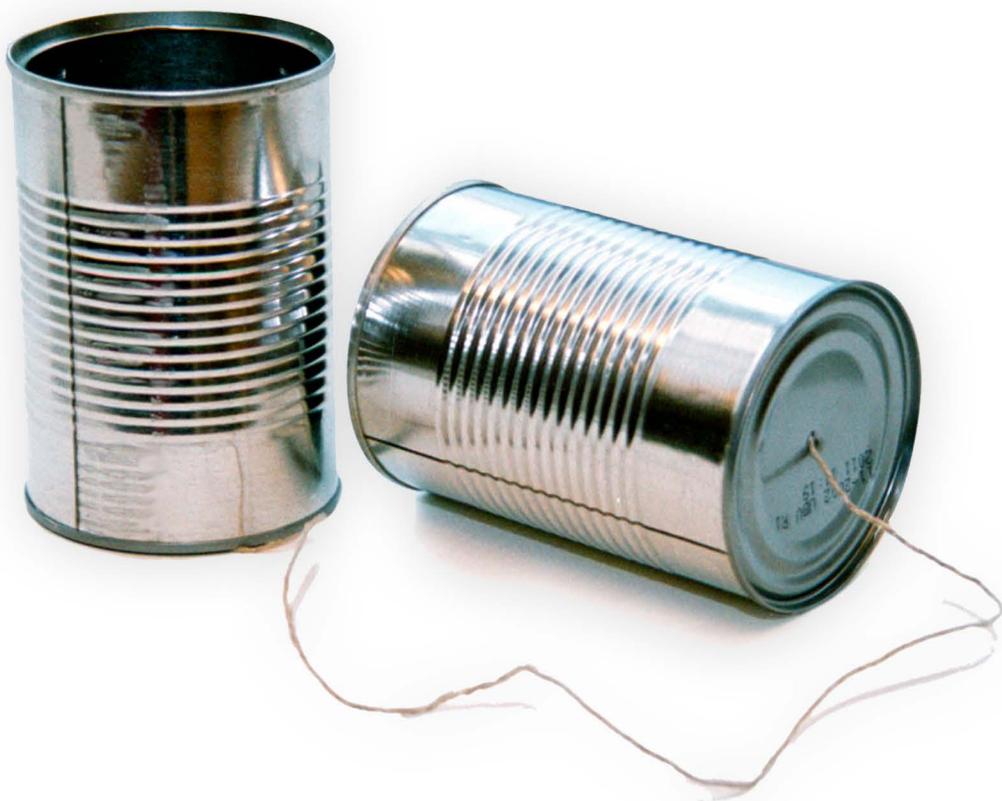


El Plan de Comunicación en las ONG



Cómo elaborarlo e implicar a tu asociación

GUÍA PRÁCTICA



Cómo elaborar un Plan de Comunicación en tu ONG



Fundación Gestión y Participación Social

www.asociaciones.org



Autor: Adrian Aguayo Llanos



Cómo elaborar un Plan de Comunicación en tu ONG (2016) by Adrián Aguayo Llanos y Fundación Gestión y Participación Social is licensed under a Creative Commons Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional License.

INDICE

INTRODUCCIÓN	4
¿Qué debo tener en cuenta antes de iniciar un Plan de Comunicación?.....	4
¿Cómo implicar al resto de la entidad?.....	7
ELABORANDO EL PLAN DE COMUNICACIÓN.....	11
Análisis previo y conocimiento de la realidad	11
Target o público objetivo.....	14
Los Objetivos.....	18
Estrategias y acciones de comunicación	20
Recursos materiales y humanos	22
La figura del Responsable de Comunicación.....	23
Monitorización y seguimiento.....	26
Evaluación del Plan de Comunicación.....	28
OTROS APARTADOS COMPLEMENTARIOS PARA UN BUEN PLAN DE COMUNICACIÓN.....	30
El protocolo ante las Crisis de Reputación.....	30
La Guía de Estilo y la imagen corporativa	34
El Plan de Posicionamiento Web (SEO).....	34
Guía de lenguaje.....	37
CONSIDERACIONES FINALES	39

INTRODUCCIÓN

¿Qué debo tener en cuenta antes de iniciar un Plan de Comunicación?

Es posible que en tu ONG estéis pensando en crear una web o un blog, registraros en algunas Redes Sociales, iniciar una campaña de activismo o captación de recursos... Pero ¡espera! Aún no te pongas manos a la obra.

Antes de entrar en materia voy a compartir **algunos problemas comunes** con los que me he topado en mi trayectoria formando a las asociaciones:

- Se encarga la creación de una web a una empresa especializada o a un voluntario que controla del tema y la empresa o la persona desaparece. No tenemos las claves o no sabemos gestionar los espacios y la web lleva sin actualizarse varios años.
- Tenemos varios perfiles en Redes Sociales pero no se nos ocurre qué publicar. Nuestro muro se actualiza muy de vez en cuando y han pasado meses desde la última publicación.
- En el día a día de nuestra entidad, el trabajo urgente no nos permite dedicar más tiempo a publicar noticias o crear contenido de calidad.
- Etc.

¿A qué se deben estos problemas? A menudo en nuestros cursos sobre comunicación con asociaciones nos hemos topado con **personas que no se ven capaces de gestionar la comunicación de su entidad**. Creen que es una labor especializada de periodistas, informatic@s o expert@s en marketing. O, quizás, el

marrón cae siempre en el friki de la asociación, que le gustan las TIC y controla del tema. ¿Te suena de algo?

Salgamos de dudas. Hazte la siguiente pregunta: *¿Sabrías yo hacer un Plan de Comunicación en mi ONG?* Si tu respuesta es negativa déjame decirte que te equivocas, no sólo sabrías hacerlo sino que además podrías implicar al resto de tu entidad.

Hazte otra pregunta: **¿Sabes cómo planificar una actividad o un proyecto?** Seguro que sí. Te pones manos a la obra y junto con tus compañer@s sacáis objetivos, destinatarios, recursos... Se trata del **ciclo de la planificación de un proyecto** y, que a grandes rasgos, se puede extrapolar para sacar los apartados para crear un **Plan de Comunicación**.

Encuentra las 7 diferencias, ¿ves alguna?



Planificando un proyecto



Planificando la comunicación.

**Solución¹.*

Antes de comenzar deberemos tener en cuenta dos ámbitos de la Comunicación en/desde nuestra entidad y que nos ayudará a elaborar nuestro plan de comunicación desde diferentes perspectivas:

¹ Deja de perder el tiempo, no hay diferencia, ¿aún no te has enterado?

- **Comunicación Interna:** La que se lleva a cabo dentro de la propia entidad y se da entre los diferentes miembros de la misma: soci@s, junta directiva, colaboradores/as, voluntari@s, familias, proveedores...

Actualmente es común usar herramientas como WhatsApp, grupos de correo, comunidades en redes sociales... para la comunicación interna o coordinarse². Estas herramientas pueden suponer una gran ayuda pero no están exentas de riesgos, por lo que si vais a usarlas quizá sea bueno incluir en vuestro Plan un apartado para desarrollar normas o protocolos de uso, así como buenas prácticas con estas herramientas³.

- **Comunicación Externa:** La que se dirige a iniciar una conversación “*hacia fuera*” del marco de la entidad: Administraciones públicas, otras entidades, potenciales usuari@s de un servicio... en fin, la sociedad en general. En esta publicación nos vamos centrar sobre todo en este tipo de comunicación.

En cualquier caso, **sólo hablaremos de comunicación cuando existe un intercambio**. Si solo exponemos información sin recibir feedback hablamos de simple difusión, que también será legítima en muchos casos. Y, como nos cuentan Lita Gómez Terrón y Antonio Moreno⁴:

... lo más interesante es cuando nos damos cuenta de que es imposible no comunicar. Siempre decimos, contamos, transmitimos algo, con la

² Una muestra de estas nuevas posibilidades: [9 Herramientas online para la comunicación interna en los Movimientos Sociales y ONG](#).

³ ¿Tienes problemas con estas herramientas? ¿Quieres algunas pistas y consejos? Quizás te interese leer : [Claves para mejorar la comunicación en grupos de debate online](#) o [Decálogo de buenas prácticas para una coordinación por grupos de correo electrónico](#).

⁴ GOMEZ TERRÓN, L. Y MORENO, A. (2010): Comunicación asociativa. Disponible en: redasociativa.org/crac/descargas/cuadernillos.

voz o con el silencio, con la acción o con la pasividad, con la presencia o con la ausencia, con el empuje o con la inercia. Y en nuestro interés porque los y las demás se comuniquen, nos olvidamos de que siempre comunicamos, de que también estamos ahí, de que nuestras intenciones, sentimientos, prejuicios, miedos, nuestros deseos, sexualidad, roles, identidad, cultura... todo lo que somos está empapando nuestra relación con las demás personas y la está llenando o vaciando, enriqueciendo o empobreciendo, generando posibilidades o creando dificultades.

¿Cómo implicar al resto de la entidad?

Monopolizar un cargo o responsabilidad de forma unipersonal es un peligro para la asociación. Aislar en una persona los conocimientos y habilidades para el desarrollo de funciones concretas en nuestra ONG sin asegurar que esas funciones se puedan seguir desarrollando cuando esa persona falte, **hace dependiente a la entidad de dicha persona.**

Por eso pienso que **las tareas se deben compartir o/y asegurar un relevo en cualquier función.** Y en el ámbito de la Comunicación, en la medida en que contribuirá a construir la imagen de la entidad de cara al exterior, cobra especial importancia. De esta forma evitamos además sobrecargas y falta de empatía en el desarrollo de nuestro trabajo.

Y sólo hay una forma para hacer esto: **implicar a los miembros de la asociación en la comunicación de la entidad.** Y hacerlo desde el primer momento (fase estratégica: creación del Plan de Comunicación), hasta el proceso de implementación del mismo.

En la **fase estratégica** de redacción del Plan de Comunicación hay fases es la que es importante que la entidad esté presente:

- **Análisis del punto de partida.** En un análisis DAFO, lluvia de ideas sobre los temas a abordar, análisis de la realidad comunicativa actual...

- **Establecimiento de objetivos.** Los objetivos deben ser coherentes con los fines de la entidad y realistas con los recursos que se tienen. Desde este punto de vista, las personas concededoras de la entidad pueden ayudar a definir objetivos realistas.
- **Identificación de los públicos destinatarios.** Muchas personas de la entidad tendrán contacto con nuestros potenciales públicos, por lo que conocerán su perfil, intereses, vocabulario...
- Etc.



Te proponemos algo práctico...

Imagen-arte tu asociación. *¿Sabes qué imagen tienen tus compañer@s de su propia entidad? Una forma divertida y creativa de ver cómo ven a la asociación tus compañer@s es realizando preguntas en las que se imaginen como sería su entidad si fuera...*

- *Un grupo de música, ¿Cuál sería? ¿Por qué?*
- *Un famoso.*
- *Un animal.*
- *Una prenda de ropa*
- *Un cuadro escultura o monumento.*
- *...*

Durante la **implementación del Plan**, algunos momentos en los que otras personas de la entidad pueden estar presentes podrían ser:

- **En la creación de contenidos.** Muchos miembros de la entidad tendrán conocimientos de interés para nuestra

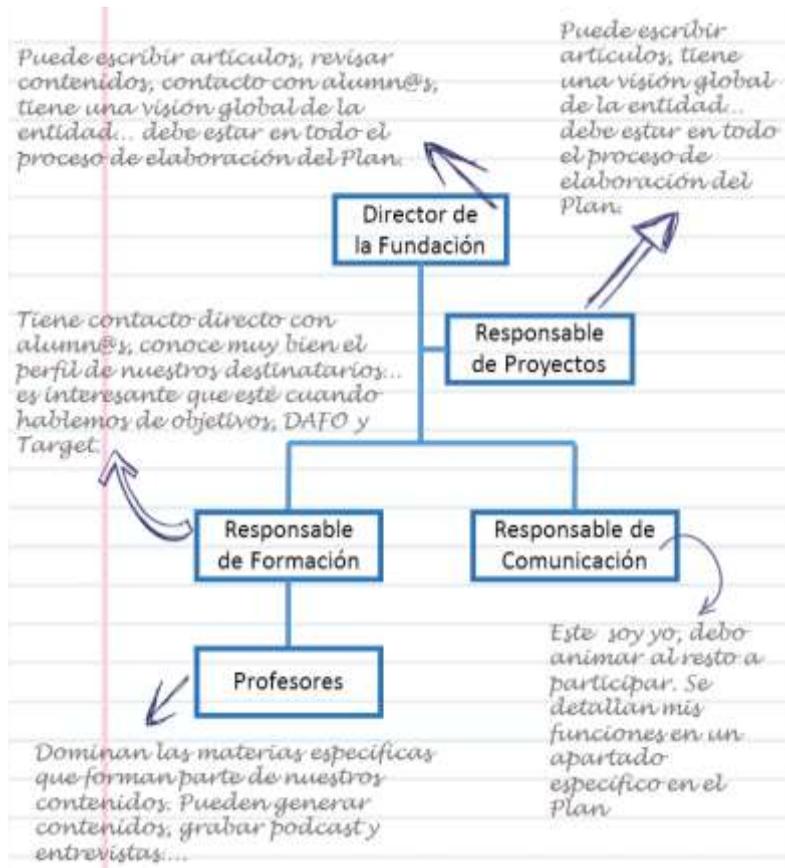
comunicación, por lo que podrán redactar artículos, les podremos entrevistar, nos pueden mandar noticias... también hay otras funciones como moderar comentarios o responder solicitudes de información que se pueden compartir. Las herramientas actuales permiten además crear varios tipos usuari@s con permisos o privilegios diferentes (un administrador encargad@ de la configuración del espacio, varios autores o colaboradores generando contenido...).

- **Si hay una crisis de reputación.** Compartir un problema es una buena forma de buscar soluciones alternativas y creativas.
- **Reenviando y compartiendo contenidos de las redes sociales** a las que pertenezcamos como entidad o de forma personal.
- **En la evaluación del Plan.** Toda la entidad debe conocer el resultado del esfuerzo, los recursos invertidos... y ofrecer un espacio para proponer mejoras e ideas para el siguiente plan.
- Etc.



Te proponemos algo práctico...

Dibuja el organigrama de tu entidad y asigna a cada persona o departamento qué papel pueden jugar en el diseño o implementación del Plan de Comunicación.



Para profundizar un poco más...

- [ONG. ¿De qué estás hablando?](#)
- [Cómo ser Community Manager en Amnistía Internacional.](#)
- [Social Media Manager y Community Manager en las ONG.](#)
- [Cómo traducir nuestras acciones y actividades en noticias.](#)
- [Antes de la web social las entidades sociales ya éramos 2.0.](#)
- [Conclusiones de la sesión "Ser cm3sector", espacio14-30.](#)

ELABORANDO EL PLAN DE COMUNICACIÓN

No existe un guión o esquema universalmente aplicable para crear nuestro Plan de Comunicación, aunque sí podemos seguir algunas normas generales comúnmente aceptadas y que deberemos tener en cuenta.

En este capítulo reflejaremos algunos apartados que creemos podría verte bien desarrollar y te ofreceremos algunas pistas y consejos para completar esos apartados.

Análisis previo y conocimiento de la realidad

Antes de empezar a andar un nuevo camino, se trata de conocer **de dónde partimos**. En esta fase previa podremos **crear el grupo motor que dinamice la creación del plan, así como identificar otras personas** que formarán parte de la creación del mismo y en qué momentos nos coordinaremos.

Puedes usar algunas **técnicas de análisis** como:

- **Cuestionarios y encuestas.** Puedes realizar cuestionarios a tus compañer@s preguntando por cómo perciben la comunicación en la entidad, qué lemas o mensajes les llegan, grado de satisfacción con los canales de comunicación interna...
- Un **DAFO** comunicacional. Consiste en realizar una tabla donde volcaremos las Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades detectadas que tengan que ver con la comunicación actual⁵. Esta técnica conviene hacerla en

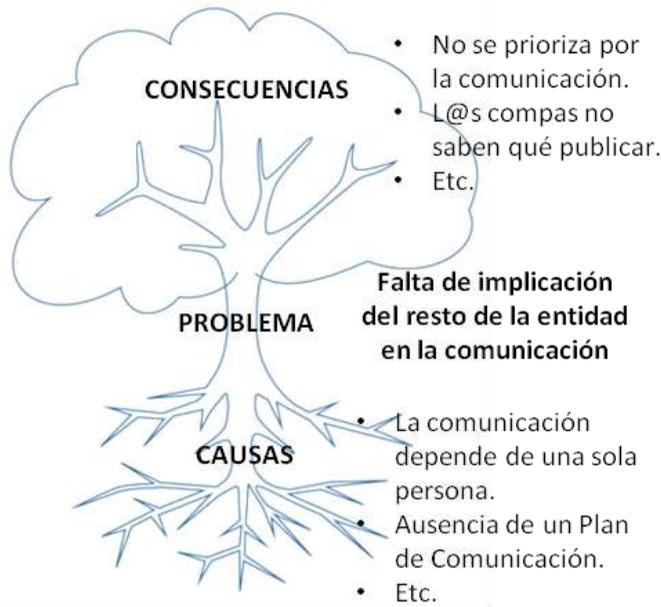
⁵ Más información sobre el análisis DAFO:

https://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis_DAFO

grupo. Compartimos un fragmento del DAFO de nuestro Plan de Comunicación de 2016 a modo de ejemplo:

DEBILIDADES	FORTALEZAS
<ul style="list-style-type: none">• Ausencia de un proyecto para cada espacio de publicación.• No hay tiempo sistematizado de realizar tareas de comunicación en equipo.• Ausencia de una área o profesional específico para la comunicación, se mezcla con otras tareas de coordinación de proyectos, formación...• ...	<ul style="list-style-type: none">• Guía asociaciones.org con buena visibilidad en Internet.• Oferta especializada que nos ubica como referencia en el sector.• Buenas evaluaciones de nuestros servicios por parte de clientes.• ...
AMENZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none">• Gran oferta de cursos y servicios a precios muy baratos e incluso gratis.• La desaparición de asociaciones han reducido nuestro número potenciales de clientes, ha encogido nuestro mercado.• ...	<ul style="list-style-type: none">• Colaboradores y profesionales externos dispuestos a generar alianzas generando beneficio mutuo.• Individualización de la demanda (nº creciente de asesoramientos) o servicios puntuales personalizados.• Uso del móvil como un soporte a explorar.

- **El árbol de problemas.** Técnica inspirada en el mundo de la animación sociocultural. Sirve para analizar problemas concretos y podemos adaptarlo a diversos ámbitos de la comunicación:



- **Grupos de discusión.** Podemos convocar a uno o varios pequeños grupos con un guión o preguntas para facilitar un debate sobre la comunicación en la entidad.

Como ves las posibilidades son muchas, todo depende del tiempo que queráis invertir en esta parte, a quienes queréis implicar y el grado de participación que queréis conseguir.

También es un buen momento de **conocer y analizar qué canales usamos actualmente y para qué, así como medir qué impacto tienen y qué resultados nos han dado hasta ahora.** En nuestro caso, en el Plan de Comunicación de la Fundación Gestión y Participación Social, también aprovechamos este apartado para realizar una monitorización de nuestros canales de comunicación para saber y registrar nuestro punto de partida:

seguidores en redes sociales, medias de visitas a nuestra [guía de gestión](#) o [blog](#), estadísticas de nuestro [boletín asociaciones.org](#)...

Target o público objetivo

¿A quién vamos a dirigir nuestra comunicación? Es importante saber con qué personas vamos a interactuar, por donde se mueven, que lenguaje utilizan... para adaptar nuestra comunicación y que sea lo más efectiva posible.

Una buena identificación de nuestro público nos permitirá enfocar y personalizar nuestros contenidos, buscar un mayor nivel de interacción y utilizar los canales adecuados donde están las personas a las que nos queremos dirigir..

Algunas **preguntas que nos pueden ayudar a definir nuestro público destinatario** podrían ser:

- ¿Dónde están l@s usuari@s a l@s que nos vamos a dirigir?: dónde viven, por donde se mueven...
- ¿Qué lenguaje utilizan?
- ¿A que se dedican, qué estudian o dónde trabajan?
- ¿Qué les interesa de nuestra entidad?
- ¿Cómo es su estilo de vida?
- ¿Qué intereses o aficiones tienen?
- ¿Qué rasgos culturales lo definen?
- ¿Qué herramientas o canales tecnológicos usan?

¿Qué más preguntas se os ocurren?



Un ejemplo práctico

Fragmento de este apartado en el Plan de Comunicación de la Fundación Gestión y Participación Social:

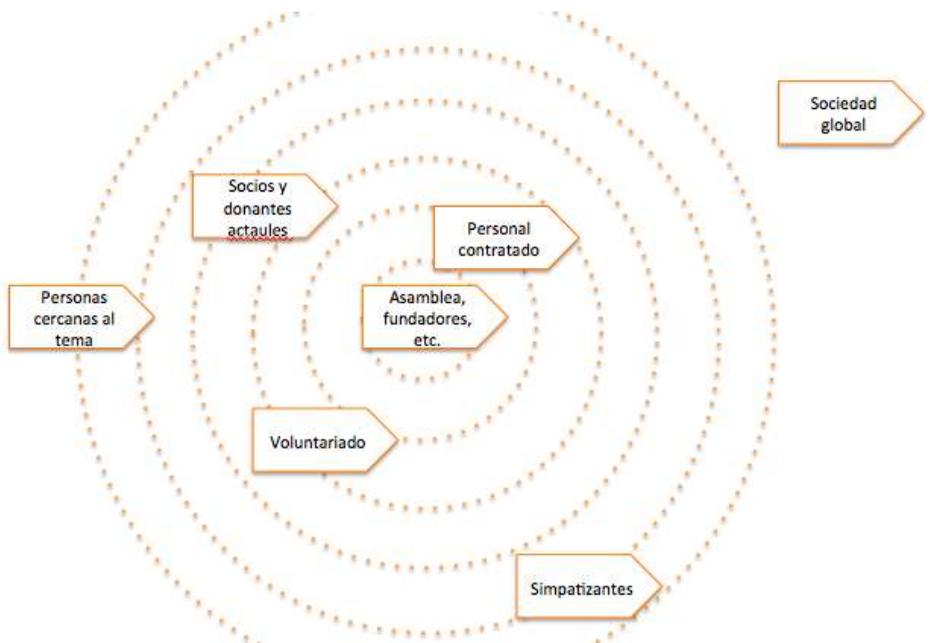
Destinatarios Principales

- **Órganos de representación de asociaciones.**
- **Personal contratado/voluntarios:** Interesados en recursos e información de apoyo para la gestión de trámites, ampliar conocimientos y habilidades para la administración de su entidad, reciclaje personal...
- **Personas inmersas en procesos de constitución de una asociación, fundación o pertenecientes a una de reciente creación:** Interesados en recursos e información de apoyo para la gestión de trámites, ampliar sus conocimientos y habilidades para la administración y mantenimiento de su entidad...
- **Técnicos de administraciones públicas:** Interesados en la formación propia para trabajar a su vez con colectivos del Tercer Sector o bien, contar con recursos de apoyo en su trabajo, descentralización y contratación de servicios especializados: formación asesoramiento, jornadas...
- [...]

Destinatarios secundarios

- **Grupos específicos para servicios con una temática concreta** (por ejemplo, departamentos de comunicación de ONGs para el curso de Community Manager).
- **Personas que desarrollan su trabajo desde la intervención directa** (monitores, educadores, trabajadores sociales, animadores socioculturales... pueden estar interesados en temas de gestión para la realización de campamentos, formar una asociación...).
- [...]

Desde la agencia SocialCo nos proponen ubicar a los públicos objetivos en círculos concéntricos según su relación con la entidad: *En el centro están quienes más reciben o aportan a la comunicación, y según pasamos a círculos externos a quienes tenemos más descuidadas en estos términos. Ubicar a los diferentes tipos de público en este gráfico nos va a mostrar donde están puestas nuestras prioridades comunicativas, y nos va a permitir plantearnos escenarios de cambio para atraer a círculos más próximos a aquellos públicos que consideremos preferentes o a mantener otros⁶:*



Fuente: SocialCo.es

⁶ Plan de Comunicación digital en las ONG (III): Determinar y conocer a los públicos objetivos (2016): Virginia Moraleda, SocialCo: <http://www.socialco.es/plan-de-comunicacion-digital-en-las-ong-iii-determinar-y-conocer-a-los-publicos-objetivos>.

Además, en la medida de las posibilidades, una vez recopilados todos los datos, nos será de mucha utilidad **segmentar a nuestros destinatarios**⁷. Esto nos permitirá establecer diferentes lenguajes, canales, informaciones... en función del público al que nos queremos dirigir en diferentes momentos o canales.



Te proponemos algo práctico...

Para realizar un análisis colectivo (y creativo) de una persona "tipo" a la que os dirigís, podéis dibujar a esa persona e identificar qué elementos y características lo definen: sexo, gustos, intereses, aficiones, edad, estudios y conocimientos, nivel socioeconómico, geografía, valores...

Una técnica que me resulta interesante, y que sobre todo se usa en el mundo del Marketing, se trata de las **Buyer personas**. Sirve para crear a un cliente o destinatario ficticio pero que simbolice de forma representativa nuestro público objetivo. Consiste en imaginar cómo será esa persona como si existiera: su nombre, edad, ocupación, preocupaciones, gustos, qué intereses tiene... Quizás es algo que también podamos probar en algunas organizaciones.

⁷ Puedes leer más sobre esto en [La importancia de la segmentación de nuestros destinatarios](#).

Buyer persona



Ana

Secretaria de la asociación S.O.Stenibilidad.

Vive en Madrid. Tiene 38 años.

Se encarga de pasar las actas, convocar reuniones, realizar tramites administrativos, envío de nominas... Tiene poder dentro de la entidad porque a veces debe tomar decisiones cuando no hay plazo para convocar una asamblea o consultar a la junta directiva y soci@s.

Ha estudiado Administración Pública y varios cursos sobre gestión administrativa. Le interesa seguir aprendiendo.

Tiene mascota y le gusta la lectura. Le preocupa el medio ambiente.

Los Objetivos

Al igual que se recomienda en la redacción de cualquier proyecto, nuestros objetivos deben ser **concretos, medibles y realizables**. Estos objetivos, aunque se centren en la comunicación, deben estar enmarcados en el ideario de la entidad, su misión y valores (y no contradecirlos).

Para facilitar su realización y posterior medición, conviene especificar también qué **indicadores de evaluación** vamos a seguir.



Un ejemplo práctico

Objetivo general:

- **Aumentar la audiencia** de nuestros contenidos entre las personas vinculadas al tercer sector.

Objetivos específicos:

- **Establecer canales de interacción** con nuestros destinatarios y recibir feedback.
 - **Indicadores:** estadísticas de las redes sociales, comentarios recibidos en las redes o blog, posts compartidos... ficha de seguimiento de asesoramiento y consultas de formación
- **Fidelizar usuarios** y aumentar contactos vinculados a los diferentes canales.
 - Evolución de los registros de suscripciones al boletín y redes sociales, métricas de visitas...
- **Visibilizar la actividad completa de la Fundación.** Ofrecer un concepto amplio de todo lo que hacemos para humanizar la entidad y ser más transparentes.
 - Número de artículos o post con información compartida sobre la vida de la entidad.
- **Proporcionar una base documental y material de referencia de utilidad para la gestión de asociaciones.**
 - Número de artículos creados o actualizados en la guía asociaciones.org

Tanto si vas a redactar un proyecto como un Plan de Comunicación, existen algunas pautas generales a modo de consejos para redactar objetivos:

- **Distingue entre objetivos generales** (más a largo plazo y que engloban dentro otros objetivos más específicos) y **objetivos operativos (o específicos)**, que crearán el marco para las posteriores acciones concretas a desarrollar.
- Guíate por la **técnica SMART**:
 - Específicos. Evita los objetivos demasiado generales o abstractos que no den pistas de qué acciones debemos desarrollar.
 - Medibles. Que nos permitan establecer indicadores de evaluación.
 - Alcanzables. De nada sirve ponerse objetivos poco realistas.
 - Relevantes. Que generen una verdadera transformación o meta.
 - Temporalizables. Que podamos planificarlos y secuenciarlos.
- **Que expresen una acción a llevar a cabo.** Para eso ayuda usar verbos en infinitivo: *implicar, atraer, aumentar, desarrollar, analizar...* pero no se te ocurra usar el verbo *intentar*, ¿cómo lo vas a medir después?

Estrategias y acciones de comunicación

Aquí podremos desarrollar **actividades concretas para cada objetivo especificando los medios y canales que se van a usar, así como las personas encargadas de cada tarea.**

Puedes **crear una hoja de planificación de acciones** para cada objetivo, te proponemos un modelo básico que puedes personalizar (y recomendamos rellenar de forma colectiva)⁸:

Objetivos generales	Objetivos específicos	Públicos destinatarios	Acciones	Recursos	Fechas

Es posible que en este punto no sepas qué cosas puedes comunicar en tu entidad. **Lo más difícil de una buena comunicación no es dominar la parte técnica de los espacios de publicación, sino dotar de contenido dichos espacios.**

Sin embargo, en mi experiencia formando a entidades sociales, he visto como muchas asociaciones no piensan en las actividades de su entidad como algo a comunicar. En este sentido deberemos hacer un ejercicio para **adquirir una postura de visibilización de nuestros procesos y actividades, en el que reflejar: qué comunico, cómo lo hago y qué canales uso.**



Te proponemos algo práctico...

Haz una lista de qué actividades puedes comunicar, de qué forma o con qué lenguaje (texto, vídeo, foto...) y en qué canales:

Actividades	Lenguaje	Canales
Campamento	Crónica, fotogalería	Blog, Redes Sociales.
Curso de formación	Info del curso, fotos, testimonios de participantes	Web, Redes Sociales.
Etc.		

⁸ Puedes ver otro modelo de plantilla de planificación de acciones y algunos consejos en el siguiente artículo de SocialCo.es: [Estrategias y acciones para conseguir objetivos.](#)

Recursos materiales y humanos

Como dice Virginia Moraleda en nuestro [Podcast Hablemos de Gestión – 28. El Plan de Comunicación en las ONG \(I\)](#): *No se hace un Plan de Comunicación y se ve qué recursos conlleva cumplirlo, sino que el Plan se adapta a los recursos que ya tenemos.*

En este apartado debemos especificar si contamos con **presupuesto específico para comunicación, materiales, personas** y horas que destinan de su jornada a labores de comunicación...

Todo esto también es importante para posteriormente valorar el tiempo y esfuerzo que podemos destinar a las estrategias y acciones de comunicación y qué cosas nos han merecido la pena o no según los resultados.

En nuestro caso, lo que tenemos en cuenta en este apartado es:

- **Recursos Humanos.** Una estimación de las horas destinadas a las labores de comunicación de todas las personas implicadas, así como el coste/hora⁹.
- **Recursos materiales.** Material inventariable con el que contamos y podemos usar como cámaras de foto y vídeo, micrófonos, mesa de sonido, trípodes... así como el gasto previsible en la compra de nuevo material.
- **Software y apps de pago** específicas de comunicación. Si queréis realizar una estrategia potente de comunicación quizás os interese valorar la compra de algunos programas profesionales. Por ejemplo, en mi caso utilizo

⁹ Es difícil valorar el sueldo de las personas que se dedican a la comunicación, por eso, si quieres hacerte una idea te recomiendo que leas [El sueldo del Community Manager en las asociaciones.](#)

Hootsuite¹⁰ para centralizar la gestión de todas las Redes Sociales que manejo.

- **Inversión prevista de anuncios y patrocinios.** En nuestro caso, por ejemplo, Facebook Ads y Google Ads Grants¹¹.

La figura del Responsable de Comunicación

Este apartado no es tan típico, pero en la Fundación Gestión y Participación Social nos gusta incluirlo porque nos permite recoger las **tareas que debe desarrollar la persona encargada de dinamizar y coordinar la estrategia de comunicación** y así poder evaluar posteriormente su grado de cumplimiento.

El Responsable de Comunicación en FGPS es quien, teniendo en cuenta los objetivos, fines y actividades de la entidad, define su política comunicativa y establece un plan o estrategia de comunicación para contribuir al logro de esos objetivos. Por si o sirve de algo, y a modo de ejemplo, un resumen de las tareas que hemos definido en nuestro Plan de Comunicación de 2016 son:

- Implementar y revisar el Plan de Comunicación. Para ello se identifican la siguientes tareas:
 - Establecer el calendario de reuniones y los temas a tratar en las mismas.
 - Llevar un seguimiento del cumplimiento del Plan.
 - Comparar la marcha del Plan con el Plan Estratégico y registrar las tareas realizadas.

¹⁰ Si quieres saber que es Hootsuite y para qué podemos usarlo puedes leer [HootSuite para Entidades Sociales](#).

¹¹ Google Ads Grants es un programa de Google que ofrece un crédito gratuito de 10.000\$ al mes para que las entidades podamos crear anuncios en el buscador. Aquí te hablo de ello y te doy algunos consejos: [10 Consejos para crear una buena campaña de Google Ad Grants para ONG](#).

- Implicar a más compañeros/as de la Fundación en el Plan de Comunicación u otras formas como en la redacción de artículos, así como la coordinación entre las personas implicadas.
- En la gestión de Redes Sociales:
 - Compartir contenidos propios o de terceros.
 - Monitorizar periódicamente la actividad en las redes.
 - Contestar mensajes directos y comentarios. A veces será necesario consultar e implicar a algún miembro del equipo de FGPS o derivar la consulta.
 - Agradecer nuevas suscripciones, menciones, retweets, cuando nos añadan a una lista...
 - Realizar campañas promocionales cuando así se valore (descuentos, ofertas...), así como la creación de anuncios pagados cuando se valore necesario.
- Envío del boletín electrónico y monitorización del mismo.
- Coordinar la gestión de las Crisis de Reputación si las hubiera y elaborar un protocolo de actuación.
- Redacción de artículos sobre comunicación.
- Coordinar el encargo de artículos de terceras personas.
- Llevar a cabo una estrategia de Posicionamiento Web (SEO) centrado en la publicación de contenidos.

Y con la finalidad de tener un perfil de la persona encargada de la comunicación, puede que también os resulte de utilidad recoger qué **capacidades y habilidades** debe tener. Seguimos con nuestro Plan de Comunicación a modo de ejemplo:

- Capacidad de escucha y habilidades para conversar.
- Ser paciente y estar dispuesto a leer y escribir a menudo.
- Ser creativ@. No podemos contar nuestras historias siempre de la misma forma, buscar aquellas formas de narrar más acordes con nuestros destinatarios y el espacio de publicación concreto (Redes Sociales, blogs, página web...).
- Tener una actitud de formación permanente. Los avances en este campo son rápidos y es necesaria una formación constante para estar al día.
- Experimentar nuevas herramientas y contextos. Buscar momentos para probar nuevas estrategias comunicativas.
- Conocimientos básicos de diseño y uso de herramientas relacionadas (Photoshop, Dreamweaver...).
- Conocimientos básicos de lenguajes audiovisuales: fotografía, vídeo y sonido.
- Conocimientos básicos de comunicación (y a veces de Marketing). No se trata de tener conocimientos especializados previos, este tipo de conocimientos se pueden adquirir a través de formación específica.
- Conocer y estar sensibilizad@ con la realidad y la misión de la organización.
- Conocer herramientas de gestión y publicación de contenidos.
- Conocer herramientas de seguimiento y monitorización de la información.
- Capacidad de filtrado y análisis de la información (curación de contenidos).

- Conocimientos básicos sobre Posicionamiento Web (SEO).
- Conocimientos básicos sobre el marco legal específico de la comunicación: Imagen, Propiedad Intelectual, Protección de Datos, LSSI... así como mantener una actitud ética en la comunicación.



Monitorización y seguimiento

Aquí especificaremos las **técnicas y actividades que llevaremos a cabo para medir el impacto y resultados de nuestra estrategia de comunicación**. Para comprobar dicho resultado es necesario llevar un **seguimiento continuado de nuestras estrategias de comunicación**.

Se trata de medir y **equilibrar el esfuerzo/recompensa** para optimizar nuestros recursos. Algunas **herramientas** que puedes usar son:

- [Google Analytics](#) para medir las estadísticas de visitas, clics... y comprobar cómo evolucionan nuestras webs. Algunos gestores de contenidos como Wordpress incorporan otros sistemas de estadísticas más sencillos que también podemos usar.
- [Google Alerts](#). Nos permite escribir una serie de términos y recibiremos un mail cuando Google detecte contenido que incluya dichas palabras. Puedes crear alertas con el nombre de tu entidad, vuestras actividades, campañas o servicios que prestáis...
- La mayoría de **Redes Sociales** tienen sus propios sistemas de estadísticas muy completos, a veces incluso en exceso. Por eso puede que prefieras usar otras herramientas como esta [plantilla seguimiento mensual de Facebook](#) o de [Twitter](#) elaboradas por nuestr@s amigos de SocialCo. O usar herramientas externas como [HowSociable](#), [Klout](#) o [SocialMention](#).
- Si mandáis **boletines electrónicos o newsletters** ¹², tendréis que medir sobre todo ratios de apertura (ofrece pistas de si estamos compartiendo contenido de interés), porcentajes de clics (permitirá saber qué contenido tiene más impacto), altas y bajas en las suscripciones, rebotes y quejas (para suprimir esas direcciones y mantener limpia

¹² Quizás te interese leer el siguiente artículo para saber cómo puede ayudarte un boletín en tu organización y conocer algunos consejos: [El boletín electrónico en las ONG: usos, ventajas y consejos](#).

nuestra base de datos y reducir el riesgo de caer en *spam*¹³)...

- Y también puedes crear tus propias hojas de registro con otros tipos de **datos más cualitativos pero cuantificables**¹⁴.

Y antes de finalizar este apartado... ¡Ojo! Para no caer en una medición continuada que nos obsesione y nos quite tiempo de lo importante (bajo mi punto de vista **es más útil emplear más tiempo a generar contenido que a medirlo, sabiendo que ambas son compatibles**), es recomendable que establezcas una periodicidad y un método para registrar todos estos datos. De esta forma podremos sistematizar esta labor y planificarlos.

Evaluación del Plan de Comunicación

Por último, deberás terminar tu Plan estableciendo un método de evaluación del mismo. Ya habrás establecido los indicadores de evaluación de tus objetivos, pero ahora **se trata de ver cómo vas a evaluar el Plan de Comunicación de forma integral**. Algunas cosas que puedes recoger en este apartado son:

- **Establecer el equipo** o personas que junto contigo evaluarán el Plan.
- **¿Cuándo vas a evaluar el Plan?** En nuestro caso realizamos esta reunión al finalizar el año.

¹³ Si quieres saber más sobre lo que supone el *spam* en los diversos ámbitos de la comunicación que podemos llevar a cabo desde nuestra entidad te recomiendo el artículo [El SPAM en los Diversos ámbitos de la comunicación Digital](#).

¹⁴ Si no sabes qué medir, te doy algunas pistas: [5 indicadores cuantitativos, cualitativamente más relevantes, para medir la eficacia de nuestros contenidos en Internet](#).

- Poner en común **los resultados de los indicadores de evaluación de los objetivos** y analizar los puntos que no se han cumplido.
- **Rendir cuentas de los recursos empleados.**
- Sacar ideas y tomar notas de **aspectos importantes para tener en cuenta en el siguiente Plan.**
- Etc.



Para profundizar un poco más...

- [*El Plan de Comunicación en las ONG – Entrevista a Felipe Giner.*](#)
- [*Estrategia TIC y Social Media en las organizaciones – Entrevista a Jaume Albaigés.*](#)
- [*¿Cuál es la mejor Red Social para mi ONG?.*](#)
- [*Marketing de contenidos: 5 puntos para explotar un corazón.*](#)
- [*Marketing de Contenidos – entrevista a Alicia Urrea de SocialCo.*](#)
- [*Crear listas en twitter.*](#)
- [*Usos del hashtag en twitter para tu ONG.*](#)
- [*Cómo conseguir más seguidores y retweets en twitter.*](#)
- [*10 consejos para ganar seguidores en youtube.*](#)

OTROS APARTADOS COMPLEMENTARIOS PARA UN BUEN PLAN DE COMUNICACIÓN

Hemos visto una serie de apartados básicos que puedes desarrollar en el Plan de Comunicación de tu ONG. Sin embargo, si quieres enriquecer o seguir mejorando tu Plan en futuras revisiones del mismo, puedes ampliarlo con apartados como los que aquí te proponemos.

El protocolo ante las Crisis de Reputación

Una crisis de reputación **hace referencia a la imagen negativa** que puede adquirir nuestra entidad en un momento dado¹⁵. Esta crisis de nuestra imagen puede hacer empeorar las relaciones con nuestros grupos de interés, perder credibilidad ante la administración, hacer surgir conflictos con soci@s y colaboradores/as...

Algunos **factores de riesgo** son:

- **Comentarios negativos** en Redes Sociales, blogs... hacia la entidad o nuestros servicios.
- **Menciones que supongan un ataque** de terceras personas.
- **Errores** cometidos desde la entidad que se sobredimensionan gracias a las posibilidades de viralización de las plataformas 2.0.
- **Falta de transparencia.**

¹⁵ Si quieres profundizar un poco más en esto puedes leer [*Qué es una crisis de reputación para una ONG y cómo no debes actuar.*](#)

- **Falsear datos**, adaptar la realidad a nuestros intereses, ocultar información...
- **Hacer SPAM**. Ser pesad@s e insistentes con nuestros servicios, publicidad no deseada, la sobreinformación... puede irritar a nuestro público o darles una visión de que nuestra entidad sólo les quiere como *clientes*.

Ante el riesgo que conllevas esas situaciones, conviene que identifiquéis algunas **prácticas a evitar** como las que siguen.

- **No hacer nada**. No intervenir no significa que el problema no exista. Sólo estaremos perdiendo la oportunidad de intervenir en el conflicto y puede provocar la aparición de rumores.
- Si la persona que realiza las acusaciones tiene algo de razón, **no parece aconsejable negar los hechos**. No siempre controlamos toda la información disponible en la red y podemos perder credibilidad.
- **Tampoco es una solución bloquear o silenciar** al usuario que ha expresado su opinión. Al fin y al cabo, una queja es una oportunidad de conocer algo que puede pensar más gente y nos ofrece la posibilidad de mejorar nuestra imagen.
- **Usar amenazas o medidas punitivas como acciones legales o descalificaciones**. Eso sólo aumenta las posibilidades de incrementar el malestar de las personas y no mejora la imagen de la entidad hacia nuestro público, dejando ver que no tenemos los argumentos para solucionar un conflicto.
- **No perder las formas**. Una mala contestación carente de argumentos puede incrementar más el conflicto e irritar y contagiar a más personas. Esto no significa

necesariamente dar la razón al otro. Somos entidades sociales y en nuestro caso *el cliente NO siempre tiene la razón*. Pero eso no quita que en todo momento seamos educad@s y correct@s en nuestras formas.

Ahora bien, **¿Cómo podemos actuar ante una Crisis de Reputación?** Pues eso es lo que debes establecer en este apartado. Deberás **definir un protocolo de actuación**¹⁶ para no tener que improvisar o actuar de forma precipitada si tienes algún problema. Creo que puede resultaros de mucha utilidad compartir un resumen de las orientaciones que hemos establecido en nuestro Plan de Comunicación:

1. **Análisis de la situación.** Estimar el grado de la queja e investigar el origen de la misma, analizando el poder de influencia que puede tener ese usuario en las redes sociales para valorar su impacto.
2. **Identificar la justificación del comentario.** Si esta infundado o simplemente se debe a un *troll* no es aconsejable seguir la discusión, podremos borrar el comentario, denunciarlo y bloquear al usuario. Por el contrario, si valoramos profundizar en la queja podremos empezar por pedir más información si fuera necesario.
3. **Realizar una primera contestación** con la mayor brevedad posible, indicando que *se está trabajando en ello* y agradeciendo el comentario. Ya que el proceso de viralización es exponencial, cuanto más pronto actúes mejor (sin precipitarte, actuar pronto no es actuar a la ligera).

¹⁶ Si te preocupa este tema puedes completar la información de este apartado leyendo el siguiente artículo: [10 pasos para afrontar una crisis de reputación en tu ONG.](#)

4. **Reunión de equipo o compartir la problemática.** Explicación del caso y lluvia de ideas. Esto no debe demorarse en el tiempo más de 24 horas.
5. **Definir las personas y los canales a utilizar.** Podremos decidir quién intervendrá en las comunicaciones, en ocasiones es bueno nombrar a personas relevantes de la entidad para que intervengan de forma pública, demostrando que se le concede importancia a la persona que ha realizado las críticas. Así mismo, no siempre nos limitaremos a responder por el canal desde el que nos ha llegado la queja, sino que podremos utilizar otros canales complementarios para reforzar nuestro mensaje: páginas web, notas de prensa, boletines...
6. **Responder al autor de la queja.** Además de usar el canal online se puede valorar otros canales como mail o teléfono. Debemos agradecer nuevamente el comentario, mostrar preocupación por el asunto y ofrecer las alternativas si las hubiera. Debemos mantener una actitud serena y no dejarse llevar por las emociones del momento que nos hayan despertado el ataque.
7. **Si se ha resuelto bien,** podremos aprovechar la situación dando a conocer el problema y cómo se ha solucionado, pidiendo feedback de la persona afectada, preguntando a más usuarios...
8. **Seguimiento del conflicto y evaluación de los resultados.** Aunque haya quedado solucionado, hay que ser prudentes y estar observando durante un tiempo para dar constancia de que así sea.

La Guía de Estilo y la imagen corporativa

En entidades de gran tamaño es común que exista un plan o guía independiente para desarrollar esto, pero en entidades de menor tamaño podemos incluir este apartado en el Plan de Comunicación.

Aquí podremos especificar algunas **orientaciones para usar nuestros logotipos, colores corporativos, fuentes tipográficas para los diseños...**

Establecer unas pautas comunes y reglas de uso puede ser especialmente útil para aquellas entidades que tienen un equipo heterogéneo de personas que se dedican a realizar diseños en nuestra entidad.

También es útil para que terceras personas o entidades usen nuestra imagen en convocatorias, publicaciones, diseños como carteles o trípticos... y de esta forma les facilitamos la labor y nos aseguramos que nuestra imagen va a ser coherente con nuestra línea gráfica.

El Plan de Posicionamiento Web (SEO)

También es un ámbito que en entidades con muchos recursos disponen de un plan propio, un profesional o un área sólo para mejorar el posicionamiento web de sus páginas. Sin embargo, en entidades de menor tamaño y con menos recursos, podemos incluir en el Plan de Comunicación algunas estrategias para mejorar el posicionamiento, sobre todo en lo concerniente a la creación de contenido.

Con respecto al SEO es posible que tengas la impresión que es algo que no podrás hacer porque requiera de elevados conocimientos técnicos. ¡Pues te equivocas! Actualmente **Google**

intenta posicionar mejor el contenido de calidad. Y publicar contenido de calidad es algo que puedes hacer, ¿verdad?¹⁷



Te proponemos algo práctico...

¿Por qué no pruebas a poner el nombre de tu entidad en Google?

- *¿En qué posición sale?*
- *¿Con qué título o descripción lo muestra?*
- *¿Aparece otra información relacionada (mapa de ubicación en google maps, elementos principales del menú, datos de contacto...).*

Hay dos ámbitos en los que podremos influir para mejorar nuestro posicionamiento y, por tanto, deberemos indicar qué actividades vamos a desarrollar para cada uno de esos ámbitos:

- **SEO Interno.** Hace referencia a aquellos aspectos que controlamos desde la administración de nuestra web:
 - **Título y descripción de tus espacios web.** Piensa y escribe en tu Plan esta información.
 - **Palabras Clave.** Son términos que tienen relevancia en tus contenidos y servirán para que la gente te localice buscando esos términos en Internet. Haz una

¹⁷ Si no estás convencid@ deberías leer el siguiente artículo antes de seguir: [Las entidades sociales también podemos hacer buen SEO.](#)

lista de esos términos y úsalos en título, artículos, descripciones, imágenes...¹⁸

- **Formatos de texto.** Usar negritas, subrayado, listas y viñetas, títulos, enlaces de calidad (no del tipo *pincha aquí*)...¹⁹ en los textos ayudan a Google a interpretar tu contenido como de mayor calidad. Escribe en vuestro Plan qué políticas se deben seguir en la redacción de contenidos y su diseño.
- **Mejorar la negación web.** Establece menús, categorías, mapas web... para que toda tu web tenga una buena navegación que permita ir de un apartado a otro.
- **SEO Externo.** Son prácticas que pueden influir en tu posicionamiento, pero que no dependen de la configuración y administración interna de tus espacios web. Sobre todo podemos hacer referencia a las **políticas de enlaces externos**.

Puedes contemplar la posibilidad de invitar a otras personas y entidades a enlazaros o compartir vuestros contenidos. Y también existe la posibilidad de insertar enlaces en repositos externos como artículos de Wikipedia (un ejemplo de nuestro caso en el apartado de [enlaces externos en el artículo de asociaciones civiles](#)), Marcadores Sociales como [Diigo](#) o [Delicious](#), páginas de noticias como [Menéame](#)... Identifica en qué sitios puedes publicar enlaces

¹⁸ Aquí te explico como meter esa información en imágenes para mejorar el posicionamiento y la accesibilidad: [Metadatos en imágenes: accesibilidad y SEO](#).

¹⁹ ¿Quieres saber qué cosas puedes tener en cuenta cuando redactes un post? No te pierdas [Claves SEO para un post cualquiera](#).

Puedes terminar este apartado creando una ficha de análisis SEO para medir el resultado de tus acciones:

Acciones	Observaciones y herramientas a usar
Palabras clave	Puedes medirlas tu listado: Google Trends , Keyword Planner o KeywordDiscovery
Metadatos	Revisa tus descripciones, imágenes, títulos... y comprueba si incluye palabras clave.
Tiempo de carga	Puedes medirlo con tools.pingdom , currentlydown o Google PageSpeed .
Adaptabilidad móvil	Compruébalo con mobile-friendly .
Menciones y enlaces externos	Mide con: socialmention , moz o icerocket .
Análisis SEO completo	Mídelo con seospike o metricspot .

Guía de lenguaje

El lenguaje que utilizamos las personas configura nuestro pensamiento. Y **el lenguaje que usamos las organizaciones sociales está cargado de valores**. Por eso, las asociaciones y ONG más que ningún otro tipo de entidades debemos poner especial cuidado a los términos que utilizamos para referirnos a los diversos colectivos de personas con los que trabajamos, las acciones que llevamos cabo en los territorios, los mensajes políticos que construimos, los datos que construyen nuestras noticias...

Un problema común de muchas entidades es que **usan un lenguaje críptico**, propio del campo de la animación sociocultural u otros ámbitos de las ciencias sociales como la sociología, la antropología, la política... y muchas veces nuestros mensajes no llegan al gran público y cuesta que empaticen con nosotr@s.

Por otro lado, **debemos asegurarnos de que nuestros mensajes son entendidos y que no ofendan ni excluyan a ningún colectivo**. Por eso, puede ser interesante incluir en tu Plan de Comunicación una guía de términos o pautas para **el lenguaje a usar en las comunicaciones o creación de contenidos**. En este sentido, puedes ofrecer pistas para usar un lenguaje inclusivo, coeducativo y no sexista, crítico...²⁰

²⁰ Lo mejor que puedes hacer para crear tu propia guía es leer las que ya existen. Es muy útil esta recopilación de nuestra amiga Olga Berrios en diversos ámbitos como capacidades diversas, medio ambiente, empleo, cooperación, infancia...: [*Guías de lenguaje inclusivo*](#).

CONSIDERACIONES FINALES

Hemos llegado al final de esta breve guía. Si tras su lectura estás pensando en ponerte manos a la obra, o ya tenías un Plan de Comunicación pero vas a modificarlo según algunas de las cosas que hemos comentado, habremos cumplido nuestro objetivo y yo estaré tremendamente satisfecho.

Pero te aviso que desarrollar este tipo de Plan tan global e implicando al resto de la organización no es tarea tan fácil y es algo que lleva tiempo. Te encontrarás con la falta de tiempo, falta de una visión crítica y creativa de las TIC, falta de espacios sistematizados para tratar la comunicación de tu entidad... **No permitas que lo urgente acabe siempre quitando tiempo a lo importante.**

En el día a día de las organizaciones sociales imperan **dos grandes resistencias:**

- **El día a día de la entidad está repleto de tareas urgentes que van posponiendo otro tipo de trabajo más estratégico y a largo plazo.** Sin embargo, deberemos sensibilizar a nuestros compañer@s para que sepan que lo inmediato suele ser menos transformador y generan un impacto menor. En este sentido, el gasto de tiempo en esas tareas urgentes también es menos rentable, mientras que la inversión de tiempo en transformaciones a largo plazo son más duraderas y, por tanto, es un tiempo mejor invertido y de mayor calidad. **Esto no tiene que ver sólo con la comunicación, sino con la cultura de la participación de la asociación.**
- **La falta de recursos.** Con las herramientas de comunicación 2.0 esto ya deja de ser una excusa. Tenemos a nuestro alcance multitud de posibilidades comunicativas gratuitas y/o de muy bajo coste. Claro que

para saber aprovecharlas hace falta tiempo y formación (volvemos al punto anterior). Pero también es un entrenamiento. A medida que vayamos probando herramientas y adquiriendo nuevas habilidades comprobaremos como vamos sistematizando nuestro trabajo, optimizando el tiempo y siendo más eficaces. **Tampoco hablamos sólo de comunicación, sino de la inversión en capital humano.**

Y, por último, **nosotros te podemos ayudar**. Sí, desde la Fundación Gestión y Participación Social ponemos a tu disposición una serie de servicios que pueden ayudarte a mejorar los procesos de gestión, organización y la comunicación de tu asociación:

- En nuestra **web [asociaciones.org](http://www.asociaciones.org)** encontrarás una guía de gestión de asociaciones con contenido sobre administración de asociaciones, contabilidad, fiscalidad, legislación...
- En nuestro **blog [Hablemos de Gestión](#)** publicamos a menudo artículos prácticos sobre comunicación y gestión de asociaciones. Encontrarás noticias de actualidad y novedades en el sector, recursos, herramientas, consejos... y una categoría muy valorada son nuestros **[Podcast](#)**, donde entrevistamos a expertos en diferentes áreas de la gestión de asociaciones.
- **[Realizando nuestros cursos](#)** podrás profundizar en tu labor profesional, además de poder contar con el acompañamiento de profesores especializados a los que podrás realizar consultas o proponer debates (y obtendrás una certificación universitaria).

- [Suscribirte a nuestro boletín](#) es la mejor forma de estar al día en materia de gestión de asociaciones. Recibirás un correo mensual con las últimas publicaciones de nuestro blog o web, enlaces a artículos de interés, nuestra oferta de cursos...
- Y, también estamos por las redes sociales, donde compartimos todas nuestras novedades, herramientas, noticias y todo tipo de información que puede interesarte sobre gestión de asociaciones y comunicación especializada en el tercer sector. Estamos en: [Twitter](#), [Facebook](#) y [Google+](#).

Y a mí **tampoco me gustaría que perdiéramos el contacto**, así que te animo a que nos conectemos para seguir ayudándote con esto de la comunicación social digital. Puedes seguirme en:



¡Nos vemos por la Red!