

# Programa **MUNICIPIS INNOVADORS**

## **Kit de herramientas de comunicación**

**Planificar e implementar  
las comunicaciones para  
un programa de innovación**



**GENERALITAT  
VALENCIANA**

Conselleria d'Innovació,  
Universitats, Ciència  
i Societat Digital

**TOTS  
A UNA  
VEU**



**AJUNTAMENT  
DE VALÈNCIA**

Missions  
València 2030

**LAS NAVES**



**territoris  
innovadors**

**Sobre el programa:**

El programa de innovación para municipios está impulsado por la Consellería de Innovación de la Generalitat Valenciana, en colaboración con Las Naves, Centro de innovación del Ayuntamiento de València.

El programa tiene como objetivo ayudar los municipios a desarrollar una estrategia municipal de innovación orientada a Misiones.

**Edición:**

Octubre, 2022

# Índice

<b>1. INTRODUCCIÓN</b>	<b>04</b>
1.1. La importancia de la comunicación	04
1.2. Cómo utilizar esta guía	06
<b>2. PLAN DE DIFUSIÓN</b>	<b>07</b>
2.1. Aspectos clave	07
2.2. Road Map	11
2.3. Recomendaciones	13
2.4. Los resultados	14
<b>3. IDENTIDAD VISUAL DEL PROGRAMA</b>	<b>15</b>
3.1. Logotipos del programa	15
3.2. Aplicación en documentos	15
<b>4. RECURSOS</b>	<b>17</b>
<b>5. CASO PRÁCTICO: MISSIONS VALÈNCIA 2030</b>	<b>18</b>

# INTRODUCCIÓN

## 1.1. La importancia de la comunicación

En el mundo ágil de hoy, presentar y saber cómo comunicar la estrategia de hoja de ruta de una Mission no es una fase aislada del ciclo de vida del proyecto. No se puede pasar simplemente de la creación de la estrategia de innovación a la ejecución de sus planes. El proceso es iterativo y la comunicación es parte de cada paso.

Esta comunicación tampoco es unidireccional. Se deberán actualizar los equipos relevantes y las partes interesadas a lo largo del proceso para mantener a la ciudadanía informada sobre el progreso del proyecto y garantizar que todos los implicados estén trabajando hacia los mismos objetivos estratégicos.

¿Cómo debemos comunicarnos con la ciudadanía? ¿Qué debemos decir? ¿Qué canales y formatos utilizamos? ¿Con qué frecuencia deberíamos comunicarnos? Todas estas son excelentes preguntas, y si no ha lanzado un programa de innovación antes, puede ser difícil comenzar.

Este documento servirá como una ventanilla única para encontrar las respuestas a estas preguntas y para crear un plan de comunicación para el lanzamiento de su programa de innovación, o una nueva iniciativa, como una campaña dentro de él.

También hemos creado un kit de herramientas al final del documento con una serie de ejemplos y plantillas que ayudarán a crear un plan sólido de forma rápida y sencilla.

En algunos casos se puede lanzar un programa de innovación con uno o dos pilotos a pequeña escala, mientras en otros casos se lanza una campaña a gran escala de inmediato. Otra opción puede ser comenzar el programa centrándose en procesos continuos de inmediato.

Cada enfoque tiene sus propios méritos, pero independientemente del enfoque que se elija, el papel de la comunicación es siempre el mismo: contar la historia de lo que estás haciendo, por qué lo estás haciendo y cómo sucederá en la práctica.

La comunicación es importante en todas las etapas de un programa de innovación, pero es especialmente importante durante el lanzamiento, ya que debe informar a todos sobre el cambio y lograr que participen.

## PRINCIPIOS

### **Objetivos medibles, la clave de una buena comunicación estratégica.**

Las comunicaciones deben estar diseñadas para entregar un resultado medible. Todas las inversiones de recursos (humanas o financieras) en las actividades de comunicación deben estar sujetas a la transparencia y responsabilidad por entregar un resultado observable y medible.

### **La clave para una comunicación efectiva es la planificación.**

El alcance de las actividades de difusión y aprovechamiento de resultados aumentará con el tamaño y la importancia estratégica que hayamos invertido en la planificación de la comunicación del proyecto.

### **Las comunicaciones deben centrarse en los resultados, más que en la actividad.**

La comunicación es mucho más eficaz cuando está orientada a generar resultados, como mayores tasas de conocimiento, participación ciudadana en eventos o encuestas, mejores relaciones con las partes interesadas o fortalecimiento de alineación interna. Además, a la hora de llevar a cabo las actividades de comunicación y difusión, se debe reflexionar sobre qué tipos de actividades son adecuadas para la ciudadanía.

### **Las comunicaciones son una función de apoyo.**

Es importante no comunicar por comunicar. Toda difusión debe estar alineada para apoyar e impulsar el mandato y los objetivos de la Misión.

### **Implicación y trabajo en equipo**

Los resultados del Programa Municipios Innovadores no solo se miden por cifras, sino también por el grado en que las personas implicadas las interesadas conocen y utilizan estos resultados. El hecho de llegar a un gran número de usuarios potenciales mediante las tareas de comunicación y difusión ayudará a conseguir una mayor implicación ciudadana.

## **¿Cuáles deberían ser los objetivos de la comunicación?**

Siempre que se esté creando una estrategia de comunicación de cualquier tipo se debe tener una idea clara de cuál es el propósito de ese plan y cuáles son sus objetivos.

La concisión juega un papel importante en la configuración de las comunicaciones: siempre se debe decir todo lo que importa, pero nada más. Si complicamos los mensajes más de lo necesario, diluimos las partes esenciales y perjudicamos el desempeño general.

Cuando se trata de comunicación en el lanzamiento de un programa de innovación, hay cuatro objetivos clave que debe tener en cuenta:

- Informar a los participantes sobre el por qué, el cómo y el qué de su programa de innovación
- Guiar a los participantes para que se concentren en el resultado deseado (=objetivos estratégicos)
- Lograr y mantener la participación activa
- Mejora de la calidad de la participación

### Cómo utilizar esta guía

Este está diseñado para ayudar a planificar la comunicación de un programa o iniciativa de innovación, así como proporcionar un fácil acceso a herramientas y plantillas que ayudarán con el proceso.

Dentro del kit de comunicación del Programa Municipios Innovadores, los territorios interesados podrán encontrar un conjunto de ideas, recursos materiales, infografías, enlaces de interés, iniciativas y ejemplos de buenas prácticas, entre otros.

Todos estos recursos se pueden utilizar para elaborar un Plan de Difusión efectivo de la Misión escogida, realizando su valor y contribuyendo a difundir las novedades a todas las partes interesadas.

Todos los materiales y plantillas que se muestran en este documento y que ponemos a vuestra entera disposición, se pueden descargar de forma fácil: pulsando en la propia imagen y a continuación en el documento. Es fundamental acreditar los materiales y conceptos al Programa Municipios Innovadores para utilizarlos.

Por último, este kit de herramientas es un punto de partida. Obtener resultados siempre tomará tiempo y esfuerzo, así que hay que confiar en el proceso, ser paciente, y los resultados vendrán.

¡Manos a la obra!

# PLAN DE DIFUSIÓN

## 2.1. Aspectos Clave

El Plan de Difusión debe responder a las cuestiones: por qué, qué, quién, a quién, cuándo, dónde y cómo se realizará la Mission. Con estas respuestas, podremos planificar una serie de actividades de comunicación y difusión de todos aquellos resultados obtenidos en la Mission.

Durante su planificación, hay que tener en cuenta que las metas perseguidas sean realistas y cuantificables, así como los tipos de acciones de difusión planteadas, valorando que se adecúen al público en el que queremos impactar.

El alcance de las acciones y la optimización de los resultados crecerá conforme mayor y más detallada sea la planificación de las actividades de difusión durante todas las fases del proyecto.

### El mensaje

El mensaje es el núcleo central de la comunicación de la Mission. Si la ciudadanía recibe mal el mensaje, realmente no importa con qué frecuencia y dónde se comunique. El mensaje es realmente difícil de perfeccionar de inmediato, podemos probarlos a escala pequeña e ir haciendo cambios en función de los resultados obtenidos.

El Círculo Dorado, tal como lo elaboró Simon Sinek en su famosa charla [TED](#), es una regla general simple para comunicarse bien. En esencia, la idea es que la comunicación de la Mission debe comenzar con el POR QUÉ, luego continuar con el CÓMO, y solo al final, hablar sobre el QUÉ.

Un buen mensaje debe:

- **Ser conciso y directo**
- **Inspira y motiva**
- **Mostrar a las personas que su opinión es realmente valorada.**
- **Probarse y perfeccionarse**

### Los canales

Una vez tenemos definido el mensaje, la siguiente decisión es escoger los canales de comunicación que utilizaremos para llegar efectivamente a la ciudadanía poniendo a esta en el centro objetivo de la campaña.

No es posible llegar a un público amplio que incluye diferentes grupos de edad, género, intereses, etc. a través de un único canal. Además, la

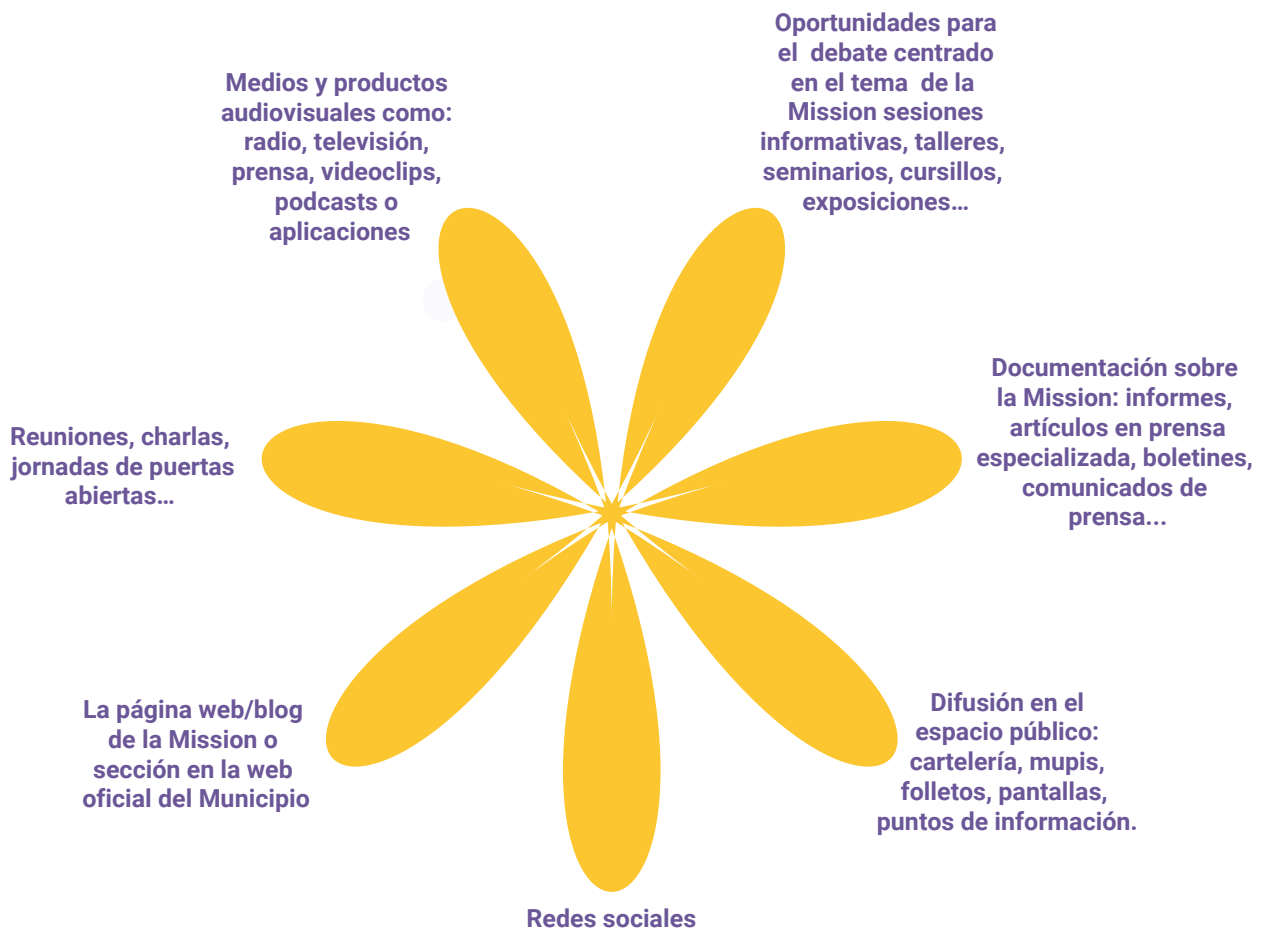
combinación de varios canales de comunicación nos ayuda a generar una frecuencia de mensaje que no resulta molesta y es más efectiva.

La clave está en optimizar los formatos según las características únicas de cada canal. Todos sabemos intuitivamente que lo que funciona en Instagram probablemente no sea ideal para LinkedIn, y lo mismo se aplica a nuestro programa de innovación, incluso si los canales reales son diferentes.

Por lo general, 2 o 3 de estos deberían ser sus canales principales, con 1 o 3 canales adicionales para reforzar el mensaje.

Los **canales primarios** son aquellos en los que se realizará la mayoría de las comunicaciones. Hay que elegir los canales a los que la ciudadanía presta más atención, así como aquellos en los que nos gustaría que estuvieran más activos, como canales principales. Los **canales secundarios** son simplemente formas de recordar a las personas que participen y reforzar el mensaje en torno a eso.

Algunos ejemplos de canales útiles:





## La audiencia

En todo Plan de Difusión es importante identificar e implicar a los grupos destinatarios a los que van dirigidas vuestras actividades de comunicación y difusión: estudiantes, jubilados, personas activas, asociaciones, empresas, mujeres, personas inmigrantes, etc. Así mismo, hay que tener en cuenta los diferentes niveles de alcance geográfico para la difusión: local, comarcal, provincial, regional, nacional, europeo, internacional.

Para que el mensaje llegue debemos partir de una premisa muy importante: la ciudadanía quiere ser escuchada. Intentar enviar un mensaje a quien no conocemos es como navegar sin rumbo. Las instituciones deben saber para quién se habla a través de foros, encuestas, encuentros abiertos, etc. y, una vez que lo conozca, debe focalizar sus acciones para conectar con la ciudadanía y mejorar la interacción.

## Los formatos

Al igual que con los canales, aquí tampoco hay un solo formato correcto. De nuevo, depende de tu público objetivo y de los canales que hayas elegido.

Aquí algunos ejemplos de formatos convencionales y no tan convencionales, orientados a diferentes contenidos:

- Blog posts
- Audio Posts y Podcasts
- Videos
- Gráficos e Infográficos o Dibujos e ilustraciones
- Informes de investigación
- Quizzes o juegos
- Fotografías
- Newsletters
- Publicaciones en las redes sociales
- Aplicaciones
- Presentaciones o Slides
- Publicaciones en forma de listas
- Entrevistas
- Guías
- Noticias
- Cartelería impresa
- Revistas digitales
- Retransmisiones en vivo
- Comentarios en publicaciones ajenas, foros o grupos
- Películas relacionadas con los valores de la Mission
- Canciones

## Frecuencia

La repetición es la clave. Hay muchos estudios sobre cuantas veces es necesario repetir un mensaje antes de que las personas lo recuerden e internalicen. De 3 a 20 veces parece ser el rango habitual para la mayoría de los tipos de comunicaciones.

Sin embargo, tampoco podemos convertir el mensaje en un acoso en forma de spam ya que obtendremos el resultado contrario. La clave es encontrar el equilibrio correcto en la repetición.

Una de las claves para conseguirlo es planificar la campaña de comunicación de manera que incluya contenidos variados para mantener el interés de la audiencia. Podemos construir versiones ligeramente diferentes del mismo mensaje que ayudan a las personas a concentrarse en lo que permanece igual y, por lo tanto, lo que realmente importa.

Esta variación surge naturalmente cuando incluimos en la estrategia una combinación de diferentes canales y el mensaje se distribuye a lo largo del tiempo a medida que avanza el programa de innovación.

La cantidad de mensajes que se debe enviar y las comunicaciones que se deben realizar para alcanzar los objetivos es relativamente similar, independientemente de la duración de la campaña.

Solo cuando un programa se ejecuta durante un período prolongado de tiempo, o indefinidamente, es necesario agregar recordatorios a intervalos regulares para mantener las acciones en funcionamiento y activas.

Hitos importantes de cualquier comunicación:

- Comunicar el lanzamiento del programa.
- Comunicar el final del programa.
- Comunicar cuando el programa cambia o pasa a la siguiente etapa.
- Comunicación activa y facilitación durante el desarrollo de ideas para ayudar a refinar ideas y desafiar el pensamiento de los participantes.
- Comunicación activa con respecto a las decisiones que se toman y la razón detrás de ellas.
- Recordatorios periódicos para los participantes (por ejemplo, semanalmente). Esto es especialmente importante para procesos continuos y campañas más largas.

## 2.2. Road Map

Las acciones de difusión y optimización de resultados tienen varias fases a realizar durante el proyecto. Sería interesante reflejarlas en un Road Map o camino de actividades, en constante actualización, para estudiar la efectividad de las diversas acciones de comunicación y difusión planteadas.

Este esquema cronológico puede aplicarse tanto al desarrollo general de la Mission como a acciones más pequeñas derivadas de esta:

Antes del inicio de la Mission		
Elaborar Plan de Difusión	Definir el impacto y los resultados previstos, además de los indicadores de seguimiento	Reflexionar sobre cómo y entre quién se difundirán los resultados
Durante la Mission		
Poner en funcionamiento la web/blog del proyecto	Realizar actividades periódicas (reuniones informativas, notas de prensa...)	Publicaciones en redes sociales
Contactar con medios de comunicación (locales...)	Usar la palanca mediática del Programa Municipios Innovadores (redes sociales, web, eventos, etc.)	Evaluar la difusión: indicadores de seguimiento,
Una vez finalizado el proyecto		
Evaluar los logros e impacto	Desarrollar ideas de cooperación futura	Continuar las actividades de difusión

## 2.3 Recomendaciones

### Recomendaciones para un plan de comunicación más sostenible

València decidió involucrarse en 2020 en Missions 2030, un sistema de gobernanza e innovación para tratar de mejorar la vida de la ciudad y de la gente que vive en ella. Y su primera misión es la Misión Climática, que busca descarbonizar la ciudad en la próxima década.

En consonancia con esta iniciativa, es fundamental para el Programa Municipis Innovadors facilitar que las Missions nacidas dentro del marco del programa recojan iniciativas de impacto y difusión sostenibles. Aquí te dejamos algunas ideas para que la difusión del proyecto tenga un valor añadido: el cuidado del planeta.

- Si vamos a imprimir material de difusión, debemos contar con proveedores locales que utilicen material reciclado, ecológico o sostenible. Evitaremos siempre que podamos que el plástico forme parte de las acciones y pensaremos bien las cantidades a producir para que sean óptimas.
- Si es posible, evitaremos imprimir estos materiales y utilizaremos alternativas digitales como códigos QR, aplicaciones, sitios webs, redes sociales o blogs.
- Si realizamos un evento, nos desplazaremos hasta el mismo en transporte público o una alternativa ecológica como caminar o ir en bicicleta. Además, animaremos al público asistente a hacerlo.
- Te compartimos [la calculadora online](#) del Ministerio para la Transición Ecológica y el Reto Demográfico que mide la huella de carbono de las acciones de tu proyecto y del Ayuntamiento de tu municipio.
- Difunde tus iniciativas sostenibles en las diferentes plataformas de redes sociales y convierte tus ideas verdes en un valor transversal de tu Mission.

¡Haz que tu Mission sea todo un ejemplo de buenas prácticas ambientales! No es necesario que esté relacionada con el medioambiente para sensibilizar sobre ello y que la sostenibilidad sea el eje principal y transversal de todas las actividades desarrolladas a su alrededor.

## Recomendaciones para un plan de comunicación más inclusivo

La comunicación consiste en conectar con las personas, y como tal debemos asegurarnos de que nuestra comunicación sea lo más inclusiva posible para promover la igualdad y la diversidad.

Es primordial tener en cuenta la inclusión en las actividades e iniciativas de impacto y difusión que se planifiquen. Aquí exponemos algunas ideas:

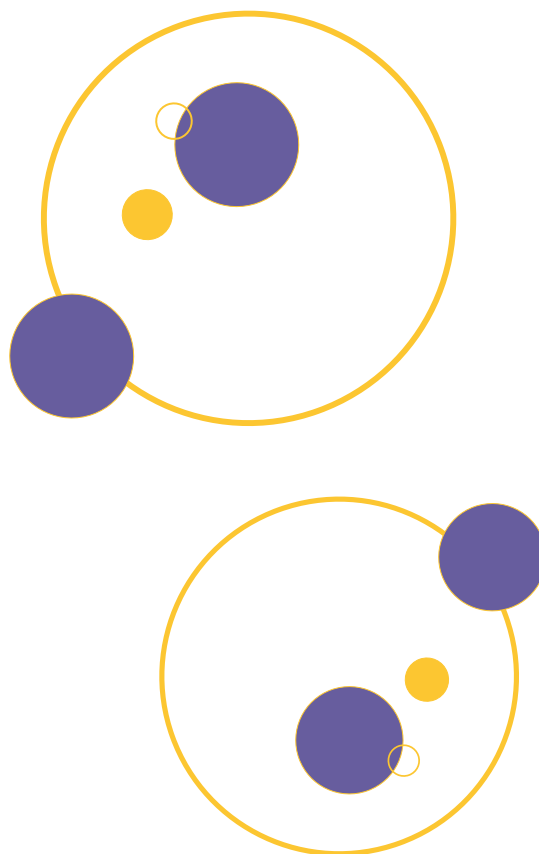
- Es fundamental que todas las acciones de difusión del proyecto promuevan actitudes de equidad e inclusión.
- Se debe utilizar un lenguaje inclusivo y accesible en los formatos y estilo de los materiales de difusión.
- Es importante ofrecer la información de la Misión para personas con necesidades especiales en un lugar visible y en un formato accesible en su página web, blog o en los canales de comunicación de la institución.
- Cabe diseñar los materiales de difusión facilitando al máximo su comprensión y la interacción con el material en caso de necesitar tecnología de asistencia.
- Si se utilizan formatos audiovisuales, estos deben incluir descripciones de texto y subtítulos para garantizar su accesibilidad a personas con alguna discapacidad auditiva.
- Utilizaremos iconografía de un tamaño adecuado y visible para personas con alguna discapacidad visual.
- Es posible promover la reivindicación de una sociedad diversa al utilizar fotografías, iconos y otros emblemas visuales que abarquen a personas con diferentes capacidades, colores de piel, edades y nacionalidades.
- Y por supuesto, es importante compartir en redes sociales las acciones inclusivas de difusión realizadas y permitir que otros las conozcan y puedan inspirarse con estas buenas ideas.

## 2.3 Los resultados

Las actividades de comunicación se controlarán de acuerdo con un conjunto de criterios cuantitativos y indicadores cualitativos de éxito. La evaluación de las actividades de comunicación determinará el grado en que se han alcanzado los objetivos de comunicación, y la relación entre los resultados y los esfuerzos realizados para alcanzar las metas. Este análisis ayudará al proyecto a comprender mejor los facilitadores y las barreras de un éxito comunicación y servirá para perfeccionar las actividades de comunicación en consecuencia.

Se ha definido específicamente un conjunto de KPI para monitorear la implementación exitosa en términos de eficiencia y eficacia de las actividades de difusión. Estos indicadores comprenden entre otros:

- Hechos y cifras relativos a la web y capacidad de atracción de la página web/blog del proyecto.
- Cobertura en medios de comunicación.
- Número de encuentros con agentes y personas interesadas.
- Métricas de las redes sociales utilizadas.
- Participación en congresos y actos públicos.
- Impacto en las medidas políticas en los distintos niveles.
- Producción y circulación de materiales y productos de comunicación.



## IDENTIDAD VISUAL DEL PROGRAMA

### 3.1 Logotipos a utilizar en las comunicaciones

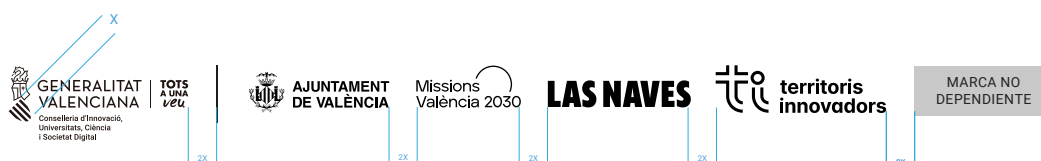
Una institución proyecta su imagen, tanto hacia el exterior como hacia las personas que la integran, en la manera como se comunica. La identidad corporativa de una institución es la suma de la totalidad de los mensajes emitidos por esta. Esta identidad es percibida por la ciudadanía a través de la comunicación visual, proceso mediante el cual puede distinguir de manera clara y concluyendo cuáles son las actividades realizadas y servicios prestados por esta institución.

Este proceso de comunicación visual se materializa mediante el uso de una iconografía aplicada a todos los estamentos. Es precisamente el uso adecuado de esta iconografía y el respecto a las normas que se establecen en el manual de identidad el que determinará la correcta imagen que desde la institución se proyecte. La fidelidad en el uso de las normas asegura la coherencia y la solidez de la imagen proyectada. La finalidad de este manual es la de describir, de manera clara y unívoca, la identidad corporativa y la de explicar cómo tiene que desarrollarse esta identidad en las diferentes aplicaciones comunicativas necesarias para la institución.

Es importante que durante la vida del proyecto se reconozca el apoyo recibido en el marco del Programa Municipis Innovadors en todos los materiales promocionales y de comunicación, incluidas las páginas web/blog y las redes sociales, y que se utilicen adecuadamente los logotipos. En [este enlace](#) podéis descargar diferentes versiones del logotipo oficial para aquellos proyectos relacionados por el Programa Municipis Innovadors.

### 3.2 Aplicaciones y convivencia

Se muestran aquí las pautas a seguir y el orden de los logotipos con marcas dependientes y no dependientes siguiendo las normas del Programa Municipis Innovadors. También se indican el orden y la disposición del logotipo con posibles marcas embajadoras o relacionadas con el proyecto.



Esta página reproduce el logotipo en sus colores corporativos principales, con los cuales tendrá que ser representada siempre que sea posible.

Se incluye también el modelo que tendrá que seguirse en caso de ser necesaria la reproducción de la identidad corporativa en blanco y negro.





## RECURSOS

Desde el Área de Comunicación del Programa Municipis Innovadors hemos elaborado un conjunto de materiales de comunicación, accesibles a través de este documento, que ponemos a disposición de los municipios para inspirar y ayudar con la difusión de las Missions.

Estas plantillas pueden ser un punto de partida, con ejemplos concretos, para que elaboren sus propios materiales y recursos de comunicación y difusión.

Nota de prensa

Newsletter

Redes Sociales

Flyer

Audiovisual

Infografías

Derechos de imagen

Missions València

Plan de difusión

## UN CASO PRÁCTICO: MISSIONS VALÈNCIA

El centro de innovación Las Naves y la Delegación de Innovación y Conocimiento del Ayuntamiento de València son los responsables de Missions València 2030, un modelo de gobernanza de la innovación basado en misiones que mejoran la vida de las personas.

Este modelo de gobernanza aúna a todo el ecosistema de innovación sin excluir a nadie, porque las misiones de una ciudad, de un país o de toda Europa se consiguen desde la diversidad y con la suma de todas las partes, de todo el talento y de todas las fuentes de conocimiento.

Actualmente València está trabajando en la Misión Climática València 2030, con el objetivo de convertir a València en una ciudad climáticamente neutra. Además, la ciudad ya forma parte de las 100 ciudades que la Comisión Europea ha seleccionado dentro de la misión «ciudades inteligentes y climáticamente neutras»; ha sido elegida Capital Verde Europea 2024 y finalista a Capital Europea de la Innovación 2022

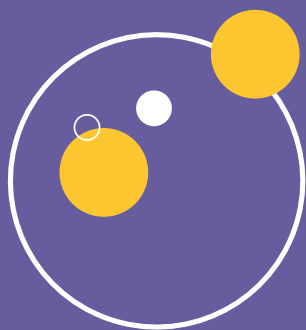
Por ello, para finalizar este kit de herramientas, te contamos cómo fue la experiencia de Missions Valencia 2030 en la construcción de la misión, su identidad visual y la comunicación de las acciones realizadas.

En este video, la directora de Las Naves, Marta Chillarón, reflexiona sobre la innovación como activo de valor diferencial de una ciudad desde la experiencia propia y explicando casos prácticos de innovación que mejoran la vida de los habitantes de cada municipio.

Durante el audiovisual reflexiona sobre los desafíos de innovación a los que se han enfrentado desde el Ayuntamiento de València y Las Naves y cómo están transfiriendo el conocimiento a las ciudades que forman parte del Programa Municipis Innovadors.



ACCEDER AL VIDEO



Programa  
**MUNICIPIS  
INNOVADORS**