



# COMUNICACIÓN **ESTRATÉGICA**

# 101

Guía Práctica para  
Proyectos de Desarrollo



Esta Guía Práctica, comisionada por la Unidad de Conocimiento y Comunicación Estratégica del Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN), fue elaborada por **Juan Carlos Gamboa**, Director General de Development Communications Consultants.

El contenido y las opiniones expresadas son del autor y no necesariamente representan la posición oficial del Fondo Multilateral de Inversiones. Queda permitido reproducir este informe, parcial o totalmente, siempre y cuando se atribuya al autor y a los patrocinadores.

**FONDO MULTILATERAL DE INVERSIONES**  
[www.fomin.org](http://www.fomin.org) | [mifcontact@iadb.org](mailto:mifcontact@iadb.org)

**DEVELOPMENT COMMUNICATIONS CONSULTANTS**  
[www.devcommco.com](http://www.devcommco.com) | [info@devcommco.com](mailto:info@devcommco.com)

# ÍNDICE DE LA **GUÍA**



---

**00**

**OBJETIVOS  
CLAVES DEL ÉXITO**

---

**01**

**COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA  
¿QUÉ ES?**

---

**02**

**COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA  
DESARROLLO DE PROGRAMA**

- ▲ Pasos básicos
- ▲ Definir objetivos
- ▲ Identificar audiencias
- ▲ Analizar percepciones
- ▲ Definir estrategias
- ▲ Definir mensajes claves
- ▲ Definir tácticas
- ▲ Definir estructura
- ▲ Implementar
- ▲ Evaluar y ajustar

---

**03**

**ERRORES FRECUENTES**

---

**04**

**ANEXO**

- ▲ ¿Cómo definir unos Términos de Referencia (TDR) para la selección de una agencia de comunicaciones?
-



---

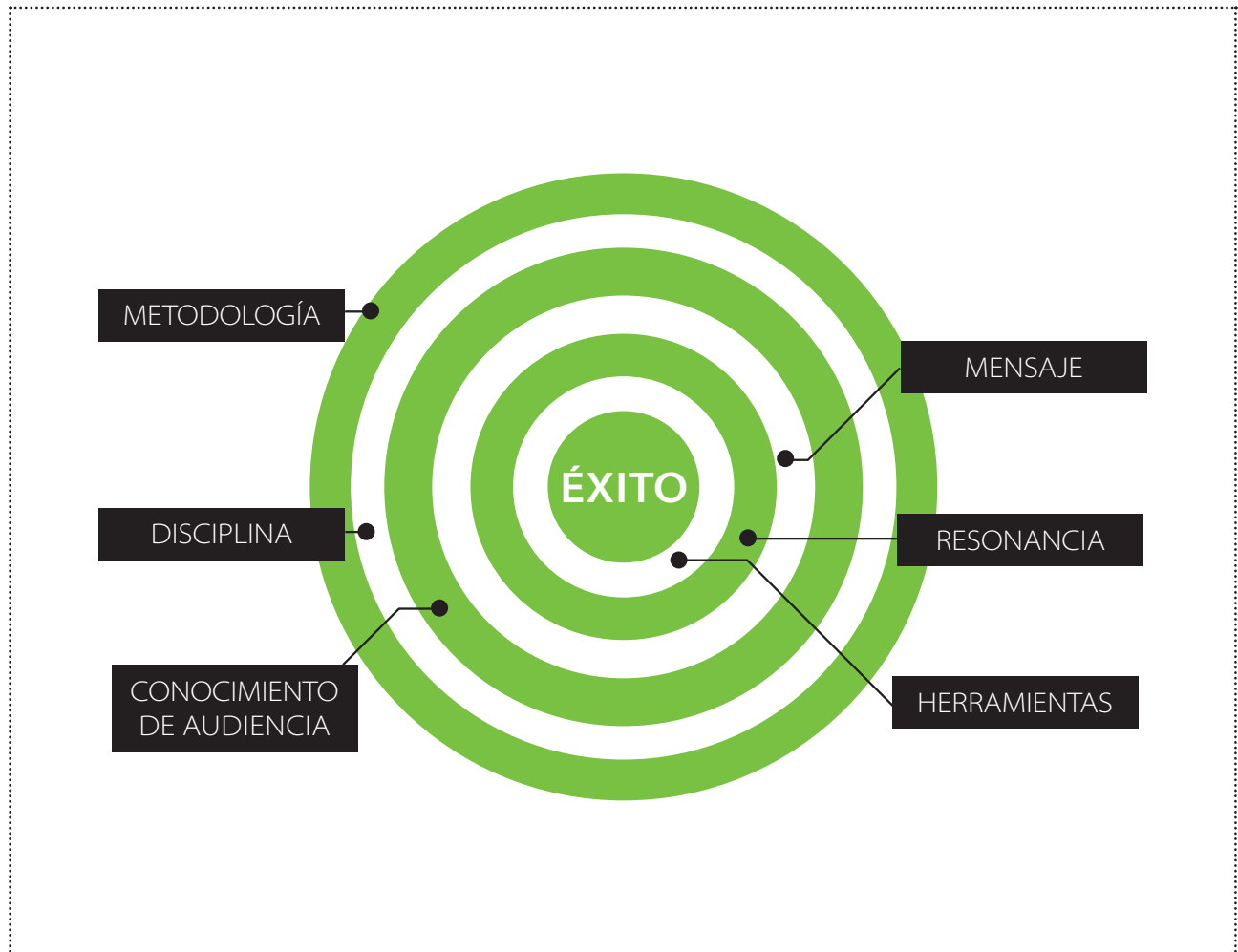
# OBJETIVO

---

¿CÓMO DISEÑAR E IMPLEMENTAR  
**UNA ESTRATEGIA DE  
COMUNICACIÓN EFECTIVA**  
(SIN MORIR EN EL INTENTO)?

*Esta Guía busca dar una visión integral de lo que constituye una estrategia de comunicaciones y de los pasos que es necesario seguir para conformar una estrategia metodológicamente sólida y capaz de ayudar a impulsar proyectos de desarrollo.*

# CLAVE DEL ÉXITO

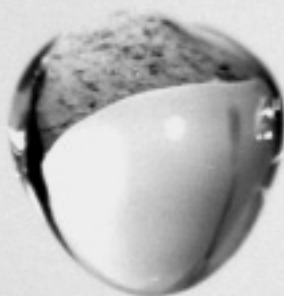


Es importante aclarar que la creación de una estrategia de comunicaciones efectiva no es difícil. Pero es un ejercicio que requiere seguir una metodología y mantener la disciplina en la implementación. La clave del éxito está en conocer a fondo las percepciones de nuestras audiencias, usar mensajes que sean adecuados y resuenen en nuestros públicos y en usar las herramientas que nuestras audiencias prefieran para comunicarse.



# PERCEPCIÓN **ES REALIDAD**

De la misma manera, es importante recordar que en materia de comunicación, la realidad es importante pero más aún lo es la percepción de la realidad que tengan las audiencias. Nuestro trabajo es, entonces, intentar moldear la percepción que pudiera existir actualmente con respecto a nuestros proyectos.





---

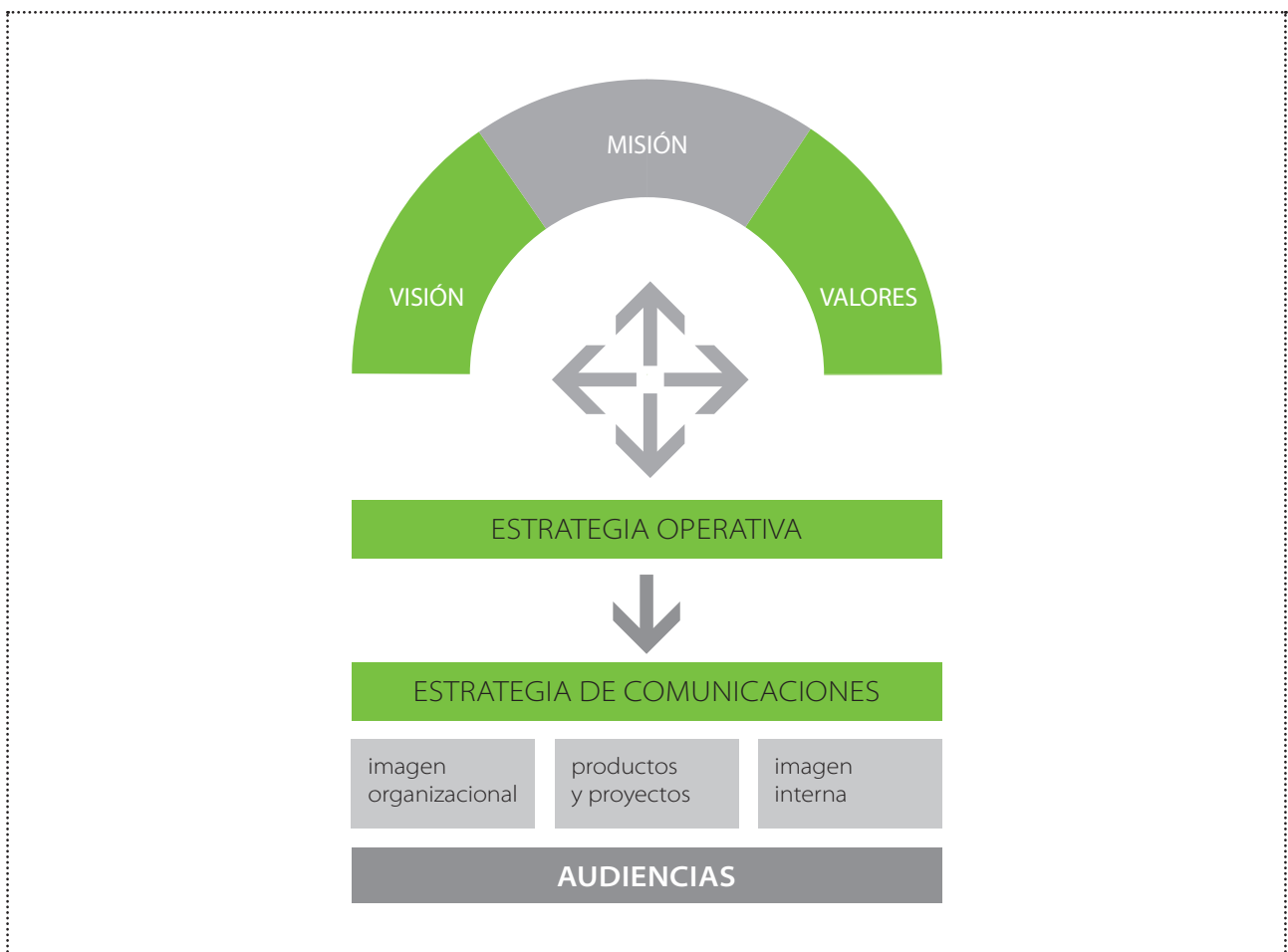
# COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA

---

¿QUÉ **ES**?

*Antes de empezar es importante definir algunos términos.  
El más importante de ellos es, precisamente, comunicación estratégica.  
¿Qué debemos entender por esta expresión?*

# ¿QUÉ ES COMUNICACIÓN ESTRÁTEGICA?



Para ser estratégico un programa de comunicación debe ser un proyecto integral, alineado con la misión y la visión de la entidad implementadora y que apoya al 100% la estrategia operativa de la organización.

Los comunicados de prensa, los videos, los folletos promocionales y los eventos son tan solo herramientas y no pueden ser considerados en sí mismos un programa de comunicación estratégica. Para merecer este calificativo, el proyecto debe cumplir con los requisitos mencionados en su totalidad.

# NO SIEMPRE ES IGUAL



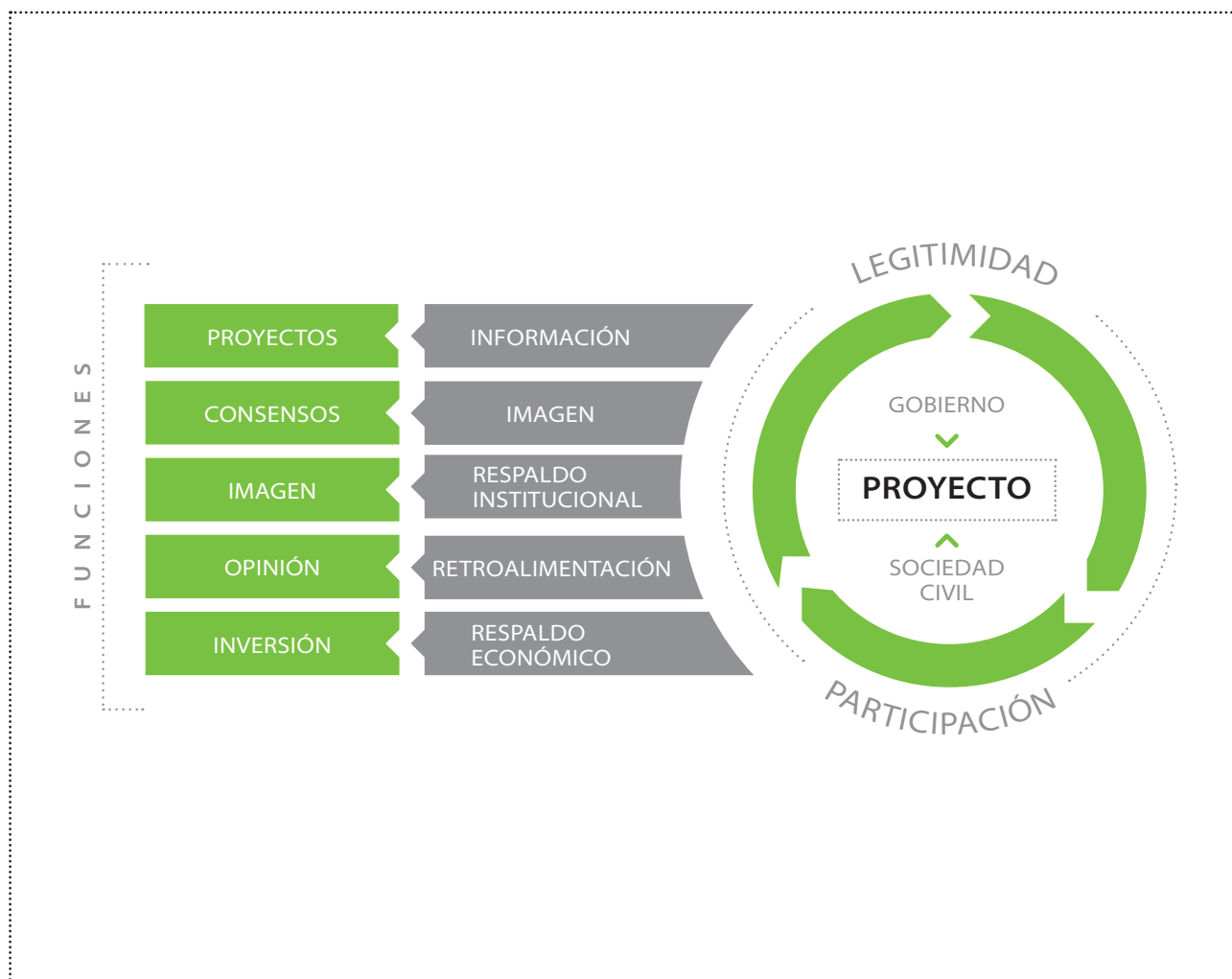
A este punto vale la pena aclarar que las comunicaciones estratégicas no son iguales para cualquier tipo de organización. Las audiencias a considerar y las restricciones que un programa de comunicaciones enfrenta son muy diferentes cuando se implementa desde el sector privado, el gobierno o desde una organización no lucrativa.

En el sector privado las audiencias de un proyecto de comunicación suelen ser limitadas a socios, inversionistas, consumidores de un producto o servicio particular y medios de prensa, entre otros, y las únicas restricciones que la empresa enfrenta suelen ser de carácter económico.

Los proyectos de comunicaciones del gobierno, por el contrario, por definición deben contemplar a todos los miembros de la sociedad y suelen estar limitados por consideraciones económicas, políticas y legales. Las entidades de gobierno usualmente tienen que informar a la ciudadanía sin malgastar recursos ni incurrir en actos que puedan ser percibidos como iniciativas partidarias o propagandísticas.

Finalmente, al igual que en el sector privado, las organizaciones sin fines de lucro suelen también tener audiencias limitadas pero, igual que los gobiernos, a menudo enfrentan restricciones económicas, políticas y legales en sus proyectos de comunicación.

# COMUNICACIÓN EN ONGS



La comunicación en entidades sin fines de lucro tiene una gran variedad de funciones. Entre éstas se destacan la necesidad de informar a sus audiencias objetivo sobre sus proyectos, ayudar a generar los consensos sociales necesarios para que éstos puedan salir adelante o se fortalezcan, promover la imagen y la credibilidad de la institución implementadora, generar la retroalimentación que la organización requiere por parte de la sociedad y promover el respaldo económico de sus principales donantes. En su conjunto todas estas funciones fortalecen la legitimidad de la entidad y contribuyen a promover la participación y el respaldo a sus iniciativas por parte de los gobiernos y la sociedad civil.



La comunicación estratégica de las organizaciones sin fines de lucro busca potenciar los indicadores de desempeño de la organización, informando sobre su misión y visión y, muy en particular, sobre los beneficios sociales de su proyectos. De ser efectivo, esta comunicación ayudará a generar un capital de imagen que contribuirá al éxito de las iniciativas que promueve la entidad.



Estos objetivos usualmente se alcanzan cuando el programa de comunicaciones se fundamenta en una misión y visión claramente definidas, es coherente en los mensajes y acciones que se utilizan ante todas sus audiencias, se implementa a lo largo de un tiempo adecuado (mínimo de un año) y cuando los objetivos de imagen que se busca alcanzar respaldan fielmente las metas operacionales de la organización.

# ALGUNAS PREGUNTAS CLAVES

A la hora de identificar y definir las intervenciones de comunicación estratégica más adecuadas para lograr una implementación exitosa del proyecto, será útil formular y reflexionar sobre las siguientes preguntas.

- ▲ ¿Es necesario explicar los beneficios del proyecto a diferentes audiencias involucradas y establecer un diálogo continuo con ellas?
  - ▲ ¿Pueden rumores, las percepciones erróneas y la falta de información sobre el alcance del proyecto afectar negativamente la ejecución del mismo?
  - ▲ ¿Qué puede pasar si el proyecto no considera los intereses y las expectativas de las comunidades a las cuales se quiere llegar? ¿Qué opiniones se deben considerar?
  - ▲ ¿El proyecto espera cambiar/influenciar comportamientos?
  - ▲ ¿Es necesario educar a líderes políticos acerca de las fortalezas y metas del proyecto? ¿El proyecto busca incidir en políticas públicas?
  - ▲ ¿El proyecto requiere o depende de la participación comunitaria para lograr sus objetivos?
  - ▲ ¿Los beneficiarios tendrán que aprender a usar o adoptar nuevas tecnologías?
  - ▲ ¿Existe desconfianza entre los distintos actores que influyen en la implementación del proyecto?
- ¿Qué rol pueden jugar los medios de comunicación en influenciar a las comunidades sobre el proyecto?

---

# DESARROLLO DEL PROGRAMA

---

*Todo lo anterior nos brinda una visión del marco teórico en el que operan los programas estratégicos de comunicaciones. Pero no nos dice cómo conformar un programa que se ajuste a las necesidades de nuestra organizaciones. Éste es el tema que trataremos en el resto de esta Guía.*



# PASOS BÁSICOS



Los pasos que hay que tomar para generar un programa estratégico de comunicaciones, en términos generales, son muy similares a los que una organización tradicionalmente sigue para estructurar sus programas de mercadeo, a saber: investigación de audiencias, desarrollo de estrategia, implementación de programa y medición de resultados. No obstante, en los programas de comunicación estratégica, cada una de estas etapas cuenta con ciertas particularidades que es importante explicar y que se resumen en nueve pasos.

# PASO 1: DEFINIR OBJETIVOS

La definición de objetivos es uno de los pasos más importantes en el desarrollo de una estrategia comunicacional. Esta etapa ayuda a definir claramente las metas de la organización, tanto a nivel operativo como en términos de imagen. Si la organización implementadora carece de claridad en estos objetivos, difícilmente va a poder articular un proyecto de comunicaciones exitosa.

En síntesis, a nivel operacional, la entidad implementadora necesita definir:

- ▲ Su misión –o la razón principal por la cual la organización existe (ejemplo: promover el desarrollo económico sostenible de Puno y áreas circunvecinas).
- ▲ La visión u objetivo que busca alcanzar en el mediano y largo plazo (ejemplo: transformar a Puno en una de las cinco regiones con mayor crecimiento económico en el país).
- ▲ La estrategia operativa que está implementando para llegar a su visión (ejemplo: transformar a Puno en un polo turístico a través del desarrollo de clusters y la integración de la región con el circuito turístico nacional).

Una vez que ha definido lo que es, hacia dónde se dirige y ha definido el camino que tomará para alcanzar sus objetivos, la organización necesita identificar sus objetivos de comunicaciones. En su sentido más básico, lo anterior implica establecer claramente a qué audiencias busca influir, cómo quiere ser percibida por cada una de estas audiencias y qué quiere lograr con el esfuerzo de comunicaciones. Esto le permitirá establecer una definición mínima del éxito del proyecto y medir sus resultados con objetividad. Las organizaciones que no pueden definir la cara del éxito, difícilmente podrán saber si sus comunicaciones están siendo efectivas.



# PASO 2:

## IDENTIFICAR AUDIENCIAS

Una organización que aspira a conformar un buen programa de comunicaciones debe también poder identificar muy claramente a las audiencias que busca influir. Usualmente, esto implica una clasificación de los públicos objetivo de acuerdo a ciertas categorías que a menudo incluyen gobierno, medios de comunicación y organismos donantes, entre otros.

GOBIERNO	MEDIOS	SECTOR PRIVADO	ACADEMIA	ONGs	INTERNACIONAL
Nacional	Nacionales	Empresarios	Universidades	Nacionales	Donantes
Local	Locales	Asociaciones	Centros de Investigación	Locales	Gobiernos
Legislativo	Int'les	Inversionistas	Líderes de Opinión	Int'les	
Poder Judicial	Agencias	Analistas			
Reguladores	Internet				

# PASO 3:

## ANALIZAR PERCEPCIONES

Uno de los pasos más importantes para la conformación de un programa de comunicaciones es la evaluación de las percepciones existentes entre las audiencias clave que se han podido identificar. Esta evaluación es clave para el éxito del programa ya que nos permite identificar fortalezas, aliados, adversarios y puntos de resistencia que pudieran existir con respecto al proyecto, a su entidad o entidades promotoras.

Cabe mencionar que hacer una evaluación de percepciones no es difícil y es una tarea que puede llevarse a cabo mediante el uso de una de las tres principales herramientas que existen para este fin:

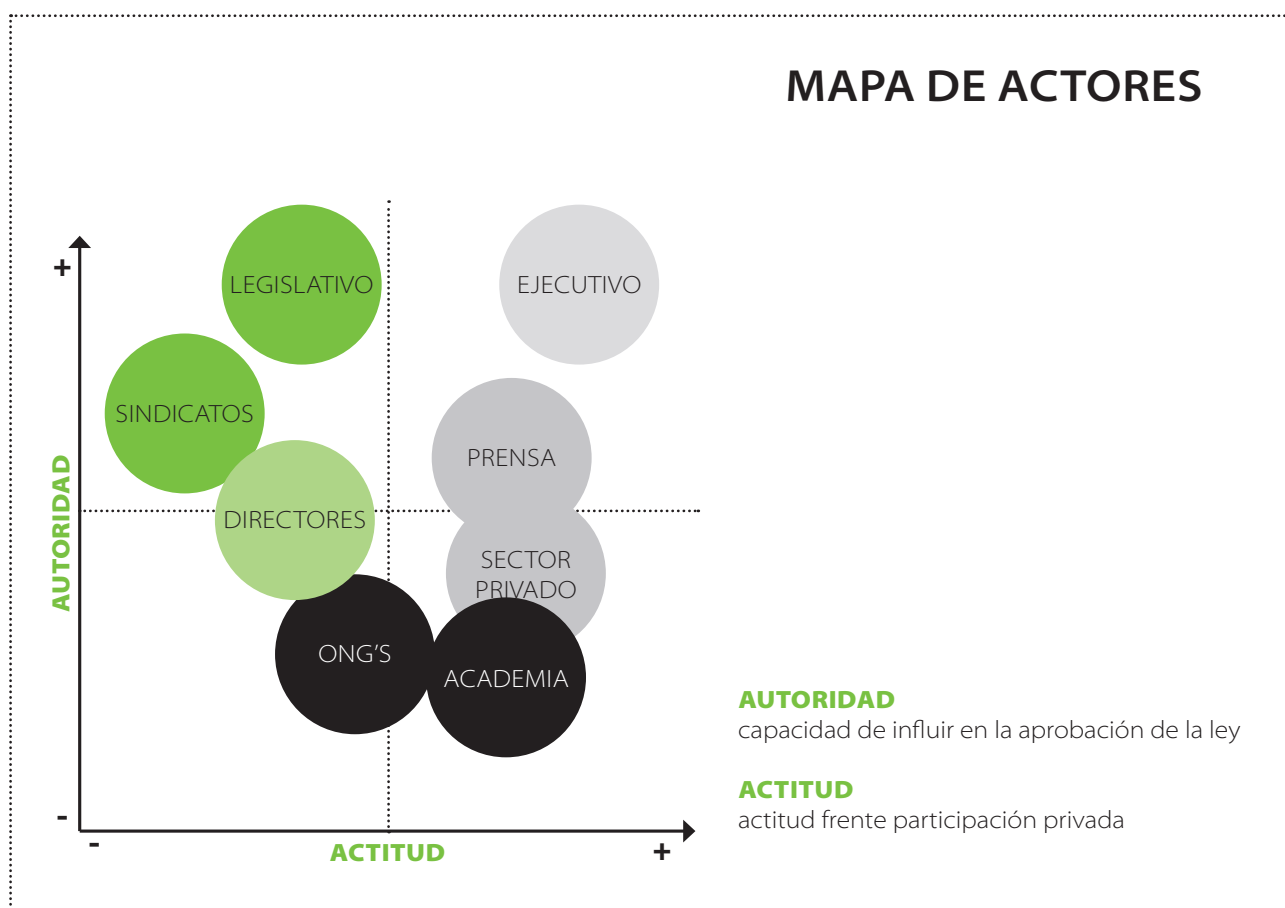
- ▲ entrevistas a profundidad
- ▲ grupos focales
- ▲ encuestas o estudios cuantitativos

Las entrevistas a profundidad consisten en una conversación con representantes de cada una de nuestras audiencias objetivo para conocer sus impresiones y preocupaciones con respecto a nuestro proyecto. Usualmente, esta herramienta puede implementarse con éxito con una muestra de unos 25-30 personas que son entrevistadas de forma individual con la ayuda de una guía de preguntas. Como mínimo, este ejercicio buscaría obtener información sobre la imagen de la iniciativa y la organización que implementa, los posibles aliados y adversarios que pudiera enfrentar y las herramientas preferidas de comunicación de la persona o sector entrevistado.

Los grupos focales permiten ahondar sobre estas primeras impresiones y explorar posibles mensajes y líneas de posicionamiento para el proyecto, mientras que las encuestas tienen como objetivo qué tan extendidas están las percepciones identificadas entre sectores más amplios de la población. Las entrevistas a profundidad suelen ser suficientes para la mayoría de los proyectos y pueden ser implementadas por empleados o representantes de la organización que encabeza el proyecto. Los grupos de enfoque y las encuestas, por el contrario, requieren de apoyo especializado. En la medida en que haya recursos disponibles, se recomienda la contratación de una agencia de opinión pública. En caso de no haberlos, estas herramientas se pueden implementar con la colaboración de una universidad o centro de investigación académica.

Entre otras cosas, la información que ofrece la investigación entre audiencias clave nos va a permitir generar un mapa de actores, es decir, un cuadro que nos ayuda a visualizar de forma muy sencilla y clara la posición que nuestras audiencias guardan en relación a nuestro proyecto. De esta forma podremos identificar las audiencias que fungirán de aliados y potenciales voceros y a aquellas que podrían mostrar resistencia y las que será necesario convencer – a la vez que podemos visualizar la relación de fuerzas que existe entre los diferentes actores. Para el efecto, solo hay que colocar a nuestras audiencias en una gráfica. El eje horizontal representa su actitud frente al proyecto o proyectos que nuestra organización busca promover (favorecen fuertemente, se oponen fuertemente) mientras que el eje vertical, comunica la fuerza o autoridad de cada uno de los grupos.

Para mayor claridad se recomienda identificar a los aliados, opositores y audiencias neutras en colores diferentes. En el caso que se ilustra, el mapa de actores muestra la posición de diferencias audiencias ante un proyecto que involucra la participación privada en una empresa propiedad del Estado y que implica la aprobación de una ley de concesiones.



## ANÁLISIS FODA

<b>FORTALEZAS</b>	Mejora a los servicios del aeropuerto percibida como medida indispensable e impostergable.	<b>F</b>	<b>A</b>	Oposición de dirección y sindicatos del aeropuerto a la "privatización" del aeropuerto y subsecuente la pérdida de empleos.	<b>AMENAZAS</b>
	Participación privada considerada esencial por la mayoría del país, incluyendo sindicatos.				
	Fuerte desprestigio de la dirección y sindicatos del aeropuerto.			Oposición al proyecto en el Congreso por razones políticas y partidarias (elecciones internas en el PLN y/o oposición al Presidente aún al interior del gobierno).	
	Apoyo irrestricto de la iniciativa privada y los medios de comunicación.				
<b>OPORTUNIDADES</b>		<b>O</b>	<b>D</b>		<b>DEBILIDADES</b>
	Establecimiento del proyecto en el marco de un proyecto amplio de infraestructura.			Percepción de que el proyecto carece del apoyo irrestricto del Presidente de la República y su equipo.	
	Posicionamiento de la iniciativa como parte de la conmemoración del bicentenario.			Percepción de que la concesión del aeropuerto beneficiará a unos pocos y no será diferente a las privatizaciones y concesiones del pasado.	
	Modelo público-privado consonante con las mejores prácticas internacionales.				
	Posibilidad de incorporar a directivos al proceso mediante la comisión de modernización.			Poca confianza en que la iniciativa será implementada de forma transparente y honesta.	
*Percepción de que es posible convertir al país en un HUB regional.					

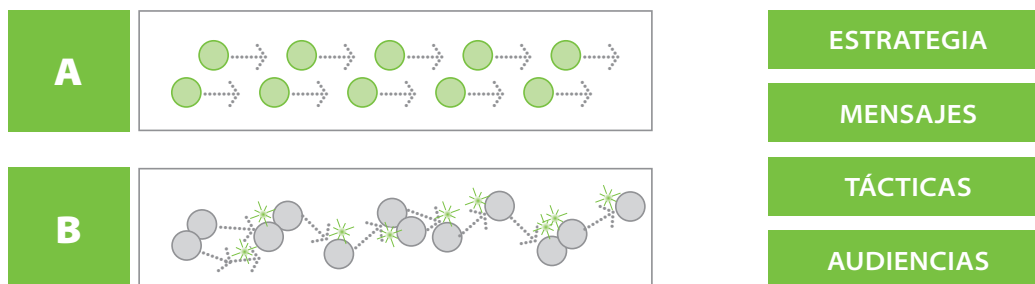
La información que ofrece la investigación de las percepciones de audiencias clave también nos permite desarrollar una herramienta que a menudo resulta clave en un proyecto de comunicaciones: el análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA). Cabe mencionar que este análisis se basa en la evaluación de percepciones sobre el proyecto y la entidad implementadora y no constituye un análisis del proyecto desde una perspectiva operativa o aspiracional. En el caso que se ilustra, el análisis identifica las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades que, desde una perspectiva de opinión pública, enfrentaría un proyecto de concesión y desarrollo de un aeropuerto regional.

# ANÁLISIS FODA



El análisis FODA es una evaluación que nos permite identificar con gran claridad la dirección general que tomará nuestra estrategia de comunicaciones. Nuestra estrategia tendrá grandes posibilidades de éxito en la medida en que logre aprovechar las fortalezas y oportunidades identificadas, anticipar las percepciones que amenazan la iniciativa y considerar desde el inicio las debilidades existentes desde una perspectiva comunicacional.

## CAMINO DE MENOR RESISTENCIA



Entre sus muchas ventajas, el análisis de percepciones permite también identificar los puntos de menor resistencia que presenta el proyecto en el ámbito de la opinión pública; es decir, las ideas preconcebidas que existen con respecto a la iniciativa que podrían ser aprovechadas para diseñar la estrategia de comunicaciones, los mensajes clave, y para seleccionar las tácticas o acciones que resultan más atractivas para las audiencias que se busca influenciar. Lo anterior se basa en un postulado sencillo: para que una idea sea aceptada, siempre será más fácil aprovechar las percepciones existentes que intentar transformarlas.



# PASO 4:

## DEFINIR ESTRATEGIA

El diseño de la estrategia –o la ruta general a seguir para alcanzar los objetivos que se busca– es el cuarto paso en la conformación de un programa de comunicaciones. En esta etapa se definen los lineamientos o ideas generales que deberían proyectarse en el programa de comunicación. En el caso que se ilustra (la concesión y desarrollo del aeropuerto local) la investigación sugiere que la aceptación del proyecto depende de su posicionamiento entorno a tres ejes temáticos que ya son aceptados por las audiencias principales: emoción, dimensión y beneficios. Estas tres ideas deberán enmarcar los mensajes clave, ya que al estar fundamentados en ideas preconcebidas, ayudarán a minimizar la oposición a la iniciativa en el ámbito de la opinión pública.

### ESTRUCTURAR LAS COMUNICACIONES DEL PROYECTO A PARTIR DE TRES EJES:

#### EMOCIÓN

- > Promover la concesión como parte del proyecto de interconectividad del país
- > Enmarcar el proyecto en la celebración del Bicentenario

#### DIMENSIÓN

- > Posicionar la concesión del aeropuerto como una pieza dentro de un proyecto integral de transporte

#### BENEFICIOS

- > Promover la ley de concesión de la terminal aérea como la clave para la generación de mejores servicios, mayor seguridad, mejores empleos

OBJETIVO 01	<i>legislativo</i>	INFORMAR + GANAR APOYO + CONTRARRESTAR
OBJETIVO 02	<i>sindicatos</i>	INFORMAR + GANAR APOYO + CONTRARRESTAR
OBJETIVO 03	<i>directorio</i>	INFORMAR + GANAR APOYO
OBJETIVO 04	<i>ejecutivo</i>	INFORMAR + GANAR APOYO
OBJETIVO 05	<i>prensa</i>	INFORMAR + GANAR APOYO
OBJETIVO 06	<i>sector privado</i>	INFORMAR + GANAR APOYO
OBJETIVO 07	<i>academia - ONG's</i>	INFORMAR + GANAR APOYO

## OBJETIVOS POR AUDIENCIA

Como parte de la estrategia o “mapa de ruta” general, es también importante identificar los objetivos específicos que se buscan con cada una de las audiencias. Idealmente el proyecto debe conseguir el respaldo de aliados y audiencias neutras antes de interactuar con grupos opositores.

# PASO 5: DEFINIR MENSAJES CLAVES

La definición de mensajes clave constituye el quinto paso en la conformación de una estrategia de comunicaciones. En esta etapa se busca “traducir” la información más importante del proyecto en una serie de ideas y argumentos concisos que resulten atractivos y fáciles de entender para nuestras audiencias objetivo. Idealmente, ningún proyecto debe intentar comunicar más de tres mensajes clave a la vez. La atención de las audiencias suele ser limitada y es incapaz de absorber mensajes múltiples en una sola iniciativa de comunicación, sea esta una conferencia de prensa, una presentación pública o un folleto explicativo.

<i>claros</i>	<i>cortos</i>	<i>consistentes</i>
<i>interesantes</i>	<i>sencillos</i>	<i>efectivos</i>

Para lograr consistencia de la comunicación del proyecto, todas las audiencias deben recibir los mismos mensajes. En aras de la efectividad, estos deberán también aprovechar percepciones pre-existentes.



CONSISTENTES **PARA TODOS**  
*Basados en percepciones preexistentes*



La **BÓVEDA DE DOCUMENTOS ELECTRÓNICOS** es un proyecto innovador que hace uso de nuevas tecnologías para fomentar la transparencia y la rendición de cuentas, simplificar la gestión administrativa, agilizar los procesos de pago y estimular los intercambios entre las empresas y sus principales socios comerciales.

Éste es un ejemplo de creación de mensajes clave. Una organización cuyas actividades tienen gran peso en un país de nuestra región está impulsando la adopción de nuevas tecnologías para la realización de pagos. Desde su perspectiva, estas herramientas ayudan a evitar la corrupción, fomentan la rendición de cuentas y facilitan las transacciones comerciales, promoviendo así la transparencia y el desarrollo económico de la comunidad. La lámina ilustra las ideas principales que la organización quiere comunicar.

Como se puede observar, el mensaje principal que la organización pretende promover puede ser simplificado considerablemente y enunciado en un postulado atractivo y fácil de entender: "Con pago electrónico todo es más fácil". Esta idea puede luego adaptarse a los intereses de las diferentes audiencias para establecer una comunicación coherente con todos los públicos objetivo – sin perder el enfoque. A partir de este punto solo basta agregar información que sustente cada uno de estos mensajes. Por ejemplo, los proveedores necesitarían saber que con los pagos electrónicos no tendrán que formar largas filas para entregar documentación, ni perder tiempo recoger sus cheques. Esta información adicional dota al mensaje clave de credibilidad.

## CON PAGO ELECTRÓNICO TODO ES MÁS FÁCIL

CONCEPTO	BENEFICIO	MENSAJE CLAVE	VOCERO
Innovación	Nuevas herramientas al servicio de todos	"El Pago Electrónico es innovación en Acción"	Directivo de la organización
Facilidad de pago	Proceso de pago a proveedores más específico y menos costoso	"Con el pago electrónico cobrar es más fácil"	Proveedor
Facilidad de uso	Trabajo más sencillo con menos posibilidades de error	"Con el pago electrónico pagar es más fácil... y más seguro"	Usuario
Facilidad de supervisión	Mejor supervisión del proceso de pagos y aprobaciones que facilita la rendición de cuentas	"Con el pago electrónico administrar y supervisar es más fácil"	Tesorero de la organización
Transparencia fiscal	Reducción de espacios de evasión fiscal	"Con el pago electrónico recaudar es más fácil"	Empleado de tesorería de gobierno
Protección del medio ambiente	Eliminación de impresiones, uso de papel y reducción del espacio de almacenamiento	"Con el pago electrónico nuestro entorno es más fácil"	Trabajador de unidad de medio ambiente de la organización



# PASO 6:

## DEFINIR TÁCTICAS

Definida la estrategia y los mensajes, llega el momento de seleccionar las tácticas o actividades específicas que se deben utilizar para comunicarse con las audiencias objetivo. Al igual que en etapas anteriores, el criterio más importante para la selección de las tácticas son las preferencias de nuestros públicos meta identificada en los estudios de percepciones. Si una comunidad ha expresado su preferencia por recibir información a través de una cierta emisora de radio, esa emisora necesariamente tendrá que ser incluida en las acciones de comunicaciones. De la misma manera, si los directivos de organizaciones ambientalistas han comentado que prefieren las reuniones cara a cara, estas actividades deben formar parte de nuestro programa. Al igual que en otras etapas, la clave del éxito radica en conocer los gustos y preferencias de las audiencias.

A nivel táctico, los programas de comunicación estratégica usualmente recurren a dos grandes caminos. El primero de ellos –la publicidad– usualmente precisa de una gran inversión en el diseño creativo, compra de pauta y otras acciones. Cuando se trata de grandes proyectos, el manejo de la publicidad se realiza a través de agencias especializadas en el ramo. En el caso de los proyectos más pequeños, el trabajo de promoción y mercadeo se lleva a cabo con equipos internos o mediante la subcontratación de especialistas.

El segundo gran camino en lo que toca a tácticas de comunicación lo dan las llamadas relaciones públicas –definidas generalmente como actividades dirigidas a lograr el endoso de terceras personas al proyecto que se busca promover. Generalmente las actividades en esta categoría –reuniones personales, entrevistas en prensa, presentaciones, etc.– no resultan muy costosas pero requieren de una gran dedicación. En caso de los proyectos pequeños, las relaciones públicas pueden realizarse mediante la conformación de equipos internos. Para proyectos de mayor alcance suelen llevarse a cabo mediante la contratación de una agencia de relaciones públicas con experiencia en proyectos similares.



La publicidad y las relaciones públicas son tácticas de comunicación complementarias pero muy diferentes entre sí. Los espacios pagados de publicidad tienen ante todo un fin promocional, buscan promover la visibilidad del producto o proyecto anunciado y aspiran a establecer una comunicación directa con el público meta.

Las relaciones públicas, por el contrario, aspiran a generar credibilidad a través del endoso de terceras personas (comunidades, prensa, ONGs) en el entendido de que dicho respaldo tiene mayor valor ante las audiencias objetivo que la compra de publicidad. En este sentido, el valor de las relaciones públicas suele ser noticioso y su impacto indirecto a las audiencias que queremos influenciar.



## HERRAMIENTAS TRADICIONALES

RRPP

PUBLICIDAD

*comunicados*

*entrevistas*

*testimoniales*

*seminarios de expertos*

*foros de discusión*

*viajes de prensa*

*premios*

*postales electrónicas*

*redes sociales*

Quando tratas bien al turista,  
**TRATAS BIEN AL PERÚ**



SI CHILE  
**NO DUPLICA  
SU ENERGÍA  
DESDE HOY**

**EN 10 AÑOS  
FUNCIONARÁ  
A MEDIAS**

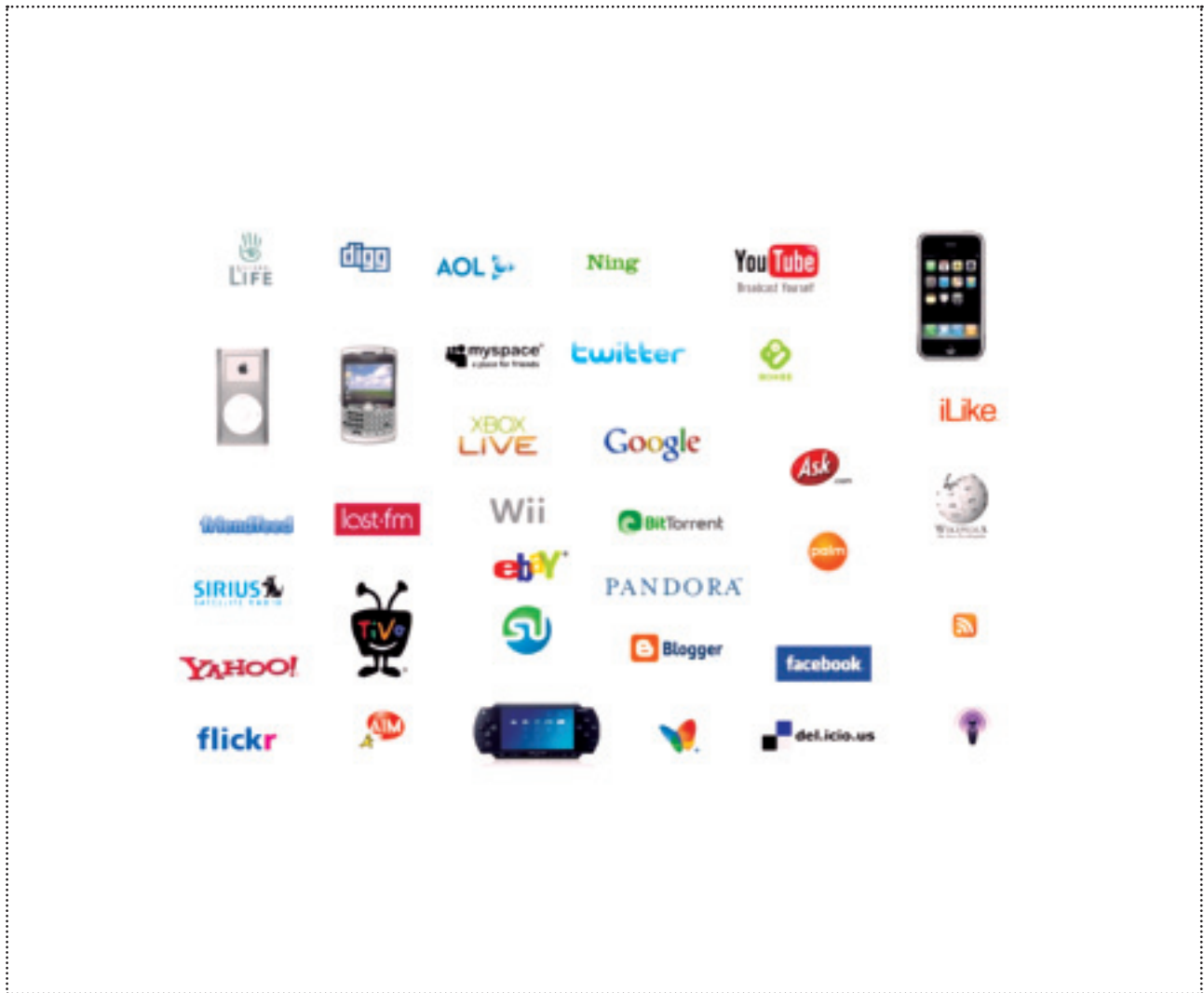
**MATERIALES INFORMATIVOS:** folletería, página web, videos, etc

A nivel de publicidad, la herramienta más utilizada es la colocación de anuncios en prensa, revistas especializadas, radio, TV y sitios de internet. En el ámbito de las relaciones públicas, el rango de posibles actividades va desde los comunicados de prensa y las entrevistas, hasta los seminarios de expertos, los foros especializados y los viajes de prensa o de organismos internacionales a sitios que ilustran el funcionamiento de un proyecto. Asimismo, no es poco común que algunas organizaciones busquen obtener premios a fin de ganar legitimidad y/o que busquen apoyo a sus iniciativas en los espacios que actualmente ofrecen las redes sociales y el internet.

Cabe mencionar, sin embargo, que el trabajo de relaciones públicas solo podrá ser efectivo en la medida en que previamente se hayan desarrollado materiales informativos básicos: entre estos destacan la folletería, los documentos de respuestas a preguntas frecuentes y las descripciones detalladas de los proyectos en páginas de internet.

Asimismo, es importante resaltar que en la gran mayoría de los casos –en proyectos que involucran a comunidades locales– las herramientas más sencillas, como las reuniones cara a cara y la participación en programas de radio suelen ser las más efectivas. En todo caso, la clave estriba en conocer las preferencias de las audiencias que buscamos influenciar.





A este punto vale la pena hacer un paréntesis para hablar sobre el importante papel que actualmente juegan el internet y las redes sociales en un programa de comunicación estratégica. Efectivamente, las redes sociales y el internet son herramientas complementarias que pueden contribuir al éxito de un programa, y deberán formar parte de un programa estratégico de comunicaciones en la medida que respondan a necesidades puntuales. Si las audiencias objetivo utilizan a las redes sociales para obtener o compartir información, claramente estas herramientas serán útiles para el programa.

Para comunicarse con líderes de opinión que usan estas tecnologías, la creación de blog y la generación de tráfico a partir de mensajes en Twitter y Facebook resultan ideales. Para monitorear blogs y noticias (y participar en discusiones de temas puntuales) herramientas como technocrati y digg son también recomendables. Asimismo, Twitter constituye una herramienta útil para dar seguimiento a fuentes noticiosas, mientras que Linked-In es hoy día una óptima herramienta para relacionamiento profesional y búsqueda de personal.

# PASO 7:

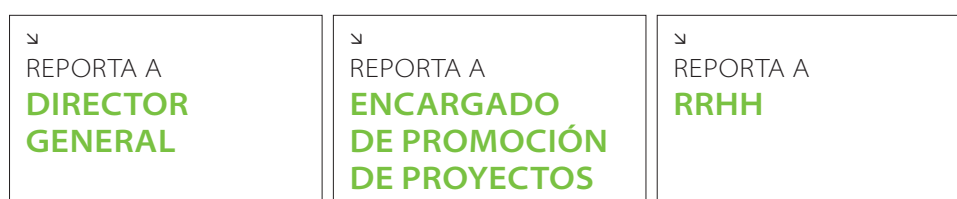
## DEFINIR ESTRUCTURA

Una vez seleccionadas las herramientas que serán utilizadas en el esfuerzo comunicacional, se hace necesario establecer una estructura para el manejo de las comunicaciones dentro de la organización. Lo anterior a menudo implica contratar personal calificado e identificar líneas de reporte consistentes con los objetivos que se busca alcanzar. De lo contrario, el mejor programa de comunicaciones será víctima de una estructura disfuncional.

En el caso que se ilustra, la organización busca promover su imagen pública, pero ha dado la responsabilidad del proyecto a un equipo de comunicaciones que será incapaz de acometer efectivamente la tarea encomendada por carecer de la autoridad necesaria dentro de la estructura.

Para programas encaminados al fortalecimiento de la imagen organizacional, los responsables de las comunicaciones dentro de una entidad frecuentemente reportan al director de la organización. De otra forma resultará muy difícil que puedan estar empapados de las decisiones estratégicas y operativas de la organización y entender el tipo de información que vale la pena comunicar.

Para las organizaciones que buscan en las comunicaciones una herramienta promocional, lo recomendable es que los especialistas en el área reporten al equipo responsable de mercadeo o promoción de proyectos. Finalmente, las organizaciones que buscan dar prioridad a las comunicaciones internas se pueden beneficiar de una estructura en la que los comunicadores reporten al equipo de recursos humanos.



# PASO 8: IMPLEMENTAR

Si bien es cierto que la colocación del equipo de comunicaciones dentro de la estructura de la unidad implementadora marca una diferencia importante en el éxito de un proyecto en el plano comunicacional, la diferencia entre el éxito y el fracaso de una iniciativa se da fundamentalmente en la implementación. Una mala estrategia indudablemente redundará en malos resultados, pero una buena estrategia mal implementada puede también impedir que se alcancen los objetivos deseados.

Una implementación exitosa, sin embargo, no necesariamente estriba en el empeño que se le ponga al proyecto. La clave está en la preparación y en la capacidad de la organización de mantener el enfoque firmemente dirigido a los objetivos que se buscan alcanzar.



A fin de mantener el enfoque y la disciplina a nivel táctico, resulta siempre recomendable identificar puntualmente las actividades a realizar, asignar responsabilidades de cada actividad y establecer con claridad los tiempos de entrega de productos. De otra forma, el programa de comunicaciones corre el riesgo de pasar a segundo plano y perderse entre las prioridades que la mayoría de las organizaciones suelen enfrentar en el día a día.

### ETAPA 1. Realización y evaluación de estudios técnicos

[septiembre-octubre]

ACTIVIDAD	FECHA DE ENTREGA	RESPONSABLE
Comentar borrador de estrategia	septiembre	CEPA/IFC/JCG
Aprobar estrategia de comunicaciones	septiembre	CEPA
Consensuar y aprobar mensajes clave	septiembre	CEPA/IFC/JCG
Preparar materiales sobre alianzas público-privadas	septiembre	CEPA/IFC
Iniciar foros sobre alianzas público-privadas	septiembre	CEPA/IFC
Definir estructura de gestión de la estrategia	septiembre	CEPA/IFC/JCG
Aprobar recursos para implementación	septiembre	CEPA/IFC
Definir/fortalecer equipo de comunicaciones del CEPA	septiembre	CEPA/IFC/JCG
Establecer disponibilidad y utilización de consultores	septiembre	CEPA/IFC
Preparar materiales sobre modelos alternativos de concesión de puertos	octubre	CEPA/IFC/JCG

# PASO 9: EVALUAR Y AJUSTAR



La evaluación de los resultados y el ajuste de la estrategia constituye la fase final de un programa estratégico de comunicaciones. Esta etapa es fundamental ya que nos permite saber si el programa que estamos implementando –sea a nivel de estrategias, tácticas o mensajes- está cumpliendo con su cometido.

Las herramientas que generalmente se emplean para medir los resultados de un programa de comunicaciones son muy diversas y dependen en buena medida de los objetivos que la organización se haya planteado al inicio del proyecto. No obstante, la mayoría de los programas se evalúan a partir de cuatro herramientas tradicionales: participación, número de publicaciones, equivalencias publicitarias y cambios de percepción.

Los proyectos que buscan estimular la participación de sus audiencias suelen medir resultados a partir del incremento generado en la asistencia a sus eventos y/o reuniones vs el inicio del programa, mientras que los proyectos que aspiran a ganar visibilidad suelen basar sus evaluaciones a partir de las notas generadas en los medios de comunicación.

Las equivalencias publicitarias, una forma un poco más sofisticada de medir la cobertura en prensa, suelen también ser utilizadas como herramienta de medición de resultados. Esta herramienta asume que las notas generadas tienen un valor equivalente a la compra de los espacios publicitarios y cuantifica los resultados a partir de los valores generados, usualmente comparándolos con la inversión realizada en el programa de comunicación. De esta forma se genera un ratio que indica el retorno a la inversión realizada en materia de comunicación. Por ejemplo, si el valor de las notas publicadas se estima en 10 mil dólares y la gestión de prensa (costo de agencia o tiempo invertido) se calcula en US 1,000 el retorno a la inversión será de 1:10, o diez dólares por cada dólar invertido.

De todas las herramientas existentes, sin embargo, solo una –la investigación de percepciones– es capaz de medir el impacto real que un programa de comunicaciones está teniendo en una audiencia. Es posible incrementar la participación pública en nuestros eventos y generar cientos de notas de prensa pero no afectar las percepciones y opiniones de las audiencias objetivo. Así las cosas, para medir la efectividad de la estrategia comunicacional es siempre recomendable medir los cambios de actitud de los públicos meta con las mismas herramientas utilizadas en los estudios iniciales: entrevistas a profundidad, grupos de enfoque y encuestas.

En resumen, la articulación de un programa estratégico de comunicaciones no es difícil. No obstante, es una tarea que requiere el seguimiento de una metodología establecida, disciplina y de un esfuerzo constante de reconocimiento y conocimiento de las audiencias en las que buscamos influir. Este conocimiento nos permitirá identificar las necesidades de nuestros públicos meta, sus preferencias y sus opiniones y permitirá estructurar una estrategia de comunicaciones y con altas posibilidades de éxito.

Por el contrario, un programa comunicacional que no hace un esfuerzo por entender las necesidades de su audiencia, que resta valor a las comunicaciones, que intenta influenciar al público a partir de herramientas únicas como la compra de espacios publicitarios y/o que no afronta con seriedad la implementación y coordinación del proyecto –todos ellos errores frecuentes en esta materia– está destinado al fracaso, independientemente de los recursos que se destinen a este fin.

## ERRORES FRECUENTES

01 **RESTAR VALOR** a las comunicaciones

02 Comunicación = **PUBLICIDAD**

03 **COORDINACIÓN** deficiente

04 Buena estrategia, **MALA IMPLEMENTACIÓN**

05 Ignorar intereses de **PÚBLICOS META**



---

# ANEXO

---

¿CÓMO DEFINIR UNOS **TÉRMINOS DE REFERENCIA** (TDR) PARA LA SELECCIÓN DE UNA AGENCIA DE COMUNICACIONES?



# TDR'S

La implementación de una estrategia de comunicaciones a menudo requiere de la contratación de un recurso externo capaz de proveer apoyo especializado. En este proceso, la preparación de Términos de Referencia (TDR's) constituye un paso esencial. Las láminas que se presentan a continuación buscan orientar a las organizaciones no lucrativas en la preparación de este importante documento.

Los TDR's tienen una función básica en el proceso de contratación de una agencia especializada. Por un lado, ayudan a la entidad contratante a definir con claridad sus necesidades y el tipo de apoyo que requiere en función del presupuesto con que cuenta. Por otra parte, permite a las agencias conocer los objetivos y alcances del proyecto y evaluar el interés que la iniciativa podría tener para la empresa desde una perspectiva estratégica y/o comercial.



## PROYECTO DE RESTITUCIÓN AMBIENTAL TÉRMINOS DE REFERENCIA



### Estrategia de Comunicación

#### 01. ANTECEDENTES

La Cámara de Protección Ambiental (CPA) es una entidad sin fines de lucro que tiene como objetivo asegurar la protección del ambiente en la región del Chaptique, y cuidar la salud y otros derechos en las generaciones actuales y futuras, haciendo uso racional de los recursos. En ese marco, la CPA se propone mejorar las condiciones actuales de los depósitos de las colas de la minería del uranio, que si bien no representan actualmente ningún riesgo para la salud de las personas, deben ser tratados para permitir el acondicionamiento de la zona para uso y disfrute de la comunidad.

La ejecución del Proyecto prevé diversas etapas: la primera de ellas es la ingeniería de remediación del sitio A que ha alcanzado un avance de un 25% del proyecto, habiéndose gestionado un 10% del volumen de colas de mineral. Además, se está trabajando en los proyectos de ingeniería de remediación de los Sitios B y C ubicados en diversas localidades de la región.

A fin de que la CPA pueda emprender las obras descritas con efectividad, se hace necesario el diseño de un plan estratégico de comunicación, sustentado en estudios de opinión pública y capaz de fomentar la participación, conocimiento, aceptación y respaldo de los trabajos de restitución ambiental por parte de las comunidades afectadas. Asimismo, el plan de comunicación debe poder desarticular algunos de los mitos más extendidos relacionados con los supuestos efectos tóxicos de las colas de uranio presentes en los sitios del CPA.

Esta licitación contempla la implementación de una serie de actividades de comunicación relacionadas con el sitio A, la única municipalidad en donde las obras de remediación de la CPA han logrado avances significativos. En esta ciudad, se han realizado en los últimos años una serie de acciones de acercamiento a la comunidad que han logrado fomentar la aceptación del proyecto de remediación y minimizar la oposición al proyecto en general. El proyecto cuenta también con una estrategia de comunicación aprobada que refleja las necesidades identificadas.



## 01.

Describir **ANTECEDENTES** del proyecto

La redacción de TDR's es un proceso sencillo y responde a un formato estandarizado. La primera parte del documento describe la naturaleza del proyecto, sus metas, sus desafíos y los objetivos de la licitación. Esta sección usualmente abarca un espacio máximo de cinco párrafos y busca ayudar a definir el tipo de experiencia que la entidad implementadora estaría buscando en una agencia en términos generales.

## 02. OBJETIVOS

- Posicionar a la CPA como una entidad comprometida con la prevención de la contaminación ambiental y facilitar la implementación de obras de remediación que permitan controlar el impacto causado por residuos de mineral de uranio en Chipitique y otras regiones del país.
- Aumentar la capacidad de la organización en la administración de las relaciones con la comunidad y de la opinión pública en general.

## 03. ACTIVIDADES

A fin de que la CPA pueda emprender las obras descritas con efectividad, se hace necesario el diseño de un plan estratégico de comunicación, sustentado en estudios de opinión pública y capaz de fomentar la participación, conocimiento, aceptación y respaldo de los trabajos de restitución ambiental por parte de las comunidades afectadas. Asimismo, el plan de comunicación debe poder desarticular algunos de los mitos más extendidos relacionados con los supuestos efectos tóxicos de las colas de uranio presentes en los sitios del CPA.

- Desarrollar herramientas básicas de comunicación.
  - Desarrollar tríptico que ilustre la evolución histórica del proyecto de remediación de Chipitique.
  - Desarrollar tríptico que explique las características de los residuos derivados de la extracción o producción de uranio y sus limitados riesgos para el ambiente y la salud.
  - Desarrollar tríptico con preguntas y respuestas sobre la CPA, sus componentes y el proyecto de remediación de Chipitique.
  - Desarrollar presentación PPT que explique los alcances de la CPA, sus componentes y el proyecto de remediación de Chipitique de forma no técnica.
  - Desarrollar láminas adicionales PPT que expliquen la metodología de remediación de forma técnica.
- Desarrollar resumen ejecutivo (10-15 hojas) con una explicación detallada de la CPA, sus componentes y el proyecto de remediación de Chipitique.
- Desarrollar documentos de preguntas y respuestas para la CPA, sus componentes y el proyecto de Chipitique.
- Desarrollar gráficas que ilustren las características básicas del proyecto de Chipitique.
- Desarrollar video institucional que explique el CPA y sus componentes.
- Desarrollar DVD interactivo que explique el CPA, sus componentes y el proyecto de remediación de Chipitique.
- Desarrollar página web que explique el CPA, sus componentes y el proyecto de Chipitique.

## 04. PRODUCTOS

- Documento con la planificación de la estrategia comunicacional a desarrollar, que tendrá que ser avalado por la CPA antes de iniciar el trabajo, así como todos los mensajes y/o productos que se elaboren como parte de esta estrategia.
- Informes de progreso bimestral describiendo los avances del proyecto, las actividades realizadas y las actividades previstas a futuro.



## 02.

Describir **OBJETIVOS** del proyecto de comunicaciones

La segunda sección de los TDR's define los objetivos específicos del proyecto de comunicaciones y permite a las agencias evaluar si el proyecto en cuestión constituye una iniciativa estratégica y de largo plazo o está basada fundamentalmente en elementos tácticos. Esta diferencia –estratégico vs táctico– tiene implicaciones en el perfil del personal que una agencia asignaría al proyecto y, en consecuencia, con la propuesta económica que la empresa presentaría.

La tercera sección de los TDR's presenta en forma detallada las actividades específicas que deberá desarrollar la agencia. Estas actividades usualmente se fundamentan en la estrategia de comunicaciones de la organización y le brindan a la empresa una guía para calcular el tiempo y la cantidad de personal que se requerirán para atender la cuenta. Entre más tiempo y personal se necesite, los costos estimados de la agencia tenderán a incrementarse.

## 02. OBJETIVOS

- Posicionar a la CPA como una entidad comprometida con la prevención de la contaminación ambiental y facilitar la implementación de obras de remediación que permitan controlar el impacto causado por residuos de mineral de uranio en Chipitique y otras regiones del país.
- Aumentar la capacidad de la organización en la administración de las relaciones con la comunidad y de la opinión pública en general.

## 03. ACTIVIDADES

A fin de que la CPA pueda emprender las obras descritas con efectividad, se hace necesario el diseño de un plan estratégico de comunicación, sustentado en estudios de opinión pública y capaz de fomentar la participación, conocimiento, aceptación y respaldo de los trabajos de restitución ambiental por parte de las comunidades afectadas. Asimismo, el plan de comunicación debe poder desarticular algunos de los mitos más extendidos relacionados con los supuestos efectos tóxicos de las colas de uranio presentes en los sitios del CPA.

- Desarrollar herramientas básicas de comunicación.
  - > Desarrollar tríptico que ilustre la evolución histórica del proyecto de remediación de Chipitique.
  - > Desarrollar tríptico que explique las características de los residuos derivados de la extracción o producción de uranio y sus limitados riesgos para el ambiente y la salud.
  - > Desarrollar tríptico con preguntas y respuestas sobre la CPA, sus componentes y el proyecto de remediación de Chipitique.
  - > Desarrollar presentación PPT que explique los alcances de la CPA, sus componentes y el proyecto de remediación de Chipitique de forma no técnica.
  - > Desarrollar láminas adicionales PPT que expliquen la metodología de remediación de forma técnica.
  - > Desarrollar resumen ejecutivo (10-15 hojas) con una explicación detallada de la CPA, sus componentes y el proyecto de remediación de Chipitique.
  - > Desarrollar documentos de preguntas y respuestas para la CPA, sus componentes y el proyecto de Chipitique.
  - > Desarrollar gráficas que ilustren las características básicas del proyecto de Chipitique.
  - > Desarrollar video institucional que explique el CPA y sus componentes.
  - > Desarrollar DVD interactivo que explique el CPA, sus componentes y el proyecto de remediación de Chipitique.
  - > Desarrollar página web que explique el CPA, sus componentes y el proyecto de Chipitique.

## 04. PRODUCTOS

- Documento con la planificación de la estrategia comunicacional a desarrollar, que tendrá que ser avalado por la CPA antes de iniciar el trabajo, así como todos los mensajes y/o productos que se elaboren como parte de esta estrategia.
- Informes de progreso bimestral describiendo los avances del proyecto, las actividades realizadas y las actividades previstas a futuro.



## 03.

Enumerar **ACTIVIDADES** que la agencia estaría realizando

La cuarta sección de los TDR's describe los productos puntuales que la agencia deberá entregar como parte de la consultoría. Estos productos suelen ser documentos analíticos o reportes que amparan las actividades realizadas por la agencia a lo largo de un período determinado de tiempo. Frecuentemente los gobiernos y organizaciones no lucrativas realizan los pagos a la agencia contra entrega de estos productos.

## 02. OBJETIVOS

- Posicionar a la CPA como una entidad comprometida con la prevención de la contaminación ambiental y facilitar la implementación de obras de remediación que permitan controlar el impacto causado por residuos de mineral de uranio en Chipitique y otras regiones del país.
- Aumentar la capacidad de la organización en la administración de las relaciones con la comunidad y de la opinión pública en general.

## 03. ACTIVIDADES

A fin de que la CPA pueda emprender las obras descritas con efectividad, se hace necesario el diseño de un plan estratégico de comunicación, sustentado en estudios de opinión pública y capaz de fomentar la participación, conocimiento, aceptación y respaldo de los trabajos de restitución ambiental por parte de las comunidades afectadas. Asimismo, el plan de comunicación debe poder desarticular algunos de los mitos más extendidos relacionados con los supuestos efectos tóxicos de las colas de uranio presentes en los sitios del CPA.

- Desarrollar herramientas básicas de comunicación.
  - > Desarrollar tríptico que ilustre la evolución histórica del proyecto de remediación de Chipitique.
  - > Desarrollar tríptico que explique las características de los residuos derivados de la extracción o producción de uranio y sus limitados riesgos para el ambiente y la salud.
  - > Desarrollar tríptico con preguntas y respuestas sobre la CPA, sus componentes y el proyecto de remediación de Chipitique.
  - > Desarrollar presentación PPT que explique los alcances de la CPA, sus componentes y el proyecto de remediación de Chipitique de forma no técnica.
  - > Desarrollar láminas adicionales PPT que expliquen la metodología de remediación de forma técnica.
- Desarrollar resumen ejecutivo (10-15 hojas) con una explicación detallada de la CPA, sus componentes y el proyecto de remediación de Chipitique.
- Desarrollar documentos de preguntas y respuestas para la CPA, sus componentes y el proyecto de Chipitique.
- Desarrollar gráficas que ilustren las características básicas del proyecto de Chipitique.
- Desarrollar video institucional que explique el CPA y sus componentes.
- Desarrollar DVD interactivo que explique el CPA, sus componentes y el proyecto de remediación de Chipitique.
- Desarrollar página web que explique el CPA, sus componentes y el proyecto de Chipitique.

## 04. PRODUCTOS

- Documento con la planificación de la estrategia comunicacional a desarrollar, que tendrá que ser avalado por la CPA antes de iniciar el trabajo, así como todos los mensajes y/o productos que se elaboren como parte de esta estrategia.
- Informes de progreso bimestral describiendo los avances del proyecto, las actividades realizadas y las actividades previstas a futuro.



# 04.

Describir los **PRODUCTOS** que la agencia deberá entregar

La quinta sección del documento establece la duración del contrato y es útil para la agencia a efectos de planeación. Los contratos largos suelen ser más atractivos para una empresa que los proyectos de corto plazo.

- Informes al término de las actividades.
- Informe al finalizar la campaña con una medición de la tasa de mejora de conocimiento del proyecto por parte de la población afectada.

#### 05. PLAZOS

El plazo de ejecución de los trabajos es de 1 (un) año, removable.

#### 06. PERFIL REQUERIDO

- La consultora deberá tener experiencia nacional o internacional en la realización de campañas similares en el ámbito nuclear, minero, industrial.
  - La consultora deberá tener, por sí o asociada a otra consultora, experiencia en el conocimiento del medio local y acreditar trabajos similares en el país.
  - La consultora deberá disponer de un plantel profesional mínimo cuyos antecedentes serán evaluados.
- La consultora deberá presentar piezas de ejemplos que comprueben las tareas solicitadas por la empresa.

#### 07. CRITERIOS DE SELECCIÓN

La selección de la agencia será realizada en función de los siguientes criterios:

- Experiencia en proyectos similares: 30%
- Perfil del equipo propuesto: 30%
- Calidad de propuesta técnica: 30%
- Oferta económica: 10%



## 05.

Definir el **PLAZO** del contrato

La sexta sección de los TDR's explica el perfil que deberán tener la agencias de comunicaciones participantes en la licitación. Idealmente, la agencia debe contar con experiencia en proyectos similares y debe asignar a la cuenta un equipo con un perfil que responda a las necesidades del proyecto. Caso que la entidad implementadora requiera otras características en su agencia (ejemplo. conocimiento de un tema(s) específico(s), relación con agencias internacionales etc), estas deberán estar claramente reflejadas en esta sección del documento.

- Informes al término de las actividades.
- Informe al finalizar la campaña con una medición de la tasa de mejora de conocimiento del proyecto por parte de la población afectada.

#### 05. PLAZOS

El plazo de ejecución de los trabajos es de 1 (un) año, removable.

#### 06. PERFIL REQUERIDO

- La consultora deberá tener experiencia nacional o internacional en la realización de campañas similares en el ámbito nuclear, minero, industrial.
- La consultora deberá tener, por sí o asociada a otra consultora, experiencia en el conocimiento del medio local y acreditar trabajos similares en el país.
- La consultora deberá disponer de un plantel profesional mínimo cuyos antecedentes serán evaluados.

La consultora deberá presentar piezas de ejemplos que comprueben las tareas solicitadas por la empresa.

#### 07. CRITERIOS DE SELECCIÓN

La selección de la agencia será realizada en función de los siguientes criterios:

- Experiencia en proyectos similares: 30%
- Perfil del equipo propuesto: 30%
- Calidad de propuesta técnica: 30%
- Oferta económica: 10%



## 06.

Describir el **PERFIL** que deberán tener las agencias participantes en la licitación

La séptima y última sección de los TDRs describe los criterios que guiarán a la entidad implementadora del proyecto en la selección de la agencia. Tradicionalmente estos criterios incluyen la experiencia de la agencia, la calidad del equipo asignado, la creatividad de la propuesta técnica que se presente y, por supuesto, la propuesta económica. Los recursos asignados a cada categoría dependerán en gran medida del proyecto. Las iniciativas complejas de alto valor estratégico suelen otorgar un mayor peso a la calidad del equipo y la propuesta técnica, mientras que los proyectos más pequeños en los que la asesoría estratégica no resulta fundamental, suelen valorar más la propuesta económica.

- Informes al término de las actividades.
- Informe al finalizar la campaña con una medición de la tasa de mejora de conocimiento del proyecto por parte de la población afectada.

#### 05. PLAZOS

El plazo de ejecución de los trabajos es de 1 (un) año, removible.

#### 06. PERFIL REQUERIDO

- La consultora deberá tener experiencia nacional o internacional en la realización de campañas similares en el ámbito nuclear, minero, industrial.
- La consultora deberá tener, por sí o asociada a otra consultora, experiencia en el conocimiento del medio local y acreditar trabajos similares en el país.
- La consultora deberá disponer de un plantel profesional mínimo cuyos antecedentes serán evaluados.

La consultora deberá presentar piezas de ejemplos que comprueben las tareas solicitadas por la empresa.

#### 07. CRITERIOS DE SELECCIÓN

La selección de la agencia será realizada en función de los siguientes criterios:

- Experiencia en proyectos similares: **30%**
- Perfil del equipo propuesto: **30%**
- Calidad de propuesta técnica: **30%**
- Oferta económica: **10%**



## 07.

Definir **CRITERIOS DE SELECCIÓN** de la agencia

Cabe destacar, finalmente, que el presupuesto asignado al proyecto rara vez se define en los TDR's ya que hacerlo resta incentivos a las agencias para la presentación de su mejor oferta económica.



Fondo Multilateral de Inversiones  
Miembro del **Grupo BID**

**FONDO MULTILATERAL DE INVERSIONES**

1300 New York Avenue, N.W.

Washington, D.C. 20577

Teléfono: (202) 942-8211

Fax: (202) 942-8100

e-mail: [mifcontact@iadb.org](mailto:mifcontact@iadb.org)