

# Desarrollo de una estrategia de comunicación para una Asociación de Gobiernos Locales (AGL)



### **Colophon**

Publicación realizada en el marco del programa 2003-2006 de VNG de Capacitación de Asociación de Gobiernos Locales.

*Colaboradora principal:*

Geneviève Picard (experta de VNG International)

*Otros colaboradores:*

Ed Figuee (experto de VNG International), Renée Giroux (Federación de Municipios Canadienses) y Barbara Seelt (directora de proyectos de VNG International)

*Diseño:*

Bertine Colsen

© 2004 VNG International

Esta publicación forma parte de una serie de documentos para Asociaciones de Gobiernos Locales, todos ellos disponibles en VNG International. Serie financiada con aportaciones económicas del Ministerio de Cooperación para el Desarrollo de los Países Bajos y de la Asociación de Municipios de los Países Bajos (VNG).

VNG International  
La Haya (Países Bajos)  
Correo electrónico: [vng-international@vng.nl](mailto:vng-international@vng.nl)  
Tel: +31 (0) 70 373 8401  
Fax: +31 (0) 70 373 8660  
[www.vng-international.nl](http://www.vng-international.nl)

# Índice

Introducción 5

**1 El entorno comunicativo de su AGL: una herramienta para diagnósticos 8**

- a Portavoces
- b Mensajes
- c Audiencias
- d Herramientas
- e Reacciones
- f Obstáculos

**2 Redacción de la política de comunicación 14**

- a El contexto de la AGL
- b El papel de la comunicación en el seno de la AGL
- c Análisis de las audiencias
- d Descripción detallada de todas las prácticas comunicativas de la AGL
- e El logotipo de la AGL

**3 Establecimiento de objetivos y estrategias de comunicación 18**

**4 Elaboración del plan de comunicación 20**

**5 Algunas herramientas de comunicación 26**

- a Material impreso
- b Material audiovisual y soporte visual
- c Comunicación electrónica
- d Actos públicos
- e Herramientas de consulta
- f Medios

**6 Trato con la prensa 31**

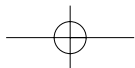
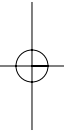
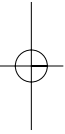
- a Relaciones con los medios posteriores a un suceso
- b Relaciones con los medios anteriores a un suceso
- c Relaciones con los medios en épocas de crisis

**7 Evaluación de los resultados del programa de comunicación de la AGL 36**

Conclusiones 38

VNG International 39

CGLU 40



## Introducción

Hoy se reconoce que la comunicación es un elemento clave en la gestión de cualquier institución, ya sea una empresa multinacional, una pequeña organización no gubernamental, o una Asociación de Gobiernos Locales (AGL).

La comunicación eficaz es más que una simple transferencia de información: debe ser bidireccional y estar abierta al intercambio y a la recepción de reacciones. Para *sobrevivir*, una organización debe *informar* a todos los que estén en contacto con ella. Pero, si desea *crecer*, también debe *escuchar* a todas esas personas y adaptarse como reacción a las opiniones recibidas.

Muchas organizaciones lanzan sus actividades de comunicación de un modo intuitivo, o repiten los mismos proyectos de comunicación año tras año, sin analizar sus resultados. Aunque más vale tener esta 'estrategia' que no tener ninguna, es posible que dichas organizaciones no comprendan que están desperdiciando mucho tiempo, esfuerzo y dinero en actividades de comunicación que ya no tienen relevancia, que se contradicen, o que discrepan de los objetivos de la organización.

Exactamente igual que sucede con cualquier otra actividad de gestión, un programa de comunicación debe impulsarse de una manera estratégica. El procedimiento que hay que seguir puede resumirse en cuatro conceptos:

- 1 Investigación
- 2 Planificación
- 3 Acción
- 4 Evaluación

¿Por qué debe una AGL ocuparse en completar todas estas etapas?

La descentralización y la delegación de poderes no pueden triunfar si la AGL es incapaz de comunicarse con todos sus colaboradores, ya sean éstos sus empleados o miembros de la Junta, la sociedad civil, ciudadanos en general o las diversas esferas del Estado.

Entre los *empleados de la AGL* y los *miembros de su Junta Ejecutiva*, la adopción e implementación de un programa de *comunicación interna* contribuye a integrar a los empleados y miembros de la Junta, fomenta una sensación de pertenencia a la organización, crea un entorno de trabajo saludable, y aumenta la eficacia de la organización. La comunicación interna crea un espíritu de colaboración y mejora las relaciones de trabajo.

*La comunicación externa* también es vital. Como quiera que su presupuesto operativo suele depender de las aportaciones efectuadas por los *gobiernos locales*

del país, la AGL tiene la responsabilidad de informar a los miembros electos de dichos gobiernos y a sus empleados sobre el uso dado al dinero y el tipo de servicios que ofrece a cambio del mismo. La comunicación externa trasciende la asamblea general obligatoria y las obligaciones jurídicas de responsabilidad. Un buen plan de comunicación establece un diálogo entre la AGL y sus miembros, informando a los gobiernos locales sobre los servicios que ofrece; explicando las prioridades, los proyectos y las posiciones políticas de la AGL, y recogiendo las reacciones y los comentarios de los gobiernos locales ante todas estas cuestiones.

Los miembros electos y los empleados de los gobiernos locales representan la principal audiencia externa de la AGL pero ésta mantiene contactos frecuentes con otros colaboradores. La AGL tiene relaciones con el *gobierno nacional, asociaciones regionales o provinciales, diversas organizaciones nacionales o internacionales, periodistas* e incluso *ciudadanos* del país.

Adoptando un enfoque previsor en la comunicación con sus colaboradores y creando mecanismos para captar sus reacciones, la AGL contribuirá, además, a la construcción de la democracia local. Pero este empeño necesitará el pleno apoyo de sus directivos. Son cuatro los factores imprescindibles para el éxito del programa de comunicación de una AGL:

- 1 Los directivos están convencidos de la importancia de la comunicación.
- 2 Los directivos aceptan que la comunicación debe planificarse de manera estratégica, exactamente igual que las demás funciones de gestión.
- 3 Los directivos asignan un presupuesto y recursos (entre ellos un comunicador profesional a jornada completa) para las acciones comunicativas de la AGL.
- 4 Por último, los directivos insisten en actualizaciones regulares de la estrategia de comunicación, porque saben que las situaciones cambian, igual que los entornos políticos y económicos de la AGL evolucionan de un año para otro.

Este documento puede utilizarse a modo de manual de consulta rápida, eminentemente práctico, para formular una estrategia de comunicación. Está especialmente pensado para las entidades de gobierno local y las AGL cuyos directivos deseen mejorar y reforzar el modo de comunicarse de sus organizaciones, tanto interna como externamente. Sabemos muy bien que los proyectos de comunicación pueden adoptar grados de complejidad diversos que difieren de un país a otro, e incluso dentro de una misma organización. De ahí que las pautas descritas no sirvan siempre para todos los casos. Los directivos de las AGL pueden seleccionar lo que les parezca más apropiado para establecer o mejorar sus estrategias de comunicación.

## ¿QUÉ ES UNA ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN?

Antes de lanzar un programa eficaz, una organización debe comprender perfectamente las características de su entorno de comunicación. Una vez definida su *política de comunicación*, establecerá los *objetivos y las prioridades* de su programa de comunicación (que también deberá incluir el concepto, el propósito y las prioridades de la organización). La fase siguiente es *el plan de comunicación*, constituido por una serie de proyectos de comunicación específicos a corto, medio y largo plazo, que permitan a la organización informar a sus colaboradores y escuchar sus opiniones. Tras la ejecución del *proyecto*, la organización mide el éxito obtenido mediante el análisis de una serie de sencillos *indicadores del rendimiento* y comienza a planificar la siguiente serie de acciones comunicativas.

El ciclo constituido por todos estos elementos (la política de comunicación, los objetivos y las prioridades de la comunicación, el plan de comunicación, los proyectos de comunicación y el análisis de los indicadores del rendimiento) forma la *estrategia de comunicación* de una organización.

# 1 El entorno comunicativo de su AGL: una herramienta para diagnósticos

Antes de empezar a elaborar la estrategia de comunicación de la AGL, es preciso evaluar el estado de la comunicación en la misma. Este ejercicio es útil, aunque se trate de una AGL en fase de 'construcción'.

## A PORTAVOCES

¿Quiénes son las personas que hablan en nombre de la AGL?

- El presidente de la AGL
- El vicepresidente de la AGL
- Todos los miembros electos de la Junta Directiva de la AGL
- El director ejecutivo de la AGL
- El responsable de Comunicación de la AGL
- Todos los empleados de la AGL
- Otros

### Comentarios sobre los portavoces:

- Para evitar confusiones en los mensajes de la AGL, el número de portavoces oficiales debería limitarse. Normalmente, el presidente de la Junta (o un vicepresidente) se hace cargo de la función de portavoz oficial de la AGL y es la única persona autorizada para comentar cuestiones políticas.
- Se necesita un buen mecanismo de recepción de reacciones entre los empleados de la AGL y sus portavoces, para que éstos reciban la información precisa antes de conceder una entrevista o hablar en un acto público. De lo contrario, los portavoces pueden carecer de información suficiente para expresar de manera correcta las posiciones de la AGL.
- Podría considerarse el uso de *mensajes clave*: el suministro regular de mensajes clave sobre cuestiones concretas (en especial si son polémicas) a los portavoces de la AGL puede ser muy eficaz para transmitir los puntos de vista de la AGL en diversos niveles: comunitario, provincial o nacional. También asegura la emisión de un mensaje unificado y evita la impresión de que hay discrepancias entre los miembros de la AGL.



1

9

- Lógicamente, el director ejecutivo y el responsable de Comunicación pueden facilitar información concreta sobre los actos y programas de la AGL, aunque deberían abstenerse de realizar comentarios *políticos*.
- Todos los miembros y empleados de la AGL la representan. Cada vez que expresan una opinión relativa a su pertenencia a la AGL están transmitiendo un mensaje, bueno o malo, a las personas que les rodean. Los directivos de la AGL deben tener presente esta realidad y prestar atención a los sentimientos del personal y de los miembros.

## B MENSAJES

¿Cuáles son los *mensajes principales* que la AGL trata de transmitir?

1 \_\_\_\_\_

2 \_\_\_\_\_

3 \_\_\_\_\_

4 \_\_\_\_\_

### Comentarios sobre los mensajes:

- Los mensajes principales de su AGL deben alinearse con la planificación estratégica de la misma. La comunicación transmite el propósito y el concepto de la organización y contribuye a la consecución de sus objetivos y sus prioridades estratégicas.
- Si la AGL promueve demasiados objetivos al mismo tiempo, perderá concentración y eficacia política; además, las audiencias se sentirán confusas ante la diversidad de los mensajes procedentes de la AGL. Hay que establecer los principales objetivos de comunicación para los próximos años y persistir en la emisión de estos mensajes. Volveremos a tratar este asunto en el apartado 3.
- Los mensajes pueden transmitirse muy informalmente, como en una conversación entre dos colegas; o de una manera sumamente formal, por ejemplo en el transcurso de una conferencia o mediante publicidad de pago en la prensa.

## C AUDIENCIAS

### ¿Quiénes son las audiencias de la AGL?

#### *Audiencia interna*

- Miembros de la Junta de la AGL
- Empleados de la AGL
- Otros

#### *Audiencia externa*

- Miembros electos de los gobiernos locales
- Empleados de los gobiernos locales
- Asociaciones provinciales o regionales
- Miembros electos del gobierno nacional
- Empleados del gobierno nacional
- Miembros de organizaciones relacionadas
- Periodistas de asuntos públicos y políticos
- Ciudadanos del país, quizá estructurados en organizaciones de la sociedad civil
- AGL de otros países
- Donantes
- Otros

### Comentarios sobre las audiencias

El enfoque aplicado a un mensaje debe tener en cuenta si va dirigido a una audiencia interna o externa:

#### *Audiencia interna*

- Los empleados y los miembros de la Junta necesitan información amplia sobre todos los proyectos y las decisiones políticas de la AGL. Deberán recibir esta información mucho antes que el público, a fin de que puedan prepararse para cualquier consecuencia que pueda tener en su tarea. Además, es posible que el personal y los miembros de la Junta puedan formular sugerencias de interés para mejorar aún más el proyecto.
- A diferencia de las audiencias externas, a los empleados suelen interesarles noticias muy 'internas', como cumpleaños y nombramientos de colegas, oportunidades de formación profesional, fiestas de oficina, etc.

#### *Audiencia externa*

- También los empleados y miembros electos del gobierno local necesitan información amplia, en especial sobre cuestiones de índole técnica. Necesitan saber a quién pueden consultar en caso de duda.

- Cuando informe a sus audiencias externas, no lo haga suponiendo que conocen a fondo la AGL; absténgase de utilizar números de leyes o siglas de mucha complicación, si no está seguro de que comprenderán su significado.
- Lo normal es que el público en general (los ciudadanos del país) no necesite información detallada o compleja; sino que sólo desea un resumen de la situación. Indique a quién pueden dirigirse las personas que deseen más información.

## D HERRAMIENTAS

### ¿Qué herramientas utiliza la AGL para enviar mensajes a las diversas audiencias?

- Logotipo
- Conversaciones personales
- Llamadas telefónicas
- Cartas
- Tarjetas de visita
- Mensajes de correo electrónico
- Tableros de anuncios
- Pancartas
- Reuniones
- Seminarios
- Cartas circulares o dirigidas a los miembros
- Conferencias
- Sesiones del gobierno
- Folletos
- Carteles
- Revistas o boletines
- Comunicados de prensa
- Publicidad de pago
- Entrevistas
- Patrocinio de programas de TV o radio
- Otros

### Comentarios sobre las herramientas:

- Antes de invertir tiempo y dinero en la creación de una herramienta, compruebe que es adecuada y que llegará a la audiencia a la que se dirige. ¿La audiencia está alfabetizada? Busque la simplicidad.
- Adapte el texto a la audiencia a la que se dirige. A diferencia de los documentos que exponen una política determinada, los folletos informativos deben redactarse en un lenguaje llano.
- Planifique la distribución de su material informativo: los envíos por correo plantean limitaciones de coste y tiempo.

- Para llegar al público en general, considere el recurso a la publicidad por radio y prensa. Raramente es necesario (o adecuado) que una AGL gaste mucho dinero en una costosa campaña de anuncios por TV.
- Incluso es posible que una AGL obtenga el patrocinio de una firma privada, dispuesta a sufragar parte del gasto a cambio de cierta presencia en el material utilizado.

## E RECEPCIÓN DE REACCIONES

La buena comunicación es bidireccional, porque la organización debe *informar y escuchar* a sus audiencias, darles la opción de replicar, comentar, felicitar, protestar o solicitar más detalles.

¿De qué herramientas se dispone para *transmitir comentarios y formular preguntas* a la AGL?

- Teléfono
- Directorio de miembros de la AGL
- Sitio web
- Intranet
- Correo electrónico
- Correo convencional
- Sección de los lectores, en el boletín de la AGL
- Personalmente, en las oficinas de la AGL
- Mediante un buzón de sugerencias, en las oficinas de la AGL
- Durante discusiones y períodos de ruegos y preguntas, en la asamblea anual de la AGL
- Otros

### Comentarios sobre las herramientas para la recepción de reacciones:

- La AGL sólo puede crear servicios y políticas de carácter adecuado si escucha a sus miembros.
- Compruebe que todo el material informativo mencione la dirección y el teléfono de la AGL.
- En casi todos los países, ninguna organización carece de un sitio web y una dirección de correo electrónico. Si la AGL cuenta con un sitio web, compruebe que la dirección aparezca en todo el material informativo.
- Si los empleados disponen de cuentas de correo electrónico, deberán tratar los mensajes recibidos como si fueran cartas 'normales'. Los empleados deberán comprobar a diario la llegada de nuevos mensajes de correo electrónico y *contestarlos puntualmente*.

## F OBSTÁCULOS

Hasta las comunicaciones mejor planificadas pueden encontrarse con obstáculos. Puede tratarse de obstáculos 'físicos' (una línea telefónica defectuosa, una carta extraviada, ruidos de fondo durante una conversación, un error ortográfico en una carta, la sobreabundancia de información competitiva) o de interferencias 'emocionales' (un conflicto de personalidades entre el emisor y el receptor, diferencias culturales o lingüísticas, confusión sobre los propósitos de la AGL).

*¿Cuáles son los problemas más evidentes que pueden perjudicar la comunicación de la AGL con sus diversas audiencias?*

- Falta de comunicación entre la Directiva y los empleados de la AGL
- Falta de comunicación entre los propios empleados de la AGL
- Reuniones infrecuentes de la Directiva de la AGL
- Escasez de los medios económicos o humanos necesarios para producir el material informativo
- Los directivos de la AGL no creen en la importancia de la comunicación
- Incomprensión de los propósitos de la AGL; confusión entre la AGL y otras organizaciones gubernamentales
- Diferencias culturales o lingüísticas dentro del país
- Tensiones políticas entre gobiernos locales y gobierno nacional
- Analfabetismo de la población
- Población dispersa en un territorio extenso
- Desinterés de los periodistas por los temas del gobierno local
- Otros

### Comentarios sobre los obstáculos:

- En países con más de un idioma oficial, la AGL debe considerar la posibilidad de traducir su material informativo y organizar actos públicos regionales en la lengua de la población local.
- En países con bajo nivel de alfabetización, el material impreso de la AGL deberá basarse en carteles, fotos, caricaturas y demás ilustraciones.
- Si las diferencias entre los gobiernos locales de escenarios urbanos y los de zonas rurales son grandes, la AGL deberá asegurarse de que ambos sectores estén bien representados en el material informativo.
- El uso constante del logotipo facilita la identificación de cualquier material producido por la AGL.
- 'El conocimiento es poder'. Los directivos de la AGL deben entender que informando a sus empleados, miembros y colaboradores, delegan en ellos una parte de sus poderes.
- Como ya se ha indicado, la comunicación necesita planificarse de una manera estratégica. Si un responsable de Comunicación acomete diversos proyectos sin contar con una estructura y un plan, desperdiciará mucho esfuerzo persiguiendo objetivos contradictorios.

## 2 Redacción de la política de comunicación

Como sucede con cualquier documento expositivo de una política, una política de comunicación reúne principios, procedimientos, pautas, directivas, etc., de la AGL, relativos a la comunicación con el público interno y externo. Tiene en cuenta las conclusiones alcanzadas al presentar el 'Diagnóstico' (véase lo dicho en el apartado 1). Sobre todo, la política de comunicación debe estar completamente alineada con el plan estratégico de la AGL (véase el folleto *Strategic Planning Manual*, VNG International, 2004).

La preparación de la política de comunicación requiere tiempo y atención al detalle, porque este documento será la espina dorsal del programa de comunicación de la AGL durante muchos años. La política de comunicación de la AGL deberá contener los datos siguientes y cualquier otro material pertinente relativo al campo de la comunicación:

### A El contexto de la AGL

- Concepto de la AGL
- Propósito de la AGL
- Posición (o lema) de la AGL
- Valores institucionales de la AGL
- Prioridades de la AGL

### B El papel de la comunicación en el seno de la AGL

- ¿Quién es el portavoz oficial en cuestiones políticas? ¿El presidente de la Junta Ejecutiva? ¿Un vicepresidente? ¿El director de la AGL puede hablar en nombre de la Asociación?
- ¿Cómo se llama el empleado responsable de la comunicación y cuál es su cargo? ¿Qué posición ocupa esta persona en el organigrama de la AGL?

**Casi todas las organizaciones nacionales cuentan al menos con un *responsable de Comunicación*, experto en comunicación institucional.**

**Para una AGL, un empleado que se dedique exclusivamente a sus comunicaciones no es un lujo, sino una necesidad.** Esta situación se debe en parte a que sus miembros están dispersos por todo el país, aunque también al importante cometido de la AGL como grupo de presión. Con ayuda de un comunicador profesional, a jornada completa o partida, una AGL puede transformar estos desafíos en otros tantos activos.

**El responsable de Comunicación ha de poder desarrollar su labor en estrecho contacto con los directivos de la AGL.**

- Si se dispone de un equipo completo de comunicación, ¿qué responsabilidades tiene cada empleado?
- ¿Qué parte del presupuesto total de la AGL se dedica al sector de la comunicación (sueldos y su presupuesto operativo)?

### C Análisis de las audiencias

¿Quién está en contacto con la AGL? La AGL debe conocer a sus diversas audiencias, para crear las herramientas que le permitan comunicarse con ellas.

- Audiencias internas
  - > Empleados de la AGL
  - > Miembros de la Junta Directiva
- Audiencias externas
  - > Miembros electos y empleados de gobiernos locales
  - > Asociaciones provinciales o regionales
  - > Miembros electos y empleados del gobierno nacional
  - > Miembros de organizaciones relacionadas
  - > Periodistas
  - > Ciudadanos, quizá estructurados en organizaciones de la sociedad civil
  - > AGL de otros países
  - > Otros

## EJEMPLO: FORMULACIÓN DE UNA ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN INTERNA

La Corporación de Municipalidades de la República de El Salvador (COMURES) participó tras la guerra civil en un esperanzador proceso de renovación y revitalización. Su comunicación externa ya se estaba transformando en una política más eficaz y, como paso siguiente, esta AGL se propuso mejorar sus prácticas de comunicación interna.

Se comenzó por realizar un análisis de la organización, que incluyó una lista de peticiones y quejas de los miembros y el personal. Dicho análisis indicó que la falta de una circulación libre de la información constituía uno de los problemas más graves de la AGL. Aunque el personal de COMURES se consideraba muy entregado a su tarea, en cambio la organización tenía fama de ser un "reino de taifas". Sin embargo, para contestar todo tipo de preguntas planteadas por los miembros, el personal necesitaba tener acceso a la información pertinente. A tal fin se formularon diversas propuestas concretas. La primera sugería que la responsable del Departamento de Comunicación asistiera, como observadora, a todas las reuniones de la Junta Ejecutiva. De este modo, podría asesorar a la Junta sobre el modo de comunicar al mundo exterior las decisiones adoptadas y los acuerdos alcanzados por los reunidos. La segunda propuesta, vinculada a la primera, sugería que el personal de comunicación se reuniera al día siguiente de la Junta Ejecutiva, siempre a la misma hora y con un programa de trabajo determinado, para discutir los consejos que debían darse a la Junta, entre ellos la

cuestión de los instrumentos de comunicación más adecuados para cada caso. Otra propuesta era que se creara una conexión de Intranet, para que todos los empleados pudieran intercambiar información. Dicho sistema facilitaría la tarea de tener informado al personal sobre las novedades y los resultados obtenidos en otros departamentos. Otras propuestas abordaban la (re)estructuración de reuniones y programas de trabajo, la preparación de seminarios internos, y la organización del centro de información y documentación de un modo más profesional.

Las mayores ventajas de estas propuestas eran la facilidad con que podían ponerse en práctica y el hecho de que no requerían grandes inversiones, pese a lo cual brindaban resultados rápidos y muy tangibles.

#### D Descripción detallada de todas las prácticas comunicativas de la AGL

- Descripción y *utilización detallada del logotipo* (véase más abajo)
- Procedimiento para la designación del *portavoz* de la AGL: ¿Quién informa al portavoz oficial antes de una reunión importante, una conferencia de prensa, una entrevista? ¿Quién puede conceder una entrevista a los medios, en ausencia del portavoz oficial? ¿Hay portavoces 'regionales' o 'provinciales' capacitados para abordar cuestiones regionales?
- *Procedimiento para conceder declaraciones a un periodista*: ¿Qué sucede si un periodista desea conocer la posición oficial de la AGL sobre una cuestión política determinada? El personal y los miembros de la Junta Ejecutiva de la AGL han de saber siempre cómo tratar dichas peticiones.
- *Procedimiento para aprobar los proyectos comunicativos de la AGL*: ¿Quién está autorizado a firmar a lo largo de las fases de la producción de publicaciones o de organización de actos públicos, por ejemplo? ¿El responsable de Comunicación es, en efecto, totalmente responsable de su trabajo? ¿Hace falta que el director ejecutivo lo apruebe todo, o tan sólo el concepto original y el producto final? ¿Cuál es el nivel de participación de la Junta Directiva en el procedimiento de aprobación de los proyectos de comunicación?
- Normas relativas a la venta de *publicidad, patrocinios* y el apoyo de empresas comerciales: Si la AGL acepta patrocinadores para sus actos públicos o sus publicaciones, ¿cómo puede asegurarse de no verse envuelta en una polémica?
- *Proyectos de comunicación 'obligatorios'*: ¿Hay proyectos que deban emprenderse con regularidad, como memorias anuales, asambleas generales, encuestas entre los miembros, etc.?
- Etc.



La política de comunicación debe ser objeto de consultas regulares, sobre todo cuando se prepara un nuevo plan de comunicación. Todos los miembros de la Directiva y de la plantilla de la AGL han de tener un ejemplar del mismo.

La política de comunicación deberá actualizarse cuando sea necesario, por ejemplo después de un cambio en la constitución o la estructura de la AGL, un desplazamiento importante del panorama político nacional, etc.

### **E El logotipo de la AGL**

Como todas las organizaciones, una Asociación de Gobiernos Locales (AGL) necesita un logotipo. Si su AGL es nueva y aún no lo tiene, encárguelo a un diseñador gráfico profesional. El logotipo será la identificación institucional de la AGL, su firma visual durante muchos años.

Aunque su AGL ya disponga de un logotipo establecido, no estará de más dedicar unos minutos a examinarlo.

- Desde un punto de vista técnico, el logotipo se reproduce o se adapta fácilmente en diversos formatos y tamaños **SÍ /NO**
- El logotipo no tiene más de tres colores (con más colores se encarece la impresión innecesariamente) **SÍ /NO**
- El logotipo está diseñado con líneas sencillas y se reconoce fácilmente cuando se reproduce en tarjetas de visita, membretes, camisetas, etc. **SÍ /NO**
- El logotipo no se confunde con los de otras organizaciones similares, incluidas las estatales **SÍ /NO**
- El logotipo es coherente con los valores de la AGL **SÍ /NO**

*Recuerde: un logotipo mal diseñado puede resultar muy caro en costes de impresión innecesarios e incluso puede perjudicar la reputación de la AGL.*

En caso de necesidad, una organización puede cambiar de logotipo: por evolución del mandato de la organización, porque el logotipo se ha quedado anticuado, etc. Algunas organizaciones lo cambian después de 10 o 20 años.

El cambio del logotipo es una tarea compleja que no debe abordarse a la ligera. La renovación de todos los impresos con el nuevo logotipo será costosa, pero puede realizarse a lo largo de un año, o más.

### 3 Establecimiento de objetivos y estrategias de comunicación

Iniciar un proyecto de comunicación sin el plan correspondiente es como subirse a un autobús sin saber adónde nos llevará. Antes de ponerse a trabajar en unas iniciativas de comunicación específicas, la AGL debe determinar sus objetivos de comunicación a medio y largo plazo, y meditar después las estrategias que le permitan alcanzar las metas fijadas.

A modo de ejemplo, hay aquí una muestra de los objetivos y las estrategias de comunicación que formuló la Unión Nacional de Gobiernos Locales de Costa Rica.

#### OBJETIVOS A LARGO PLAZO (5 años)

##### Objetivos

##### Estrategias

1 Establecer la UNGL como representante del régimen municipal en Costa Rica

- a) Informar sobre los propósitos, las funciones y las acciones de la UNGL
- b) Promover la colaboración con socios estratégicos nacionales e internacionales
- c) Reforzar la marca de la UNGL (prestigio, logotipo, imagen, etc.)
- d) Elaborar un programa de formación concreto para los nuevos miembros elegidos (locales y nacionales)

2 Aumentar el interés de los medios por el sector municipal, para obtener una cobertura informativa adecuada

- e) Organizar actos formativos para periodistas
- f) Aumentar el número de artículos de prensa y programas de radio/TV que presenten las cuestiones municipales de una manera positiva
- g) Iniciar una campaña publicitaria con anuncios de pago en diversos medios
- h) Promocionar a los miembros de la unidad técnica de la UNGL como expertos dispuestos a comentar noticias (gobernación correcta, política impositiva, cuestiones del medio ambiente, etc.)
- i) Ayudar a que las ciudades costarricenses mejoren su capacidad de autopromoción

### **OBJETIVOS A MEDIO PLAZO (2-3 AÑOS)**

#### **Objetivos**

#### **Estrategias**

**3 Crear una comunicación bidireccional**

- j) Intercambiar prácticas recomendadas en el plano municipal
- k) Establecer una red de contactos en cada municipio
- l) Favorecer los actos públicos personales que estimulan los contactos con individuos
- m) Perfeccionar las herramientas existentes para promover el intercambio de información
- n) Utilizar nuevas tecnologías para facilitar el intercambio de información

**4 Integrar los valores institucionales de la UNGL**

- o) Transmitir los valores institucionales a los miembros del personal y de la Junta Ejecutiva
- p) Crear un ambiente favorable al cambio institucional
- q) Compartir información sobre cuestiones municipales con los miembros del personal y de la Junta Ejecutiva

## 4 Elaboración del plan de comunicación

Comparado con la política de comunicación, guía de consulta que fija las normas y pautas de la AGL para varios años, el plan de comunicación es una serie de proyectos tangibles (actos públicos, publicaciones, programas, etc.) que facilitan la consecución de los objetivos de la AGL.

Partiendo de los objetivos y las estrategias de comunicación, estos proyectos se dirigen a una audiencia interna y externa, y pueden ser esporádicos o regulares a corto, medio y largo plazo. También incluyen mecanismos de recepción de reacciones (encuestas entre los miembros y visitas de los gobiernos locales, por ejemplo) para fomentar los intercambios entre la AGL y sus miembros.

El plan de comunicación especifica todos los proyectos de comunicación que abordará la AGL en el próximo año y aporta la siguiente información sobre cada componente:

- Nombre del proyecto
- Descripción del proyecto
- Persona o sector responsable en la AGL
- Socios, si es un proyecto realizado en colaboración
- Fechas de inicio y de culminación (si procede) del proyecto
- Audiencias (¿Para quién se crea este proyecto?)
- Indicadores (¿Cómo medirá la AGL el éxito del proyecto?)
- Presupuesto asignado concretamente a este proyecto
- Etc.

La lista de los proyectos incluidos en un plan de comunicación *puede* ser muy detallada, pero no tiene que serlo. Lo importante es la calidad intelectual de los preparativos del plan y el compromiso de la AGL para completar el mayor número de proyectos posible, respetando el calendario establecido y sin rebasar los límites presupuestarios.

El plan de comunicación es un documento dinámico que debe redactarse de nuevo cada año, con arreglo al presupuesto y a las prioridades de la AGL. Un plan de comunicación también puede redactarse para un proyecto concreto de gran importancia, por ejemplo la promoción de una conferencia nacional organizada por la AGL.

Los extractos siguientes proceden de un plan de comunicación creado por la Conferencia Permanente de Poblaciones y Municipios (CPPM) de Serbia.

4

21

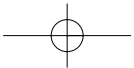
**(...) AUDIENCIA INTERNA - OBJETIVO 1.2 | COMUNICACIÓN CON LOS MIEMBROS DE LA CPPM**

Actividad	Persona(s) respon-sables(s)	Audiencias	Calendario / plazo
<b>Lanzamiento y envío regular de recordatorio electrónico 'Info Web'</b>	Equipo de comunicación	Miembros electos y empleados municipales; asociaciones colaboradoras	Una vez por semana
<b>Publicación del boletín 'CPPM Info'</b>	Equipo de comunicación	Miembros electos y empleados municipales; asociaciones colaboradoras; gobierno	Cada dos meses
<b>Presentación de la CPPM a funcionarios locales de nueva elección</b>	Secretario general, Equipo de comunicación	Funcionarios de nueva elección	Preparación del proyecto: Un mes antes de las elecciones locales Implementación: a los 45 días de las elecciones
<b>Etc.</b>	<b>Etc.</b>	<b>Etc.</b>	<b>Etc.</b>

4

23

Comentarios / Recomendaciones	Indicadores del rendimiento	Presu-puesto
<p>Este recordatorio pretende informar a los miembros y a las audiencias sobre el sitio web de la CPPM y los nuevos elementos que contiene. Adoptará la forma de correo electrónico enlazado con nuevos elementos del sitio web de la CPPM.</p>	<p>Número de recordatorios electrónicos enviados .Número de visitantes del sitio web después de distribuir un recordatorio</p>	<p>XX \$</p>
<p>'CPPM Info' es uno de los documentos oficiales de la organización. Sirve para informar a los miembros y al público sobre las actividades y los actos públicos de la CPPM. Dada la importancia de la circulación de la información, convendría intensificar la periodicidad convirtiéndolo en un boletín mensual. Este boletín también debería enviarse regularmente en formato electrónico.El Equipo de comunicación creará procedimientos, relativos a la información, que se publicarán en el Boletín.</p>	<p>Boletín publicado con regularidad Frecuencia aumentada a un número por mes Comentarios de los lectores Distribución del boletín en formato electrónico; inclusión de agencias gubernamentales, ONG, medios, etc., en la lista.</p>	<p>XX \$</p>
<p>Teniendo presente que el 2004 es el año electoral y que durante el mismo se celebrarán las elecciones locales, la CPPM deberá preparar y poner en práctica una serie de acciones encaminadas a presentar la Asociación, sus actividades y sus oportunidades a los funcionarios locales de nueva elección.</p>	<p>Reunión con funcionarios de nueva elección Nivel de participación en los actos públicos Comentarios de los participantes</p>	<p>XX \$</p>
<p>Etc.</p>	<p>Etc.</p>	



**(...) AUDIENCIA EXTERNA - OBJETIVO 2 | COMUNICACIÓN CON LOS MEDIOS Y LOS PERIODISTAS**

Actividad	Persona(s) respon-sables(s)	Audiencias	Calendario / plazo
<b>Visitas a los medios</b>	Responsable de Comu-nica-ción, director ejecutivo	Periodistas que infor-man sobre el sector que inte-resa a la CPPM	Hasta 1 abril 2004
<b>Preparación y envío de declaracio-nes</b>	Responsable de Comu-nica-ción	Periodistas, editorialis-tas	Actividad regular
<b>Contacto con medios locales</b>	Responsable de Comu-nica-ción	Periodistas de los medios regionales y locales	Actividad regular
Etc.	Etc.	Etc.	Etc.



Comentarios / Recomendaciones	Indicadores del rendimiento	Presupuesto
<p>La Conferencia Permanente debería tener contactos más frecuentes con los medios. Una forma eficaz de establecer una buena comunicación y colaboración es organizar visitas a los medios, para que la delegación de la CPPM se familiarice con la gestión de los medios y presente la Organización.</p>	<p>Lista de medios visitados</p> <p>Lista de periodistas que se han conocido personalmente</p> <p>Cobertura de prensa resultante de las visitas</p> <p>Aumentar los contactos con los periodistas que se hayan conocido personalmente</p>	<p>XX \$</p>
<p>Las declaraciones son una forma de comunicación que refleja el pensamiento de la organización sobre ciertas cuestiones. Puede ser una reacción ante un acontecimiento importante para la organización. La CPPM debería pronunciarse públicamente de este modo con mayor frecuencia. El tema de la declaración puede ser cualquier reunión del Comité de la CPPM que aborde cuestiones de importancia relativas a la tarea del gobierno local. La CPPM debe reaccionar ante los acontecimientos con mayor rapidez.</p>	<p>Aumentar el número de declaraciones distribuidas</p> <p>Plazo de reacción más breve entre el acontecimiento y la distribución de la declaración</p> <p>Número de declaraciones citadas por los medios</p> <p>Solicitudes de entrevistas resultantes de las declaraciones</p>	<p>0\$</p>
<p>Hay gran número de medios locales, casi todos fundados por los gobiernos locales. La colaboración con los medios locales permitirá presentar simultáneamente en gran número de ellos ciertas cuestiones de importancia para el gobierno local.</p> <p>También es posible organizar una red constituida por estos medios.</p>	<p>Número de contactos con los medios locales</p> <p>Cobertura en los medios locales</p> <p>Creación de una lista de envíos por correo a los medios locales</p> <p>Creación de una red de periodistas locales</p>	<p>XX \$</p>
<p>Etc.</p>	<p>Etc.</p>	

## 5 Algunas herramientas de comunicación

El plan de comunicación incluido en el apartado 4 sólo recogía un corto número de herramientas y proyectos al alcance de una AGL. Hay muchos más dispositivos posibles para la comunicación, tanto interna como externa: la imaginación y el presupuesto son los únicos elementos que limitan su elección de las herramientas de comunicación. Sin embargo, nunca se insistirá demasiado en la importancia de *elegir herramientas que sean adecuadas para la audiencia* que interese alcanzar. Los proyectos más costosos no siempre son los de mayor eficacia, sino al contrario.

Algunas herramientas son adecuadas para las AGL con varios años de existencia, que ya poseen una sólida cultura de comunicación. Una AGL nueva debe seleccionar herramientas de producción más sencilla, para obtener experiencia antes de acometer proyectos complejos.

Algunas empresas pueden acceder a sufragar parte de los proyectos de comunicación de la AGL, si detectan un posible beneficio en forma de presencia, prestigio y acceso a posibles clientes. Normalmente, estos patrocinadores solicitarán que aparezca su logotipo en la publicación o en el lugar del acto público. La AGL únicamente deberá colaborar con firmas que no sean polémicas.

### A Material impreso

Siempre que deban considerarse costes de impresión, recuerde que un documento extenso y complejo, con muchos colores y en papel satinado, los encarece. Antes de iniciar el diseño del documento, consulte a varios impresores e infórmese sobre cómo puede rebajar el presupuesto.

- **Boletín:** semanal, mensual, bimestral, trimestral; impreso o confeccionado en formato electrónico; remitido por correo convencional, fax o correo electrónico. El boletín es una de las mejores herramientas disponibles para informar a los miembros sobre los proyectos de la AGL. El boletín debe contener información útil para los lectores y que atraiga su atención; ha de ofrecer artículos breves sobre cuestiones interesantes, no largas transcripciones de documentos jurídicos; fotos 'dinámicas' de miembros y colaboradores en pleno trabajo, con preferencia a las fotos estáticas y repetitivas de los miembros de la Junta en el transcurso de una reunión.
- **Cartas:** Una carta informativa de 2-3 páginas sobre un tema técnico o una nueva política puede producirse en menos tiempo y con menos gasto que un número especial del boletín; y puede distribuirse, seguidamente, a audiencias específicas, por ejemplo a empleados de los gobiernos locales.
- **Directorio de miembros:** Para promover el contacto entre los miembros, la AGL puede preparar un directorio con los nombres (teléfono/fax/dirección de correo

electrónico y convencional) de los miembros electos y de los empleados locales clave, clasificados por provincias y distritos. Dicho directorio debe actualizarse cada 12 o 24 meses. En países en que el acceso a Internet sea normal y económico, el directorio puede instalarse en el sitio web de la AGL, rebajando así el gasto en impresión y distribución.

- **Folleto o guía:** Con explicaciones sobre la AGL o temas diversos relativos al gobierno local (procedimientos internos, nuevas legislaciones, consejos para organizar reuniones consultivas).
- **Cartel:** No ha de limitarse a promocionar la AGL, sino que debe abordar un asunto específico (por ejemplo, medio ambiente, democracia).
- **Calendario:** Con fotos pintorescas enviadas por diversos gobiernos locales.

### EJEMPLO: CREACIÓN DE UNA FÓRMULA PARA UN BOLETÍN Y UNA REVISTA

El boletín y la revista son herramientas de comunicación utilizadas por muchas AGL. Desde su fundación, VNG International ha colaborado con muchas asociaciones hermanas (por ejemplo, ALAT de Tanzania, SCTM de Serbia, UoM de Montenegro y COMURES de El Salvador) en la creación de fórmulas para boletines y publicaciones periódicas.

Una de las ventajas específicas de un boletín y una revista es la recepción por los miembros de un producto concreto y tangible que les informa sobre las novedades registradas en su Asociación. Además, los boletines y las publicaciones periódicas pueden enlazarse con el sitio web de la Asociación, creando así un instrumento de comunicación muy interactivo.

El boletín es un instrumento que se considera adecuado para dirigir información a grupos concretos, facilitándoles cifras y hechos detallados. Un ejemplo sería un boletín sobre cuestiones jurídicas, con información sobre nuevas disposiciones legislativas; o uno dedicado a temas financieros y remitido regularmente a altos funcionarios municipales. En casi todos los casos una edición mensual de cuatro páginas (una hoja con un pliegue) es suficiente y puede producirse e imprimirse con facilidad.

En cambio, la revista es un instrumento de carácter claramente periodístico y dirigido a una audiencia más amplia, constituida por municipios, funcionarios del gobierno central, donantes, etc. El contenido siempre se basa en principios periodísticos y en un número de páginas limitado y planificado, con artículos (uno de los cuales puede ser el tema de la portada), entrevistas, resúmenes informativos, análisis de novedades (políticas) que afecten a la democracia local, y comentarios de la Junta de la asociación. La revista también puede incluir noticias sobre la AGL que la publica: un programa actual de actos públicos inminentes, talleres, congresos, seminarios, etc. Si la producción de una revista se considera excesivamente cara, la inclusión de publicidad puede ayudar a reducir los costes.

En todos los países mencionados, los comentarios de los lectores eran estimulantes y aludían específicamente al hecho de que el boletín y la revista aumentaban la visibilidad de la AGL y mostraban resultados concretos de sus trabajos y logros, contribuyendo así a mejorar la imagen global de la asociación.

- **Invitación:** A un acto público, una conferencia de prensa, la asamblea anual.
- **Mapa del país:** No un mapa turístico, sino una herramienta que informe sobre cada gobierno local.
- **Memoria anual:** Interna o externa.
- **Revista de prensa:** Pueden distribuirse fotocopias de artículos que hablen de la AGL a sus asociados y miembros.
- **Artículos de promoción:** Plumas, camisetas, bolsas, etc.
- **Tarjetas de visita:** de empleados y miembros de la Directiva.

### **B Material audiovisual y soporte visual**

Estos elementos realzan la presencia de la AGL durante una conferencia o un seminario.

- **Transparencias,** electrónicas o impresas (por ejemplo, PowerPoint): A fin de mantener el interés del público, no conviene que el orador repita exactamente el texto de la transparencia, sino que debe usar este soporte visual para ilustrar su presentación, sobre todo si se trata de un tema complejo.
- **Diaporama:** Aunque las diapositivas ya no se usan tanto como antes, siguen siendo una opción válida y cuestan mucho menos que un vídeo.
- **Vídeo:** De producción muy costosa y sólo sirve para un propósito limitado. Al cabo de unos meses ya parecerá anticuado.
- **Pancarta:** La AGL debería tener unas cuantas pancartas con su nombre y logotipo. Bastan unos segundos para colgar una pancarta en una sala de conferencias. Identifican a la AGL como organizadora del acto, no sólo para los participantes, sino también en los periódicos y la TV si hay presencia de los medios.

### **C Comunicaciones electrónicas**

Antes de elaborar una costosa herramienta electrónica, la AGL debe asegurarse de que sus miembros serán capaces de utilizarla. Numerosas organizaciones han invertido mucho tiempo y dinero en un sitio web modernísimo que sus audiencias principales no pueden consultar, porque aún no cuentan con el material preciso. Es frecuente que las organizaciones abandonen esos sitios web al cabo de pocos meses.

- **Sitio web:** Para obtener información sobre la AGL, nombres y cargos de los empleados y los miembros de la Junta, actualizaciones de actos públicos inminentes, copias de comunicados de prensa, posición adoptada sobre determinadas cuestiones políticas, etc. En países con conexiones de Internet lentas, es mucho más prudente crear sitios web sencillos y con muy pocas fotos e ilustraciones. Las animaciones nunca son necesarias en un sitio web; aunque puedan crear efectos interesantes, hacen que las conexiones sean más lentas y los visitantes del sitio no tardan en cansarse de este truco.
- **Intranet:** Sitio web para uso exclusivo de los miembros de la AGL. Los visitantes necesitan una contraseña para acceder. La Intranet contiene información específica relacionada con el trabajo de los miembros.
- **Tablero de avisos electrónico:** A partir del sitio web, un espacio en que los miembros de la AGL pueden intercambiar información, formular preguntas,

compartir experiencias y ayudarse mutuamente, aunque estén dispersos por todo el país.

- **Teleconferencia por línea telefónica:** No existe en todas partes, pero puede reducir el coste de los desplazamientos en países donde los miembros de la Junta Directiva se ven obligados a recorrer largas distancias.

#### D Actos públicos

Los actos públicos son un elemento importante de un buen programa de comunicación, por el papel determinante que tienen en ellos las interacciones personales. La AGL también puede participar en actos públicos organizados por sus asociados.

- **Asamblea pública:** Invitando a los miembros a reuniones en ciudades diversas, para tratar temas de interés.
- **Formación de nuevos miembros/empleados:** De especial importancia para miembros de Junta de nueva elección que no estén familiarizados con la AGL, su mandato y su funcionamiento.
- **Acto público 'de puertas abiertas':** En un día determinado se invita a los ciudadanos al cuartel general de los gobiernos locales, para que conozcan personalmente a los miembros electos y a los empleados en todo el país.
- **Recepción:** Para anunciar la aparición del boletín de la AGL o un traslado a nuevas oficinas, celebrar algún acontecimiento especial, etc.
- **Seminario de formación:** Ofrecido a miembros electos y empleados de los gobiernos locales.
- **Stand:** Presencia de la AGL en una feria, o en una exposición relacionada con el gobierno local.

#### E Herramientas de consulta

No se olvide nunca de *escuchar* a su audiencia. Como las reacciones ante las actividades de la AGL raramente se dan de una manera espontánea, a menudo será necesario provocarlas entre sus audiencias. La información recibida a cambio de este esfuerzo no tiene precio.

- **Encuesta:** Al concluir cada acto público de la AGL; enviada cada año en el boletín; remitida por correo electrónico o convencional a todos los miembros, etc.
- **Mesas redondas:** Conferencias sobre temas concretos, a cargo de especialistas diversos.
- **Giras regionales:** Visitas de los directivos de la AGL a diversos gobiernos locales para intercambiar impresiones sobre cuestiones de importancia.
- **Buzón de sugerencias:** En las oficinas de la AGL, para que los visitantes puedan dejar una nota con sus ideas y comentarios.
- **Cupón de respuesta:** En cada número del boletín de la AGL, solicitando sugerencias.
- **Dirección de correo electrónico de la AGL:** Visible en el sitio web de la AGL y en las tarjetas de visita de todos los empleados.
- **Consultas o quejas:** Cuando la AGL reciba una consulta o una queja, establecer un sistema para que siempre se respondan personalmente.

### F Medios

- **Publicidad de pago:** En diarios, revistas o la radio. NOTA: La publicidad televisiva es muy cara; raramente es buena idea que una organización sin ánimo de lucro gaste una gran parte de su presupuesto en anuncios por TV.
- **Conferencia de prensa:** Sólo para anuncios de gran interés periodístico.
- **Columna regular:** Algunos medios, en especial los alternativos, pueden estar interesados en ofrecer un espacio regular a la AGL y sus miembros, gratuitamente o a cambio de una cantidad módica.
- **Comunicado de prensa:** Sólo para anuncios de interés periodístico. No siempre hace falta remitir un comunicado de prensa oficial a todos los periodistas del país; cuando el responsable de Comunicación ha establecido una relación con diversos informadores, una simple llamada telefónica o un mensaje de correo electrónico a la persona adecuada suele bastar para obtener cierta cobertura en la prensa.

Las relaciones con los medios son una parte compleja de la estrategia de comunicación, pese a lo cual pueden convertirse en una de las herramientas de comunicación más sólidas. Merecen tener su propia sección, que viene seguidamente (Apartado 6).

## 6 Trato con la prensa

No podemos negar la importancia de los medios en la sociedad actual. La AGL, como ente nacional representativo de los gobiernos locales, debe establecer buenas relaciones con los periodistas del país especializados en temas políticos. Esto es cierto en todas partes, incluso en países donde casi todos los periodistas trabajan para el Estado.

### A Relaciones con los medios posteriores a un suceso

En algún momento, cualquier organización nacional recibirá consultas de los medios interesados en sus comentarios sobre cuestiones relativas a su sector de actividad. En el caso de una AGL, esto significa que los periodistas desearán conocer su posición sobre cuestiones relativas al gobierno local, la financiación de los municipios, nuevas disposiciones legislativas, etc.

Estas oportunidades deben aprovecharse para promover la AGL, aunque sea de una manera indirecta. La presencia de la AGL en los medios, especialmente a título de organización experta, aumentará su prestigio.

- Asegúrese de que las llamadas telefónicas o los mensajes de correo electrónico de un informador se contesten rápidamente, en menos de una hora, y con la información apropiada. Si el informador desea una entrevista, el responsable de Comunicación adoptará las disposiciones necesarias con el portavoz adecuado.
- Asegúrese de que todos los empleados de la AGL y los miembros de la Junta Directiva conozcan cómo debe tratarse una petición de los medios.
- Si surge una crisis relacionada con el gobierno local, prepárese a recibir llamadas o comunicaciones de los medios, aunque la AGL no esté directamente implicada. Compruebe que el portavoz haya recibido la información pertinente y conozca bien el asunto.

### B Relaciones con los medios anteriores a un suceso

Las organizaciones que tienen una buena estrategia de comunicación no se limitan a contestar las consultas de los medios, sino que las generan. La AGL deberá esforzarse regularmente por aparecer en los diarios y las revistas, en la radio o la TV.

> Prepare una revista de prensa diaria con todos los artículos relativos al gobierno local; envíe reproducciones de los más interesantes a los miembros del personal y de la Junta Directiva. Archive los artículos.

Utilice la revista de prensa para:

> Conocer a los periodistas dedicados a asuntos públicos y política; enterarse de los temas que les interesan.

> Seguir las noticias nacionales y locales; relacionar la actualidad con los asuntos de la AGL y tratar de interesar a los medios.

> Establecer la AGL como un gabinete estratégico de expertos en gobiernos locales, ofreciendo para ello comentarios del portavoz de la Asociación y de los miembros de la unidad técnica sobre temas de actualidad.

- Antes de enviar un comunicado, o de anunciar una conferencia de prensa, compruebe si lo que va a anunciar es verdaderamente 'noticia'. ¿Interesará a los medios? ¿Por qué ha de interesar a los periodistas lo que usted desea anunciar? Encuentre un modo de presentar su noticia que la haga interesante para alguien que no trabaja todos los días en el gobierno local. Cuando su 'noticia' carezca de interés para los periodistas, no la anuncie. (Si la AGL empieza a verse como una organización que envía información sin interés, los periodistas dejarán de leer sus comunicados, no asistirán a las conferencias y no informarán sobre la AGL.)
- Prepare comunicados de prensa basados en 'éxitos ejemplares' (pueden ser proyectos de la AGL o municipales) y envíelos a los medios como ideas para artículos.
- Cuando organice una conferencia de prensa, cree 'oportunidades fotográficas' que ilustren el mensaje que trata de transmitir. Olvídese de la sala de conferencias y convoque a los informadores en un lugar que sea relevante para su mensaje. Use la imaginación.
- Prepare 'cartas al director' sobre cuestiones de gobierno local, firmadas por el presidente o el director ejecutivo de la AGL. Envíe las cartas a diversos periódicos de una manera oportuna.
- Los programas radiofónicos o televisivos de 'línea abierta' (que reciben llamadas del público con preguntas sobre cuestiones concretas) suelen buscar invitados. Ofrezca los servicios del portavoz de la AGL.
- Negocie con emisoras de radio o TV comunitaria el lanzamiento de programas regulares dedicados a cuestiones del gobierno local. Ofrezca esta plataforma a los miembros de la AGL. Haga lo mismo con los periódicos.
- No olvide los medios locales ni la prensa especializada (por ejemplo, publicaciones dedicadas al medio ambiente o a temas de gestión).
- Establezca también contacto con medios electrónicos de Internet. Si su país carece de publicaciones electrónicas de relevancia, quizá haya algunas en los países vecinos, o publicaciones especializadas en el plano continental, a las que puedan interesar noticias de la AGL.



### **EJEMPLO: SEMINARIO PARA MEJORAR LAS RELACIONES ENTRE LOS MEDIOS Y EL SECTOR MUNICIPAL**

La Unión Nacional de Gobiernos Locales de Costa Rica había sido una AGL activa durante más de 25 años. En colaboración con VNG International, puso en marcha un programa de desarrollo de la organización para reforzar tres elementos de la UNGL: la gestión, desde un punto de vista técnico y político; la comunicación; y la promoción de prácticas municipales recomendadas.

Una vez establecidos sus objetivos principales, la UNGL definió sus objetivos y estrategias de comunicación. Uno de los objetivos adoptados consistía en elevar la sensibilidad de los medios costarricenses hacia el sector municipal, para obtener una cobertura positiva. Las estrategias de comunicación incluían un aumento de la colaboración con los municipios, para ayudarles a mejorar su capacidad de divulgación de sus actividades.

Teniendo presentes estas metas, los directivos de la UNGL y su responsable de Comunicación organizaron una serie de actos públicos de un día, encaminados a mejorar la comprensión entre los miembros de los medios y el mundo municipal. Las actividades programadas en los actos públicos de un día incluían mesas redondas con informadores y funcionarios municipales electos. Las sesiones de formación se centraron en lo que interesa a los periodistas y en el modo de relacionarse con ellos. Se filmó a varios participantes durante un simulacro de conferencia de prensa y después se les ofrecieron consejos sobre el modo de mejorar sus entrevistas. Al final de la jornada, la UNGL repartió un folleto sobre las buenas relaciones con los medios.

Estos actos públicos se montaron con ayuda de los responsables de Comunicación de las principales ciudades de Costa Rica y, en ciertos casos, de una firma local especializada en relaciones públicas; pero la UNGL siempre se identificó como organizadora principal.

A estos actos públicos asistieron alcaldes, concejales electos y empleados de municipios rurales y urbanos, junto con miembros de medios nacionales, regionales y alternativos. Dichos actos públicos de un día se organizaron en todas las regiones del país. La asistencia fue muy nutrida.

Después de cada acto, los participantes completaron un cuestionario sobre su nivel de satisfacción. Esta encuesta y la evaluación efectuada por el personal de la AGL sirvieron como indicadores del rendimiento; después de cada acto público se hicieron los reajustes necesarios en función de los comentarios recibidos.

Los actos públicos de un día sobre las relaciones con los medios se correspondían con los objetivos principales de la UNGL, así como con sus objetivos y estrategias de comunicación. Además de estar bien planificados y ejecutados, se evaluaron y mejoraron en el transcurso del programa.

### C Relaciones con los medios en épocas de crisis

Imaginemos una situación hipotética: por ejemplo, un conflicto entre la AGL y el gobierno, o insatisfacción de los miembros de la AGL sobre el modo en que se gestiona la Asociación. El hecho llega a oídos de un periodista. ¿Cómo ha de abordar la AGL su relación con los medios, en tal situación?

Si se niega a contestar preguntas difíciles o finge que 'aquí no pasa nada', los medios y el público pensarán que la AGL oculta algún secreto pavoroso, mucho más terrible que la verdad. En épocas de crisis no hay que perder la calma y hay que ser sinceros y honestos con los medios.

- Hay varias formas de reaccionar ante la cobertura negativa de un periódico, la radio o la TV:

- > Dirigirse al periodista y ofrecerle una entrevista con el portavoz de la AGL, para que pueda conocer la postura de la Asociación.

- > Uno o dos días después, remitir al director del periódico una carta firmada por los miembros de la Directiva, que aclare la postura de la AGL.

- > Si son muchos los medios que solicitan una entrevista, quizá convenga más organizar rápidamente una conferencia de prensa, para que puedan contestarse todas las preguntas en una sola sesión.

- Antes de que el portavoz conceda una entrevista o hable en una conferencia de prensa, se le tiene que haber informado muy bien y ha de dominar los mensajes principales que deban comunicarse. Piense en todas las preguntas que puedan formular los medios y encuentre las respuestas adecuadas... antes de la entrevista.

- Si el portavoz habitual de la AGL está implicado en una polémica, deberá seleccionarse otro hasta que se resuelva la crisis. Debe ser alguien que no esté implicado personalmente. En casos excepcionales podrá considerarse al director ejecutivo o al responsable de Comunicación de la AGL como posibles portavoces.

- Todas las historias tienen dos versiones; el portavoz deberá mantener la máxima neutralidad posible y tratar de entender las posiciones de ambas partes.

- Excepto si intervienen abogados y éstos sugieran que no se comente un tema determinado, nunca es buena idea responder con un 'Sin comentarios' a una pregunta de los medios. Es mucho mejor ser honrado, explicando brevemente la situación y lo que los directivos de la AGL están haciendo para resolver el problema a satisfacción de todos los interesados.

- Naturalmente, esta última manifestación tiene que ser cierta: ¡Los directivos de la AGL *están obligados* a hacer cuanto esté en sus manos para resolver la crisis! La

comunicación no es ocultar la verdad, ni hacerla más bella de lo que realmente es... Los mensajes de la AGL sólo son tan buenos como sus actos. El portavoz jamás debe mentir en una entrevista.

- Si el periodista formula una pregunta cuya respuesta desconoce, el portavoz debe limitarse a decir 'No lo sé...' y puede ofrecerse a llamarle cuando tenga la información que se le solicita.
- Un buen comunicador siempre sabe transformar una cobertura negativa en una historia positiva. Trate de encontrar una perspectiva que destaque el argumento más sólido de la AGL. Demuestre que la AGL cada día hace mejor las cosas.

## 7 Evaluación de los resultados del programa de comunicación de la AGL

Al preparar el plan de comunicación de la AGL habrá incluido una lista de indicadores para cada proyecto. Ciertos factores de evaluación son cuantitativos (número de periodistas presentes en una conferencia, porcentaje de empleados locales que participaron en un acto público de la AGL), mientras que otros son cualitativos (aumento del nivel de satisfacción con los gobiernos locales, artículos exhaustivos en periódicos de difusión nacional).

Asegúrese de *evaluar* cada proyecto basándose en estos indicadores. Por ejemplo:

- Al concluir una sesión formativa, pida a los participantes que completen una encuesta de una página. Analice sus comentarios. Adapte la próxima sesión a los comentarios recibidos.
- Siga la pista de las peticiones de los miembros que soliciten folletos, carteles y demás materiales informativos de la AGL. ¿Qué productos tienen mejor acogida? ¿Los miembros siempre están pidiendo un directorio, aunque la AGL no produzca ninguno? ¿Siguen solicitando un folleto que se agotó hace años?
- Analice el número de llamadas telefónicas, mensajes de fax y de correo electrónico que lleguen a la AGL solicitando información. ¿Aumentan estos números después de enviar el boletín de la AGL a los miembros? ¿Después de un artículo aparecido en un periódico de difusión nacional?
- Evalúe no sólo la cantidad, sino también la calidad de la cobertura de los medios en el transcurso de los años. ¿Los artículos dedicados al gobierno local son cada vez más completos y más positivos?
- Pregunte al administrador de su sitio web, o a su proveedor de servicios de Internet, cuántos visitantes tiene su sitio web. ¿Cuándo se registran más visitas? ¿Después de distribuir el boletín por correo electrónico? ¿Después de una conferencia de prensa?

Teniendo presentes los resultados de estas evaluaciones, vuelva a evaluar sus proyectos de comunicación y efectúe los ajustes necesarios.

*El plan de comunicación de la AGL debe modificarse con regularidad, si es posible cada año.* Los proyectos especiales que hayan tenido éxito pueden convertirse en programas regulares; las actividades que no hayan cosechado tanto éxito deben adaptarse o anularse.

Podría cambiarse el presupuesto asignado a cada proyecto; por ejemplo, si ha de doblarse la frecuencia de publicación del boletín, la AGL deberá tener presente que también se doblarán los costes de impresión y distribución. ¿De dónde saldrán estas sumas adicionales?

De vez en cuando también deberá evaluar el conjunto de la estrategia de comunicación, sobre todo si se registra un cambio de importancia en el contexto de la AGL (enmiendas en su constitución, cambios en el gobierno, nuevas asociaciones con organizaciones relacionadas, colaboración intensificada con un medio específico, un patrocinio importante, etc.).

## Conclusiones

Recuerde que crear un programa de comunicación eficaz y dinámico sea probablemente la mejor inversión que pueda efectuar una vigorosa Asociación de Gobiernos Locales:

*'De poco sirve que una AGL tenga políticas e ideas sólidas, si no sabe comunicarlas con eficacia a los demás y si no influyen en el resto de la administración y la gobernación públicas.'*

Para conseguir este resultado, la AGL necesita el apoyo de sus directivos; un empleado que se dedique específicamente a trabajar en el programa de comunicación; un plan y un presupuesto; y grandes ideas sobre el modo de llegar a las audiencias y de escuchar sus opiniones.

¿Tiene su AGL esas grandes ideas? ¿Ha creado un producto de comunicación original y desea compartirlo con otras asociaciones de todo el mundo? Diríjase a VNG International. Nos gustaría conocer ese producto.

¿Desea recibir copias completas de los documentos mencionados en este folleto, para que le ayuden a crear su estrategia de comunicación? Diríjase a VNG International. Nos encantará enviarle esos documentos.

## La Agencia de Cooperación Internacional de la Asociación de Municipios Holandeses

*Comprometida al fortalecimiento de los gobiernos locales democráticos mundialmente*

La tarea clave de VNG Internacional es el fortalecimiento de los gobiernos locales democráticos al rededor del mundo. Es una pequeña dinámica compañía que anualmente administra más de 60 proyectos y programas con un enfoque en la descentralización y el fortalecimiento institucional. VNG Internacional apoya a los gobiernos locales, sus asociaciones e instituciones de capacitación en los países en vías de desarrollo y aquellos en transición.

El Método de trabajo de VNG Internacional

Para VNG Internacional, el fortalecimiento de los gobiernos locales democráticos significa el trabajar en tres niveles interrelacionados:

- El nivel individual-capacitación y motivación del personal municipal y los funcionarios elegidos
- Nivel organizacional-aconsejando a las autoridades locales respecto sus estructuras organizacionales y métodos de trabajo
- Nivel institucional-adaptando las relaciones financieras, leyes y arreglos institucionales

El método de trabajo de VNG Internacional consiste en:

- La cooperación colega-a-colega
- Ligas entre instituciones

## Ciudades y Gobiernos Locales Unidos

Ciudades y Gobiernos Locales Unidos (CGLU) se fundó en mayo de 2004, y actúa como portavoz unificado y defensor mundial de la democracia y la autonomía local. La sede de CGLU se encuentra en Barcelona y es la asociación de gobiernos locales más grande del mundo.

Representa a más de la mitad de la población mundial y las ciudades y sus miembros asociados se hallan en 127 estados miembros de la ONU, en las siete regiones mundiales: África, Asia-Pacífico, Europa, Euro-Asia, Oriente Próximo y Asia Occidental, Latinoamérica y América del Norte. Entre sus miembros se encuentran 1000 ciudades principales y aproximadamente todas las Asociaciones de Gobiernos Locales del mundo.

A nivel mundial las capacidades, recursos, influencia y campo de acción de las Asociaciones de Gobiernos Locales varían de forma considerable. Las Asociaciones juegan un papel muy importante en el desarrollo, en la descentralización y en la gobernanza eficaz. Sin embargo, necesitan ser reforzadas antes de poder apoyar eficazmente a sus miembros individuales o de poderse relacionar con el gobierno central, donantes y otros actores.

Desarrollando el concepto de Refuerzo Institucional de las Asociaciones (ACB) liderado por la red global de gobiernos locales, CGLU trabaja para reforzar la capacidad de las asociaciones en su red de contactos mediante el lobby, el fomento de la cooperación y el intercambio de experiencias entre sus miembros, y a través del trabajo con sus miembros y socios en iniciativas como el programa de Fortalecimiento de las Asociaciones para la Buena Gobernanza Local.