

Capítulo V

La planificación de la estratégica de comunicación

5.1 Qué es un plan estratégico

El propósito de toda planificación estratégica en comunicaciones es el de integrar todos los programas y esfuerzos de incidencia y educación pública de una organización. La planificación a largo plazo nos permite ser más propositivos y estratégicos y no solamente reaccionar ante determinadas situaciones. El plan estratégico nos permite desplegar los recursos de manera más efectiva, pero también nos permite aprovechar coincidencias y oportunidades entre los diversos programas y ámbitos de trabajo de nuestra organización.

Cuando elaboramos y adoptamos un **plan estratégico de comunicaciones** estamos dando un paso importante que constituye en muchos casos un cambio cultural en tanto que asumimos y reconocemos la importancia de las comunicaciones en nuestro trabajo. Las asociaciones sin ánimo de lucro deben reconocer que el éxito de sus esfuerzos de sensibilización, de la organización de su base social, la investigación e incidencia, así como los servicios directos que presta —e incluso la búsqueda de recursos— dependen fundamentalmente de las comunicaciones.

El poder transformador de un plan

Es posible transformar la credibilidad y la consideración de la que goza nuestra organización en la sociedad si pensamos en las comunicaciones de manera estratégica. Al interior de la organización, las comunicaciones también dan forma a una cultura de trabajo que permite alcanzar su misión y visión.

Existen seis cuestiones previas a la definición de una táctica para los medios:

1. Evaluar la infraestructura de comunicaciones
2. Establecer unos objetivos
3. ¿Quién es su grupo objetivo?
4. ¿Quién es su público?
5. ¿Cómo se enmarca?
6. ¿Cuál es su mensaje?

[Anexo: Cuestionario para la elaboración de un plan de comunicaciones]

5.2 El argumentario

La importancia de dotarse de un esquema escrito que recoja los argumentos con los que se busca convencer a un público proviene de las técnicas de marketing que facilitan al vendedor el trabajo de persuadir a sus clientes con respuestas oportunas y con argumentos que respondan a las objeciones que éstos le planteen a su producto.

Los argumentarios constituyen una guía de estrategia verbal de uso interno que manejan las personas que asumen la función de portavoces o representantes de una organización; éstos pueden ser:

- **Argumentarios generales:** dan a conocer la misión, la visión y el trabajo de la organización y permiten colocar los mensajes que ésta quiera transmitir institucionalmente.
- **Argumentarios específicos:** son esquemas de mensajes y argumentos concretos que se preparan para una campaña, rueda de prensa, área de trabajo o público objetivo.

¿Para qué sirve el argumentario?

- Es un elemento de cohesión entre los distintos representantes de la organización que evita contradicciones e improvisaciones.
- Pone el énfasis en las fortalezas de la organización y remarca el lado positivo de sus debilidades.
- Da coherencia a los mensajes que transmite la organización cuando ésta elabora sus comunicados, discursos o campañas.

¿Cómo se prepara un argumentario?

La redacción de un argumentario requiere de la colaboración de los máximos responsables de la organización, quienes sugieren las claves informativas y las fuentes documentales que el argumentario debe incorporar (por ejemplo, los planes de desarrollo, los documentos de misión y visión, las investigaciones, los acuerdos de grupos, asambleas, etc.).

Una vez establecidos unos argumentos sólidos, las personas responsables de comunicación y prensa se encargan de traducir estas ideas desde el punto de vista de la comunicación y la divulgación, colocando de manera adecuada los mensajes positivos de la entidad y sus proyectos.

El argumentario suele seguir la fórmula clásica de pregunta-respuesta y en él se recogen todas aquellas cuestiones que pudiera plantear el público. También prevé dar respuesta, con argumentos sólidos previamente establecidos, a los rumores, inexactitudes o ataques externos que pudieran producirse.

Cuantas más preguntas responda el argumentario, menor será el margen de improvisación de un portavoz.¹

5.3 Cómo cultivar relaciones con los periodistas

Las relaciones con las/los periodistas constituyen el medio más efectivo para garantizar que el mensaje de nuestras organizaciones sea conocido por un público lo más amplio posible.

A continuación damos algunos consejos para fortalecer las relaciones con periodistas y ampliar su directorio de medios de prensa:

Las noticias circulan en ambos sentidos: los periodistas buscan fuentes

En nuestras organizaciones buscamos a los periodistas para que éstos den cobertura a la problemática que queremos dar a conocer con un marco y mensaje determinado. Los periodistas necesitan de nosotros porque somos quienes podemos darles noticias frescas e historias reales que ocurren en los más diversos sectores de la sociedad. Las personas responsables de prensa de nuestras entidades deben ser conocidas porque:

- Dan información exacta y dentro de unos plazos
- Proporcionan contactos y fuentes adicionales
- Prestan declaraciones u ofrecen el dato preciso en un momento dado

Los periodistas necesitan confiar en que la información que se les facilita sobre cualquier asunto es exacta y está actualizada, y que sus fuentes son absolutamente fiables.

¹ JOHNSON, Hans: *La gestión de la comunicación. Guía profesional*. Ediciones de Ciencias Sociales. Madrid, 1991.
VILLAFANE, Justo: *Imagen positiva (Gestión estratégica de la imagen de empresas)*. Editorial Pirámide. Madrid, 1993.
WESTPHALEN, M.H.; PIÑUEL, J.L.: *La dirección de comunicación*. Ediciones del Prado. Madrid, 1993.

Respete el profesionalismo de las/los periodistas. Aún cuando su medio tenga una opinión distinta acerca de la problemática que presenta su entidad, todas las partes implicadas deben suscribir un compromiso de respeto por las opiniones más diversas en el proceso informativo. Es posible incluso facilitar al periodista el contacto con las partes que opinan de manera diferente que nosotros. Su relación con la/el periodista será mucho más estrecha y colaborativa si al menos una o dos veces al año le anticipa algunos de los acontecimientos que usted espera que ocurran en la problemática que le ocupa.

Piense como un periodista

Los periodistas (y el público en general) no harán caso de su mensaje por el simple hecho de que usted les diga que tiene la razón. Sólo le escucharán si usted **comunica su mensaje de manera relevante**. Por ello, debe ponerse en la piel de lo que las/os periodistas o sus jefes o editores podrían considerar como noticiable.

Es muy común pensar que la problemática que presentamos es la más importante, que nuestro tema es el más interesante y que merece estar en las noticias en todo momento. Pero la realidad es que los periodistas reciben cientos de historias y denuncias cada semana. Debemos pensar qué es lo que hace que nuestra noticia sea interesante y qué la distingue de las demás. También conviene pensar en cuál es la “**percha**”² de nuestra historia en un momentodado.

Estar siempre disponibles

Por lo general el/la periodista quiere que se le dé toda la información posible en una sola llamada; si no consigue comunicarse con usted, buscará otras fuentes. Debe facilitarles al / la periodista su línea directa y su número de teléfono móvil. Lleve siempre su móvil en todos los actos informativos en donde quizá algún periodista le llame para informarse de la noticia que está presentando. Puede ocurrir que durante una manifestación usted reciba la llamada de un editor que esté desesperado por noticias en un día flojo y que envíe una unidad móvil para cubrir la noticia en un telenoticiero.

Esté siempre preparado/a para hacer declaraciones sobre un tema si le llama un/a periodista. El/la periodista pierde interés si le dicen: «te llamaré más tarde», porque quizá no disponga de diez minutos en otro momento o usted no le responderá a tiempo. Las declaraciones deben ser siempre ofrecidas de manera inteligente e inmediata, y ello requiere mucha práctica y habilidad.

Si usted no sabe la respuesta a la pregunta del periodista (especialmente en cuanto a consultas técnicas y datos), siempre puede decir: «No lo sé ahora mismo, pero puedo conseguirte el dato. ¿En qué plazo lo necesitas?» Entonces debe volver a comunicarse con el/la periodista

² **Percha informativa:** Habilidad para identificar un dato, circunstancia o tema con el que es posible vincular un mensaje para hacerlo atractivo, actual y relevante.

dentro del plazo estipulado. También es posible sugerirle los nombres de otras personas expertas.

Familiarícese con los datos

La reputación de quien es fuente de información descansa sobre la exactitud de la información que da a la prensa. Nunca dé a los periodistas información inexacta o que pueda ser puesta en duda. Y si usted da a conocer un rumor, debe comunicarle al periodista que se trata de un rumor y estar preparado para sustentarlo con pruebas.

No espere que el/la periodista sea su aliada/o incondicional

Quienes toman las decisiones en los medios de comunicación no suelen tener interés por posturas progresistas porque están más atentos a los factores empresariales (y a la facturación por la publicidad). Tampoco debe considerar a los/las periodistas que trabajan para medios más solidarios como los transmisores incondicionales de su tema. El/la periodista busca ser imparcial, o como mínimo, desempeñar su labor de manera justa y equilibrada. Entre otras cosas, ello implica que no podrá reproducir sus comunicados de prensa literalmente, aunque algunos medios pequeños tal vez lo hagan.

No llame a los/las periodistas sólo para aparecer en los medios

En ocasiones se puede ser una fuente de información sin aparecer necesariamente en los medios. Así funciona el mundo de las noticias; si usted piensa que al omitirle a usted o a su grupo la noticia queda alterada considerablemente, hágasele notar al periodista. Pero recuerde siempre que ellos/as están cansados/as de escuchar a personas que se quejan de no aparecer en los medios. Es mejor mostrarse siempre dispuesto a colaborar y sugerir recursos útiles para el periodista.

No malgaste el tiempo de los/las periodistas

Limítese a llamar al/la periodista cuando tiene información que sea verdaderamente valiosa o que pueda venderle como una buena historia. También llámele si se trata de responder a una consulta. Pero debe procurar no formar parte de la lista negra de personas impertinentes que todo periodista tiene.

El/ la periodista no soporta la típica llamada para preguntarle: «¿Te ha llegado mi comunicado de prensa?»; no tienen tiempo de responder o confirmar la recepción de todos los comunicados que reciben. Pero sí es posible hacer una llamada para vender o promover su historia recordándole el comunicado de prensa y ofreciendo enviarle otro.

Sin exagerar

Sea razonable al vender su noticia; no piense que la historia que promueve va a ser siempre recibida con gran impacto. Los/las periodistas están principalmente a la búsqueda de datos, de

contactos adicionales o sus declaraciones con el fin de transmitir la importancia o la controversia que reviste algún asunto. Evite discursos altisonantes de agradecimiento o desesperados llamados a la acción. Sólo debe comunicarse con el periodista si tiene información valiosa, si puede vender su historia o en respuesta a una consulta.

Todo lo que diga puede ser publicado

Aún cuando crea tener una muy buena relación con el/periodista, no diga nada que no quiera ver publicado o transmitido en las noticias. Cualquier confidencia que le haga puede ser incorporada durante en su labor informativa o en los titulares.

No vale abstenerse de comentar

Si se le ocurre decir: «No tengo ningún comentario sobre eso», el público y las/los periodistas interpretarán que usted admite su culpabilidad. Si desconoce la respuesta a una pregunta o no siente que pueda responderla con comodidad, siempre es posible decir «¿Te puedo responder más tarde sobre este punto?». Pero recuerde siempre que, si se compromete a dar más información, debe cumplir con el plazo acordado.

No se ofenda si lo relegan

Si por desgracia su acto o evento coincide con la aparición de una noticia de gran impacto nacional, debe saber que ésta es la manera de funcionar de los medios: cuando surge alguna historia importante, todos se concentran en el tema.

Haga un seguimiento de los medios

Ocúpese de todos los medios por igual, incluso los que no le gustan. Si desea llegar a un público objetivo, es necesario estudiar los medios que éstos leen o ven. También es importante ver los programas informativos en su ciudad y tomar nota de quién firma las historias o reportajes, y sobre qué temas. Haga una búsqueda en *Google News* < <http://news.google.es/> > para acceder a las publicaciones y sitios de las Web que tratan el tema.

Las exclusivas

Las exclusivas son una manera de proporcionar información reciente a un único periodista; esto tiene un lado positivo y otro negativo. Por una parte, una exclusiva bien colocada en el medio adecuado puede conseguir que se escriba una gran historia y que ello pueda generar la cobertura de otros medios y además permitirle una mejor relación con el/la periodista.

Por otro lado, tendrá que vérselas con el enfado de los/las periodistas que no obtuvieron la exclusiva; ello requerirá que les dé algunas buenas exclusivas en otra oportunidad. Nunca dé una exclusiva a un/una periodista si después le proporciona la historia a otro/a. Esta manera de actuar está muy mal vista. No obstante, si dos periodistas compiten por obtener la exclusiva,

debe considerar el alcance de público que le ofrecería cada medio y el tipo de relación que tiene con cada periodista.

El Gabinete de prensa

Un **Gabinete de prensa**, también conocido como **gabinete de medios, gabinete de comunicación, gabinete de relaciones con los medios de comunicación, gabinete de relaciones públicas o gabinete de relaciones externas**, entre otros, es una estructura u organismo encargado por la organización para gestionar todas las solicitudes de información de los medios de comunicación, así como de cultivar las relaciones con los medios, las instituciones y la sociedad en su conjunto con el objetivo de difundir determinados mensajes.