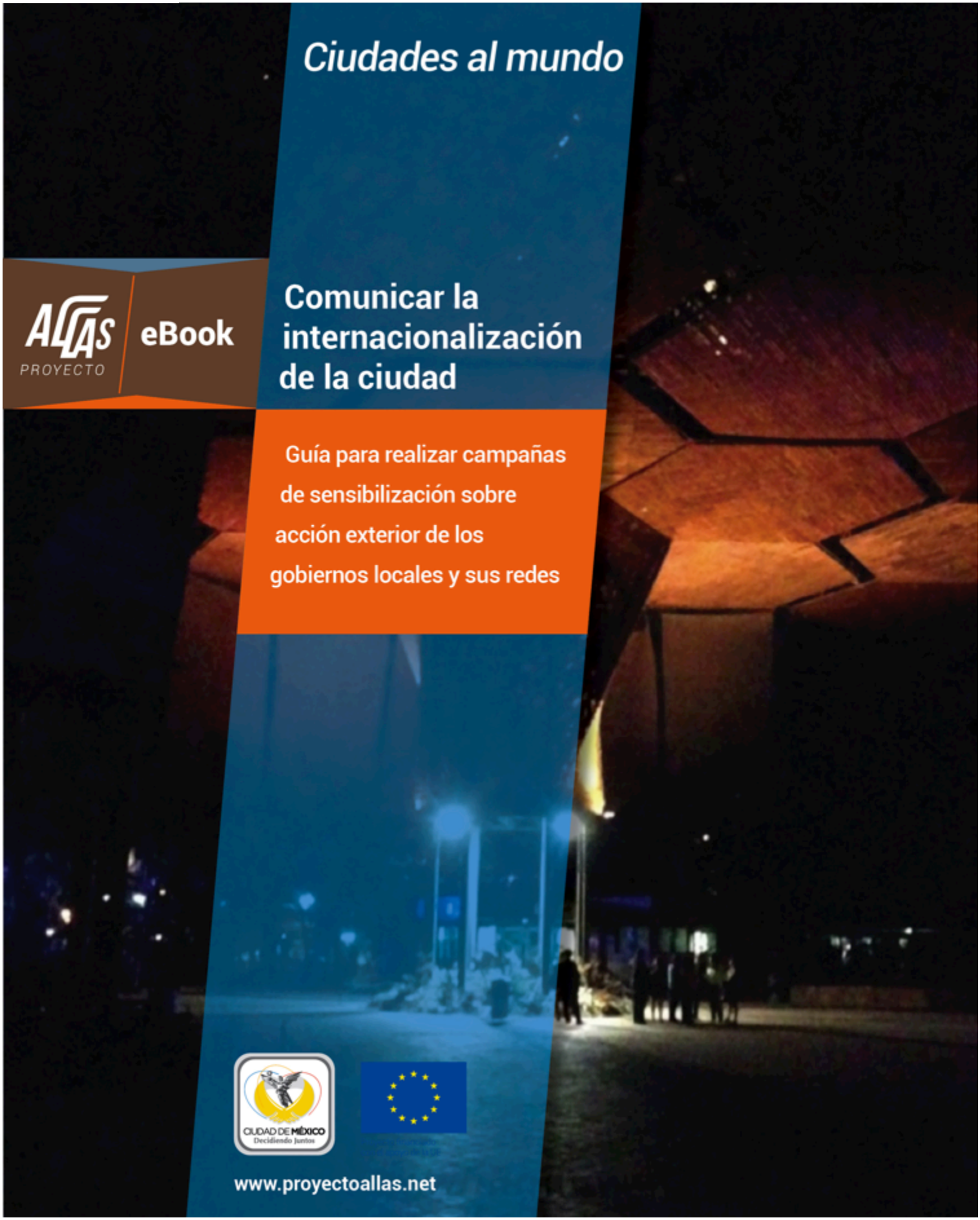


Ciudades al mundo

PROYECTO ALLAS eBook

Comunicar la internacionalización de la ciudad

Guía para realizar campañas de sensibilización sobre acción exterior de los gobiernos locales y sus redes

CIUDAD DE MÉXICO
Decidiendo Juntos

www.proyectoallas.net

ÍNDICE

1. Presentación

2. Introducción

- Antecedentes y objetivos
- Metodología

3. La comunicación en la internacionalización de las ciudades

Top 5 tendencias en la comunicación estratégica

4. Estrategia de comunicación

El paso a paso

- Entendimiento de la oportunidad
- Orientaciones estratégicas
- Plan de acción

5. Acciones tácticas

- Tipo de herramientas
- Acciones tácticas por fases
- Elementos transversales

6. Recomendaciones

www.proyectoallas.net

ALLAS PROYECTO | Ciudades al mundo

Este documento ha sido realizado en el marco del proyecto "AL-LAs", *Alianza Euro-latinoamericana de Cooperación entre Ciudades*, con el apoyo financiero de la Comisión Europea. Las opiniones expresadas en él son responsabilidad exclusiva de los editores y no reflejan en modo alguno la posición oficial de los socios y colaboradores del proyecto, de la Comisión Europea, ni de los Estados miembros de la Unión Europea.

Autores: Juliana Uribe Villegas y Laura Rubio

Editores: Paola Andrea Arjona Caycedo, Braulio Díaz Castro, Jordy Meléndez Yúdico y Eugène Zapata Garesché

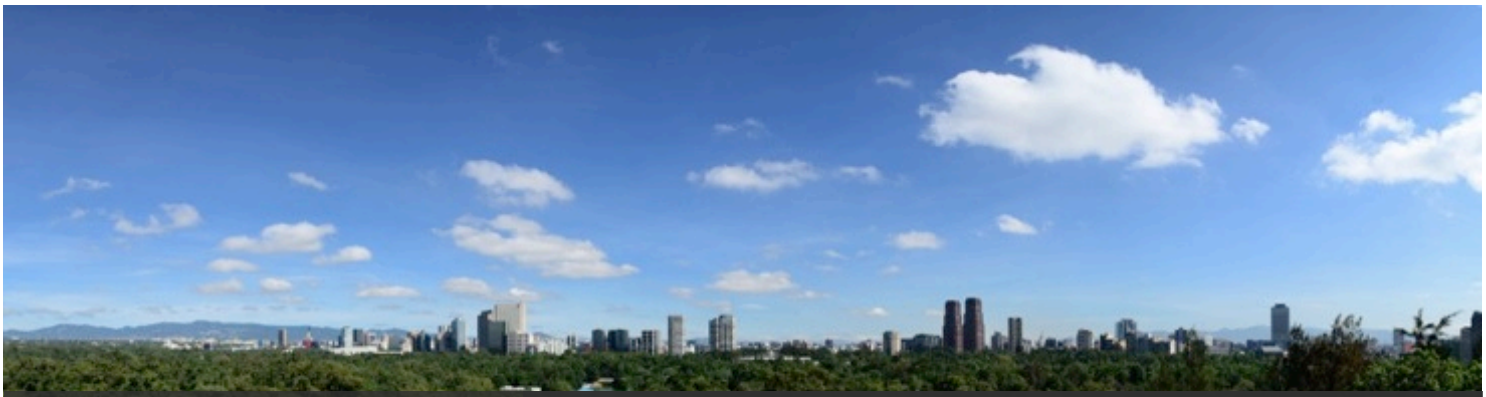
Diseño: Braulio Díaz Castro y Andrés Mario Ramírez Cuevas

© Derechos Reservados
Gobierno del Distrito Federal, México, 2014

La reproducción total o parcial de los contenidos de este libro está permitida y aconsejada, siempre y cuando se cite la fuente.

JEFATURA DE GOBIERNO DEL DISTRITO FEDERAL
Coordinación General de Relaciones Internacionales
República de Chile 6
Centro Histórico, Delegación Cuauhtémoc
México, D.F. 06010 México

www.df.gob.mx



1. Presentación

Este documento ha sido realizado en marco del proyecto AL-LAs, "*Alianza Euro-Latinoamericana de Cooperación entre Ciudades*", con el apoyo financiero de la Unión Europea. El proyecto es coordinado por el Gobierno de la Ciudad de México en colaboración con los gobiernos de las ciudades de Quito, Ecuador; Lima, Perú; Medellín, Colombia; Belo Horizonte, Brasil; Morón, Argentina y Montevideo, Uruguay. Se suman como socios europeos, la red de Ciudades Unidas de Francia (CUF) y el Fondo Andaluz de Municipios para la Solidaridad Internacional (FAMSI), en España.

El proyecto AL-LAs tiene como objetivo afianzar la capacidad de acción colectiva de las autoridades locales de América Latina, sus redes y asociaciones en las relaciones internacionales contemporáneas. Se trata de aprovechar la acción exterior del gobierno local para mejorar la calidad de sus políticas públicas y su desarrollo territorial, en tres temas prioritarios: sustentabilidad, inclusión social y atractividad territorial.

Los objetivos específicos del proyecto son: i) reforzar la capacidad institucional de las autoridades locales para establecer una política pública profesional de relaciones internacionales y trabajar de forma coordinada en red; ii) contar con planes estratégicos participativos y de largo plazo y mecanismos de concertación Multiactor para la internacionalización y la cooperación descentralizada y iii) acompañar acciones específicas de vinculación internacional y cooperación descentralizada en los tres temas prioritarios.

A través de talleres especializados, intercambios de experiencias, difusión de buenas prácticas y la publicación de una colección de documentos y cuadernos, el proyecto AL-LAs emprenderá las siguientes acciones:

- ✓ Revisará el marco jurídico e institucional en el que se ejercen las relaciones internacionales de las ciudades en América Latina;
- ✓ Adaptará la estructura administrativa y organizacional de las oficinas de relaciones internacionales de las ciudades;
- ✓ Convocará a consultas con la sociedad civil y con otros actores para la construcción participativa de la estrategia internacional de las ciudades;
- ✓ Creará una comunidad euro-latinoamericana de expertos, instituciones y funcionarios especializados en estos temas;
- ✓ Habilitará una plataforma Web de gestión participativa y dinámica del conocimiento utilizando tecnología semántica que permite vincular y compartir información entre los miembros de la comunidad AL-LAs de forma más relevante;
- ✓ Ofrecerá capacitación presencial y a distancia con certificación universitaria;
- ✓ Desplegará campañas en medios de comunicación y estrategias de educación ciudadana sobre el papel de las ciudades en el mundo;
- ✓ Desarrollará acciones de cabildeo e incidencia para que las ciudades puedan influir en los grandes temas de la agenda global y
- ✓ Acompañará proyectos concretos de cooperación en materia de sustentabilidad, inclusión social y atractividad territorial.

AL-LAs cuenta con el apoyo de cuatro instituciones colaboradoras especializadas en estos temas: la Asociación Mexicana de Oficinas de Asuntos Internacionales de los Estados (AMAIE), la Asociación Francesa de Profesionales de la Acción Europea e Internacional de los Gobiernos Locales (ARRICOD), el Instituto Francés de América Latina (IFAL, Embajada de Francia en México) y la Universidad del Rosario en Colombia. Asimismo, son aliados de AL-LAs la Prefeitura Municipal de Río de Janeiro en Brasil y el Gobierno del Estado de Yucatán en México.

Este documento ha sido editado por el Gobierno de la Ciudad de México, en su calidad de Coordinador General del Proyecto AL-LAs, con base en los insumos obtenidos del 4º Taller de Aprendizaje del proyecto, “Internacionalización estratégica y participativa de las ciudades” que se llevó a cabo del 4 al 6 de abril de 2014 en la ciudad de Medellín, Colombia organizado por la Agencia de Cooperación Internacional e Inversiones de Medellín y el Área Metropolitana (ACI Medellín), en el marco de 7º Foro Urbano Mundial. Los editores agradecen el invaluable apoyo de la Alcaldía de Medellín y de las consultoras Juliana Uribe Villegas y Laura Rubio para la realización de este documento.

2. Introducción

El objetivo de esta guía es proporcionar lineamientos y herramientas para que los gobiernos locales y regionales cuenten con estrategias de comunicación en sus asuntos internacionales.

a. Antecedentes y objetivos

A lo largo de las discusiones del proyecto AL-LAs se ha puesto en evidencia la importancia que tiene el tema de la comunicación para la acción internacional de los gobiernos locales. Asimismo, destaca el desafío de estructurar e implementar un estrategia de comunicación que sea transversal a la acción internacional, por el limitado conocimiento que se tiene sobre el tema. Por este motivo, la sesión "Orientaciones para la realización de campañas de información en el tema internacional" del taller de aprendizaje AL-LAs en Medellín, se dedicó a sensibilizar a los participantes sobre la importancia de la construcción de campañas para difundir y concientizar a diferentes audiencias sobre los asuntos internacionales del gobierno local, elaborando orientaciones generales para el diseño de una estrategia.

Estas campañas constituyen la base para que los gobiernos locales y sus redes se proyecten como un bloque atractivo para la inversión, el turismo y como motor del desarrollo sostenible.

De manera colectiva y en diferentes grupos de trabajo, el proyecto AL-LAs ha identificado dos temas clave para la definición de dichas campañas. Por un lado, la definición de objetivos estratégicos que se quieren alcanzar a través de la comunicación y por el otro, el planteamiento de los mensajes principales a transmitir a los diferentes grupos de audiencias.

b. Metodología

Este documento se compone por cuatro secciones principales:

1. La comunicación para la internacionalización de los gobiernos locales y sus redes en un contexto global. Elementos clave de la comunicación y las tendencias que direccionan la comunicación global.
2. Paso a paso y elementos vitales para la construcción de la estrategia de comunicaciones de los gobiernos locales y sus redes.
3. Universo de acciones tácticas. Listado de los posibles instrumentos de comunicación, agrupados por etapas de acuerdo a los avances de cada gobierno local.
4. Recomendaciones para el éxito. Elementos más importantes para liderar la estrategia de comunicación.

A lo largo del documento el lector podrá apreciar diagramas de cómo se relacionan los elementos del plan de comunicación y ejemplos de buenas prácticas en comunicación.

Se recomienda la revisión del Cuaderno AL-LAs 02 *Internacionalización del gobierno local. Una política pública en construcción,* que dedica un capítulo para abordar el tema de la comunicación como un factor estratégico de la política pública de acción internacional del gobierno local. Disponible en http://bit.ly/1nbeUjz

3. La comunicación en la internacionalización de las ciudades

La comunicación es un elemento fundamental para éxito de toda política pública

En un mundo globalizado e hiperconectado, donde la penetración de usuarios de Internet creció más de 560% entre el año 2000 y el 2012, la estrategia de comunicación marca en gran medida el éxito de las organizaciones. Contar con estrategias y canales de comunicación efectivos ya no es un diferencial, sino un requisito para la supervivencia y la actividad diaria de las entidades. En esta medida, trazar la línea de comunicación es fundamental no sólo para la divulgación, sino porque contribuye a la definición de prioridades, a enfocar los esfuerzos hacia un mismo fin y a distribuir recursos de manera estratégica.

¿Por qué la comunicación es un **ELEMENTO CLAVE** en el proceso de internacionalización de gobiernos locales y sus redes?

- Ayuda a garantizar que los esfuerzos de todos los actores estén encaminados hacia un mismo fin.
- Alinea los mensajes para tener una voz unificada hacia el mundo.
- Ayuda a construir el relacionamiento y crea un vínculo con las audiencias.
- Genera herramientas para mantenernos conectados.
- Facilita la comprensión sobre la misión y acciones de la oficina de Relaciones internacionales, previniendo malos entendidos.
- Contribuye al mantenimiento de la misión de la oficina de relaciones internacionales y a la trascendencia del plan de internacionalización.

Top 5 tendencias de la comunicación estratégica

La comunicación es un eje prioritario que contribuye a la democratización del proceso que sigue toda política pública; involucrando a los diversos actores, difundiendo mensajes por tipo de público y movilizando saberes y experiencias compartidas. A continuación se desarrollan las principales tendencias que facilitan el desarrollo de una estrategia de comunicación.

Tendencia # 5 - Generación de vínculos emocionales

La comunicación pretende que las audiencias se sientan **identificadas con los mensajes**. Por este motivo, es importante conocer los motores que mueven a cada audiencia y tratar de despertar sus emociones. Si la comunicación despierta los sentidos, el grado de recordación de los mensajes y la fidelidad aumentan. Por ejemplo, evocar experiencias que conecten a las personas con la entidad es una forma de generar este tipo de vínculos.

Las organizaciones entienden que no hay una única solución que satisfaga las necesidades de todas las audiencias, por lo que es importante conocer los diferentes intereses para poder **personalizar la comunicación**.

Recomendación gráfica "Menos es más"
Las piezas de comunicación no deben estar saturadas de contenido, el mensaje debe ser claro y las fotografías e imágenes gráficas deben ser evocadoras.

*La campaña de turismo de Australia refleja cómo despertar emociones en las piezas de comunicación.

Tendencia # 4 - La sostenibilidad es ahora una prioridad

Los asuntos económicos no son los únicos motores de la sociedad. La **preocupación por el medio ambiente y los temas sociales** son tendencias crecientes que se ven reflejadas en ciudadanos informados, que toman decisiones más responsables y exigen a las entidades un comportamiento ético. Los grupos de interés buscan soluciones conjuntas a los problemas sociales y ejercen presión sobre las organizaciones y los gobiernos.

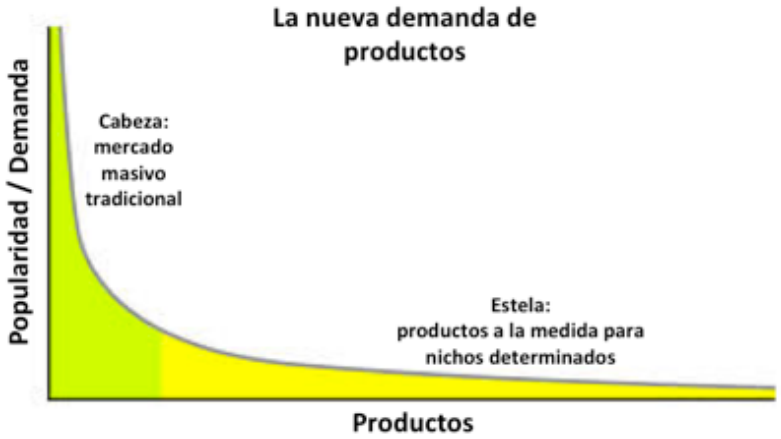
Dato de interés

De acuerdo a una encuesta realizada por Nielsen, el 66% de los consumidores prefiere comprar productos y servicios de empresas que tienen programas de retorno a la sociedad y 59% prefieren invertir en este tipo de compañías.

* Greenpeace es una organización sin ánimo de lucro que busca proteger el medio ambiente. En Facebook tiene casi 1.700.000 me gusta y en Twitter más de 1 millón de seguidores.

Tendencia # 3 - La minoría se vuelve la mayoría

Los **nuevos canales de distribución dan acceso a aquellas audiencias que tienen gustos diferentes a la masa.** De esta forma, los productos locales y especializados tienen una demanda consolidada para poder sobrevivir y ser exitosos. Este fenómeno se ve reflejado en el "Diagrama de larga estela", donde la estela en color amarillo puede comprender un área mayor que la cabeza en color verde, lo que implica que la demanda agregada por productos especializados puede exceder la de los productos más tradicionales y masivos.



Dato de interés

Dos casos clásicos de esta tendencia son las empresas Amazon y Netflix, que ofrecen productos para todo tipo de clientes, propiciando la apertura de nuevos mercados.

Tendencia # 2 - Trabajo en red

Las nuevas plataformas y herramientas tecnológicas permiten que las personas en el mundo estén conectadas 24 horas al día y 7 días a la semana. **Esta conexión promueve la inteligencia colectiva**, es decir, la creación de lugares donde se gesta el conocimiento agregado ya que crecen permanentemente al alimentarse del conocimiento e ideas de la sociedad.

Hoy en día las organizaciones no se limitan a proveer información a sus grupos de interés, sino que abren **canales de doble vía** que facilitan la participación en la construcción de proyectos y la retroalimentación a las organizaciones.

Dato de interés

Un claro ejemplo es Wikipedia, una enciclopedia libre, en diferentes idiomas y editada colaborativamente.

Tendencia # 1 - Web 3.0. Mega

La tecnología de la información ha cambiado el comportamiento humano; facilita la interacción y el flujo de la información en tiempo real. **Las nuevas plataformas y redes sociales tienen un factor multiplicador** en los contenidos publicados por las personas, lo que amplía el alcance de las comunicaciones a grupos a los que antes no se tenía acceso.

La información que los grupos de interés publican es un activo valioso para los gobiernos y organizaciones, pues constituye un insumo para la toma de decisiones y el planteamiento de políticas. Este fenómeno es conocido como *Big Data* y está generando un cambio en la forma de utilizar la información.

Recomendación gráfica

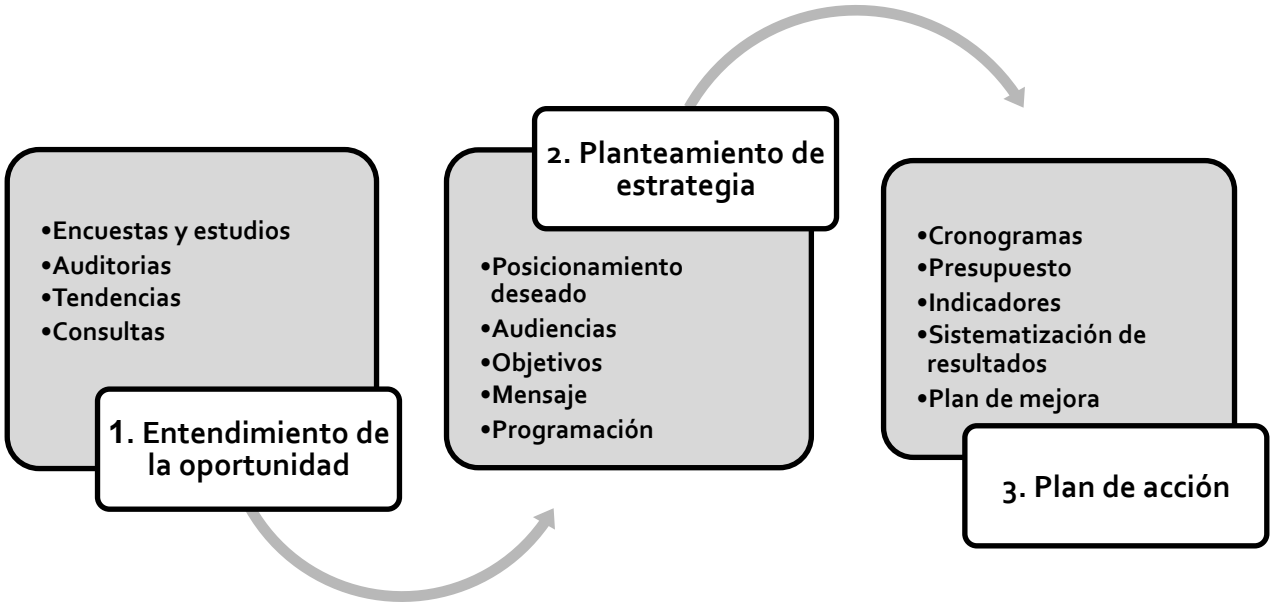
Esta infografía expone la evolución de la web. Las infografías son una herramienta dinámica y llamativa para mostrar cifras y resultados.

4. Estrategias de comunicación

La comunicación es uno de los elementos clave para que la población e incluso las distintas áreas del gobierno local entiendan el potencial de la acción internacional.

a. Paso a paso para la construcción de la estrategia de comunicaciones

Para la construcción de la estrategia de comunicaciones, existe una guía metodológica general que puede ser aplicada en un paso a paso según se muestra a continuación:



Paso 1. Entendimiento de la oportunidad

En esta etapa es determinante realizar acciones con actores internos y externos para identificar el posicionamiento actual tanto propio del gobierno local como de la oficina de Relaciones Internacionales. Algunas de las herramientas más efectivas para hacer este mapeo inicial son:

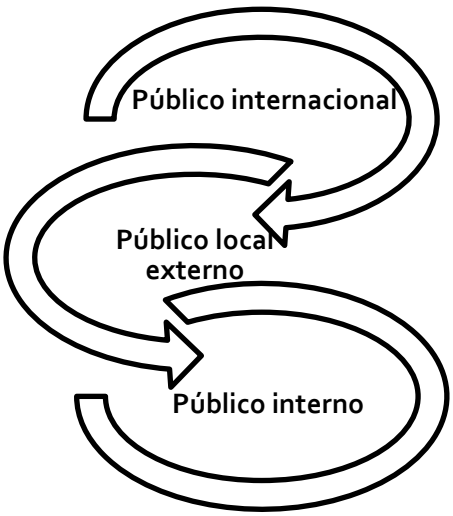
- **Encuestas y estudios:** lectura de diagnósticos previos sobre la situación, informes de prensa de años anteriores, aplicación de encuestas por audiencias. (Estas últimas se pueden hacer gratuitamente con herramientas de internet como *Survey Monkey*)
- **Auditorías de medios:** se trata de entrevistas a periodistas locales e internacionales que cubran los temas internacionales de ciudad para conocer su nivel de información y la percepción sobre el trabajo actual.
- **Tendencias:** actualización sobre las tendencias más recientes tanto en temas de mercadeo y comunicaciones, como en temas de acción internacional de gobiernos locales.
- **Consultas:** talleres, reuniones y entrevistas a profundidad con actores de interés. Otra herramienta puede ser la revisión del posicionamiento en la web al buscar información sobre la ciudad, la oficina y la gestión internacional a nivel local.

Paso 2. Planeamiento de la estrategia

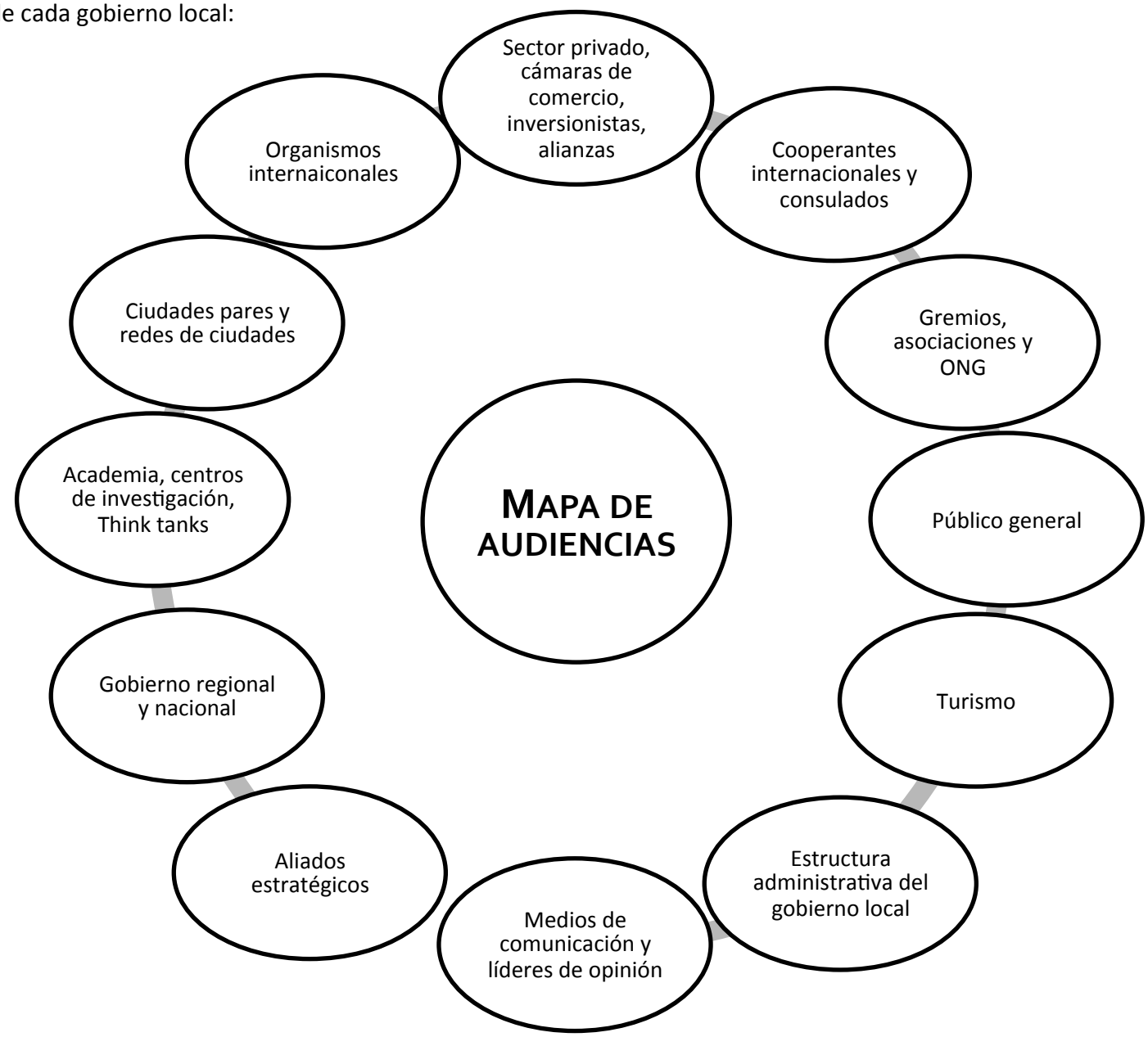
Definir el posicionamiento deseado: haciendo uso de las herramientas mencionadas anteriormente, se debe realizar un diagnóstico que ayude a identificar cuál es la percepción y cuáles son los atributos asociados al gobierno local que tienen nuestras audiencias de interés. Con esta información se puede identificar dónde hay oportunidades de mejora y cuáles serían algunos de los pasos a seguir para lograr el posicionamiento deseado.

Saber *¿Dónde estamos hoy?* y *¿Hacia donde vamos?* nos ayuda a fijar con claridad la ruta de acción de la estrategia de comunicaciones.

Mapeo de audiencias: de manera paralela, se debe realizar un mapeo general de audiencias de interés a quienes les será dirigida la estrategia de comunicaciones. En el caso de la acción internacional desde lo local, existen tres grupos importantes a ser tenidos en cuenta:



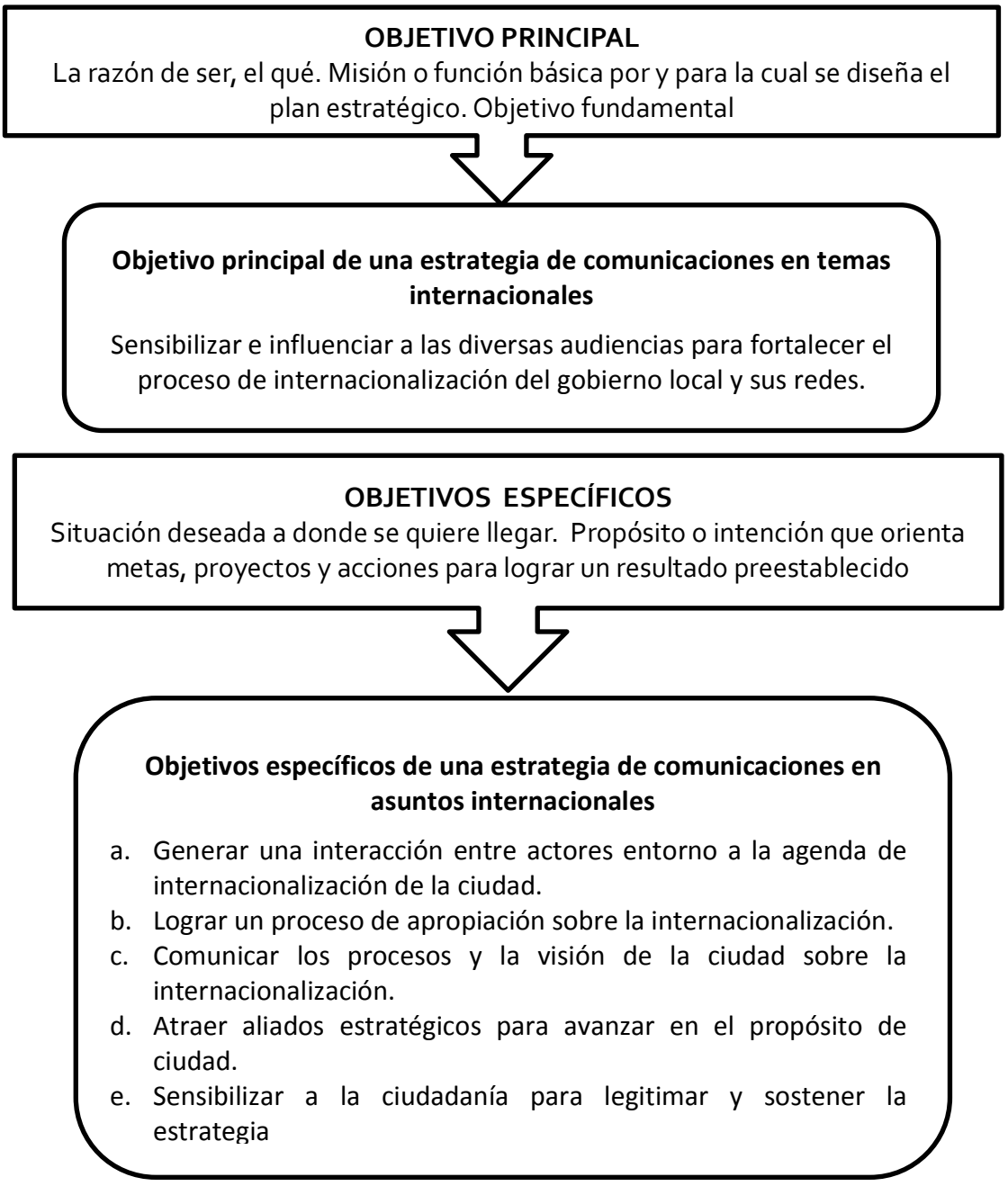
Como resultado del mapeo inicial de audiencias que realizaron los participantes del Taller de aprendizaje AL-LAs, se identificaron los siguientes grupos de interés, que deben ser priorizados según los objetivos y la etapa de cada gobierno local:



Recomendación gráfica "Comunicación con audiencias"
Siempre invitar a la acción. En todos los medios utilizados para comunicar se debe procurar que la interacción entre la entidad y la audiencia continúe. Por ejemplo, procurar que las personas hagan *click* en un anuncio digital, se incriban en un evento o se suscriban en el boletín de la entidad.

Objetivos de posicionamiento: los objetivos de posicionamiento pueden ser definidos en el caso de la acción internacional, tanto para los gobiernos locales y sus redes, como para la Oficina que realiza la gestión. Definir el objetivo principal de posicionamiento y los objetivos específicos ayuda a determinar los alcances que se deben y pueden obtener y facilita tener foco permanente. Los objetivos se pueden definir de diversas formas, un imaginario o una especificación, un espacio o una decisión. No todos los alcances deben ser medibles.

A manera de ejemplo, aquí presentamos los objetivos identificados por el proyecto AL-LAs. Sin embargo, es necesario que cada gobierno local identifique sus objetivos particulares, de tal forma que la estrategia responda a su contexto y etapa actual.



Tener una estrategia de comunicaciones, tiene además varios beneficios, entre los que se encuentran: la generación de espacios de oportunidades, la creación de laboratorios de innovación y buenas prácticas, la asociación de una imagen positiva de ciudad con la transferencia de sus casos de éxito, y más indirectamente la promoción de inversión hacia la ciudad y el impacto que ésta y el turismo puedan tener en la generación de nuevos empleos.

Mensajes generales: para poder realizar una comunicación efectiva con las audiencias priorizadas es necesario definir mensajes de comunicación que actúen como vehículos trasmisores. Estos mensajes, para poder ser a futuro los imaginarios que los actores tengan en sus mentes sobre la gestión internacional y la ciudad, deben aparecer de manera constante y sostenida en el tiempo en todas nuestras comunicaciones, incluso algunas veces, pueden ser mencionados repetidamente en una misma pieza de comunicación.

Ejemplos de **MENSAJES** para comunicar la importancia de la gestión internacional desde lo local

- Mi ciudad en el mundo. La internacionalización transforma: enriquece, nutre, fortalece, potencia, multiplica, complementa
- Mi ciudad tiene una conciencia interna y externa, cuenta con visibilidad internacional
- Las ciudades ya no pueden pensarse solas porque no existe desarrollo sin aliados
- Una ciudad inteligente es una ciudad conectada internacionalmente
- Mi ciudad aprovecha las oportunidades internacionales para el desarrollo y visibiliza su identidad en el mundo

Los mensajes pueden ser transmitidos a través de palabras, pero el logo, la imagen gráfica general y las imágenes de videos y fotografías debe buscar transmitir nuestro mensaje también.

Recomendación gráfica "Manejo de marca"

Para el manejo adecuado de la marca, es recomendable contar con lineamientos que comuniquen nuestros mensajes.

Se debe procurar mantener unidad en los colores, tipos de letra e imágenes. Para esto, se recomienda pedir una guía gráfica o manual de imagen a una agencia de publicidad o a diseñadores expertos.

Ejemplos de **MENSAJES TIPO SLOGAN** para comunicar la importancia de la acción internacional

1. Enlázate al mundo y potencia tus propuestas
2. Mundiplícate
3. Mi ciudad en el mundo y el mundo en mi ciudad

Mensajes específicos: como parte de la estrategia de comunicaciones se pueden definir mensajes específicos para las diferentes audiencias. Estos mensajes buscan impactar y transmitir de una manera más particularizada a ciertos grupos de interés. Es recomendable, además, que un mensaje no intente comunicar más de tres temas diferentes, de tal manera que sea más fácil de retener por el público objetivo.

Ejemplos de mensajes para el posicionamiento de la ciudad.
PÚBLICO INTERNACIONAL

"(Mi ciudad) es conocida como una de las 5 ciudades líderes en América Latina en (temática): ofrece servicios de alta calidad a sus ciudadanos/as, visitantes e inversionistas.

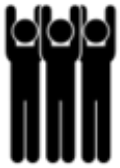
La energía y el dinamismo de (Mi ciudad) provienen de sus propios habitantes, que se identifican plenamente con su ciudad."

Ejemplo de mensajes para posicionamiento de la ciudad.
PÚBLICO LOCAL EXTERNO

La Oficina de Relaciones Internacionales de (mi ciudad) conecta a tu ciudad con el mundo al gestionar acciones en materia de promoción, cooperación y relacionamiento internacional de impacto y calidad que benefician a todos los ciudadanos.

Ejemplo de **MENSAJES DE ACTIVACIÓN CIUDADANA** en la acción internacional de su ciudad o región.

- El mundo espera tus ideas para transformarse
- No importa dónde estés, seimpre eres (Mi ciudad)
- El transporte público que TÚ utilizas también está en (Mi ciudad)
- TÚ también te internacionalizas cuando tu ciudad se internacionaliza



Paso 3. Plan de acción

Aunque plantear la estrategia de comunicaciones en un documento es un paso muy importante para priorizar acciones, alinear mensajes y mapear actores, este documento sólo generará impacto si su implementación en el tiempo es exitosa. Por lo anterior, es determinante diseñar un plan de acción detallado que nos lleve a cumplir nuestros objetivos de posicionamiento. Estas son algunas de las recomendaciones para diseñar e implementar un plan de acción con éxito:

1. Establecimiento de cronograma de trabajo: una vez definidas las acciones tácticas que se implementarán, es importante diseñar un cronograma de actividades, de tal manera que se aprovechen eventos externos como ferias y seminarios, así como eventos locales para promocionar. Para ser efectivos, es positivo tener actividades permanentemente, sin dejar espacios de tiempo entre una y otra para mantener el interés y la relación con las audiencias. Igualmente, es importante ser disciplinado con acciones como envío de boletines digitales o de comunicados a la prensa, ya que esto contribuye a reforzar los mensajes y presentar siempre información actualizada.

2. Asignación de un presupuesto: la asignación y aprobación del presupuesto asociado a las acciones definidas es fundamental para poder realizar las gestiones de contratación con terceros a tiempo, según el cronograma determinado. El trabajo en alianza con actores privados siempre es una opción para aunar esfuerzos en la gestión local internacional. Cuando se trata de ejecutar presupuesto en el sector público, sabemos que la planeación previa de actividades es determinante. Sin embargo, en la medida que se pueda hacer, recomendamos también dejar un 20% del presupuesto para situaciones imprevistas, pues puede que en el transcurso de la ejecución del plan se identifiquen oportunidades o necesidades específicas.

3. Definición de indicadores: con miras a presentar resultados internamente y ante la ciudadanía es importante definir indicadores por cada una de las tácticas definidas. Algunos de los indicadores que se pueden utilizar son número de visitantes a la página web, aumento de visitas o inversiones internacionales, número o monto de proyectos, número de premios internacionales que gane la ciudad, cantidad y valor comercial de las publicaciones que se lograron por *free press* a nivel nacional e internacional (este valor representa un ahorro en publicidad para la organización), etc.

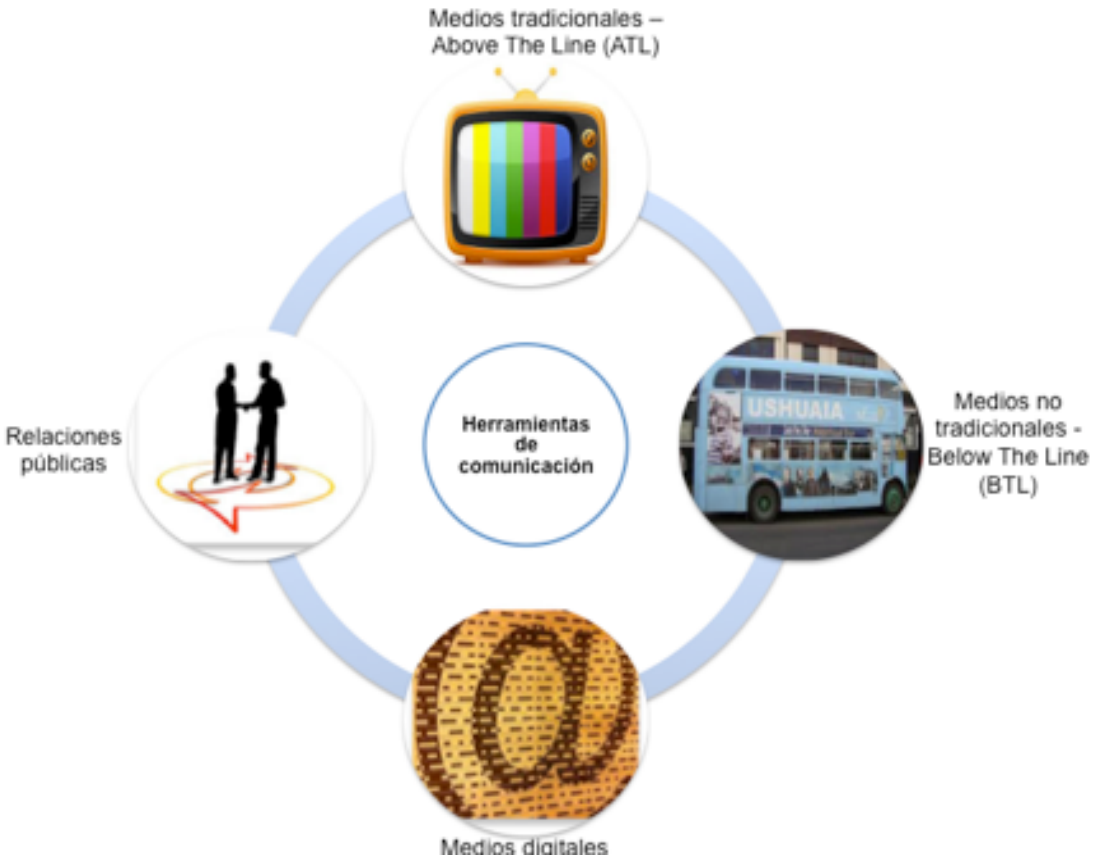
4. Sistematización de resultados: una vez definidos estos indicadores, es importante dar seguimiento y fijar metas específicas. Una buena medida puede ser el seguimiento mensual o máximo trimestral de dichas metas, ya que el análisis permanente de los resultados nos puede proporcionar información para hacer ajustes a la estrategia y a su ejecución.

5. Acciones tácticas

Durante las campañas de comunicación, si el presupuesto lo permite, lo ideal es utilizar acciones de cada tipo de herramienta, aprovechando los beneficios de cada una.

a. Tipos de herramientas

Las acciones tácticas son el conjunto de instrumentos que podemos utilizar para divulgar los mensajes sobre la internacionalización. Dichos instrumentos se pueden agrupar en cuatro tipos de herramientas: medios tradicionales, medios no tradicionales, medios digitales y relacionales públicas.



Medios tradicionales: Se refiere a los medios masivos de comunicación como televisión, radio, cine, revistas y prensa. Asimismo, cuenta la publicidad en medios convencionales que es ordenada y pagada por el anunciante. Su objetivo es **divulgar y posicionar los mensajes de forma masiva**.

La efectividad de los medios tradicionales no es fácil de medir, pues además de llegarle a un público masivo, los resultados no se ven de forma inmediata. La publicidad en este tipo de medios es recomendada para organizaciones que quieran comunicar mensajes a un gran número de personas y que cuenten con recursos financieros importantes.

Medios no tradicionales: Son aquellos medios alternativos que facilitan la interacción y que permiten **transmitir mensajes a nichos o audiencias específicos**. Estos medios por lo general contienen una alta dosis de creatividad y son de alto impacto visual. Algunos ejemplos son: stands y actividades durante los eventos, activaciones en las vías públicas, publicidad en medios de transporte y exhibiciones en puntos de venta.

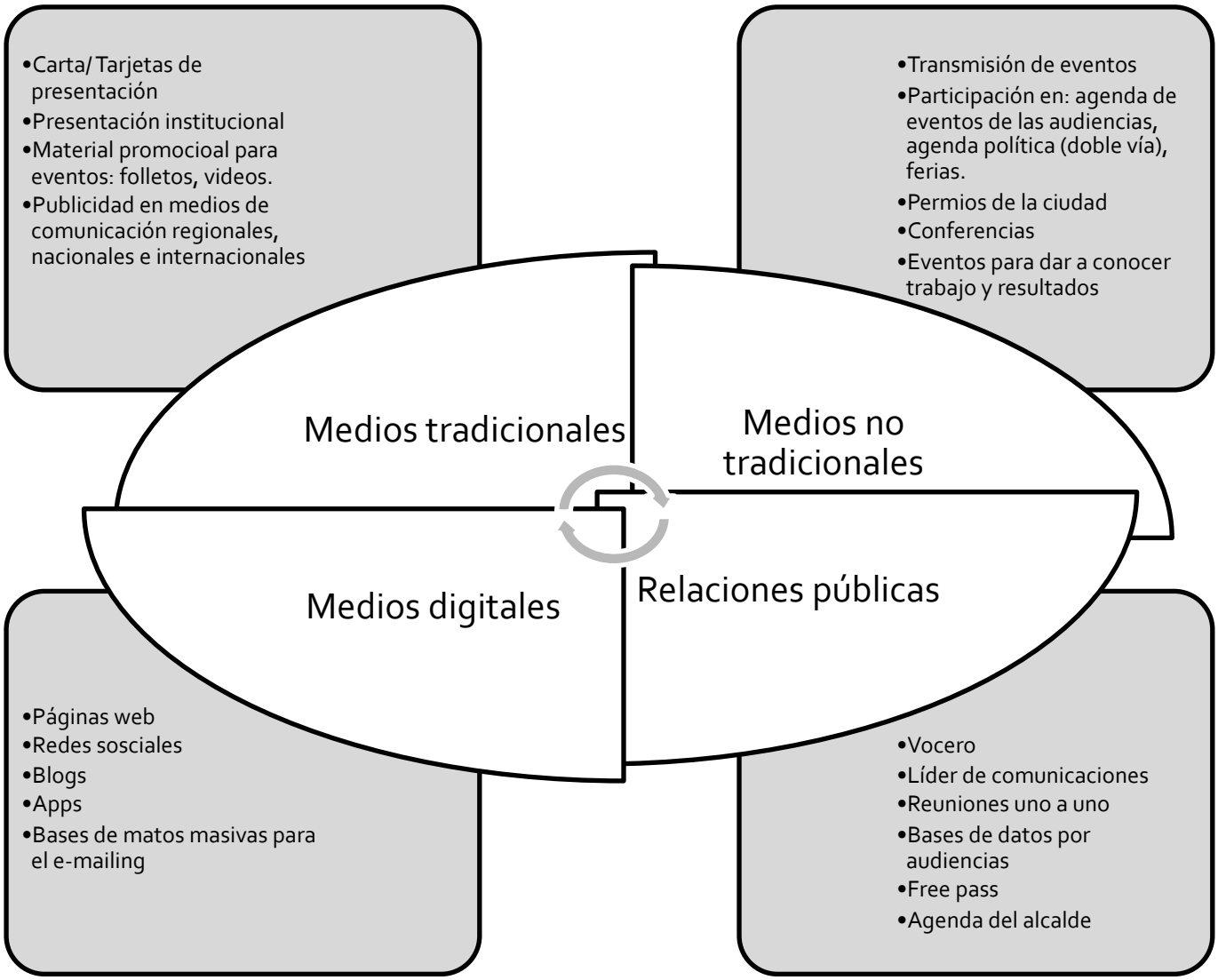
Este tipo de comunicación se ubica en sitios estratégicos interés de la audiencia a la que se pretende llegar. La efectividad de la comunicación puede ser medida fácilmente y se puede recibir retroalimentación de forma inmediata. Suelen complementar las campañas de comunicación en medios tradicionales al permitir una mayor segmentación de las audiencias y al tener costos de implementación menos elevados.

Medios digitales: Son canales a los que se tiene **acceso a través de internet**. Permiten la interacción de las organizaciones con sus audiencias a través de plataformas y medios en línea. A este grupo pertenecen las páginas web, redes sociales, correos directos, buscadores, blogs y aplicaciones, entre otros.

Facilitan el uso de diferentes instrumentos de comunicación como imágenes, animaciones, videos y audio. Permiten la segmentación detallada de audiencias y cuentan con instrumentos para realizar una medición efectiva de los resultados. Sus costos de utilización no son muy elevados. La comunicación digital para las organizaciones se ha convertido en una estrategia fundamental para interactuar y conocer a sus audiencias.

Relaciones públicas: **Relacionamiento estratégico con los representantes clave** de las diferentes audiencias. Las relaciones públicas buscan generar conocimiento y confianza con diferentes actores para trabajar estrategias cercanas y lograr que se vuelvan multiplicadores de los mensajes. Para generar este relacionamiento, contar con una base de datos de las personas, líderes de opinión, organizaciones y medios de difusión prioritarios constituye un paso fundamental. Dentro de las acciones más destacadas se encuentran: la participación y organización de eventos sociales, reuniones uno a uno e invitaciones personalizadas para difundir resultados de las acciones.

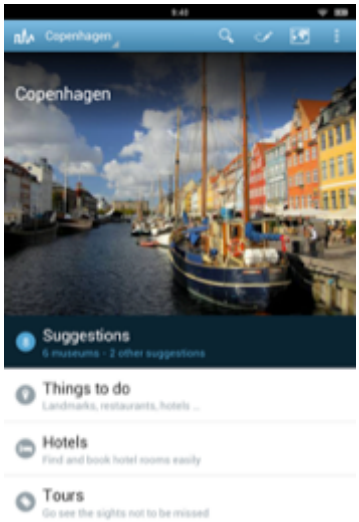
Lo ideal es aprovechar los beneficios de cada herramienta. Lo más importante es tener una estrategia planeada, donde los mensajes y las acciones estén alineados. Cada grupo tiene una serie de acciones tácticas asociadas, que en su conjunto crean el gran universo de acciones tácticas para la comunicación.



Recomendación gráfica
"Contenido adaptable"

Para evitar desgastes y duplicación de esfuerzo a la hora de la implementación de la campaña de comunicación, el contenido y las gráficas debe poderse adaptar para medios impresos y digitales, siempre manteniendo la unidad en los mensajes.

Por ejemplo, esta aplicación de la ciudad de Copenhague está disponible para descarga en computadores, teléfonos inteligentes y tabletas.



Cabe destacar que por disponibilidad de recursos las acciones tácticas se pueden **implementar por fases** de acuerdo a la etapa en que se encuentre cada gobierno local en su estrategia de comunicaciones.

b. Acciones tácticas por fases

Fase 1.

La fase 1 propone una serie de acciones para gobiernos locales y sus redes en etapas incipientes en el tema de comunicación, es decir, que han implementado acciones aisladas de comunicación sin tener objetivos claramente establecidos en un plan, ni mensajes, ni acciones enmarcadas en una estrategia de comunicaciones diseñada para las necesidades especificas.

En esta primera fase, la organización debe preparar todo el material básico para darse a conocer. Los contenidos sirven como base para el desarrollo de material de uso diario en las organizaciones como folletos, presentaciones institucionales, página web y comunicados de prensa. La preparación de contenido básico puede incluir información como:

- *¿Quiénes somos?*
- *¿A qué nos dedicamos?*
- *Nuestro equipo de trabajo.*
- *¿Cuáles son los pilares de nuestro trabajo?*
- *Objetivos establecidos.*
- *¿Cómo estamos impactando a nuestros diferentes grupos de interés?*
- *Programas realizados y proyectos en curso.*
- *Resultados alcanzados.*
- *Información de contacto.*

Para hacer más atractivos los instrumentos utilizados en la primera fase, es importante que la organización recolecte fotos evocadoras, que logren soportar los contenidos y sean de buena calidad. Para esto es importante seleccionar información de las memorias de los eventos y actividades realizadas. Los concursos abiertos de fotografía son también una buena opción para crear vínculos con los ciudadanos.

Es importante garantizar el flujo adecuado de la información. Por lo tanto, desde esta etapa se debe designar un vocero oficial para los temas relacionados a la internacionalización, pues así se previene que las audiencias reciban mensajes diferentes de varios interlocutores. De igual forma, debe designarse un representante por área que sea el multiplicador de los mensajes de la internacionalización dentro del gobierno locales. Estas personas estarán encargadas de divulgar los mensajes internamente y se encargarán de organizar reuniones uno a uno con diferentes actores para dar a conocer la misión y la importancia de la acción internacional de la ciudad.

Dato de interés

El presupuesto calculado para la implementación de este primer grupo de acciones es de 20.000 euros para un año de ejecución. Este puede variar por rangos de precios en los diferentes países.

Se recomienda que en la primera fase la organización desarrolle una estrategia en redes sociales, que no requiere inversión monetaria, pero sí de tiempo y de personal que las administre. Contar con un perfil de organización en LinkedIn, tener la información de la organización en Facebook y montar la presentación corporativa en Slideshare puede facilitar el posicionamiento en los motores de búsqueda.

Página web de Río de Janeiro

Twitter Prefeitura de Belo Horizonte @bhinternacional

Medios tradicionales

- Carta y tarjetas de presentación
- Presentación institucional
- Banco de imágenes básico

Medios no tradicionales

- Divulgación de los eventos en la agenda de ciudad

FASE 1

Medios digitales

- Página web
- Redes sociales básicas: LinkedIn, Facebook, Twitter y Slideshare

Relaciones públicas

- Desarrollo de contenidos básicos, comunicados de prensa atractivos (*free press)*
- Nombrar vocero oficial, líder de comunicaciones interno, enlaces en otras áreas
- Bases de datos por audiencia
- Reuniones uno a uno

Fase 2

A la segunda fase pertenecen los gobiernos locales que ya cuentan con material promocional, página web, contenidos y bases de datos básicos para su estrategia de comunicación. Esta fase contempla el fortalecimiento de algunas acciones establecidas en la primera fase y la inclusión de nuevas estrategias digitales y eventos.

Para la segunda fase es importante contar con un folleto donde se reflejen los atributos de ciudad que se quieren resaltar, pues es una herramienta útil para distribuir en todo tipo de eventos. Los folletos pueden también ser digitales para promocionarlos a través de los medios *online*. Asimismo, las noticias sobre la gestión internacional se pueden empezar a divulgar en la página web y a través de boletines digitales periódicos que ayudarán a conservar el interés de los lectores.

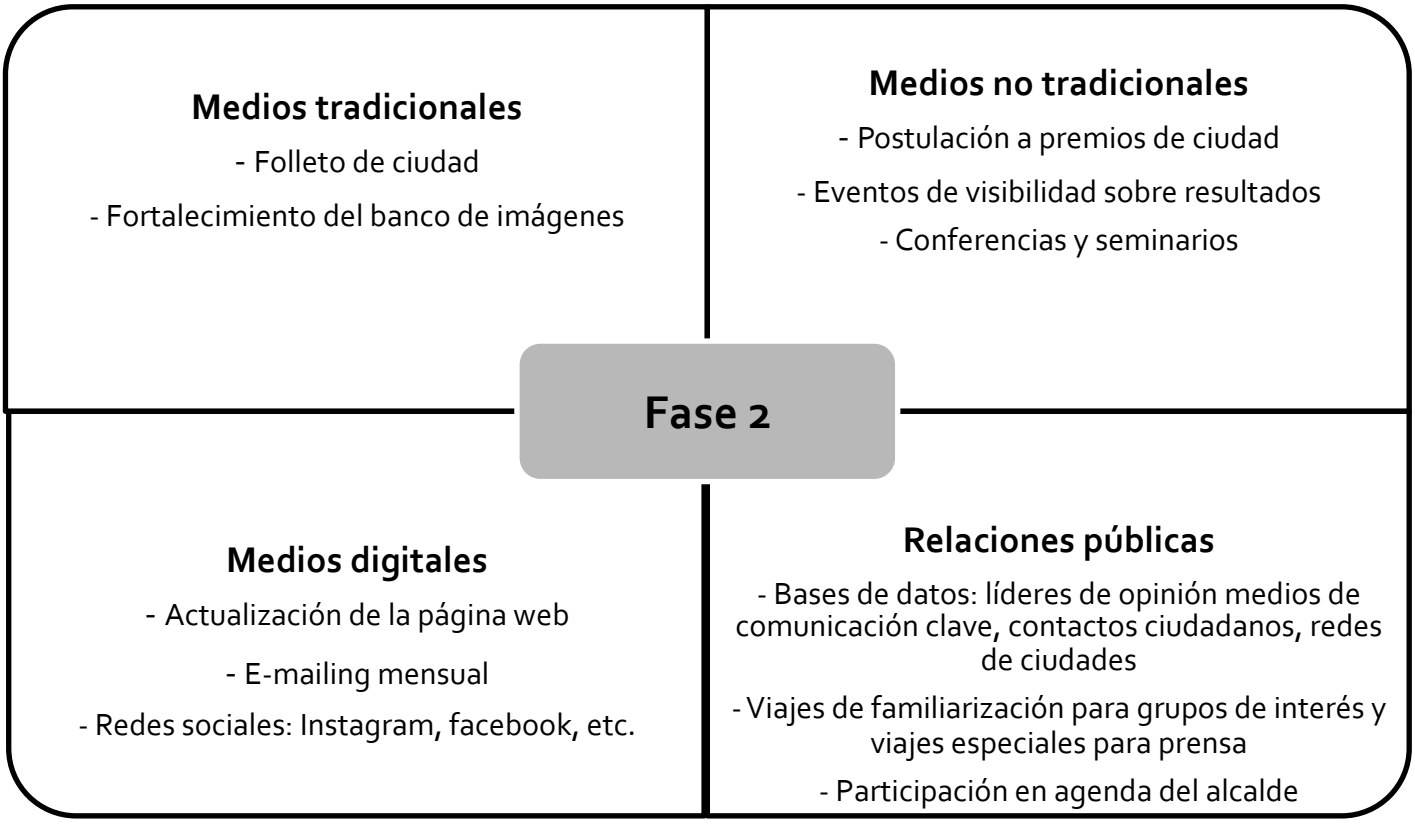
Debido a que en esta segunda fase las organizaciones ya cuentan con un banco de imágenes, se puede empezar a llegar a las audiencias a través de nuevas redes sociales como Instagram y Flickr.

Folleto Viena 2014 en español

Free press Belo Horizonte

Es importante que la ciudad empiece a darse a conocer a través de eventos propios y organizados por terceros. Por ejemplo, los eventos académicos y los concursos de ciudad son escenarios de exposición con alto impacto. De igual forma, es importante asegurar que el tema de internacionalización haga parte de la agenda del Alcalde de la ciudad.

Como complemento a las reuniones con actores clave, se pueden organizar viajes de familiarización y de prensa para que los líderes de opinión, periodistas y organizaciones aliadas conozcan de primera mano la ciudad y la importancia de las labores de internacionalización de gobiernos locales y sus redes. Estos viajes pueden generar publicaciones en medios de comunicación relevantes para las audiencias así como flujo de información voz a voz. Los medios sugeridos en la siguiente tabla para la implementación de la segunda fase se deben sumar a los medios propuestos en la primera fase.



Fase 3.

En esta etapa cada oficina debe definir si considera necesario pagar por publicidad en medios masivos como televisión, radio y prensa escrita. Puede haber coyunturas especiales como eventos de ciudad, donde valga la pena invertir en publicidad masiva. Las organizaciones también pueden comprar publicidad en medios digitales, donde se aumenta la visibilidad de la página web de la organización a través de diferentes herramientas como anuncios en los motores de búsqueda (conocido como SEM por las siglas en inglés de *Search Engine Marketing*).

Por otra parte, el desarrollo de videos en esta etapa es muy útil porque sirven como herramienta visual en diferentes medios de comunicación digital y en redes sociales. Cabe aclarar que en esta fase se utilizan activamente todas las redes sociales mencionadas en fases anteriores y se agrega Youtube y Vimeo, que son especiales para promocionar videos.

El posicionamiento orgánico de la página web de la organización (SEO por sus siglas en inglés *Search Engine Optimization*) comprende mejoras propias de la página web de la organización y mejoras en la notoriedad de la organización en los diferentes medios *online*. Es importante la asesoría de un experto, pues se requieren conocimientos específicos en programación y en diseño de los contenidos. Puede seleccionar diferentes tipos de recursos digitales como blogs y aplicaciones para tabletas y teléfonos inteligentes.

De igual forma, en la tercera fase de implementación de acciones tácticas debe haber presencia en la mayoría de eventos que sean de importancia para las audiencias prioritarias. Representantes del gobierno local y sus redes deben estar involucrados en los eventos políticos que tengan relación con su gestión.

El tipo de ferias donde se participe dependerá de los pilares de trabajo establecidos por cada gobierno local. Por ejemplo, se puede participar en ferias de turismo o de inversión si la planificación así lo estipula. La idea en las ferias es ampliar la exposición y la red de contactos.

Finalmente, un plan de embajadores de ciudad es una herramienta que empodera a terceros para divulgar los mensajes. Los embajadores deben ser seleccionados de forma estratégica para que sean personas que tengan credibilidad y capacidad de multiplicar los mensajes efectivamente de acuerdo a unas directrices claras establecidas por la oficina local de asuntos internacionales. Es deseable además que estos embajadores estén asociados a los temas principales que se busca promover desde la ciudad.

Los medios sugeridos en la siguiente tabla para la implementación de la tercera fase se deben sumar a los medios propuestos para la primera y segunda fases.

Fase 3

Medios tradicionales

- Publicidad en medios de comunicación nacionales, regionales e internacionales
- Videos

Medios no tradicionales

- Participación en ferias y eventos de audiencia
- Conferencias de alto perfil
-Participación en agenda política (doble vía)

Medios digitales

-SEO: posicionamiento orgánico web
-SEM: compra de anuncios publicitarios digitales
-Blogs: bitácora digital y community manager
- Desarrollo de APPS y redes sociales, Youtube

Relaciones públicas

- Programa de embajadores de la ciudad

c. Elementos transversales

Existen tres elementos transversales que se deben trabajar simultáneamente a la implementación de las acciones tácticas. Estos aspectos son de especial importancia en el tema de internacionalización.

1. Mejorar la **capacidad de comunicación en otros idiomas** en todos los niveles de la organización ayuda a aumentar el alcance de la comunicación.
2. **Establecer instrumentos para el Diálogo Multi-actor y para facilitar la retroalimentación** en los canales de comunicación. Por ejemplo, las encuestas, y los espacios de comentarios son instrumentos eficaces.
3. Proporcionar herramientas a las audiencias **para que multipliquen los mensajes;** los artículos promocionales y la invitación a compartir contenidos en redes sociales.

6. Recomendaciones

- Un trabajo de posicionamiento requiere de **compromiso, tiempo y coherencia en el mensaje.**
- Toda oficina de Relaciones Internacionales sin importar su presupuesto, debe tener recogido en una **estrategia y un plan de comunicaciones claro su objetivo de posicionamiento** tanto en su ciudad como en el exterior.
- Las **comunicaciones son un instrumento de la internacionalización** a nivel interno y externo.
- Las **acciones pueden y deben ser medidas**.
- El **trabajo en red** para la estrategia de comunicaciones es posible y ayuda a incrementar el alcance.
- **Documentar las buenas prácticas** en comunicaciones es importante para que las ciudades aliadas las apliquen haciendo los ajustes pertinentes.
- Es importante realizar sesiones de **alineación de los mensajes y la imagen gráfica** de las diferentes entidades involucradas.
- El **internet es una herramienta costo eficiente que permite generar conversaciones de doble vía** con los ciudadanos, a la vez que facilita la movilización y el establecimiento de redes de trabajo y comunicación con ellos.
- La **creatividad** es un componente muy importante, **al momento de definir los mensajes** ya que ayuda a diferenciarse y a crear relaciones emocionales con las audiencias objetivo.
- Es ideal **involucrar a actores privados** en la definición de las campañas a largo plazo y de alta inversión, buscando alineación con otros esfuerzos de ciudad, pero también facilitando la coalición e independencia de la estrategia a largo plazo.
- Existen **herramientas que ayudan a mejorar la gestión de las redes**, ya que en algunos casos su administración representa un problema debido al flujo de información con el que cuentan. Entre ellas destacan: Tweetdeck, Hootsuit y Sproutsocial.

www.proyectoallas.net

Twitter: @proyectoallas
Instagram: proyectoallas
Vimeo: /proyectoallas
Issuu: /proyectoallas