los reportes y las presentaciones necesarias en función de cada uno de los públicos y niveles de objetivos.

La siguiente figura nos muestra cómo la planificación estratégica en comunicación vincula sus cuatro etapas, con las distintas fases de la evaluación.



Figura 10

Vinculación entre las fases de la planificación y de la evaluación



Nota. Adaptado de *Hacia un modelo integral de medición y evaluación en Comunicación Estratégica: Supuestos teóricos, empíricos y metodológicos*. In *V Congreso Internacional Latina de Comunicación Social*. Sociedad Latina de Comunicación Social, Universidad de La Laguna [Ilustración] por Álvarez, N., 2014.

Se analizará brevemente cada una de las fases con sus correspondientes actividades.

10.6.1.1 Fase estratégica: planificación

Que corresponde a la fase de la planificación de la evaluación, implica la identificación de las tareas específicas a ejecutar, pero también de las características generales de la organización en que se intervendrá, como:

políticas, su planificación estratégica, los planes de acción y los presupuestos. Siguiendo las pautas generales, se tienen tres actividades (Álvarez, 2013, pp. 9-10):

Tabla 10

Actividades de la fase estratégica

Fase	Actividades	Descriptor	Descriptor
Estratégica	Alineación con el modelo de gestión organizacional	Perfil de gestión organizacional (sector, actividad, misión, visión, valores, perfiles gerenciales).	Precisión de los indicadores de resultado y las herramientas o los dispositivos que el <i>management</i> emplea habitualmente.
		Procedimientos organizacionales de control de gestión existentes: herramientas, dispositivos, etc.	
	Selección de objetivos organizacionales	Objetivos organizacionales a los cuales se pretende contribuir (<i>Business Results</i>).	Determinación clara y precisa de los objetivos y procedimientos organizacionales sobre los cuales se intenta realizar un aporte desde la gestión de comunicación estratégica.
		Indicadores de resultados establecidos para esos objetivos.	
	Definición de los objetivos de comunicación	Objetivos de resultados previstos para la acción de comunicación (<i>OUTCOMES</i>).	Definición de los objetivos específicos de comunicación (los cuales se pueden señalar a modo de hipótesis o proposiciones tentativas) y su relación con las metas organizacionales a las cuales se intenta contribuir.
		Objetivos de producción previstos para la acción de comunicación (<i>OUTPUTS - OUTTAKE</i>).	

Nota. Adaptado de Hacia un modelo integral de medición y evaluación en comunicación estratégica: supuestos teóricos, empíricos y metodológicos. In V

10.6.1.2 Fase táctica: diseño de la medición

En esta segunda fase se realiza el diseño de la medición, aquí se hacen operativas o reales las definiciones de la fase estratégica, para poder instrumentar la medición en la fase siguiente. En el siguiente cuadro se muestran dos actividades claves de esta fase.

Tabla 11

Actividades de la fase táctica

Fase	Actividades	Descriptores
Táctica	Conceptualizar las variables de interés a evaluar de los objetivos de resultados.	Catálogo de definiciones de las variables previstas en los objetivos que se van a evaluar (características, aspectos, atributos susceptibles de ser modificados).
	Determinar las dimensiones e indicadores a medir en los objetivos de resultados.	Operacionalización de las variables a medir en dimensiones, indicadores e ítems observables.

Nota. Adaptado de *Hacia un modelo integral de medición y evaluación en comunicación estratégica: supuestos teóricos, empíricos y metodológicos*. In V Congreso Internacional Latina de comunicación social. Sociedad Latina de Comunicación Social, por Álvarez, N., 2014, Universidad de La Laguna.

10.6.1.3 Fase operativa: medición

La fase operativa es donde tienen lugar las actividades y acciones de medición en función de los objetivos definidos y las variables determinadas a ser gestionadas y evaluadas. Esta fase debe articularse con las etapas de acción y comunicación de la planificación estratégica que será llevada adelante. Debe existir una integración entre la acción de comunicación que contempla indicadores de cumplimiento de objetivos y los dispositivos que se utilizarán para medir durante todo el proceso de medición.



Tabla 12*Actividades de la fase operativa*

Fase	Actividades	Descriptores
Operativa	Establecer los niveles y dispositivos de medición.	Determinar el estado actual de cumplimiento de los objetivos propuestos.
		Delimitaciones de los alcances (gaps) establecidos (públicos, tiempos, espacio, etc.).
		Definición y elaboración de los dispositivos de medición en función de cada objetivo propuesto (exposición, impacto, participación, auditoría, acciones comerciales, integrales, etc.).
		Determinación de los protocolos y procedimientos de aplicación de los dispositivos y herramientas de medición.
	Cuadro de mando y elaboración de índices	Análisis de datos (tabulación y sistematización de los resultados obtenidos para cada una de las variables).
		Interpretación de resultados (en función de los objetivos propuestos y las metas establecidas).
	Diseñar los reportes y presentaciones	Redacción de Informes Finales (con los logros obtenidos y las recomendaciones a implementar).
		Presentación de resultados finales. (alta dirección, públicos implicados, públicos internos).

Nota. Adaptado de *Hacia un modelo integral de medición y evaluación en comunicación estratégica: supuestos teóricos, empíricos y metodológicos*. In V Congreso Internacional Latina de Comunicación Social. Sociedad Latina de Comunicación Social, por Álvarez, N., 2014, Universidad de La Laguna..

Es muy importante que la fase operativa funcione de manera integrada a la gestión de comunicación y de modo ininterrumpido, posibilitando la obtención de datos y resultados de manera constante.

De este modo, será posible aplicar evaluaciones formativas de manera periódica para corregir fallos en los *outputs* y mejorar el rendimiento de los demás niveles de los objetivos a evaluar.





Actividades de aprendizaje recomendadas

Es hora de reforzar los conocimientos adquiridos resolviendo las siguientes actividades:

1. Escuche el siguiente *pódcast* sobre [¿Cómo medir los resultados en el plan de comunicación?](#) De Nataly Leal.
2. En el *blog* de Nagore García Sanz, experta y consultora de comunicación, nos comparte material para [Elaborar un plan de comunicación.](#)
3. Lea el siguiente artículo del académico Alejandro Álvarez Nobell, con el título [Hacia un modelo integral de medición y evaluación en comunicación estratégica: supuestos teóricos, empíricos y metodológicos](#) que refiere a la evaluación y que le permitirá profundizar sobre procesos de evaluación de la comunicación dentro de una organización.
4. Antes de concluir el estudio de la presente unidad, evaluemos nuestros conocimientos a través de la siguiente autoevaluación.

Actividades finales del bimestre

Estimado estudiante, desarrolle las siguientes actividades finales.

1. Repase los contenidos estudiados en el bimestre. Emplee la técnica del subrayado.
2. Realice las lecturas de apoyo brindadas de las temáticas tratadas.
3. Prepárese para el examen bimestral.





4. Solucionario

Autoevaluación 1

Pregunta	Respuesta	Retroalimentación
1	V	La imprenta permitió la difusión masiva de información, lo que facilitó la comunicación y el establecimiento de relaciones públicas más amplias y efectivas.
2	V	Las relaciones públicas suelen adaptar sus mensajes a diferentes segmentos del público para una comunicación más efectiva, mientras que el periodismo generalmente busca llegar a una audiencia más amplia.
3	V	La publicidad implica la compra de espacio o tiempo en los medios, mientras que las relaciones públicas se centran en obtener cobertura mediática sin costo directo a través de la gestión de relaciones y eventos.
4	V	En <i>marketing</i> , el anunciante tiene control sobre el contenido del mensaje publicitario, mientras que en relaciones públicas, aunque se envía un mensaje, su publicación y la forma en que se presenta dependen del medio de comunicación.
5	F	Generalmente, las publicaciones en relaciones públicas se perciben como más creíbles porque no son pagadas directamente por la empresa, a diferencia de la publicidad, que es claramente un espacio pagado.
6	F	<i>Marketing</i> y relaciones públicas están estrechamente relacionadas y a menudo colaboran para mejorar la imagen de la empresa y promocionar sus productos o servicios.
7	V	Una parte importante de las relaciones públicas es la gestión de crisis y conflictos, para proteger y mantener la reputación de una organización.
8	F	La RSC es una función importante de las relaciones públicas, ya que implica desarrollar e implementar iniciativas que demuestran el compromiso de la organización con el bienestar social, ambiental y económico, fortaleciendo así su reputación y relaciones con la comunidad.
9	V	La carrera de Relaciones públicas tiene una larga historia académica que se extiende por más de 60 años en



Pregunta	Respuesta	Retroalimentación
		universidades de diversos países, reflejando una creciente preferencia entre los estudiantes por esta profesión.
10	V	Ivy Lee es reconocido como uno de los pioneros en las relaciones públicas y es conocido por promover la transparencia y la veracidad en las comunicaciones empresariales.

[Ir a la autoevaluación](#)



Autoevaluación 2

Pregunta	Respuesta	Retroalimentación
1	b	Esta teoría se basa en la idea de que los objetivos específicos, medibles y acordados conjuntamente entre la administración y los empleados, mejoran el desempeño organizacional al alinear las metas individuales con las metas de la organización.
2	c	El modelo RACE (Reach, Act, Convert, Engage) se vincula a la Dirección Por Objetivos (DPO) porque ambos enfoques comparten una estructura organizada y orientada a resultados para gestionar y evaluar actividades.
3	b	El estudioso John Marston creó el modelo RACE para proporcionar una estructura clara y organizada en la planificación y ejecución de las estrategias de relaciones públicas.
4	c	Este acrónimo fue creado por John Marston para estructurar el proceso de relaciones públicas de manera lógica y efectiva, asegurando que cada etapa del proceso contribuya al éxito de las actividades de comunicación.
5	c	Los cuatro elementos que se señalan efectivamente corresponden al modelo DÓLAR, que son: Diagnóstico, Objetivos, Logística, Actuaciones y Revisión. Este modelo es una herramienta para la gestión de la comunicación y las relaciones públicas, estructurando el proceso en etapas claras y prácticas.
6	a	Las funciones del Dircom son múltiples y varían según el tamaño de la organización debido a diferencias en la escala y alcance de la comunicación, los recursos disponibles, la estructura organizacional, la diversidad de públicos y mensajes, los desafíos y oportunidades enfrentados, y las tecnologías y herramientas utilizadas.
7	a	En tiempos antiguos, quienes ejercían este trabajo no contaban con títulos profesionales que reconocen formalmente sus conocimientos. En la actualidad, quienes desempeñan estos cargos suelen haberse formado en Comunicación Social, Relaciones Públicas, Comunicación Organizacional, Comunicación Audiovisual, <i>Marketing</i> , Publicidad u otras carreras afines a la comunicación.
8	c	El Dircom no solo debe tener habilidades en múltiples áreas de comunicación, sino también ser capaz de coordinar y supervisar diferentes aspectos de la comunicación organizacional, desde la creación de mensajes hasta su difusión a través de diversos canales.



Pregunta	Respuesta	Retroalimentación
9	c	La polivalencia tecnológica se refiere al proceso de producción de contenidos en el sentido de que implica la habilidad y capacidad del Dircom para utilizar y adaptarse a diversas tecnologías en todas las etapas de dicho proceso.
10	b	Esta estructura permite que la agencia de comunicación opere de manera eficiente y efectiva, asegurando una oferta de servicios diversa y adaptada a las necesidades del mercado, respaldada por un equipo de talentos capacitados y comprometidos con la excelencia en la comunicación estratégica.

[Ir a la autoevaluación](#)



Autoevaluación 3

Pregunta	Respuesta	Retroalimentación
1	F	La investigación cualitativa se basa principalmente en datos no numéricos, como las opiniones, experiencias y comportamientos, y se utiliza para obtener una comprensión más profunda de un fenómeno.
2	V	La investigación cuantitativa utiliza principalmente preguntas cerradas para obtener datos que se pueden cuantificar y analizar estadísticamente.
3	V	La entrevista grupal recoge información de múltiples individuos en un mismo contexto y es útil para capturar perspectivas diversas y facilitar la interacción entre participantes, enriqueciendo la obtención de información comparativa.
4	V	Esta técnica permite obtener información válida sobre el contenido generado por la organización, ya sea a través de medios de comunicación o de investigación propia.
5	V	El análisis DAFO es una herramienta efectiva para identificar factores internos (fortalezas y debilidades) y externos (oportunidades y amenazas), esencial en la toma de decisiones estratégicas.
6	c	Las debilidades son aspectos internos que pueden limitar o afectar negativamente el desempeño y crecimiento de la organización.
7	b	Las amenazas son factores externos que pueden afectar negativamente a la organización y poner en riesgo su funcionamiento.
8	b	Un análisis cuidadoso del DOFA es crucial, ya que influye directamente en las decisiones estratégicas y el rumbo de la organización.
9	a	Los factores socioculturales abarcan aspectos como la movilidad social, el estilo de vida y el nivel educativo, que afectan el comportamiento y las decisiones de las personas.
10	b	El <i>contrabriefing</i> se utiliza para verificar que el <i>briefing</i> original sea coherente y viable, asegurando que todas las partes involucradas tengan una comprensión clara y compartida de los objetivos y estrategias.



[Ir a la autoevaluación](#)



Autoevaluación 4

Pregunta	Respuesta	Retroalimentación
1	F	La planificación estratégica en comunicación es fundamental para alinear los esfuerzos comunicativos con los objetivos organizacionales y asegurar una gestión efectiva de la comunicación interna y externa.
2	F	La planificación estratégica en comunicación es una inversión y no una pérdida de tiempo, ya que facilita la toma de decisiones y ayuda a alcanzar los objetivos de la organización.
3	F	Incrementar la rentabilidad económica de la organización, es uno de los beneficios de gestionar la comunicación. Una comunicación bien gestionada puede mejorar la imagen de la empresa, atraer más clientes y, en consecuencia, aumentar sus ingresos.
4	V	José María La Porte, menciona que la comunicación institucional, aunque tiene muchos antecedentes históricos, se consolidó como disciplina a mediados del siglo XX debido a la necesidad de comunicar productos o servicios de forma masiva.
5	V	La gestión de la comunicación no debe ser meramente estética ni basada en la intuición. Debe ser estratégica y abarcar tanto los niveles internos como externos de la organización, involucrándose en todos los niveles institucionales.
6	a	La planificación estratégica institucional es responsabilidad de todos los directivos, mientras que el responsable de comunicación debe realizar la planificación específica de la comunicación alineada con esta estrategia.
7	a	Gestionar la comunicación ayuda a construir y mantener una buena imagen y reputación de la organización, además de ofrecer otros beneficios como el logro de objetivos y el incremento del sentido de pertenencia.
8	b	El Dircom tiene un rol crucial en la estrategia de comunicación, gestionando la imagen y la reputación de la empresa y asegurando una comunicación efectiva con los públicos.
9	a	Estos elementos son cruciales para asegurar que el plan de comunicación esté alineado con la dirección y los objetivos de la organización.
10	a	El plan de comunicación es adaptable y su duración depende de los objetivos y de lo que se quiera comunicar, permitiendo ajustes según sea necesario.



[Ir a la autoevaluación](#)



Autoevaluación 5

Pregunta	Respuesta	Retroalimentación
1	V	Es fundamental que los objetivos establecidos en la planificación sean alcanzables y estén alineados con la visión estratégica de la organización. Esto asegura que las acciones planificadas puedan contribuir efectivamente al logro de metas a largo plazo.
2	V	Xifra y Lulueza subrayan la importancia de que los objetivos sean específicos y claros, además de ser realistas y alcanzables dentro de un marco temporal y presupuestario definido. Estas características aseguran que los objetivos sean efectivos y puedan ser medidos adecuadamente.
3	V	Un objetivo se define como el resultado específico que se pretende alcanzar en un período determinado, ya sea cualitativa o cuantitativamente. Es esencial asignar los recursos adecuados para asegurar que el objetivo pueda ser alcanzado de manera efectiva y eficiente.
4	V	Comunicar por objetivos requiere que el equipo de comunicación esté alineado con los principios fundamentales de la organización, asegurando que todos los mensajes sean coherentes con la filosofía, misión, visión y valores institucionales. Esto fortalece la identidad organizacional y la cohesión en la comunicación interna y externa.
5	F	El responsable de comunicación juega un papel crucial en la organización al transmitir los acuerdos y decisiones estratégicas de la alta gerencia a través de productos de comunicación. Esto garantiza que los mensajes clave sean comunicados de manera efectiva tanto dentro como fuera de la organización, contribuyendo al logro de los objetivos comunicacionales establecidos.
6	a	Aljure recomienda que los objetivos de comunicación sean medibles y específicos para facilitar su evaluación y cumplimiento, y que siempre se puedan expresar numéricamente si es posible.
7	a	Socializar los objetivos con los altos mandos asegura que se alineen con la visión y misión de la organización y se establezcan acuerdos que dirijan correctamente la estrategia de comunicación.
8	c	Estos objetivos, también conocidos como informativos, tienen el propósito de suministrar información y aumentar la conciencia de los públicos sobre un tema específico.



Pregunta	Respuesta	Retroalimentación
9	a	Los objetivos conativos buscan motivar a los públicos a tomar una acción específica, como votar por un candidato en una campaña política.
10	a	Los objetivos alcanzables y realistas aseguran que los objetivos sean posibles de lograr dentro de las capacidades y recursos de la organización, evitando la fijación de metas inalcanzables.

[Ir a la autoevaluación](#)



Autoevaluación 6

Pregunta	Respuesta	Retroalimentación
1	F	Establecer claramente los públicos de una organización es crucial para la elaboración de un plan de comunicación efectivo, ya que permite direccionar los mensajes y estrategias adecuadas a cada grupo específico.
2	F	Identificar y definir claramente los públicos internos y externos es esencial en la planificación de la comunicación organizacional. Esto permite dirigir mensajes específicos y estrategias adecuadas a cada grupo, optimizando así los resultados del plan de comunicación.
3	F	Aunque los términos “públicos” y “ <i>stakeholders</i> ” son utilizados en contextos similares, no son sinónimos exactos y su uso puede variar según la disciplina.
4	F	Los <i>stakeholders</i> contractuales son aquellos que tienen relaciones formales y contractuales con la organización.
5	V	Los <i>stakeholders</i> primarios son esenciales para la existencia de la organización, ya que su ausencia podría comprometer seriamente su funcionamiento y viabilidad. Comunicación más efectiva y personalizada.
6	a	Identificar y comprender los públicos es un paso primordial y necesario para desarrollar un plan de comunicación efectivo, ya que los objetivos y estrategias se ajustan en función de estos públicos.
7	b	Los públicos internos son aquellos que pertenecen a la organización de manera directa, como la alta gerencia, los trabajadores y los inversores.
8	c	Un público mixto está indirectamente conectado con la organización y depende de su funcionamiento, aunque no está directamente involucrado en las operaciones diarias.
9	c	Los públicos externos son aquellos que no están vinculados directamente con la organización, como los medios de comunicación, las instituciones reguladoras, la competencia y el gobierno.
10	a	Las variables geográficas incluyen el país, la región y el tamaño del núcleo poblacional, así como si el entorno es rural o urbano.



[Ir a la autoevaluación](#)



Autoevaluación 7

Pregunta	Respuesta	Retroalimentación
1	V	La estrategia corporativa debe ser flexible y adaptarse rápidamente a los cambios en el mercado para mantener la competitividad y relevancia.
2	F	Conocer a los consumidores o clientes es fundamental para una estrategia corporativa efectiva, ya que permite a la organización alinear sus productos y servicios con las necesidades y expectativas del mercado.
3	F	La estrategia de comunicación no es unidimensional y no se enfoca exclusivamente en los recursos de la organización; también considera otros aspectos como el entorno, los públicos y los objetivos estratégicos.
4	F	Aunque el concepto de estrategia tiene raíces en el mundo militar, su aplicación en comunicación y negocios ha evolucionado para abarcar múltiples dimensiones y contextos.
5	F	La política de comunicación de una organización no se define exclusivamente por sus tácticas y acciones estratégicas, sino también por su visión, misión, valores y objetivos globales.
6	b	La estrategia competitiva es uno de los niveles de estrategia en una empresa diversificada, y se dedica a generar una ventaja competitiva para los negocios de la compañía. La otra es la estrategia corporativa, que vigila en qué negocios debe competir la compañía y cómo se organizará para manejar las diversas unidades de negocio.
7	b	Para Garrido (2004), el fin de una estrategia de comunicación es ser un motor de cambio para la organización, centrándose en aspectos como la coherencia con las decisiones de la empresa, definición de objetivos, y optimización de recursos.
8	c	Costa (2009), menciona que las estrategias de comunicación deben ser anticipativas, es decir, que deben ser propuestas con tiempo para asegurar su efectividad y adaptación a futuros cambios o necesidades.
9	b	Capriotti (2004), señala que una adecuada estrategia de identidad de la organización debe incluir un proceso metódico y constante de planificación de dicha identidad y de la comunicación de la misma, lo cual es esencial para influir en la imagen que tienen los públicos de la organización.
10	c	El primer elemento a considerar en la planificación institucional es precisamente la planificación institucional de la organización,



Pregunta	Respuesta	Retroalimentación
----------	-----------	-------------------

lo cual proporciona la base para desarrollar estrategias y acciones coherentes con la misión y objetivos de la entidad.

Ir a la autoevaluación



Autoevaluación 8

Pregunta	Respuesta	Retroalimentación
1	V	El <i>product placement</i> es una técnica de <i>marketing</i> en la que los productos se integran en la narrativa de programas de televisión o películas para promocionarlos de manera sutil.
2	F	Las telepromociones son anuncios que se integran dentro del contenido del programa en lugar de emitirse durante los cortes comerciales.
3	F	El <i>publicity</i> se define como la gestión de noticias para ser publicadas por los medios de masas, pero estas noticias no son pagadas directamente por la organización. No son inserciones publicitarias en espacios comprados.
4	V	Las aplicaciones permiten a las organizaciones mantener una relación cercana y continua con sus públicos, aprovechando el aumento del acceso a <i>Internet</i> y la tecnología móvil.
5	V	Las <i>landing pages</i> son diseñadas específicamente para captar información de los usuarios y establecer vínculos a través de ofertas o llamadas a la acción.
6	b	Xifra (2005), afirma que las técnicas definen la manera en que el profesional de las relaciones públicas enfocará el tema y gestionará la transmisión de los mensajes a los públicos objetivos, es decir, cómo hacerlo.
7	c	Xifra (2003), describe las tácticas como iniciativas puntuales a través de las cuales el profesional de la Comunicación gestiona problemas y oportunidades espontáneos, sorteando obstáculos en función de las circunstancias inmediatas.
8	a	El buzón de sugerencias como una herramienta de comunicación interna que recoge aportaciones de los miembros de la organización para mejorar su funcionamiento, pudiendo ser físicas o digitales.
9	b	El sitio <i>web</i> institucional es una herramienta de comunicación externa propia de la organización, utilizada para difundir información sobre sí misma y sus actividades. Es un espacio controlado y gestionado por la propia organización.
10	b	El <i>merchandising</i> se refiere a las acciones en el punto de venta que tienen como objetivo aumentar la rentabilidad o venta de un producto o servicio, gestionando profesionalmente el espacio de venta de manera atractiva.



[Ir a la autoevaluación](#)



Autoevaluación 9

Pregunta	Respuesta	Retroalimentación
1	V	Los KPI (<i>Key Performance Indicators</i>) como indicadores claves de desempeño que son métricas medibles y cuantificables. Estos determinan numéricamente una variable y se consideran estratégicas en la planificación, como ingresos, gastos, número de visitas, número de publicaciones y número de participantes.
2	F	Un cronograma en comunicación consiste en destinar o definir en qué tiempo se desarrollarán las acciones planificadas. Es fundamental asignar fechas específicas de ejecución a las actividades para una planificación integral y efectiva.
3	F	No es posible elaborar un plan de acción sin un cronograma. El cronograma es clave para priorizar las actividades y asegurar una planificación secuencial y efectiva, distribuyendo el tiempo adecuadamente.
4	F	Es relevante incluir el presupuesto dentro del plan de comunicación. No hacerlo podría dejar incompleto el plan, ya que el presupuesto es crucial para determinar la viabilidad y la ejecución de las acciones comunicacionales.
5	V	Hay diferentes formatos de presupuesto que pueden ser adaptados para el plan de comunicación. La elección del formato más idóneo puede depender tanto de la experiencia del comunicador como de los lineamientos establecidos por la organización.
6	b	Los indicadores de gestión permiten verificar el uso eficiente de recursos según el plan. El porcentaje de cumplimiento del plan presupuestario es un ejemplo, ya que mide cómo se están utilizando los recursos financieros en comparación con lo planeado.
7	c	Los indicadores de impacto permiten verificar si se están logrando los objetivos con base en el impacto alcanzado. Estos indicadores miden los resultados de una campaña, como el porcentaje de conocimiento alcanzado o la notoriedad lograda, y son más difíciles de medir que los indicadores de gestión.
8	b	Un indicador en la planificación de la comunicación es un elemento que indica un resultado a conseguir. Generalmente, los indicadores se expresan en números y sirven para evidenciar lo que se ha logrado tras ejecutar una actividad.
9	b	Coordinar con el área financiera es crucial para que todos los rubros detallados en el presupuesto sean precisos y aprobados,



Pregunta	Respuesta	Retroalimentación
		garantizando así la efectividad y viabilidad económica del plan de comunicación.
10	c	El presupuesto es crucial dentro del plan de comunicación porque permite visualizar todas las acciones y asegurar que se cuente con los recursos necesarios para ejecutarlas. Incluso las acciones sin costo directo deben considerarse para mostrar una planificación completa.

[Ir a la autoevaluación](#)



Autoevaluación 10

Pregunta	Respuesta	Retroalimentación
1	c	Evaluar tanto durante el proceso de ejecución como al finalizar todas las actividades permite efectuar ajustes oportunos y medir el impacto general de las estrategias. La evaluación continua ayuda a identificar y corregir errores rápidamente, mientras que la evaluación final proporciona una visión completa del éxito o fracaso de las estrategias implementadas.
2	c	La evaluación y la retroalimentación son esenciales para asegurar que las acciones sean efectivas, eficientes y alineadas con las necesidades y expectativas de los diferentes públicos.
3	b	La investigación se suele confundir mucho con evaluación. Siendo estas dos terminologías con significado diferente.
4	a	Las auditorías de comunicación son herramientas flexibles que pueden ser realizadas en cualquier momento para evaluar y mejorar las prácticas de comunicación de una organización. Esto permite una revisión continua y proactiva, en lugar de esperar a que surjan problemas significativos.
5	c	El modelo <i>Communication Management Bridge</i> , es de evaluación, no corresponde a planificación ni a ejecución. Su autor lo propuso como un modelo bastante completo para evaluar campañas de comunicación en las organizaciones.
6	b	La fase estratégica y la planificación de la evaluación están interconectadas porque ambas se centran en establecer un marco claro y medible para el éxito, asegurando que las acciones implementadas sean efectivas y alineadas con los objetivos organizacionales.
7	b	El modelo <i>Communication Management Bridge</i> utiliza tres fases integradas para proporcionar estructura, cohesión, seguimiento continuo, adaptabilidad y eficiencia en la gestión de la comunicación.
8	a	Vincular los objetivos de comunicación con los objetivos de la competencia asegura una alineación estratégica, relevancia, precisión en la medición del rendimiento, adaptabilidad, y contribuye al crecimiento sostenible de la organización.
9	c	La articulación de las fases estratégica, táctica y operativa asegura cohesión, eficiencia, retroalimentación continua, precisión en la medición, minimización de errores y desperdicios, y adaptabilidad, contribuyendo al éxito integral de la función de evaluación.



Pregunta	Respuesta	Retroalimentación
10	a	La diversidad en los niveles de complejidad de los objetivos de comunicación requiere métodos de medición que puedan adaptarse a las características específicas de cada objetivo, proporcionando precisión, especificidad, y permitiendo evaluaciones continuas y ajustes estratégicos.

[Ir a la autoevaluación](#)





5. Referencias Bibliográficas

- Albavera, F. S. (2003). Planificación estratégica y gestión pública por objetivos (Vol. 32). United Nations Publications.
- Aljure, A. (2015). El plan estratégico de comunicación: Método y recomendaciones prácticas para su elaboración. Editorial UOC.
- Almansa, A. (2004). Teoría, estructura y funcionamiento de los gabinetes de comunicación. El Caso Andalúz. Málaga: Universidad De Málaga.
- Álvarez, A. (2013). Hacia un modelo integral de medición y evaluación en Comunicación Estratégica: Supuestos teóricos, empíricos y metodológicos. In V Congreso Internacional Latina de Comunicación Social. Sociedad Latina de Comunicación Social, Universidad de La Laguna.
- Benavides, J., y Villafañe, J. (2001). Dirección de comunicación empresarial e institucional. Barcelona: Gestión 2000.
- Castillo, J., Bayón, M. M., & Arteta, R. (Eds.). (1992). La empresa ante los medios de comunicación. Bilbao: Deusto.
- Castells, M. (2009): Comunicación y poder. Madrid. Alianza Editorial.
- Capozzi, L. (2005). Corporate reputation: Our role in sustaining and building a valuable asset. Journal of Advertising Research, 45(3), 290-293
- Costa, J. (Ed.). (2011). El ADN del dircom (1a. ed. ed.). Barcelona: Granollers.
- Díaz de Santos. (1994). Dirección por objetivos. Aplicación en la pequeña empresa. (s.f.). España.
- Estanyol Casals, E. (Ed.). (2017). ¿Cómo elaborar un plan de comunicación corporativa? Editorial UOC.



- Gandarilla, J. E., Ramirez, D. I., nieves, C. d., & Gómez, E. R. (2013). Reservas de la empresa azucarera Colombia.
- García, S. N. (Abr 2, 2019). Cómo hacer un plan de comunicación en la empresa. Recuperado de: <https://nagoregarciasanz.com/plan-de-comunicacion/>
- Garrido, F. J. (2008). Comunicación de la estrategia: La efectividad está en la dirección. Barcelona: Deusto.
- Garrido, F. J., & Javier, F. (2004). Comunicación estratégica. Gestión 2000.
- González, M. I. M. (2010). Los públicos en las Relaciones Públicas (Vol. 150). Editorial UOC.
- Guell, J. M. (1997). Planificación estratégica de ciudades. Barcelona. Reverté.
- Hernández, R. Fernández, C. y Baptista, P. (2007), Metodología de la Investigación. México. McGraw Hill
- Hernández, A. G. (s.f.). Estrategia de Comunicación Institucional en la Casa de Cultura Habarimao de Cumanayagua Cienfuegos. CUBA.
- Hernández, R. L. (2000). La investigación en la comunicación organizacional (No. 47). Universidad Rafael Landívar, Instituto de Lingüística y Educación.
- Josemaría, J. A., & de Bedoya, A. M. (2017). Plan de comunicación on y off en la práctica. ESIC Editorial.
- Losada, C. (Ed.). (2002). Prensa e imagen corporativa en la universidad: Los públicos internos (1a. ed.). Murcia: Universidad Católica San Antonio.
- Luz Pérez, L. (2020). Guía básica para crear una estrategia de comunicación. Recuperado de: <https://www.makinglovemarks.es/blog/guia-basica-para-crear-una-estrategia-de-comunicacion/>



- McDowell, W. S. (2011). The brand management crisis facing the business of journalism. *JMM: The International Journal on Media Management*, 13(1), 37-51.
- Matilla, K. (2008). Los modelos de planificación estratégica en la teoría de las Relaciones Públicas. Barcelona. UOC.
- Matilla, K. (2011). Conceptos fundamentales en la Planificación Estratégica de las Relaciones Públicas. Barcelona. UOC
- Martín, F. (1998). Comunicación empresarial e institucional (4.ª act ed.). Madrid: Universitas.
- Martín, F. M. (2011). El plan estratégico de comunicación como nuevo modelo de investigación científica universitaria. *Correspondencias & análisis*, (1), 101-114.
- Mora, J. M. (2009). 10 ensayos de comunicación institucional (1.ª ed.). Pamplona: Eunsa.
- Morales-Lugo, F., y Enrique, A. M. (2007). La figura del "dircom". Su importancia en el modelo de comunicación integral. *Análisis: Cuadernos De Comunicación y Cultura*, (35), 83-93.
- Ocampo, M. (2011). Comunicación Empresarial. Plan estratégico como herramienta gerencial y nuevos retos del comunicador en las organizaciones. Bogotá: ECOE Ediciones.
- Quinn, J. (1980). *Strategies for change: logical incrementalism*. Michigan.
- Roche, F. P. (1996). La planificación estratégica en las organizaciones deportivas (Vol. 26). Editorial Paidotribo.



- Valdiviezo, C. y Duque, V. (2018). La comunicación como pieza clave en la gestión de públicos. En Túniz-López, M., Costa-Sánchez, 1. y Valdiviezo, C. (Eds.), (2018). Comunicación Organizacional en entornos online. Gestión, actores y recursos. Cuadernos Artesanos de Comunicación, n.º 149 (pp. 131-156). La Laguna (Tenerife): Latina.
- Valdiviezo, C. (2018). Texto guía de Elaboración de Planes de Relaciones Públicas. Universidad Técnica Particular de Loja: Ediloja
- Villafañe, J. (1999). La gestión profesional de la imagen corporativa. Madrid: Pirámide.
- Villafañe, J. (. (Ed.). (2000). El estado de la publicidad y el corporate en España. Madrid: Pirámide.
- Wilcox, D. L. (2012). Relaciones públicas: Estrategias y tácticas. Madrid: Pearson Educación. 12ma. Edición.
- Xifra, J., y Lulueza, F. (2009). Casos de Relaciones Públicas y comunicación corporativa. Madrid – España.
- Xifra, J. (2007). Técnicas de las Relaciones Públicas. UOC. Frente a ello, identifique ¿qué herramientas de comunicación de las estudiadas emplearía? Tenga en cuenta que son públicos, internos y externos.





6. Anexos



Anexo 1. Esquema *brief* anunciante

Tabla 1

Briefing del cliente o del anunciante

Parte 1. Información de la empresa

Marca corporativa:

Cuál es el nombre de marca de la empresa u organización.

Descripción del producto/servicio:

Características del producto, para qué sirve, ¿qué necesidad cubre?

Competidores principales:

¿Cuáles son los competidores directos e indirectos?

Campañas de *marketing* y publicidad realizadas ATL y BTL - digital (de los dos últimos años): Qué tipo de campañas se han realizado para comunicar sobre el producto o servicio. El ATL (sobre la línea) es la publicidad masiva o tradicional como prensa, radio, televisión, *Internet*. La publicidad digital está dentro del BTL (bajo la línea).

Parte 2. Datos de carácter estratégico para enfocar la campaña

Objetivos de *marketing*:

Deben ser cuantificables y están orientados a la **venta**.

Los objetivos de *marketing* permiten conseguir los objetivos de negocio. Son acciones concretas orientadas a captar y/o fidelizar clientes.

Por ejemplo:

- Llevar **tráfico a la web a través de diferentes medios o actividades**: ¿desde las redes sociales?, ¿a través de *keywords* por SEO?, ¿con campañas de Google AdWords?
- Crear un *lead magnet*: un gancho) para así captar **leads** (direcciones de *email*, suscriptores, peticiones de presupuesto.
- Conseguir **conversiones**: ventas, descargas, etc.
- Aumentar el nivel de engagement **entre público y marca en redes sociales: a través de un plan de contenido a fin de conseguir más interacciones y aumentar la comunidad** de seguidores.
- Mejorar el **alcance de las publicaciones**: invirtiendo en anuncios y haciendo colaboraciones con otros perfiles relevantes.

Objetivo de comunicación:

Están orientados a la marca y se derivan de los objetivos de *marketing*.

Deben ser objetivos **SMART**:

- *SPECIFIC*: específico (qué).
- *MEASURABLE*: medible (cuánto).
- *ATTAINABLE*: alcanzable (cómo).
- *REALISTIC*: realista (por qué/para qué).
- *TIME*: tiempo (cuándo).

Estrategia de comunicación:

¿Dónde estamos y dónde queremos llegar?

Target/ público objetivo:

¿Quién y cómo es nuestro *target*?

Primario y secundario. ¿Quién es nuestro cliente y usuario?

Análisis de las características del producto:

¿Qué queremos promocionar y cuál es el posicionamiento que queremos comunicar?

Posicionamiento actual.

Posicionamiento deseado.

Presupuesto y distribución de medios:

Porcentaje de distribución o qué medios serán prioritarios y secundarios.

Timing:

Tiempo de duración de la campaña. Qué tiempo estará al aire.

Recomendaciones y restricciones:

Son todas las que el cliente considere para la campaña, por ejemplo, el uso de colores institucionales.

Nota. Valdiviezo, K., 2024

Tabla 2
Briefing estratégico

Ciudad:

Producto:

Fecha:

Agencia Contacto:

BRIEF

Parte uno: introducción

Antecedentes

Por qué: descripción del problema /oportunidad. Antecedentes. Análisis estratégico de la competencia (quiénes son y cómo son).

Producto/servicio/marca

Con qué ¿Cómo perciben en la actualidad nuestra marca?

Tipo de campaña

El qué ¿Qué pretendemos conseguir con la campaña?

Timing

(cuándo se presenta y a quién): plazos estratégicos y estilo de cliente.

Presupuesto

Es negociable Si No

Parte 2: mensaje que queremos transmitir (copy strategy)

Mensaje

El qué: un único pensamiento que queremos transmitir, expresado de forma clara y simple en español sencillo. ¿Qué necesitamos comunicar y por qué?

Describe qué es exactamente lo que quieren los clientes / prospectos sepan acerca de su producto / promoción / oferta. Concéntrese en los beneficios. Evite simples descripciones de atributos.

La marca

Beneficios emocionales y racionales. Posicionamiento estratégico y percibido. ¿Qué está haciendo el cliente ahora?; ¿qué hace la competencia?; investigación y anécdotas del producto; antecedentes, etc. Descripción del *Brand Value*.

Única Proposición de Venta (USP)

Destacar en una frase lo que queremos comunicar, si solo tuviéramos que comunicar un beneficio, cuál sería y cómo lo haríamos.

Parte 3. Conocimiento del consumidor

Público objetivo:

Target estratégico: ¿quiénes son?; ¿qué intereses tienen?; ¿cuáles son sus motivaciones?; ¿por qué les debe «atraer» nuestra comunicación?; ¿cuáles son las necesidades no evidentes a cubrir o la motivación que se quiere activar? (*insights*).

Tendencias. Cambios de comportamiento.

¿A quién le vamos a hablar? Clientes actuales, segmentos específicos. Descripción cualitativa de todos los aspectos psicográficos (estilo de vida, *hobbies*, actividades sociales, etc.) motivaciones para el consumo del producto/servicio, tendencias y hábitos de consumo, que sean útiles para describir el *target market* para esta acción.

Definir quién es grupo primario y secundario (cliente y usuario).

Parte 4. Creación y piezas

Mensaje central.

Qué nos piden: tono de la comunicación, medios, información adicional, *timing*, incentivos, etc. Descripción del *Core Creative Idea* o la idea creativa central.

Producción

Piezas, distribución, fecha de salida, presupuesto.

Motivaciones y frenos de compra

Qué le motiva al prospecto a adquirir el producto o servicio, y a su vez que lo limita.

Esto se obtiene del acercamiento al responsable de comunicación de la empresa y de la técnica de investigación aplicada al prospecto o consumidor.

Parte 5. Otras consideraciones a tener en cuenta

Alguna recomendación específica en función de lo señalado por el anunciante o marca.

Nota. Valdiviezo, K., 2024

Anexo 2. Plan de comunicación estratégico para una campaña ecológica en la UTPL

Introducción/antecedentes

Desde la Dirección de Comunicación se ha desarrollado el presente plan de comunicación integral, con la finalidad de promover una campaña ecológica de forma transversal a los planes de manejo sustentable y visión pedagógica de la Universidad Técnica Particular de Loja (UTPL), que contribuya a su constitución y posicionamiento como universidad verde.

El plan ha sido diseñado para ejecutarse durante el 2016, a partir del mes de marzo; periodo en el que se deberán desarrollar de forma eficiente y eficaz las estrategias y acciones propuestas a través de los distintos canales de comunicación.

Nuestra propia calidad de vida y el desarrollo de las comunidades donde habitamos dependen de nosotros mismos y como seres humanos es nuestro compromiso, proteger el medioambiente, entorno donde habitamos. No solo por pensar en nosotros mismos, sino también en la vida de nuestras generaciones futuras.

Las universidades por su naturaleza son centros educativos donde forman en conocimientos y valores a universitarios. Son también espacios culturales, de innovación y tecnológicos. Es por ello que la sostenibilidad, el uso de tecnologías verdes y acciones ecológicas, se convierten en ejes transversales a la gestión universitaria frente a sus diferentes públicos.

Desde las universidades, al igual que desde otras instituciones educativas, se debe promover el cuidado al medioambiente y forjar una mentalidad verde. Todo ello fundamentado en programas que permitan disminuir la contaminación y que promuevan prácticas socialmente responsables desde las diferentes carreras desde donde se forma a los profesionales.

Como universidad asumimos el reto de trabajar en acciones verdes, tanto individuales como colectivas, en defensa del medioambiente y buscar soluciones que impidan su contaminación y degradación. Pero también quienes estamos al frente de la ejecución de esta propuesta ecológica, asumimos el compromiso de concienciar a la comunidad universitaria sobre la importancia de proteger los recursos naturales.

Estamos convencidos de que la ecología es una arista fundamental para el crecimiento de nuestra universidad, pero especialmente para ser responsable con el entorno. Asimismo, a través de diversas acciones individuales y colectivas se puede apoyar a la sostenibilidad del planeta.

La tarea de asumir nuevas responsabilidades para disminuir la contaminación ambiental es de todos. Por el contrario, si no actuamos, los peligros que representan para el desarrollo de nuestra sociedad se verán reflejados no solamente en futuras generaciones, sino ahora.

Objetivo general

- Impulsar una campaña ecológica de forma transversal a los planes de manejo sustentable y visión pedagógica de la Universidad Técnica Particular de Loja (UTPL), que contribuya a su constitución y posicionamiento como universidad verde.

Objetivos específicos

- Sensibilizar a la comunidad universitaria sobre la sostenibilidad y fomentar las buenas prácticas ambientales en la UTPL, como camino a la reducción de la huella ecológica.
- Instaurar acciones viables para la protección y conservación del ecosistema desde la UTPL.
- Evidenciar a nivel externo los resultados y logros alcanzados por la comunidad universitaria en beneficio del ecosistema.

Grupos de interés / públicos objetivos

A nivel interno (principales):

- Personal administrativo.
- Personal docente.
- Coordinadores y personal de los centros universitarios.
- Autoridades.
- Estudiantes actuales.

A nivel externo (secundarios):

- Instituciones públicas y privadas del sector ambiental.
- ONG relacionadas con la ecología.
- Comunidad en general.
- Medios de comunicación.

Líneas comunicacionales

1. Concienciar a la comunidad universitaria sobre su accionar con relación a la energía, el agua, el transporte, los residuos, etc.
2. Evidenciar el impacto negativo que se produce en el planeta debido a las malas acciones del ser humano.
3. Demostrar que el cambio responsable con el ambiente empieza con pequeñas acciones que se realizan en el entorno más próximo y que no demandan demasiado tiempo.

Plan de acción

Objetivo	Estrategia	Tácticas / actividades	Indicador	Fecha	Responsable
Sensibilizar a la comunidad universitaria sobre la sostenibilidad y fomentar las buenas prácticas ambientales en la UTPL, como camino a la reducción de la huella ecológica.	1. Crear una marca verde que identifique la iniciativa de la universidad	<ul style="list-style-type: none"> • Crear la idea e imagen gráfica de la marca verde para la UTPL. Puede llamarse: • Campus verde, Green campus, UTPL verde, UTPL piensa verde, UTPL, amigos por el mundo, UTPL por el mundo, UTPL más verde, UTPL GoGreen, UTPL BeGreen, Piensa y actúa verde. 	Imagen aprobada.	Junio 2024	Dircom.
	por mantener un accionar responsable con el ambiente.	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar una pancarta como material publicitario de la marca verde UTPL. La pancarta puede ser pintada de forma manual por algún estudiante y docente de la Titulación de Artes Plásticas y Diseño, utilizando los 'tintes naturales' descubiertos a través del proyecto de investigación de la universidad. <p>Se colgaría de forma vertical en el edificio D.</p>	Pancarta colocada.	Junio 2024	Dircom. Titulación de Artes Plásticas y Diseño.
	2. Desarrollar la campaña ecológica "Más verde".	<ul style="list-style-type: none"> • Crear un eslogan para la campaña ecológica, que evoque los siguientes mensajes estratégicos: • Decidir ser más, es superarse y trascender. Para trascender hay que actuar e involucrarse con el cambio, y el cambio solo se genera con acciones que inician por uno mismo. • Ser amigable con el ambiente es fácil y no demanda tiempo extra, sino que es parte del día a día. • Ser más ecológico, me parece que Jimmy está trabajando con esta idea de campaña. Ya pongamos la que se está trabajando. • Elaborar un sitio web o una página Html para la campaña, en la que se aborde las siguientes secciones: • Descripción de la campaña como una iniciativa alineada al modelo de negocio (esto no entiendo a qué se refiere) de la UTPL. • Acciones que forman parte de los planes de manejo sustentable de la UTPL. • Indicadores de la huella ecológica de la UTPL. • Formas de ser amigable con el ambiente y salvar el planeta. • Oferta de la materia relacionada con la ecología como componente de formación básica. 	Eslogan creado.	Junio 2024	Dircom.
			Sitio web creado.	Junio 2024	Dircom.

Objetivo	Estrategia	Tácticas / actividades	Indicador	Fecha	Responsable
3. Concienciar a la comunidad universitaria sobre el deterioro del ambiente en el siglo XXI.		• Elaborar artes con información de los efectos negativos que producen los desechos en el medioambiente, el desperdicio de agua, el consumo excesivo de luz, etc., para difundirlos a través de Avisos UTPL y de redes sociales.	Mailings enviados.	Julio 2024	Dircom.
		• Elaborar un artículo sobre el deterioro del medioambiente en los últimos años, para publicar en el <i>blog</i> de noticias y enlazarlo en el boletín interno Vida UTPL.	Artículo difundido.	Julio 2024	Dircom.
	4. Motivar el accionar responsable de la comunidad universitaria con el ambiente, a través de consejos, quehaceres prácticos y acciones ecológicas de la UTPL que ya se ejecutan en la actualidad.	• Elaborar artes con datos estadísticos de los beneficios que se pueden obtener a través de un comportamiento responsable en la universidad día a día, para enviar a través de Avisos UTPL y de redes sociales. Por ejemplo: cierre de la llave de agua, apagado de luces en periodos de inactividad y de los equipos de computación en la noche, reutilización de hojas impresas, reciclaje de botellas plásticas y pilas, uso moderado de papel higiénico, uso de escaleras en lugar de ascensores, cierre de las puertas de los frigoríficos y hornos (laboratorios), evitar copias físicas y aprovechar fotografías con celular (Biblioteca UTPL), etc.	Mailings enviados.	Agosto 2024	Dircom.
		• Ejecutar una acción de <i>street marketing</i> , para fomentar el uso de las escaleras en lugar de los ascensores en el campus UTPL Loja, con la finalidad de transmitir el mensaje de forma creativa y directa. La acción se desarrollaría de forma conjunta con los docentes o estudiantes de la Titulación de Artes Plásticas y Diseño.	Acción realizada.	Octubre 2024	Dircom. Titulación de Artes Plásticas y Diseño.
		• Elaborar una nota de prensa sobre las prácticas ecológicas ya implementadas en la UTPL, como: <i>e-books</i> y facturas electrónicas, con la finalidad de publicarla en el <i>blog</i> de noticias y enlazarla en el boletín interno Vida UTPL.	Nota de prensa publicada.	Agosto 2024	Dircom.
		• Organizar de forma conjunta con la Titulación de Artes Plásticas y Diseño, una exposición para evidenciar que es posible desarrollar arte a través del reciclaje. Se puede guiar a los estudiantes para que elaboren un mural con la marca verde UTPL, usando como lienzo un <i>film</i> alveolar (plástico de burbujas) y tinta verde. Todos los murales logrados se exhibirán en el <i>hall</i> del edificio central.	Murales en exposición.	Octubre 2024	Dircom. Titulación de Artes Plásticas y Diseño.

Objetivo	Estrategia	Tácticas / actividades	Indicador	Fecha	Responsable
5. Proyectar indicadores de la huella ecológica que la UTPL genera, así como también de las mediciones de CO ₂ .		• Obtener indicadores del consumo de papel, agua, luz y teléfono, y de los desechos que genera mensualmente la universidad.	Indicadores.	Julio 2024	Vicerrectorado Administrativo.
		• Elaborar un tótem ecológico para evidenciar cada mes el avance de la huella ecológica de la UTPL. La idea es proyectar las metas de ahorro que se prevén para el siguiente mes, con la finalidad de que la comunidad universitaria se motive cuando alcance y supere la meta, o se alerte cuando no lo hace.	Tótem ecológico colocado.	Agosto 2024	Dircom. Vicerrectorado Administrativo.
		El tótem se puede colocar en la acera que se encuentra entre el edificio central y la cruz.			
		• Al finalizar el año, medir y evaluar los indicadores de cada mes, para elaborar una infografía sobre la 'huella ecológica' de la UTPL, y difundirla a través de Avisos UTPL y las redes sociales.	Infografía publicada.	Diciembre 2024	Dircom.
		• Gestionar el cambio del letrero "Bienvenidos" y estafetas por pantallas LED.	Pantallas LED implementadas.	Hasta noviembre 2024	Dircom.
		• Promover el cambio de las lámparas que iluminan el campus UTPL Loja, por focos con pantallas solares. (Puede establecerse un convenio de cooperación con Energía Verde, emprendimiento de Prendho).	Lámparas con paneles solares instaladas.	Hasta noviembre 2024	Dircom.
		• Esto ya está. Omitámoslo Anita			
		• Gestionar la colocación de basureros ecológicos, en puntos estratégicos del campus UTPL Loja y en los centros universitarios, que permitan la clasificación de desechos y el reciclaje, de la siguiente forma: plástico, papel-cartón, vidrio, metal y no reciclables.	Basureros ecológicos instalados.	Septiembre 2024	Dircom

Objetivo	Estrategia	Tácticas / actividades	Indicador	Fecha	Responsable
6.	Promover "Puntos verdes" en la UTPL.	• Instalar dos botellas gigantes en puntos estratégicos del campus UTPL Loja, para que la comunidad universitaria deposite las botellas de plástico que genera como desecho. Puede colocarse una botella en la plaza frente al edificio central y la capilla, y otra en los exteriores del edificio de los laboratorios de química.	Botellas gigantes colocadas.	Septiembre 2024	Dircom. Vicerrectorado Administrativo.
		• Organizar un evento que reúna a la comunidad universitaria para elaborar pequeños contenedores con material reciclado que se ubicarán en cada dependencia, con la finalidad de que se puedan depositar en ellos las pilas, baterías, cargadores, celulares y demás dispositivos electrónicos cuya vida útil haya culminado.	Contenedores elaborados y ubicados en cada dependencia.	Septiembre 2024	Dircom.
7.	Celebrar de forma institucional las fechas establecidas en el calendario ecológico a nivel mundial.	• Identificar las fechas principales del calendario ecológico para definir en cuáles de ellas la UTPL puede realizar alguna acción práctica en Loja, como entorno próximo en el que desarrolla su actividad educativa.	Acciones identificadas.	Octubre 2024	Dircom.
		• Planificar en el mes correspondiente el desarrollo de la acción de la UTPL.	Planificación de las acciones.	Octubre 2024	Dircom.
		• Gestionar el diseño de artes alusivas a las fechas especiales para difundir a través de redes sociales cada mes.	Artes difundidas en redes sociales.	Permanente	Dircom.

Objetivo	Estrategia	Tácticas / actividades	Indicador	Fecha	Responsable
Evidenciar a nivel externo los resultados y logros alcanzados por la comunidad universitaria en beneficio del ecosistema.	8. Definir voceros institucionales que actúen como líderes de opinión en temas ecológicos.	• Identificar temas de coyuntura relacionados con el medioambiente, que se encuentren dentro de la agenda <i>setting</i> de los medios de comunicación, con la finalidad de gestionar entrevistas para los voceros de la UTPL como fuente de información.	Espacios de entrevista gestionados.	Permanente	Dircom.
		• Identificar proyectos de investigación desarrollados por los docentes de la UTPL que tengan relación con el medioambiente y gestionar su difusión en medios de comunicación tradicional y digital, así como también en revistas especializadas.	Artículos publicados en medios de comunicación y revistas.	Junio 2024	Dircom
	9. Difundir las prácticas ecológicas de la UTPL que forman parte de sus planes de manejo sustentable.	• Elaborar notas de prensa para difundir en el blog de noticias UTPL y en los medios de comunicación a nivel local y nacional, sobre las actividades que la UTPL desarrolla en pro del medioambiente, como: <i>e-books</i> , facturas electrónicas y otros temas que se identifiquen.	Notas de prensa difundidas.	Permanente	Dircom
		• Al culminar el año, elaborar un video compilatorio de todas las acciones que se ejecutaron en el 2024 con relación al tema ecológico, con la finalidad de evidenciar de forma contundente la contribución de la UTPL a la protección y conservación del ambiente.	Vídeo elaborado y difundido.	Diciembre 2024	Dircom
		• Difundir este video en las redes sociales de la UTPL.			Vicerrectorado Administrativo.

Responsable de la ejecución del plan.

Karen Cesibel Valdiviezo

Dirección de Comunicación – Dircom

Mail: kcvaldiviezo@utpl.edu.ec

