

MANUAL DE COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA LOCAL

¿Por qué es importante que las administraciones públicas locales cuenten con un plan de comunicación estratégica?

MANUAL DE COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA LOCAL

¿Por qué es importante que las administraciones públicas locales cuenten con un plan de comunicación estratégica?

Lucía Quiroga Martínez

Periodista, experta en comunicación corporativa, institucional y política



GRANADA, 2025

© Autora
© CEMCI Publicaciones
Plaza Mariana Pineda, 8. 18009-Granada
www.cemci.org
publicaciones@cemci.org

ISBN: 978-84-16219-66-7
Depósito legal: GR 116-2025

Impreso: Imprenta Diputación de Granada
Impreso en España - Printed in Spain

El editor no se hace responsable de las opiniones expresadas por sus colaboradores

ÍNDICE

Presentación	9
Introducción	11
BLOQUE 1	
¿QUÉ ES EL PLAN DE COMUNICACIÓN? ALGUNOS CONCEPTOS BÁSICOS	13
1.1. Qué es un plan de comunicación	15
1.2. Tipos de plan de comunicación	17
1.3. Fases en la elaboración de un plan de comunicación	19
1.4. El modelo RACE	21
1.5. Partes que debe contener el documento estratégico	23
1.6. El plan de comunicación de crisis.....	27
1.7. Historia y evolución de los planes de comunicación.....	31
BLOQUE 2	
POR QUÉ LAS ADMINISTRACIONES LOCALES DEBEN TENER UN PLAN DE COMUNICACIÓN	35
2.1. La importancia de la comunicación en una institución local	37
2.2. La comunicación estratégica como servicio público	39
2.3. Especificidades del ámbito local en cuanto a la comunicación estratégica	43
2.4. Las herramientas comunicativas más eficaces en el ámbito local	47
2.5. Infraestructura: cómo montar un gabinete de comunicación municipal	55

BLOQUE 3

COMUNICAR CON OBJETIVOS: LA COMUNICACIÓN

ESTRATÉGICA A NIVEL LOCAL57

- 3.1. Comunicación institucional y política en el ámbito local 59
- 3.2. ‘Framing’, encuadre o enmarcado..... 61
- 3.3. Opinión pública y ‘agenda setting’ 63
- 3.4. Análisis del público objetivo 65
- 3.5. Construcción de mensajes clave..... 67
- 3.6. Elección y preparación de portavocías 69
- 3.7. Una cuestión de liderazgo 73

BLOQUE 4

¿HACIA DÓNDE VA LA COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA?

CONCLUSIONES Y LÍNEAS DE FUTURO77

- 4.1. Nuevas tendencias en comunicación: del ‘streaming’ a la Inteligencia Artificial 79
- 4.2. ¿Qué es lo que cambia y qué es lo que permanece? 83
- 4.3. Comunicar en igualdad: la perspectiva de género e interseccional 85
- 4.4. Características de un buen plan de comunicación: algunos ‘tips’ para conseguirlo..... 89
- 4.5. Conclusiones 93

Bibliografía95

- Libros 95
- Artículos 96

Anexo I

Recursos útiles online97

- Planes de comunicación institucional 97
- Guías 98
- Vídeos 98

Anexo II

Plantilla básica para un plan de comunicación99

PRESENTACIÓN

En estos momentos nos encontramos en el inicio del desarrollo del Plan General de Acción del CEMCI para el año 2025, segundo de los cuatro previstos para el período 2024-2027, que ha sido recientemente aprobado por el Consejo Rector del CEMCI.

A lo largo de 2025, el CEMCI llevará a cabo un conjunto relevante de actividades y servicios a través de sus pilares básicos de actuación, formación, investigación y documentación y publicaciones, teniendo siempre como baluarte la mejora continua, las nuevas tecnologías y el formato digital, que tendrá un especial protagonismo. Entre todas las actividades programadas, deseamos destacar por ser la más relevante que se llevará a cabo, el Congreso conmemorativo del 50 Aniversario del CEMCI, que está previsto que se celebre en el próximo mes de Junio de 2025 y del que se irá informando a través de las publicaciones y redes sociales del CEMCI.

Respecto al Programa de Documentación y Publicaciones, se ha desarrollado y ampliado el catálogo de publicaciones, tratando de abarcar aquellos temas de actualidad que se consideren de interés para nuestros usuarios y suscriptores, bien por ser novedades o reformas legislativas, o bien por tratarse de temas de especial utilidad para el desempeño de las competencias de las Administraciones Públicas o para la gestión pública, especialmente la local.

Tal es el caso de la obra que en esta ocasión presentamos titulada *Manual de comunicación estratégica local. ¿Por qué es importante que las administraciones públicas locales cuenten con un plan de comunicación estratégica?*, para cuya elaboración hemos contado con la colaboración de Dña. Lucía Quiroga Martínez, Periodista, experta en comunicación corporativa, institucional y política, con casi 20 años de experiencia en el sector, que ha desempeñado puestos de trabajo tanto en diversos medios de comunicación, así como en diferentes empresas y administraciones públicas. En la actualidad dirige su

propia agencia de comunicación, con clientes en todo tipo de sectores y proyectos de comunicación integral: relaciones con los medios de comunicación, organización de eventos, creación de contenidos multimedia y planes de comunicación estratégica.

Como la autora indica, “la planificación en el área de comunicación es fundamental para cualquier organismo, institución o Administración Pública”. En este manual se resumen los puntos básicos que debe contener un plan de comunicación, aplicado a las administraciones públicas locales, dividiendo los contenidos en varios bloques para estructurar la información, y acompañándolos de numerosos ejemplos y fuentes de referencia. El objetivo es ofrecer una guía práctica que facilite a cualquier persona o administración la puesta en marcha de un plan de comunicación estratégica eficaz, sistematizado y profesional.

Deseamos agradecer a la autora el magnífico trabajo realizado, así como a los participantes en las acciones del CEMCI el apoyo recibido y el interés demostrado en las actividades y publicaciones que este Centro lleva a cabo, y confiamos en que esta publicación tenga buena acogida entre nuestros lectores.

CEMCI

INTRODUCCIÓN

La planificación en el área de comunicación es fundamental para cualquier organismo, institución o Administración Pública, también las de ámbito local. Forma parte de su acción de gobierno y se relaciona con los principios de transparencia, de open government y los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).

Pero no basta con comunicar por comunicar, hay que hacerlo bien. Si bien es cierta la vieja premisa de que aquello que no se comunica no existe, también es verdad que transmitir mensajes inconexos y sin un objetivo concreto no sirve de nada. Por eso es tan importante organizar y planificar todo el trabajo comunicativo.

En esta organización tiene un papel fundamental el plan de comunicación, un documento básico que recoge las líneas estratégicas de todas las acciones en materia comunicativa. Se trata de un documento de trabajo, algo así como un manual que sienta las bases de cualquier interacción comunicativa de una institución.

Este libro resume, desde un punto de vista teórico y práctico, los puntos básicos que debe contener un plan de comunicación, aplicado en este caso a las administraciones públicas locales. Se explican las partes de las que debe estar compuesto este documento, los pasos a seguir para elaborarlo y aplicarlo de manera eficaz, así como las principales herramientas de comunicación que se utilizan a día de hoy. Todo ello acompañado de ejemplos prácticos sobre situaciones comunicativas reales que sirven para entender los contenidos teóricos.

Los contenidos se dividen en cuatro bloques temáticos, que a su vez están estructurados en distintos capítulos. Un primer bloque titulado “¿Qué es el plan de comunicación?”, que se centra en fijar conceptos básicos; un segundo bloque, “Por qué las administraciones locales deben tener un plan de comu-

nicación", que explica los motivos para animarse a redactar uno; un tercer bloque, bajo el nombre "Comunicar con objetivos: la comunicación estratégica a nivel local", que ahonda en las características específicas del ámbito local; y un último bloque, "¿Hacia dónde va la comunicación estratégica?", dedicado a las conclusiones y las tendencias de futuro.

El objetivo de esta publicación es convertirse en una guía de referencia útil para cualquier persona o administración que quiera poner en marcha una estrategia de comunicación eficaz, sistematizada y profesional. Por eso, además de los contenidos organizados por capítulos, también se incluyen en las últimas páginas referencias bibliográficas, recursos útiles y una plantilla de un plan de comunicación para poder rellenar de manera sencilla. Se trata de que, quien quiera redactar un plan de comunicación estratégica para una entidad local, pueda hacerlo a través de la lectura de este libro.

BLOQUE 1
¿QUÉ ES EL PLAN DE COMUNICACIÓN?
ALGUNOS CONCEPTOS BÁSICOS

CAPÍTULO 1.1. QUÉ ES UN PLAN DE COMUNICACIÓN

El plan de comunicación es un documento estratégico que recoge los objetivos, fases, calendario, herramientas y estrategia de implementación de la comunicación de una empresa, institución o persona. Se trata de un documento de trabajo, que debería constituir una especie de manual que rige el funcionamiento del área de comunicación.

Su elaboración, aprobación e implementación supone un ejercicio de análisis y creatividad por parte del equipo de comunicación, independientemente del sector en el que se trabaje. En las instituciones locales, en función de su tamaño, puede depender de una única persona, de un equipo de comunicación o incluso puede haber una concejalía o área específica dedicada a esta tarea. En cualquier caso, este documento fija los parámetros básicos en los que se moverá cualquier acción comunicativa, por eso es de obligado cumplimiento para todas las personas que trabajan directa o indirectamente en comunicación.

Para que sea útil y operativo, debe partir de una concepción global de la comunicación, entendida como un todo unificado, como un aspecto transversal a toda la actividad de la empresa u organización. Es lo que se llama comunicación integral o en 360 grados. Debe ser coherente con el resto de actividades de la institución, reforzando su estrategia global: todos los contenidos que se producen y todas las formas de interacción con el sistema marcan la forma de comunicarse de una institución, de ahí la importancia de cuidar los detalles.

Esta concepción integral de la comunicación debería formar parte de cualquier institución y estar incorporada a los proyectos desde sus fases más tempranas. De nada sirve pensar una acción de gobierno municipal e incorporar al equipo de comunicación una vez que esa acción está pensada. Lo más inteligente y operativo es que los equipos de comunicación formen parte del