

# LA ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN

## SHAPING TOMORROW

### Introducción

Merecería la pena analizar el proceso de elaboración de una estrategia **de comunicación**, utilizando ejemplos y sugerencias del mundo de los medios de comunicación profesionales. Es importante recordar que la creación de una estrategia implica, entre otras cosas, la formulación de preguntas adecuadas y la búsqueda de respuestas.

Una estrategia es un plan de las acciones que nos gustaría emprender en el futuro para alcanzar nuestro objetivo. Una estrategia ayuda a fijar objetivos a largo plazo y muestra cómo alcanzarlos. Es imposible alcanzar un objetivo sólo con una estrategia, porque hay que emprender acciones concretas, es decir, tácticas, para ponerla en práctica. **Mientras que la estrategia es a largo plazo, las tácticas son pasos a corto plazo que deben darse para alcanzar objetivos más pequeños.** Planificar las tácticas implica desglosar la estrategia en acciones más pequeñas y realizables. Las tácticas son más visibles desde el **exterior, mientras que la estrategia lo es desde el interior de la organización.**

Las mejores estrategias se construyen en torno a **objetivos claramente definidos**, porque es mucho más fácil preparar una estrategia si se sabe exactamente lo que se quiere conseguir. Unos objetivos claramente definidos son una parte fundamental del proceso de planificación estratégica a largo plazo.

**Preparar una estrategia no es tan sencillo.** Idear una estrategia de comunicación dentro de la Iglesia, ya sea a nivel de diócesis, institución o congregación religiosa, puede parecer intuitivo y sencillo, pero la realidad es mucho más compleja. Crear una estrategia requiere un proceso minucioso y metódico, lejos de la aparente sencillez.

A continuación, me gustaría esbozar los distintos pasos en la creación de una estrategia de comunicación. Es esencial tener en cuenta que el diseño de una estrategia de este tipo nunca debe abordarse de forma individual; al contrario, **debemos implicar activamente a varias personas en el proceso.**

### Etapas en el desarrollo de una estrategia de comunicación

#### 1. Auditoría inicial - diagnóstico

¿Qué es exactamente una auditoría? En los términos más claros, es un análisis de la situación inicial, destinado a identificar la posición actual de una empresa, una institución, una diócesis

o una congregación religiosa en el ámbito de la comunicación. Este proceso implica un análisis en profundidad de lo que se ha logrado hasta el momento, incluida una revisión exhaustiva de los canales y herramientas de comunicación utilizados. Normalmente, se habla de dos tipos de auditoría: externa e interna.

¿Cuál es la esencia de una **auditoría externa de** calidad? Requiere una perspectiva externa, una institución externa y la intervención de expertos externos. Requiere un observador externo que pueda examinar críticamente nuestras acciones pasadas, evaluar nuestra trayectoria hasta el momento y ofrecer soluciones meditadas. Esta figura puede ser una empresa especializada o una persona cualificada en la materia.

¿Qué caracteriza a una **auditoría interna de** calidad? Implica a personas con una visión interna, expertos de la institución capaces de examinar críticamente la situación existente. Además, es crucial el uso de herramientas de evaluación, por ejemplo, el análisis FODA, para obtener una visión detallada e informativa.

**Una auditoría externa e interna es la base de una estrategia de comunicación eficaz.** Sin ella, estaríamos operando en la oscuridad. La auditoría se traduce en hechos concretos, cifras, informes y propuestas tangibles. Sin esta herramienta, correríamos el riesgo de sumergirnos en una realidad alternativa. Equivalente a un diagnóstico preciso, nos permite distinguir las partes vitales y sanas de las posibles necesidades de cuidados dentro del organismo comunicativo de nuestra institución. En esencia, se trata de un examen detallado del torrente sanguíneo comunicativo que impregna nuestra realidad.

**¿Por qué tememos las auditorías?** Porque traen consigo el viento del cambio. Desafían el statu quo, invitan a reflexionar sobre nuestras acciones y sugieren cambios en el orden existente. Las auditorías, si se hacen bien, actúan como un espejo imparcial, revelando no sólo nuestras vulnerabilidades sino también nuestros puntos fuertes. Sin una auditoría exhaustiva, nuestra estrategia de comunicación podría resultar un mero ejercicio de autoengrandecimiento, semejante a un círculo de sonrisas sin profundidad. O peor aún, podría ser comparable a la venta de frutas y verduras de primera calidad en una tienda de ropa: tenemos productos valiosos, pero los ofrecemos en el contexto y el momento menos apropiados.

**¿Cuál es el valor de realizar una auditoría?** Es el medio por el que nos mantenemos alineados con la realidad. De lo contrario, correríamos el riesgo de perpetuar la ilusión de que todo marcha a las mil maravillas, sonriendo radiantes, mientras el mundo se nos escapa de las manos a un ritmo cada vez mayor. Lo único que nos quedaría sería nuestra autosatisfacción, alimentada por una comunicación que se desarrolla en un mundo paralelo, aislado del contexto real, alejándonos cada vez más de las personas, de las herramientas adecuadas y de las formas auténticas de comunicarnos.

¿Nos faltan recursos financieros y conocemos a poca gente? En ese caso, empecemos por algo más modesto, por el primer paso. Recurramos a un amigo periodista, a un conferenciante o a una figura de la industria de los medios de comunicación. Empecemos y evaluemos si este análisis tiene sentido, si es eficaz. Empecemos por el primer paso, modesto. Dentro de un año, probablemente tendremos una visión más clara de lo que se trata.

## **2. Comprobamos las directrices de comunicación de nuestra institución y de la Iglesia (si somos una institución religiosa)**

En toda institución existen directrices generales de comunicación, algunas explícitamente documentadas, otras transmitidas oralmente a lo largo de los años. A la hora de dar forma a una estrategia de comunicación, es crucial tener en cuenta el patrimonio de competencias comunicativas ya presente en nuestra institución. Es crucial recordar que estamos construyendo sobre un terreno ya sólido: sin duda existen varias directrices, algunas aplicadas con más éxito, otras con menos, a lo largo de los últimos años en nuestra realidad.

Por lo que se refiere a la Congregación Salesiana, existen las Líneas Guías de la Comunicación para el sexenio 2020-2026 (Proyecto de animación y gobierno del Rector Mayor y su Consejo para el sexenio 2020-2026). Se trata del documento esencial relativo a la comunicación en la Congregación Salesiana. He aquí algunos de los puntos que contiene:

### **ÁREA 1. LA COMUNICACIÓN CARISMÁTICA Y LA MISIÓN SALESIANA**

Vivir la comunicación de forma evangélica, sinodal, salesiana, artística y convergente.

### **ÁREA 2. COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL Y GESTIÓN COMPARTIDA**

Apoyar la comunicación con vistas a la animación y del gobierno de los Salesianos, la Familia Salesiana y las instituciones externas.

### **ÁREA 3. GESTIÓN COLABORATIVA Y SOLIDARIA**

Estructurar la comunicación institucional, política y de gobierno de la Congregación Salesiana.

### **ÁREA 4. LA IDENTIDAD SALESIANA Y EL MUNDO DE LA JUVENTUD**

Vivir la comunicación como un "sacramento salesiano" de presencia, efectiva y afectiva entre los jóvenes con el corazón del Buen Pastor.

### **ÁREA 5. EVANGELIZACIÓN Y AMBIENTE DIGITAL**

Inculturar la fe, en la comunicación y en el mundo digital de los jóvenes, dando prioridad a la centralidad de la persona.

### **ÁREA 6. FORMACIÓN Y MISIÓN EN COLABORACIÓN CON LOS LAICOS**

Colaborar con otros sectores en los procesos de formación de salesianos y laicos para aumentar las competencias básicas en evangelización y educación de los jóvenes en el mundo digital.

### **ÁREA 7. TECNOLOGÍA, INFORMACIÓN Y REDES**

Promover la digitalización de las obras salesianas y el trabajo en red para una visión carismática, corresponsable e intersectorial de la misión.

### **ÁREA 8. MEMORIA HISTÓRICA, BIENES ARTÍSTICOS Y PATRIMONIALES**

Conocer el patrimonio artístico y la memoria de la misión y las obras salesianas, a lo largo de su historia y en la actualidad.

Las directrices mencionadas son de extraordinaria importancia, ya que trazan la dirección general de las actividades de comunicación. Además, es crucial examinar detenidamente los documentos y las enseñanzas de la Iglesia sobre los medios de comunicación, con especial atención a las recientes enseñanzas del Papa Francisco. ¿Cómo ha evolucionado la enseñanza de la Iglesia sobre los medios de comunicación? ¿Qué mensajes transmite el Papa Francisco en sus reflexiones para la Jornada Mundial de las Comunicaciones Sociales? ¿Qué postura adopta la Iglesia ante las últimas tendencias en comunicación, como la inteligencia artificial? Son preguntas que merecen una reflexión profunda para orientar nuestras iniciativas de comunicación con conocimiento de causa.

### 3. Análisis de la audiencia

El análisis de la audiencia es el proceso de identificar y comprender las necesidades, intereses, preferencias y características de nuestro público objetivo. Ayuda a crear mensajes eficaces, elegir los canales adecuados y medir el impacto.

¿A quién queremos dirigir nuestros mensajes? Es imprescindible realizar un análisis exhaustivo de los grupos destinatarios a los que deseamos dirigir nuestro mensaje. Definir estos grupos significa esbozar quiénes son los destinatarios, cuáles son sus necesidades, qué temores tienen y a qué retos se enfrentan. ¿A quién pretendemos llegar con nuestro mensaje? ¿Quizá a los jóvenes? En caso afirmativo, ¿a qué grupo de edad? ¿O a los salesianos? ¿En qué idioma debemos comunicarnos? ¿O quizás a los benefactores de las misiones? ¿Pero debemos distinguir entre generaciones jóvenes y mayores? ¿Buscamos nuevos benefactores o deseamos informar a los ya existentes? ¿O tal vez deseamos centrarnos en las vocaciones al sacerdocio? Es esencial reflexionar con precisión sobre **a quién queremos llegar** con nuestro mensaje.

La retransmisión de la Santa Misa en la televisión pública se dirige principalmente a enfermos y ancianos. Los videoclips de 30 segundos al estilo rap están especialmente creados para atraer a los jóvenes de entre 15 y 18 años, utilizando un lenguaje y un ritmo que resuenen en su esfera de interés. Los audios en Spotify en español, acompañados del texto de las Memorias del Oratorio (una obra reconocida entre los salesianos), están dedicados a los adultos pertenecientes a la Familia Salesiana que ya están familiarizados con el carisma salesiano. Un artículo en la prensa local centrado en nuestro colegio religioso está dirigido a los padres jóvenes de nuestra comunidad local, ofreciéndoles información relevante para sus decisiones educativas. Por último, el canal en TikTok está diseñado para implicar activamente a los jóvenes de entre 13 y 17 años, adaptando el contenido al lenguaje y a las tendencias que resuenan en este dinámico grupo de edad.

La identificación del público **objetivo (grupos destinatarios)** desempeña un papel fundamental en la definición del contenido del mensaje y en la elección del canal de comunicación más eficaz. Este proceso, conocido en la jerga del marketing como la creación de "**personas**" o modelos, consiste en un análisis detallado de las características de las personas a las que queremos dirigir nuestro mensaje.

## 4. Análisis del mercado y de la competencia

Implica identificar a nuestros competidores, **estudiar detenidamente sus estrategias y analizar sus prácticas más eficaces**. Este proceso de investigación ofrece una valiosa oportunidad para conocer en profundidad los puntos fuertes y débiles de la propia empresa.

En esta fase, nos sumergimos en el paisaje circundante para examinar las acciones y metodologías adoptadas por otros actores relevantes. Observamos con atención la dinámica de otras congregaciones religiosas, de la iglesia local, de los salesianos de otras partes del mundo, de personas influyentes y obispos de interés. Espiamos con curiosidad las sugerentes iniciativas de las hermanas, exploramos nuevos grupos eclesiales y buscamos estímulos comunicativos de todo el planeta. El descubrimiento de ideas fascinantes sirve de catalizador para el nacimiento de nuestras propias ideas brillantes. La curiosidad enciende nuestra imaginación y estimula nuestra iniciativa.

Una iniciativa fascinante de Argentina, unida a otra igualmente intrigante de la India, pueden servir de inspiración para crear una propuesta innovadora en Kenia. Un análisis de las actividades mediáticas de Cáritas o de los medios sociales del Vaticano puede servirnos de modelo para nuestras propias iniciativas. Las campañas publicitarias de empresas como Coca-Cola o Nike pueden servirnos de referencia y aportarnos valiosas ideas para nuestra estrategia.

## 5. Herramientas y canales de comunicación

Los canales de comunicación constituyen los vehículos o plataformas a través de los cuales transmitimos nuestros mensajes a las partes interesadas. Las herramientas de comunicación, por su parte, representan el software o hardware que facilita la eficacia de los canales y técnicas de comunicación.

El arte de elegir los medios de comunicación específicos para aplicar nuestra estrategia es un proceso crucial. Es importante comprender que ningún canal de comunicación por sí solo puede garantizar llegar al 100% de la audiencia, por lo que actuar de forma multicanal y seleccionar conscientemente es imprescindible.

A la hora de **decidir qué herramientas y canales adoptar**, es esencial afinar nuestra selección. Los medios sociales, con su inmensidad, requieren un enfoque específico, por ejemplo, en plataformas como Facebook e Instagram. Podríamos optar por la televisión local si ofrece programas católicos, explotando así un canal establecido en nuestra comunidad. La prensa católica, con su amplia audiencia, puede ser un canal de comunicación eficaz, al igual que la colaboración con la radio local o incluso la creación de nuestra propia emisora de radio, si los recursos y las competencias lo permiten. La colaboración con la redacción católica de una televisión pública nacional puede ser una opción ventajosa, sobre todo si vemos prosperidad en dicha asociación. Invertir en la optimización de nuestro perfil de Instagram puede ser una opción acertada, sobre todo si contamos con una persona experimentada que trabaje con nosotros durante algún tiempo.

Si un canal no produce los resultados deseados, es crucial analizarlo, plantearse cambiar de táctica o, en algunos casos, cerrarlo. Por ejemplo, WhatsApp podría funcionar bien en África pero no ser tan eficaz en Europa. La radio católica podría tener éxito en África pero no ser tan impactante en Europa. Las campañas publicitarias en Facebook podrían ser eficaces en Europa, pero no necesariamente en África. Los documentales misioneros podrían tener éxito en Europa, pero no necesariamente en Asia.

Un elemento clave a tener en cuenta es la multicanalidad. En el siglo XXI, la comunicación se basa en la diversificación de canales. Debemos asegurarnos de que tenemos acceso a una variedad de canales de comunicación, tanto en medios católicos como no católicos, tanto privados como públicos, gestionados tanto interna como externamente. Este enfoque diversificado nos permite ampliar nuestro alcance e interactuar con un público más amplio y diverso.

## 6. Definición de objetivos

Al comienzo del viaje estratégico, es imperativo esbozar claramente el objetivo **empresarial (business)**, entendido como el propósito fundamental de la organización que guiará el desarrollo de la estrategia. En las entidades corporativas, este objetivo suele centrarse en la venta de un producto. Sin embargo, para entidades como la Iglesia, las diócesis y las congregaciones religiosas, la cuestión central pasa a ser: ¿qué queremos "ofrecer" o comunicar? Educación, fe, formación... son sólo algunas de las posibles respuestas a esta pregunta fundamental. En el contexto de la Congregación Salesiana, el objetivo podría articularse en torno a conceptos como "Educar a niños y jóvenes en el espíritu de Don Bosco" o "Educar a ciudadanos honrados y buenos cristianos". Un ejemplo tangible de objetivo empresarial general para estas entidades es la declaración de misión, que representa la estrella polar, la guía inspiradora de la organización.

Otros ejemplos significativos pueden ser: "Aumentar la conciencia de la presencia de los Salesianos en la sociedad de nuestro país", "Aumentar el interés público y promover actitudes ecológicas", "Educar a los creyentes sobre la enseñanza de la Iglesia respecto a los refugiados" o "Mantener informados a los creyentes sobre las actividades de la diócesis con integridad y honestidad". En última instancia, estos objetivos empresariales son las guías esenciales para el desarrollo de una estrategia cohesionada y orientada a los valores.

El objetivo empresarial de Google es organizar la información del mundo para hacerla universalmente accesible y útil. El objetivo empresarial de Nike es ofrecer innovación e inspiración a todos los deportistas del mundo. El objetivo empresarial está vinculado a la misión y la visión de la institución.

A continuación, definimos **los objetivos de marketing**. Un objetivo de marketing es una dirección para las actividades de comunicación, son las directrices. Por ejemplo - Aumentar el conocimiento de la marca en los canales de los medios sociales; Educar a los salesianos en los medios tradicionales y sociales; Desarrollar nuevas formas de comunicación diocesana

interna; Mejorar la imagen de los salesianos como expertos en educación juvenil; Mejorar el conocimiento de los creyentes sobre el Sínodo 2023 en Roma.

Por último, definimos los objetivos de **comunicación**. Un objetivo de comunicación es un objetivo de acción expresado de forma mensurable y concreta. Por ejemplo, Aumentar el número de seguidores de la página de Facebook a 10.000; Realizar 5 sesiones de formación en medios de comunicación de dos días de duración para los Salesianos de Kenia; Preparar un manual de educación en medios de comunicación para nuestra diócesis; Organizar el Equipo de Gestión de Crisis con la participación de personas del área jurídica y de comunicación.

¿De dónde proceden estos objetivos? Surgen de los pasos anteriores, especialmente de la auditoría, del análisis de nuestra institución, de la búsqueda de canales y herramientas de comunicación y de las características especiales de nuestro público. En resumen, son el resultado de un proceso reflexivo de exploración en profundidad y de comprensión del contexto en el que operamos y de las necesidades de nuestra comunidad.

Atención: En el contexto eclesial, los **objetivos empresariales** suelen denominarse "misión" o "visión"; **los objetivos de marketing**, "directrices", "líneas de actuación", "procesos"; **los objetivos de comunicación**, "acción" o "iniciativas concretas".

## 7. Presupuesto

El presupuesto para los medios de comunicación es un documento detallado en el que se esbozan las previsiones de gasto tanto para los medios tradicionales como para los sociales y que abarca un periodo de tiempo determinado. También incluye los recursos necesarios para equipos, salarios y otros elementos estratégicos incluidos en nuestra visión de la comunicación.

Este documento crucial responde a preguntas fundamentales: ¿quién será responsable de cubrir estos gastos? ¿De cuánto dinero se dispone para financiar estas actividades? ¿Quién se encarga de gestionar las finanzas correspondientes? ¿Cuál es el presupuesto previsto para el año siguiente? Abordar esta fase, aunque pueda resultar compleja y a veces dolorosa, es esencial. Ignorar la necesidad de un presupuesto para los medios de comunicación es como navegar por el vasto mar de la comunicación sin un faro que guíe nuestro rumbo.

Es de gran importancia garantizar la existencia de un documento físico que detalle la financiación de las actividades de comunicación de nuestra institución. Sin una documentación adecuada, nos exponemos al riesgo de perder con el tiempo un punto de referencia esencial, especialmente con los cambios de personal. A largo plazo, esto podría traducirse en una disminución de la eficacia de nuestras iniciativas de comunicación social.

## 8. Cuestiones adicionales

Cuando se trabaja en una estrategia de comunicación, hay que prestar atención a algunos aspectos adicionales. Dependiendo de la institución que represente, éstos serán más o menos importantes. He aquí algunos de ellos.

### **Crear una identidad visual adecuada**

La identidad visual ayuda a poner en práctica la estrategia de comunicación adoptada y es un signo muy claro de los mensajes procedentes de nuestra institución.

### **El lenguaje de la comunicación**

Merece la pena reflexionar sobre el estilo de comunicación, el lenguaje que se quiere utilizar en los canales de comunicación pertinentes.

### **Comunicación interna y externa**

Al preparar la estrategia de comunicación, hay que distinguir claramente entre la comunicación dentro y fuera de la institución.

### **Expertos**

Las actividades de comunicación, en particular el contacto con los medios de comunicación y los periodistas, conducen en algún momento a la necesidad de contar con expertos en nuestra institución. Estas personas, debidamente formadas, pueden comunicar en diversos ámbitos en nombre de la institución.

### **Retroalimentación, seguimiento y evaluación**

Los comentarios sobre la forma en que se lleva a cabo la comunicación deben tenerse en cuenta una vez aplicada la estrategia de comunicación. Al mismo tiempo, hay que asegurarse de que se dispone de una herramienta adecuada para supervisar las actividades de comunicación en línea. Por último, debe llevarse a cabo una evaluación periódica de las actividades de comunicación realizadas en la institución.

### **Director del proyecto y colaboradores**

Es esencial designar a una persona responsable de la comunicación y de la aplicación de la estrategia de comunicación. Al mismo tiempo, hay que asegurarse de que los empleados sean seleccionados adecuadamente. Esto incluye la creación de estructuras de oficina de prensa, el posible nombramiento de un portavoz de la institución y la garantía de unas relaciones adecuadas con los periodistas y editores de los distintos medios de comunicación.

### **Cuestiones jurídicas**

Debe garantizarse que los empleados reciban una formación adecuada sobre las cuestiones legales relacionadas con la comunicación mediática.

### **Ética**

Debe considerarse la creación de códigos éticos apropiados relativos a las comunicaciones de la institución.

## Aprobación de las autoridades competentes

La estrategia, incluido el presupuesto, debe someterse a la aprobación del órgano decisorio competente de la institución.

## 9. Redacción del texto de la estrategia de comunicación

Y es en este preciso momento cuando nos sumergimos en la fase creativa de la escritura.

Una preparación cuidadosa, un análisis detallado y una definición clara de los objetivos sentaron las bases para convertir las ideas en palabras, dando vida a nuestra narrativa. Con cada palabra que toma forma, estamos tejiendo una narración que dará voz a nuestra estrategia de comunicación. En este proceso de redacción, ampliamos y enriquecemos la información recopilada durante las etapas anteriores. Añadimos detalles, matices y facetas que hacen que nuestro mensaje sea convincente y atractivo. La escritura es el medio por el que transformamos lo abstracto en tangible, los conceptos en historias y las ideas en acciones. Es un acto de transformación que completa el ciclo de creación de nuestra estrategia de comunicación, llevándola, de la visión inicial a la realidad concreta.

## Conclusión

Crear una estrategia de comunicación no es simplemente encender fuegos artificiales destinados a extinguirse rápidamente, sino que es como encender un fuego abrasador, alimentarlo cuidadosamente y vigilar que la llama siga ardiendo con fuerza.

Una estrategia de comunicación puede adoptar muchas formas: puede ser un gráfico de una sola página, que contenga un objetivo, dos procesos clave y cinco acciones específicas, o puede convertirse en un texto detallado de veinte páginas que profundice en la auditoría, los objetivos, las herramientas y los canales de comunicación.

Seamos sinceros: **crear una estrategia de comunicación de calidad es una tarea que requiere experiencia y preparación.** Por lo tanto, es imperativo buscar la ayuda de profesionales competentes. La preparación de una estrategia de comunicación y la gestión de la comunicación en su conjunto no son en absoluto sencillas, sino que representan una gran responsabilidad y exigen un compromiso sistemático. Encontrar a las personas adecuadas, proporcionar formación, experimentar éxitos y fracasos, seguir formándose, acumular experiencia, intercambiar conocimientos y buscar constantemente nuevas soluciones: gestionar la comunicación es una aventura fascinante. En este viaje, de vez en cuando exploramos nuevas tierras, islas y territorios inexplorados. La comunicación dentro de nuestras instituciones es una aventura compartida, un viaje que emprendemos juntos, nunca solos. La Iglesia necesita una comunicación social profesional, ya que los medios tradicionales e Internet son las herramientas del Espíritu Santo que hemos recibido.

Maciej Makula SDB