# ¿Cómo diseñar un plan de incidencia en políticas públicas?

## Guía Nº8 Cómo comunicar. Definir la estrategia y los mensajes clave

*La presente guía es parte de una serie que aborda los diversos componentes de un plan de incidencia en políticas públicas.*

1. Diagnóstico
2. Objetivos
3. Actores y alianzas
4. Propuesta
5. Estrategias y acciones
6. **Plan de comunicación**
7. Recursos y cronograma
8. Monitoreo
9. Evaluación

En la **Guía N° 7: Cómo llevar adelante la propuesta. Definir las estrategias y acciones** se presentaron distintas estrategias que una organización puede adoptar en su plan de incidencia de acuerdo al objetivo planteado. La mayoría tiene un componente de comunicación que debe ser planificado: desde la identificación de los públicos prioritarios hasta la detección de los mensajes clave que se quieran compartir o del medio/canal que se usará para difundir la propuesta. A lo largo de esta guía, se recorrerán estos y otros aspectos relevantes a la hora de diseñar un plan de comunicación.

## ¿Por qué es importante comunicar?

Comunicar no consiste solamente en acercar la propuesta de la organización a los tomadores de decisión, una vez que fue definida, sino que implica también una reflexión acerca de las maneras en que se puede incidir tanto entre los que deciden como entre quienes influyen sobre ellos. Se trata de "correrse" de aquella visión unilateral de la comunicación (asociada básicamente a la diseminación de una propuesta tal como la quiere expresar la organización) hacia una comunicación bilateral, multidireccional e interactiva, donde se involucre a los tomadores de decisiones y a otros actores clave en un proceso de diálogo e intercambio que aumente las probabilidades de incidencia.

En muchas ocasiones, la eficacia de una propuesta se sustenta en su valor comunicativo: no se trata de la mera transmisión de una idea o recomendación de política, sino de

asegurar que los actores políticos y sociales comprendan de que se trata la política pública, lograr que la propuesta se vuelva una referencia para la toma de decisiones y que sea adoptada y aplicada en la práctica (IDRC, 2007). Por eso, no basta con comunicar solo en momentos críticos del proceso, sino que las acciones de comunicación deben ser planificadas.

## Principios y pilares de la comunicación:

- Es necesario planificar las acciones de comunicación y asesorarse, de manera de no trasmitir información o mensajes incorrectos.
- Promover el diálogo. La comunicación es un proceso complejo: intervienen al menos dos actores, cada uno con sus modos de comprensión culturales, contextos, etc. En la medida en que se conozcan las necesidades, intereses y creencias de la audiencia se estará en mejores condiciones de involucrarla con los mensajes desarrollados.
- Los buenos comunicadores se hacen preguntas y reflexionan acerca de su audiencia, de manera de conocer mejor lo que ella necesita, qué "lenguaje" entienden y a qué le prestan atención.

Fuente: CIPPEC, sobre la base de IDRC (2008).

## El plan de comunicación

**Un plan de comunicación es útil para:**

- Asegurar cierto nivel de compromiso entre los miembros de la organización, en especial en términos de recursos humanos y financieros que se destinarán al proceso de incidencia.
- Construir consenso sobre objetivos, prioridades, responsabilidades y resultados esperados.
- Fomentar la coordinación, la consistencia y la coherencia interna a través del desarrollo de acciones de comunicación interna y externa.

**Y sirve como base para:**

- La toma de decisiones: guía el trabajo en equipo para alinear y potenciar sus decisiones; y es una herramienta útil para evaluar los costos de los desvíos (si surge una nueva oportunidad o un cambio negativo inesperado, permite decidir con mayor información en qué medida es posible y deseable reubicar los recursos).
- Ordenar y priorizar las acciones para optimizar la inversión de tiempo y recursos.
- La evaluación interna y externa de la efectividad, oportunidad y calidad de las relaciones desarrolladas con los actores clave.

Idealmente, la producción de un plan de comunicación debería estar a cargo de especialistas o miembros de la organización con más conocimiento y experiencia en el acceso a y el trabajo con los formuladores de políticas. Este grupo debería diseñar el plan que luego puede debatirse con el resto del equipo de trabajo, para que agreguen sugerencias y aporten recursos (contactos, experiencia, herramientas de comunicación, etc.). Es importante resaltar que el plan de comunicación será una plataforma dinámica que habrá que revisar en forma

continua debido a la naturaleza cambiante de las relaciones y los asuntos públicos.

## ¿Quién decide?

La comprensión de los espacios y las instancias para la toma de decisiones es un prerrequisito para llegar a los formuladores de políticas con un mensaje adecuado, en el formato indicado y en el momento preciso. Para eso, es necesario hacer una investigación intensiva sobre las características de estos procesos.

Además de conocer tanto los procesos formales como los informales, el desafío consiste en detectar a los organismos gubernamentales y, dentro de éstos, a las personas que están a cargo de la toma de decisiones. Parte de este trabajo, se realiza en el marco del **Mapa de actores**[1].

Otra herramienta útil es el denominado **Mapa de influencia**[2], una herramienta que permite identificar los individuos y grupos con poder para efectuar decisiones clave y profundizar la investigación de los roles y motivos de cada actor junto con los mejores caminos para comunicarse con ellos. Diseñar el mapa de quién influye sobre quién, es fundamental para detectar el flujo de comunicaciones (los públicos más obvios pueden no ser los más estratégicos) y para decidir cómo presentar la propuesta para aumentar su aceptación en forma gradual o reducir las posibilidades de rechazo directo.

## Estrategias de comunicación

Es importante discutir y decidir cuáles son las mejores estrategias para lograr los objetivos comunicacionales establecidos. Las estrategias deben estar en línea con el objetivo de comunicación (movilizar para la acción, persuadir o informar, entre otros), así facilitarán la selección de acciones y herramientas. Por ejemplo, usar herramientas 2.0 para difundir eventos como seminarios, talleres, congresos, ruedas o conferencias de prensa u organizar encuentros con periodistas para ayudarlos a comprender la importancia de un tema o, simplemente, brindarles la evidencia para fundamentar sus artículos con precisión.

## Tensiones típicas a la hora de definir estrategias de comunicación:

- ¿Debería organizarse la comunicación en el nivel local, jurisdiccional o nacional?
- ¿Qué estilo de comunicación debería prevalecer: formal o informal?
- ¿Debería la comunicación ser una función descentralizada (que dependa de cada miembro) o centralizada (asignada al área de comunicación u otra instancia de coordinación)?
- La comunicación, ¿debería ser implementada de manera participativa o estar claramente a cargo de algunos miembros del equipo de trabajo?
- ¿Deberían privilegiarse las comunicaciones públicas o privadas?
- ¿Se debería priorizar la frecuencia (es decir, comunicarse repetidamente con actores estratégicos) o el alcance (es decir, comunicarse con audiencias amplias o masivas, pero con menor frecuencia)?
- ¿Cuál es el equilibrio apropiado entre comunicar aspectos técnicos emanados de una investigación de política pública y desarrollar un estilo emotivo a través de, por ejemplo, historias?

Fuente: Tejiendo redes gloables (2006).

1 Para mayor información, consultar la **Guía N° 5: Con quiénes trabajar. Definir actores y alianzas**. (Disponible en www.vippal.cippec.org).

2 Para mayor información, consultar las páginas 83 y 84 del Manual Tejiendo redes globales (CIPPEC, 2006). (Disponible en www.vippal.cippec.org).

## Definiendo el mensaje

Uno de los desafíos más comunes a la hora de comunicar es la definición del mensaje: el lenguaje debe ser simple, se deben evitar las jergas difíciles y poco claras, y los datos deben presentarse de manera compresible. Por ejemplo, si se trata de comunicar recomendaciones de política pública, se debe buscar la claridad en los objetivos e implicaciones prácticas, diseños viables en términos políticos, análisis estadísticos y conclusiones adecuados y palicables a otros casos.

La manera en que se formulan los mensajes y se construyen los argumentos es muy importante, ya que se vincula con que, en su mayor parte, el espacio político puede ser considerado como una arena de lucha que, ante todo, se inscribe en el terreno discursivo. Los diversos actores involucrados en un asunto de política pública intentarán imponer sus mensajes y, muchas veces, la validez o aceptación de los últimos dependerá de la forma en que logren "llegar" a los tomadores de decisiones. La introducción de la propuesta en un punto inadecuado del proceso de formulación de políticas, o la elección de un estilo de presentación que no sea el más adecuado para la audiencia, comprometen el valor de la propuesta (Bardach, 1998).

## Mensajes claros, consistentes y efectivos

Para la definición de mensajes realmente efectivos, podemos tener en cuenta los siguientes elementos y preguntas:

- **Contenido**. ¿Qué es lo más importante que se quiere decir? ¿Cuáles son los aspectos prioritarios del problema y por qué es relevante la propuesta?
- **Públicos**. ¿A quién se le quiere hablar?
- **Lenguaje, formato y recursos** (metáforas, experiencias, relatos, comparaciones). ¿Cómo se pueden expresar más convincentemente los argumentos?
- **Fuente**. ¿A través de quién es conveniente diseminar los mensajes?
- **Tiempo y espacio.** ¿Cuándo y dónde es más oportuno comunicar?

Fuente: CIPPEC, sobre la base de Save the Children (2007) y Mendizabal y Weyrauch (2011)

## ¡Mensajes claros y simples!

En muchas ocasiones, un argumento o enunciado complejo puede decirse con pocas palabras sin modificar o reducir el valor de su contenido eso lo vuelve más claro.

Ejemplo:
*En muchas oportunidades, la educación ha sido vista como un medio para ayudar a hombres y mujeres a integrarse en los mercados globales y las cadenas de valor mundiales. Esto puede ayudar a reducir el peso de los gobiernos a la hora de proveer protección social en las zonas rurales, debido a que sectores vulnerables pueden obtener mayores ingresos y aliviar así la situación en la que se encuentran sumergidos.*

¿Y si lo hacemos más simple? **La educación puede reducir la pobreza rural.**

Fuente: CIPPEC, sobre la base de Mendizabal y Weyrauch (2011)[3].

3 Mendizabal, E. y Weyrauch, V. (2011): Strategies and Tools for Effective Communication in Policy Making. Washington. www.onthinktanks.org.

## ¿Cómo hacer recomendaciones de política pública? Los documentos de política pública como herramienta para incidir en la toma de decisiones

Los documentos de políticas públicas (DPP) son una manera práctica de presentar análisis y/o recomendaciones, y de ejercitar la capacidad de comunicar de manera sucinta, concreta y con habilidad política. Se trata de documentos cortos, redactados de acuerdo con los intereses primordiales de sus destinatarios (prensa, público académico, políticos, etc.), en los que: a) se describe la importancia o urgencia de abordar una situación o problema; b) se informa sobre las posibles soluciones que se discuten actualmente en el contexto de la política y se destacan los pros y contras de cada una; c) cuando hay suficiente evidencia, el autor puede tomar posición y recomendar una de todas las alternativas en debate, a través de una argumentación bien fundamentada y d) se brinda evidencia que respalda el razonamiento presente detrás de las recomendaciones.

Para conocer más acerca de los documentos de política pública, consultar la **Guía Los documentos de políticas públicas** (CIPPEC, 2012).

Además de pensar qué tipo de objetivos comunicacionales están más vinculados con los diversos tipos de objetivos de incidencia, el equipo debería establecer objetivos según los siguientes niveles de comunicación:

- **Comunicación institucional** (comunicación sobre la organización *per se*).
- **Comunicación interna** (para asegurar la coordinación, el compromiso y la participación de sus diversos miembros).

## ¡Para seguir explorando!

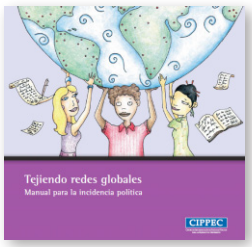
### Recomendaciones de lectura o consulta de la Dirección de Sociedad Civil de CIPPEC para diseñar un plan de incidencia

- Los documentos de políticas públicas, en *Herramientas para la incidencia en políticas públicas*, Vanesa Weyrauch y Julia D' Agostino, CIPPEC, 2012. Disponible en www.vippal.cippec.org.

- *Los ocho pasos para el análisis de Políticas Públicas*, Eugene Bardach, 1998

- "Políticas basadas en evidencia. La política pública como acción informada y objeto de investigación", Teresa Bracho en *Problemas, decisiones y soluciones. Enfoques de política pública*, 2010.

- *Tejiendo redes globales. Manual para la incidencia política;* CIPPEC, 2006, páginas 80-91. Disponible en www.vippal.cippec.org.




- *iGuía Impacto 2.0: nuevos mecanismos para vincular investigación y políticas públicas,* Fundación Comunica y Asociación para el Progreso de las Comunicaciones (APC), 2011. Disponible en www.apc.org.

En inglés:

- *Advocacy Matters: Helping children change their world. An International Save the Children Alliance guide to advocacy,* Save the Children, 2007, páginas 92-115. Disponible en www.savethechildren.org.uk.

- *Now hear this: The 9 Laws of Successful Advocacy Communication,* FENTON Communications, 2009. Disponible en www.fentom.com.

- *An opportunity looking for a home,* International Development Research Center (IDRC), 2007. Disponible en www.idrc.ca.

Próxima guía:

Quiénes, cuánto y cuándo. Definir recursos y cronograma.

Si desea citar este documento:
Weyrauch, Vanesa y Echt, Leandro. (2012). Guía N° 8: Cómo comunicar. Definir la estrategia y los mensajes clave, en *¿Cómo diseñar un plan de incidencia en políticas públicas?* Buenos Aires: CIPPEC.

Otras guías de la serie:

## ¿Cómo diseñar un plan de incidencia en políticas públicas?

**Guía Nº 1.**
Qué es un plan de incidencia. Por qué planificar.

**Guía Nº 2.**
El proceso de creación de políticas públicas. Analizar el contexto para una efectiva planificación de la incidencia.

**Guía Nº 3.**
Dónde estamos y cuán lejos podemos ir. Identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y desafíos.

**Guía Nº 4.**
Qué deseamos. Definir los objetivos de incidencia.

**Guía Nº 5.**
Con quiénes trabajar. Definir actores y alianzas.

**Guía Nº 6.**
Cómo generar el impacto deseado. Definir la propuesta.

**Guía Nº 7.**
Cómo llevar adelante la propuesta. Definir las estrategias y acciones.

**Guía Nº 8.**
Cómo comunicar. Definir la estrategia y los mensajes clave.

**Guía Nº 9.**
Quiénes, cuánto y cuándo. Definir recursos y cronograma.

**Guía Nº 10.**
Qué aprendimos. Aproximación al monitoreo y evaluación de la incidencia.

Otras series:

## ¿Cómo monitorear y evaluar la incidencia en políticas públicas?

## Herramientas para la incidencia en políticas públicas

Disponibles en www.vippal.cippec.org

CIPPEC agradece el apoyo brindado por GDNet para la producción de esta guía.

**CIPPEC**
Av. Callao 25, 1° C1022AAA, Buenos Aires, Argentina
T (54 11) 4384-9009 F (54 11) 4384-9009 interno 1213
info@cippec.org www.cippec.org