

## *Capítulo IV*

# Estrategias de comunicación

*Fuente:*

AA VV, *Estrategias de comunicación y visibilidad para organizaciones de la sociedad civil*  
CIMAC, México, 2004

### **Conceptos básicos sobre estrategia**

Desde tiempos antiguos la palabra estrategia forma parte del vocabulario de la humanidad. Históricamente se le ha definido como el arte de dirigir las operaciones militares, es decir, todo tipo de acciones para la conducción de una guerra. No obstante, el ser humano no sólo ha aplicado este concepto para el combate sino también en la toma de decisiones de asuntos importantes, significativos, para vivir.

En una definición más amplia, por estrategia se puede entender «al conjunto de decisiones preparadas de antemano para el logro de un objetivo, teniendo en cuenta todas las posibles reacciones del adversario y/o de la naturaleza» (Pérez, 1999). Desde esta perspectiva, hablar de estrategia implica la definición de un objetivo a cumplir y la posibilidad de elegir varias alternativas de actuación para conseguirlo.

No existe un solo tipo de estrategia. Las propuestas son infinitas y han sido desarrolladas en diferentes momentos de nuestra historia, no sólo en la guerra sino también en el terreno del juego y de la vida cotidiana.

Se afirma que Mao Tse Tung fue uno de los estrategas más importantes del Siglo XX, y que la base de sus acciones fueron tres: la consulta del I Ching, el juego de Go y la lectura del libro *El arte de la guerra* de Sun Tzu. Esta obra, del Siglo V antes de nuestra era, fue escrita como un instrumento para mandos militares. Hoy, sin embargo es considerada como uno de los mejores manuales de estrategia para cualquier fin, y utilizada por empresarios, inversionistas, comunicadores y políticos.

La propensa de Sun Tzu tiene el mérito de privilegiar el uso de la inteligencia sobre la fuerza para resolver un conflicto, el arte del engaño, ganar con el uso inteligente no destructivo. Todos los días libramos pequeñas batallas que nos enfrenan a una necesidad: actuar. ¿Tenemos algún plan organizado de manera escrupulosa como lo hizo Mao en 1936?

---

Probablemente no, pero a nuestro modo –y de acuerdo a nuestra experiencia– hacemos lo que podemos, sabemos e intuimos para resolver nuestra vida cotidiana.

Mao destacó la importancia de aplicar leyes o principios en una estrategia, subrayando cuatro aspectos fundamentales: la relación entre el adversario y nosotros, la relación entre las diversas campañas y entre las diversas etapas de operaciones (pasos tácticos), ciertas partes que son importantes (decisivas) para la situación en su conjunto y las características específicas de la situación general

Sun Tzu habla de cinco factores fundamentales a tener en cuenta para establecer una estrategia: La doctrina, el tiempo, el terreno, el mando y la disciplina. Para nuestros fines, esos conceptos se pueden traducir de la siguiente manera:

La doctrina habla de la necesaria coherencia de la estrategia que emprendamos con los objetivos y misión institucionales, así como de la cohesión interna de nuestra organización para lograr un objetivo (Ver Comunicación interna). «La política significa aquello que hace que el pueblo esté en armonía con su gobernante, de modo que le siga donde sea, sin temer por sus vidas ni a correr cualquier peligro».

El clima nos lleva a reflexionar sobre las coyunturas y los entornos económicos, sociales, políticos y culturales. «El clima significa la noche y el día, el frío y el calor, días despejados o lluviosos, y el cambio de las estaciones».

El terreno, sobre los temas o asuntos que abordaremos en nuestra estrategia. «En una invasión, por regla general, cuanto más se adentran los invasores en el territorio ajeno, más fuertes se hacen, hasta el punto de que el gobierno nativo no puede ya expulsarlos».

El mando se refiere a la capacidad para saber cuándo actuar y cuándo no, cómo actuar de acuerdo con las fuerzas del oponente, tener capacidad de congregarse a la gente en torno a nuestro objetivo, de mantenerla estimulada, y de tener creatividad para superar los obstáculos.

La disciplina, finalmente, nos advierte sobre la necesidad de planificar las acciones, quiénes se responsabilizarán de qué parte, cuáles serán las vías para lograr qué objetivos... Y de establecer previamente el presupuesto de los recursos que ocuparemos para ejecutar nuestra estrategia. «Ha de ser comprendida como la organización del ejército, las graduaciones y rangos entre los oficiales, la regulación de las rutas de suministros y la provisión de material militar al ejército».

En el siglo pasado fue desarrollada una propuesta distinta a la tradicional. En los años veinte surge la Teoría de los Juegos, la cual considera en el diseño de una estrategia la forma como una organización se relaciona con su entorno, con las demás personas. Uno de sus principios es «la cooperación», no el combate, tomando en cuenta –al diseñar una estrategia– no sólo la estrategia de los demás sino también «saber alcanzar un compromiso en el que las demandas de todos sean tenidas en cuenta». (Pérez, 1999).

Para esta teoría hay dos tipos de juegos:

Suma cero: en estos juegos la suma de los resultados, positivos y negativos, de los jugadores es igual a cero. Cuanto mejor le va a un jugador, peor le va al otro.

Suma distinta de cero: situaciones en que todos los jugadores tienen la oportunidad de obtener buenos resultados negociando con los demás jugadores, de forma que ninguno pierda y todos puedan sacar un beneficio aceptable. Las estrategias aquí son en las que el conflicto se mezcla con la mutua dependencia.

En esta nueva concepción «cooperativa» el secreto es no aniquilar a la parte oponente, sino saber buscar el mejor resultado posible para cada quien. En comunicación esto significaría como estrategia desarrollar una política de relaciones públicas, enfrentando «situaciones en que las metas y estrategias de los otros deben armonizarse con las metas y estrategias de nuestra propia organización». Saber negociar, en pocas palabras (Pérez, 1999).

Es un modelo en el que la concentración de fuerzas, el conocimiento del terreno, el efecto sorpresa (creatividad), la armonización de objetivos y medios y la unidad de doctrina son fundamentales.

Cualquiera que sea nuestra decisión, ya sea en el combate o en la cooperación, al trazar una estrategia, vale la pena tomar en cuenta los siguientes principios: no perder la visión de conjunto (reconocimiento del terreno), tener sentido (dirección) y autoridad (papel de quien encabeza el proceso: estrategia general), marcar los objetivos generales y particulares de cada etapa y, sobre todo, actuar con sabiduría, equidad, humanidad, coraje y la severidad de un general.

#### 4.1 Estrategias de comunicación

Considerar el poder de la comunicación, algo que debemos saber admirar y gestionar –y aprender a usarlo como una herramienta en todos los procesos de la vida humana–, es la base para la comunicación estratégica, afirma Rafael Pérez (1999), publicista español especialista en marketing político, quien ha elaborado un decálogo para el diseño de una estrategia de comunicación, definiendo la importancia de la estrategia como una forma de prevención de los hechos, de tal manera que, como bien se dice, no tapemos el pozo después de que se ahogó el niño.

El decálogo está integrado por diez reglas y diez conclusiones:

1. R: Ser conscientes del poder de la comunicación.  
C: Hay que administrar el poder de la comunicación al servicio de una gestión más eficaz.
  
2. R: Nunca podremos adivinar el futuro, pero sí prevenirlo.  
C: Quien no forja el futuro está condenado a sufrirlo.
  
3. R: Siga el camino que marca la estrategia.

---

C: La estrategia acota territorios, concentra esfuerzos, maximiza las oportunidades de comunicación y aminora el riesgo de cometer errores.

4. R: La imagen es un factor de competitividad, la imagen puede ser gestionada.

C: Puesto que actuamos en función de cómo creemos que son las cosas, la imagen que tenemos de ellas es «nuestra realidad».

5. R: Fíese del método, desconfíe de la imagen.

C: Mejor un buen método (la definición de la estrategia) que mal acompañado. El método no está reñido con la creatividad.

6. R: Actuar dentro de la estrategia.

C: Sólo razones tácticas muy poderosas pueden aconsejar salirse de la estrategia.

7. R: Antes de actuar, tener las ideas claras.

C: A nadie lo han echado por estar callado. Cuando las ideas no están claras, tampoco lo están las palabras y viceversa.

8. R: Si hay un plan, ejecutarlo bien.

C: Que su ejecución sea tan brillante como sus ideas.

9. R: Si no hay un plan y nos sorprende una crisis, aplicar las recetas básicas: dar la cara; atenerse a los hechos; exponer la posición (personal, institucional o de empresa); informar limpiamente, pero con inteligencia; cuidar las palabras; explicar las actuaciones; poner toda la capacidad y el esfuerzo para la resolución y esclarecimiento del problema; preocuparse por los que padecen o tienen la crisis; ponerse a disposición de la sociedad y de los medios de comunicación, y comprometerse a comparecer cuando todo haya terminado.

C: La crisis fortalece a los que la superan (ser flexible para superarla).

10. R: No deje que la próxima vez le pille desprevenido de nuevo.

C: Conclusión final:

Actuemos con estrategia.

La estrategia enmarca el comportamiento colectivo, evitando errores.

La estrategia nos permite canalizar el poder de la comunicación, liderando ideas y hombres, coordinando equipos y concentrando esfuerzos.

La comunicación estratégica se necesita para una mayor competitividad y eficiencia de la gestión pública.

La comunicación estratégica es nuestra reacción presente al futuro. Y un futuro mejor es importante porque en él pasaremos el resto de nuestros días.

Para Rafael Pérez, es importante trabajar cuando se está en momentos de alta competitividad, «de manera artesanal se puede usar una estrategia o no y tener éxito, pero en escenarios competitivos es más difícil; hay que arriesgar y probar si funciona, si fracasa

(la estrategia) se puede ajustar y aplicar otra». Más vale paso que dure que trote que canse, «es mejor usar una estrategia modesta que una brillante que no llega a nada»<sup>1</sup>.

También considera que el uso que hagamos de la comunicación dependerá, sin duda, de nuestro propio concepto de ella y para qué creemos que puede servir.

¿Qué utilidad tienen las estrategias de comunicación?, se pregunta este autor. Y responde: «Una de sus funciones es que nos obliga a una reflexión y a un análisis periódico de la situación». ¿Reflexionar sobre qué? Sobre la relación de una organización con sus públicos; se debe identificar el más relevante, aquel del que va a depender el éxito o el fracaso de nuestra estrategia.

Este análisis estará directamente relacionado con la política de la organización y al tratar de prevenir riesgos y consecuencias de nuestro actuar se tomará en cuenta, propone Pérez, a las fortalezas y debilidades de la organización, las tendencias del entorno político, económico y social, y el movimiento de las otras fuerzas que intervienen en la situación (terreno de juego) en que nos movemos. Posteriormente, y como consecuencia de la política de la organización se establecerán los territorios de aplicación comunicativa.

#### 4.2 La estrategia de nuestra institución

Los medios no son el eje de los cambios culturales y sociales que buscamos. Son vehículos de información, comunicación y entretenimiento. Sus contenidos están anclados en realidades sociales y culturales profundas. Los medios no actúan al margen de la estructura educativa, por ejemplo, o fuera de los condicionamientos económicos, políticos y sociales de nuestro entorno.

Los medios son también instrumentos de propaganda; son coadyuvantes para educar, transmitir nuevos conocimientos y aun para movilizar conciencias. Depende de quién los maneje, cuáles sean sus intereses y cuál su desarrollo. ¿Entonces, cómo podríamos intervenirlos si es tal su complejidad? Lo primero es tener claro para qué los queremos. ¿Para informar? ¿Para educar? ¿Para hacer propaganda? ¿Cómo presión política? Veamos:

Si queremos educar:

Eso requiere de una estrategia precisa, en la que los educadores hayan encontrado algunas claves fundamentales (mediante la identificación de problemas a partir de estudios o diagnósticos previamente realizados). Si queremos educar, entonces tenemos que hacer pactos con las instituciones de gobierno y conocer los formatos de presentación de proyectos educativos. Tener un objetivo y una propuesta precisos, hacer incidencia política y

---

<sup>1</sup> RAFAEL ALBERTO PÉREZ, Apuntes de clase, Diplomado de comunicación y gestión política, CADEC, México D.F. 1999. < <http://www.rafaelalbertoperez.com/> >

tener claro el contenido, sus alcances y sus obstáculos. Educar es muy importante para desarrollar muchas de las tareas de nuestras organizaciones.

### **Si queremos informar**

Entonces se abre un abanico impresionante. ¿A quién queremos informar? ¿Qué tenemos que informar? ¿Qué podemos informar? ¿Cuál es la audiencia a la que queremos llegar? ¿Con qué mensajes? ¿Cuáles son los instrumentos de información? Algunos son muy claros, los hacemos cotidianamente.

### **Si queremos hacer marketing social**

Si queremos hacer propaganda de nuestras propuestas o ideas, ¿cuáles son los instrumentos para hacerlo? El método es la publicidad, los medios pueden ser todos. Del cartel al spot de radio o televisión. ¿Queremos llegar a grandes audiencias con propósitos gigantes o bien nos dirigimos a una población determinada?

### **Si queremos hacer incidencia política**

La propaganda política constituye un tercer o cuarto nivel de la comunicación. Esto significa reducir enormemente la audiencia. Queremos llegar a quienes toman las decisiones y para ello es preciso interiorizar ese objetivo con claridad. Así, acudimos de manera general a la prensa, la radio y la televisión: buscamos convertirnos en noticia en todos los medios y por todos los medios.

Para lograr integrar la estrategia de comunicación de nuestra institución necesitamos definir los objetivos de la institución hacia fuera. Para ello debemos preguntarnos:

¿Qué queremos lograr?

¿Qué queremos informar?

¿Qué podemos informar?

¿Qué sabemos acerca de lo que queremos informar?

Es muy importante que se despejen estas interrogantes a la hora de realizar una estrategia hacia los medios. Aclarar cómo, cuándo y por qué deseamos informar y qué deseamos informar. Todos son aspectos fundamentales. Para ello necesitamos entonces manejar toda la información sobre nuestra institución, causa o campaña.

Una vez resuelto el primer punto, tenemos que imaginar y desarrollar las acciones necesarias para lograr el objetivo. Por ejemplo:

**Ejemplo de acción comunicativa:**

**Campaña Tenemos Sida del 1 de diciembre de 2007**

[www.globalsida.org](http://www.globalsida.org)

A la hora de diseñar una campaña es necesario tener muy claro para qué se realiza, qué es lo que se quiere decir y a quién nos dirigimos, antes de pensar en qué acciones de comunicación se van a emprender.

**Objetivo:** Aumentar la visibilidad de Tenemos Sida aprovechando la celebración del Día Internacional contra el VIH/SIDA y lanzar un mensaje en línea con su posicionamiento político.

**Mensaje:** Los compromisos acerca del VIH/Sida no se están cumpliendo según lo pactado y se olvidan como “palabras que se lleva el viento”. La idea que esta campaña reflejada en el slogan e imagen es que deseamos que las palabras no se vuelen y hemos de sujetarlas para que los compromisos se cumplan en aras de un mundo sin sida.

**Imagen de la campaña:** Después de un proceso creativo largo en el que se buscaba la mayor coherencia entre la imagen y el mensaje y la mayor creatividad posible ahorrando costes, decidimos que un globo rojo a punto de volarse por el viento representaba a la perfección la idea de que los compromisos internacionales si no se sujetan, si hay voluntad, se vuelan.

A la hora de elaborar los materiales y discursos se debía tener en cuenta que, para reforzar nuestra posición, había que dejar claro que los compromisos no son utopías sino que son perfectamente alcanzables con fondos y voluntad. La situación de determinados países y sus esfuerzos contra el Sida nos ayudaba a ilustrar esta realidad.

**Público destinatario:** El principal público receptor, haciendo las veces de puente hacia otros colectivos, son los **medios de comunicación**, diferenciando las necesidades de los medios impresos y los visuales y contando con la sobrecarga informativa en torno al Sida que cada año se produce a finales de noviembre y principios diciembre.

La fecha se aprovechó también para iniciar el contacto con parlamentarios y reforzar el ya existente con el Gobierno.

Para cada uno de los públicos y teniendo en cuenta tanto los medios disponibles como nuestra imagen de marca, nuestras posibilidades y las lecciones aprendidas de otras campañas, se diseñaron herramientas de comunicación diferentes.

Es igualmente vital que la información que genera nuestro movimiento llegue a personas sensibles, **formadoras de opinión**, y con capacidad de influencia en la toma de decisiones en políticas públicas, que pudiera mostrarse favorable a nuestras propuestas. Es también fundamental que el movimiento generado se extienda a todo lo ancho y largo del país.

Estos objetivos hacen necesaria la comunicación hacia fuera, fortalecer la comunicación interna tanto en nuestros grupos, redes y demás organizaciones como a nivel intergrupar. También es preciso establecer la infraestructura necesaria en cada uno de nuestros grupos para realizar esta tarea. Es decir, contar con los mecanismos y el personal capacitado para enfrentar la tarea de difusión y comunicación a través de los medios de comunicación.

#### 4.3 La operación

Si una organización de la sociedad civil trabaja decididamente para acercarse a los medios, si les envía continuamente información y establece contactos con los periodistas, entonces recibirá constante y buena cobertura de prensa.

Invertir en tiempo es esencial. La responsabilidad de tratar con los medios debe formar parte de la estrategia general del movimiento. Lo ideal es que existan varias personas portavoces por especialidad, responsabilidad o trabajo en concreto. Estas personas deberán estar apoyadas permanentemente por un equipo de personas responsables de lo que podemos llamar la oficina de relaciones públicas y prensa.

Quienes integren ese equipo deberán organizar la oficina y los materiales a ser difundidos, programar las citas con periodistas, preparar las conferencias de prensa y la atención durante la celebración de congresos o actividades. Deberán también investigar, analizar y redactar informes intemporales que permitan disponer de flujo constante de información hacia los medios.

La cantidad de tiempo que se invierta para trabajar hacia los medios dará los resultados que espera la organización. Cuando se tiene una misión y visión compartida ésta a su vez es aplicada a las actividades y objetivos de cada entidad. Imaginemos una central de información, con reflejo en cada entidad, de manera que también se pueda elaborar material informativo que refleje las distintas actividades de los grupos.

La planificación de medios tiene que empezar al iniciarse el proyecto anual de actividades, no al final. De este modo puede definirse desde el principio qué queremos informar y cuál es el objetivo preciso de la etapa de comunicación hacia afuera. Nos hemos de preguntar: ¿Qué queremos lograr este año? Y programar el dinero del que se podrá disponer.

Para establecer una coordinación que sea capaz de poner en práctica las actividades de prensa y relaciones públicas en cada organización, debemos tomar en cuenta que necesitamos:

Una persona que conozca la importancia de los medios y se pueda mover en el ambiente de los periodistas.

Una persona que conozca el lenguaje de los medios y sea capaz de redactar, resumir, entrevistar, identificar en qué momento hay que dar una opinión, dónde y cómo se publica la información, y que actúe con criterio editorial. Desde luego, es imprescindible que esta persona conozca a fondo el trabajo de nuestra institución.

Pero sean quienes sean estas personas, no podrán trabajar solas. Necesitarán de los siguientes apoyos:

Operativo administrativo para:

Identificar a todos los medios de la localidad y a los periodistas que sean sensibles a los temas que importan a la entidad.

Elaborar un directorio de medios actualizado, fácil de entender y localizar.

Hacer llamadas y actualizar el directorio al menos cada dos meses.

Hacer cartas, invitaciones, enviar información dentro y fuera de su localidad, lo que permitirá llegar hasta los lugares más impensados, sobre todo si se trata de asuntos que puedan significar avances o problemáticas en el contexto nacional.

Elaborar un directorio básico de contactos personales de las personas que ejerzan de portavoces o la presidencia de nuestra institución, así como de especialistas en los temas que nos interesan.

Elaborar un directorio de columnistas, escritoras y escritores.

De relaciones públicas para:

Hacer contacto con los periodistas interesados (generalmente se trata de quienes atienden muy diversas fuentes de información). Debe tenerse en cuenta que los periodistas cambian de medio con mucha frecuencia. Conviene hacer un seguimiento de las trayectorias de los

---

periodistas que se interesan en nuestros asuntos, y que sean personas de prestigio y de calidad moral.

Es recomendable hacer visitas a los medios, convocar desayunos, y hacer llamadas telefónicas personales a algunos directores de medios, noticieros y periódicos.

De prensa para:

Elaborar un programa de confección de boletines, según el plan general de la entidad.

Identificar los temas prioritarios y hacer un archivo hemerográfico.

Resumir y redactar materiales diversos.

Dar seguimiento a las informaciones a través del análisis de los medios.

Atender a las/los periodistas.

Programar y organizar conferencias de prensa.

Programar y organizar la cobertura de reuniones, seminarios, congresos, etc.

Concebir y confeccionar dossiers informativos.

De diseño para:

Identificar papelería especial y artes gráficas para el material de prensa.

Darle presencia a las dossiers y otros materiales.

Lo ideal es, por supuesto, contar con personas especializadas y dedicadas a jornada completa a estas tareas. Aunque ello por lo general no sea posible, la lista anterior puede dar una idea de los puntos que deben tener en cuenta quienes vayan a ocuparse de trabajar hacia los medios.

En cuanto a la infraestructura mínima que se requiere:

Ordenador e impresora

Teléfono

Fax

Fotocopiadora

Acceso a Internet

Papelería: carpetas, papel, grapadora, clips, lápices, bolígrafos, etc.

Suscripciones a periódicos

Grabadora

Cámara o filmadora

... Y mucha imaginación

El primer paso es determinar dónde encaja la cobertura de los medios en las prioridades globales de la institución. Después, el equipo de prensa deberá informar al resto de la organización, especialmente a los/las portavoces, cómo tratan los medios los temas sociales y cómo es el funcionamiento diario de las organizaciones periodísticas. Hay que pensar en la respuesta a preguntas difíciles como: ¿Qué queremos que digan los titulares de los diarios? ¿A quién tratamos de llegar, con qué mensaje y con qué fin?

Una vez que tenemos las respuestas, entonces podemos empezar a planificar con más detalle.

#### 4.3.1 Boletines de prensa

¿Qué es un boletín de prensa? Los boletines, comunicados o notas de prensa tienen como objetivo proporcionar información institucional. Son elaborados para anunciar una actividad, para dar pormenores de cómo se realizó, para dar una opinión, promover una iniciativa, etc.

Se realizan con las siguientes recomendaciones:

Deben seguir las reglas de la noticia: responder a las preguntas básicas de ¿qué? ¿quién? ¿cuándo? ¿cómo? ¿dónde? y ¿por qué? o ¿para qué? Su estructura es la de la pirámide invertida (más información al principio y menos información al final).

Se confeccionan frases cortas y con contexto y empleando un lenguaje sencillo y directo.

Es importante que lleven un título que atraiga la atención y dos o tres titulares secundarios con los puntos más sobresalientes.

No deben superar las dos cuartillas (es recomendable el interlineado de espacio y medio).

No usar siglas ni acrónimos sin haberlos explicado.

Asegurarse de escribir correctamente los nombres de las personas destinatarias del comunicado.

Deben ir dirigidos a las jefaturas o direcciones de información y se deben enviar además a los periodistas que cubren para su medio las noticias de esta sección.

Deben ser entregados de preferencia por las mañanas y uno o dos días antes de la fecha en que queremos que se publique la noticia.

Recuerde siempre de incluir al final el nombre de una persona de contacto y un teléfono para dar la posibilidad de ampliar la información.

Utilice siempre papel con el membrete de su organización.

Ponga siempre la fecha en el margen superior derecho.

Los boletines de prensa son indispensables cuando realizamos una conferencia, en una presentación, congreso o cualquier otra actividad. En ellos se presenta la información central que se pretende difundir, y constituyen una guía para el/la periodista.

#### 4.3.2 Hojas informativas

Las hojas informativas son material de apoyo para el/la periodista, que se presenta por lo general en una sola cuartilla. Identificamos principalmente dos tipos de hojas informativas:

Los textos intemporales que contienen la información básica de nuestra organización.

Los datos que sirvan para aportar contexto sobre los asuntos que damos a conocer en conferencias de prensa u otras actividades.

Estas hojas sirven para que los periodistas puedan disponer de elementos que les permitan ampliar sus noticias, confeccionar reportajes especiales o simplemente profundizar sobre el

tema. Es posible elaborar cientos de ellas a partir del acervo del centro de documentación o el archivo de correo electrónico de nuestra entidad. Si disponemos de suficientes hojas informativas para periodistas estaremos siempre en condiciones de proporcionar información.

Estas hojas también pueden contener comentarios, información internacional relacionada con nuestros asuntos, etc.

#### 4.3.3 Invitaciones

Las invitaciones nunca deben contener la información que se va a dar a conocer en el foro, congreso o conferencia de prensa al que estamos invitando. Se confeccionan también en una hoja membretada con los datos concretos de dónde, cuándo y qué información podrán tener los medios en esa actividad, y llevan también un titular que sirva de «gancho». Hay que incluir fecha, lugar, hora, nombre y teléfonos de alguna persona de contacto.

#### 4.3.4 Carpetas o dossiers para conferencias de prensa

Estas carpetas se elaboran específicamente para ser entregadas en una conferencia de prensa. Deben contener: un boletín general sobre el tema, la hoja intemporal de la organización convocante, una lista de nombres y datos generales de quienes darán la conferencia, y una hoja informativa de contexto sobre el tema.

La idea es que el periodista tenga la información completa, con los datos estadísticos precisos, las declaraciones entrecomilladas puntuales y la orientación de la información que deseamos difundir (sección salud, sociedad, política, economía).

#### 4.3.5 Carpetas o dossiers para periodistas sobre un tema

Estas carpetas tienen como objetivo informar de manera detallada, amplia y profusa sobre un tema de nuestro interés. Es como un pequeño libro lleno de datos, referencias, historias y contexto, capaz de convertirse en un gran reportaje, una referencia en la nota cotidiana del reportero, etc.

Las carpetas de este tipo son en realidad una pequeña investigación, escrita de manera directa, puntual y con mucha información, que incluso sirve para la presentación de una propuesta, sin aburrir a nadie. Es necesario planificar el diseño de la carpeta, el color del papel, las ilustraciones, etc. Su contenido puede dar lugar a que se mantenga un tema en los diarios y noticieros por largo tiempo. Todo depende de cómo se distribuya este material y a quiénes.

#### 4.3.6 Banco de información

Este es un instrumento de gran utilidad. Se trata de elaborar un fichero con datos esenciales sobre los temas que maneja nuestra entidad. Es como un prontuario que puede servir a quienes atienden a los periodistas temporal o permanentemente. Lo más práctico es elaborar

fichas de media cuartilla que sean de fácil acceso. Para ello se pueden ubicar en una caja de madera.

Debe contener los datos estadísticos y conceptuales básicos, actualizados, de modo que resuelvan las interrogantes más comunes de la prensa. Por ejemplo, ¿cuál es la población femenina con VIH en España? ¿Cuál es su situación? ¿Cuántas mujeres con VIH son asintomáticas? ¿Qué enfermedades asociadas al VIH les afectan más? ¿Cuál es la tasa de morbi-mortalidad? ¿Qué porcentaje de mujeres participa en ensayos clínicos respecto de la población masculina?, etc.

Normalmente se trata de preguntas que no podemos contestar con seguridad porque no tenemos el dato en la cabeza. Un prontuario puede tener hasta mil tarjetas informativas agrupadas por temas y que sean de acceso inmediato. Éstas deberán ser actualizadas permanentemente.

#### 4.3.7 Elementos generales para la redacción de materiales

Como no es nuestro objetivo profundizar en las dificultades que todos tenemos para redactar informaciones, aquí daremos algunas recomendaciones generales:

Todo en periodismo es información. Cualquier material para ser publicado, tomado en cuenta para hacer una nota periodística o proporcionar contexto para un reportaje debe contener y responder a:

Información directa, clara, precisa, sin lenguaje técnico ni pretensiones literarias.

Incluir en la información datos, estadísticas comprobadas, ejemplos y datos comparativos que hagan relevante la información.

Evitar las comillas en el cuerpo de la información, salvo cuando se trate de una declaración precisa.

Utilizar elementos de «gancho» (la «percha informativa») dentro de la información. Es decir, ceder en parte a la forma en que se hace periodismo, pero al mismo tiempo asegurándose de no caer en el sensacionalismo. Ello no excluye que se pueda decir sin ambages lo que es fuerte o escandaloso.

Revisar cuidadosamente todo lo que se va a decir, de modo que no sea contradictorio. Es aconsejable revisar el texto una y otra vez.

Explicar. Nada es tan importante como ser conscientes de que quienes van a leer la información, empezando por el/la periodista, desconocen a qué nos dedicamos, qué pensamos o deseamos y en qué trabajamos. Algunas veces repetiremos en un material lo que ya hemos dicho en otro. Debemos recordar que lo importante es que quien lea y transmita la información despeje todas sus dudas.

Elaborar siempre textos cortos: boletines de una o dos cuartillas, según sea necesario. Las hojas informativas deben limitarse a una cuartilla y las carpetas o dossiers, deberán tener entre 12 y 15 cuartillas.

---

Cuidar el contenido. Hacer análisis previos para contestar algunas preguntas: ¿Qué queremos que se publique? ¿A quién tratamos de interesar? ¿Con qué mensaje queremos llegar? ¿Qué es lo que deseamos apoyar y qué cuestionar?

A la hora de elaborar el material debemos ser conscientes de que el éxito de nuestra promoción no es porque sí ni es espontáneo. Debemos evitar las notas que sean negativas para nuestro objetivo, los titulares sensacionalistas y la información que lleve a posibles malas interpretaciones. Es fundamental analizar el contenido y evaluar si proporciona la información que deseamos. Si ésta no se presenta de manera clara y con veracidad, será difícil interesar a los medios.

#### 4.3.8 La entrevista

El principio básico de la entrevista es no perder el control, no importa cuáles sean los medios ante los que comparecemos o quién sea el entrevistador. Toda persona que se enfrenta a una entrevista se siente nerviosa; la única manera de superarlo consiste en preparar ese encuentro a la perfección.

Una vez que hayamos establecido la cobertura ideal que nos gustaría recibir y hayamos creado una serie de frases de prensa, debemos redactar un artículo que contenga esas palabras, temas y símbolos. Al escribir las palabras, frases y temas estaremos mejorando tremendamente la calidad de nuestro mensaje. Se ha de empezar por exponer los puntos clave, sin perder el objetivo, pero tampoco sin miedo a guardar silencio, pues el entrevistador es el responsable de administrar el tiempo de la entrevista.

El trabajo con los medios tiene que ser una labor de equipo. Los periodistas no entrevistan a nuestro portavoz porque crean que tiene algo que decir como persona individual. Ellos esperan una respuesta que represente a la organización o entidad. Existen también personajes estrella entre las personas comunicadoras o formadoras de opinión; Si nos parece una estrategia útil, podemos pedir a estas personas que recojan en su discurso el tema que a nosotros nos interesa difundir. Salvo en los casos en que se trata de proyectar a una figura pública (por ejemplo, en la política de partidos), lo que nos interesa es difundir nuestra misión o causa, presionar y hacernos visibles por todos los medios. Las alianzas con figuras públicas de prestigio nos pueden ser de gran utilidad en este sentido.

#### Clases de entrevistas

Entrevista oficial: Tienen que realizarlas quienes sean los o las portavoces oficiales de nuestra institución. Los periodistas dan por hecho que todo cuanto se diga podrá ser utilizado en las citas o en futuras referencias, a no ser que la persona entrevistada aclare que una parte o toda la entrevista es oficiosa, es decir, que sirve sólo para que el o la periodista conozca más a fondo «el problema» pero que no puede usarse de manera directa.

Entrevista de fondo: Son simplemente discusiones con el o la periodista en las que se ha acordado previamente que la información vertida podrá utilizarse como material para elaborar la noticia, pero sin hacer citas directas ni utilizar nombres. Los miembros del equipo

de prensa deben empezar la charla con los periodistas haciéndoles saber que la conversación será de fondo y que todas las citas directas (o declaraciones) podrá obtenerlas de la persona portavoz oficial.

Entrevista oficiosa o extraoficial: Aquí se discute información que no puede citarse, ni atribuirse ni generalmente tampoco incluirse en artículos. Estos contactos son útiles cuando se quiera compartir información con el o la periodista, pero dejando claro que no desea que la información se atribuya a su grupo. Si el medio decide usar la información, entonces los editores pueden requerir dos o tres fuentes más para confirmar la historia, especialmente si la información es sensible. Debemos establecer las reglas o condiciones antes de empezar la entrevista, no al final. De otro modo, nos arriesgamos a que nuestra organización no pueda desmentir cualquier cita negativa o inapropiada.

Las prácticas y reglas para la celebración de una entrevista pueden variar según el medio y el lugar. Siempre es conveniente hacer un estudio de los medios estatales, autonómicos y locales y de sus prácticas al respecto. Igualmente, es importante preguntar de antemano qué formato de noticias será empleado por el periodista y negociar siempre antes las condiciones de utilización de la información. Si discrimina un medio, no lo haga por motivos ideológicos sino por la audiencia con la que éste se identifica (si a la organización le interesa llegar a ese público o no). Por último, no olvidemos que los medios prestan un servicio público y deben ser accesibles a cualquier persona o entidad, siempre y cuando éstas produzcan noticias.

#### 4.3.9 La conferencia de prensa

Una conferencia de prensa debe hacerse cuando se tienen suficientes motivos, como el de querer dar a conocer los resultados de una investigación, encuesta o actividad especial. La conferencia debe planificarse con todo cuidado y con la suficiente anticipación. Pueden realizarse conferencias de prensa para hacer una declaración de emergencia. No obstante, necesitamos al menos 24 horas para prepararla.

Es recomendable no abusar en el número de conferencias de prensa en un año; debe transcurrir un tiempo suficiente entre una y otra.

Las técnicas de invitación, la preparación de la carpeta o dossier y la atención a los periodistas son válidas para cuando invitamos a la prensa a alguna actividad, aunque ésta no sea precisamente una rueda de prensa, en la que nos interesa difundir alguna información.

Para invitar es necesario:

Telefonar a todos los medios. En todos existe una persona, oficina o buzón telefónico para dejar el aviso de convocatoria. Es posible dejar un mensaje verbal con toda la información de dónde, cuándo a qué hora y por qué. Pero sería un error invitar solamente a las personas afines o amigas; podría ocurrir que nuestros «amigos» tengan otro compromiso que coincida

con nuestra convocatoria y perderíamos la oportunidad de tener otros asistentes que acudan a una invitación institucional, sencilla e impersonal.

En todos los diarios y noticieros suele confeccionarse una pauta o bitácora de actividades de posible interés para el medio de comunicación; además de la gran movilidad laboral de la profesión, también los jefes de redacción cambian muy a menudo. Si buscamos sólo a nuestros conocidos o periodistas de confianza perderemos la oportunidad de que nuestra actividad sea atendida.

Una estrategia más a largo plazo si se hace estableciendo contactos, es la de enviar invitaciones institucionales sin saber quién llegará.

Confeccionar una invitación que será enviada a todos los medios por fax. Es conveniente investigar en cada medio cuál es el número de fax del jefe de redacción. Los jefes de redacción son las personas que planifican la información del medio para el día siguiente y deciden en primera instancia si una actividad debe ser atendida o no por el medio.

Enviar invitaciones por mensajería a los periodistas de nuestro directorio que cubren normalmente nuestros temas (secciones de Salud o Sociedad) al menos 24 horas antes de la conferencia; esto hace que se sientan especialmente considerados por nuestra organización.

Estos tres pasos son necesarios para asegurar la cobertura de la prensa. Y aunque asistan todos los convocados, no siempre es seguro que se vaya a publicar nuestro mensaje en todas partes.

La recomendación es de invitar a todos los medios, porque cada uno atiende a audiencias distintas y llega a lugares a veces insospechados. A efectos de nuestra actividad, ningún medio es más importante que otro.

Antes de la conferencia de prensa:

Es necesario programar quiénes van a participar y qué van a decir. Las personas que den la información no deben ser más de tres. Una conferencia de prensa no es una presentación teórica; tampoco se pretende en ese momento que los periodistas se sumen a nuestra lucha. Se trata de dar información directa, concisa, precisa y completa. Esto basta para dar a nuestro mensaje la más amplia difusión.

Las personas portavoces no pueden manifestar desconocimiento de algún aspecto del tema sobre el cual convocan una conferencia de prensa. Estas personas deben estar preparadas y ser capaces de ampliar la información según ésta sea solicitada por los periodistas. La preparación concienzuda de la conferencia de prensa con información suficiente y bien sustentada evita malos entendidos, desvíos o críticas innecesarias.

La cita debe ser a media mañana (entre las 10:00 y las 13:00 h). La experiencia nos indica que es el mejor momento para asegurarse de que lleguen los periodistas. No tiene sentido convocar a la prensa después de las cuatro de la tarde, pues todos los periodistas están redactando a esa hora. Es importante ser solidario con el trabajo que hacen los periodistas y no esperar que se vaya a publicar necesariamente nuestra información. Debemos limitarnos a darles la mejor información para que ellos hagan su trabajo.

---

Debe escogerse un lugar céntrico, equidistante para la mayoría de los medios de la ciudad. Ningún periodista se desplazará muy lejos de su redacción, pues la mayoría asisten a varias convocatorias en un mismo día.

Deben prepararse las carpetas que se entregarán a los periodistas (ver capítulo anterior)

Durante la conferencia de prensa

Deberá entregarse a cada uno la carpeta preparada para esa ocasión; se ofrecen datos adicionales si son requeridos por quienes lleguen tarde. Deben dejarse en un lugar visible que no interfiera la visibilidad de quienes hablan en la conferencia.

Debemos anotar en un registro los nombres de los periodistas que asistan, sus teléfonos, e-mails, intereses y fuentes de cobertura. También conviene preguntarles si es posible charlar más con ellos. Esto nos servirá para actualizar y ampliar nuestros directorios.

Como señal de cortesía, ofrecer café, refrescos y galletas en la sala de conferencias.

Durante la conferencia los portavoces deben ser conscientes de que los periodistas les preguntarán sobre lo más polémico o espectacular; es una práctica habitual del periodismo. Por esta razón, los portavoces deben mostrar cortesía, pero también seguridad y conocimiento del tema. Una conferencia de prensa no la puede dar cualquiera. Los portavoces deben evitar caer en provocaciones y más bien centrarse en el tema o asunto que les inquieta sin dejarse desviar.

Estas reglas pueden aplicarse a muchas de las acciones de comunicación de la sociedad civil; es muy importante tenerlas en cuenta en las campañas de prensa porque pueden ayudarnos a mantener nuestra presencia en los medios sin perdernos.