

Estrategias de Comunicación y Visibilidad  
para las Organizaciones de la Sociedad Civil



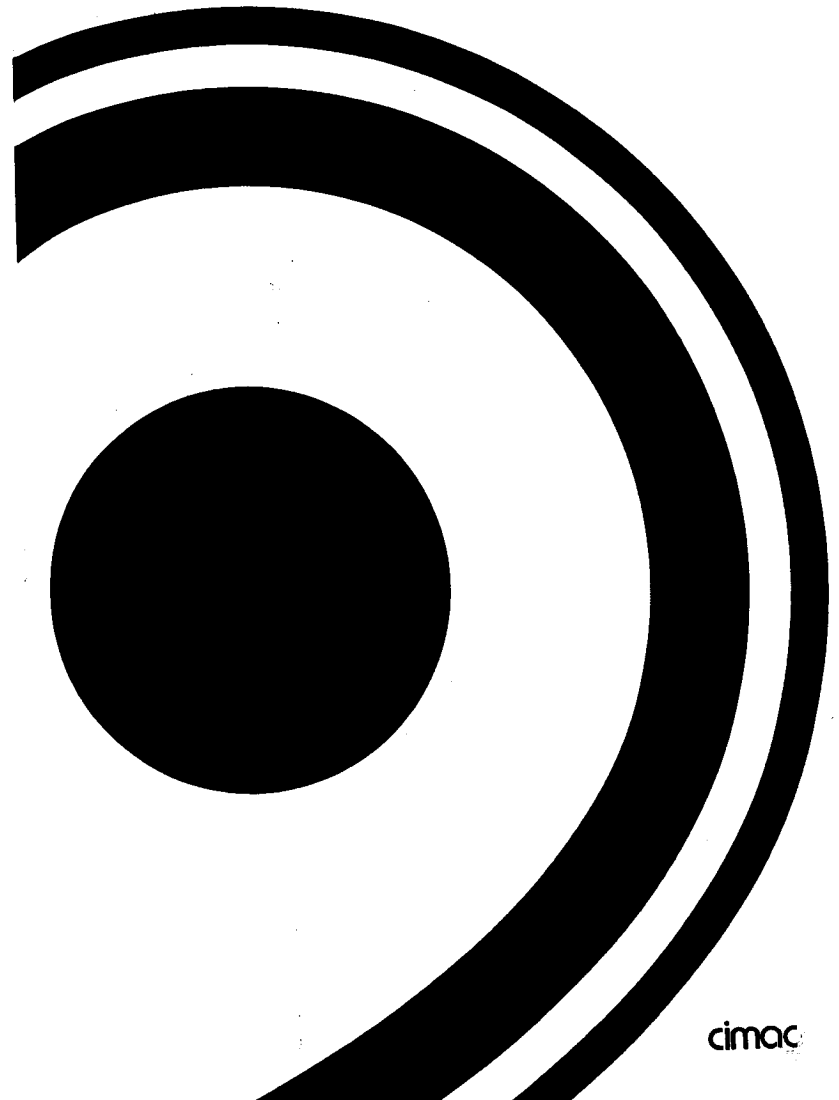
1  
7  
5  
2

Estrategias de Comunicación y Visibilidad para  
las Organizaciones de la Sociedad Civil

**CIMAO**

Comunicación e Información S.C.  
de la Mujer, A.C.

BALDEHAROS 1205  
TELS. 512-57-96, 510-40-85  
510-20-33



**Coordinación General**

Sara Lovera

**Coordinación Editorial**

Lucía Lagunes

**Coordinación de manual**

Lucrecia Maldonado

**Equipo Redactor**

Razhy Gonzalez

Lucrecia Maldonado

Carolina Velásquez

**Corrección**

Razhy González

**Diseño y formación**

arre

Índice

PRIMERA EDICIÓN

© Comunicación e Información de la Mujer AC, 2004

Derechos Reservados

© Comunicación e Información de la Mujer AC

Balderas 86, Centro 06050

México, DF

Presentación .....	9
Introducción .....	13
1. Cómo entendemos la comunicación.....	17
1.1. Qué entendemos por comunicación .....	19
1.2. De Aristóteles a la Internet.....	22
1.3. Comunicación interna .....	24
1.3.1. ¿Para qué sistematizar la comunicación interna? .....	24
1.3.2. Los contenidos de la comunicación interna .....	25
1.3.3. Dos palabras sobre cómo hacer.....	26
1.3.4. Recursos para la comunicación interna .....	27
1.3.5. Hagamos democracia interna.....	28
2. Los medios de comunicación en México .....	33
2.1. ¿A quién pertenecen los medios?.....	35
2.2. Los medios y las organizaciones de la sociedad civil .....	40
2.3. La mecánica de los medios .....	41
2.4. Qué es la noticia.....	43
2.5. La agenda <i>setting</i> .....	45
3. Estrategia .....	47
3.1. Conceptos básicos sobre estrategia.....	49
3.2. Estrategias de comunicación.....	52
3.3. La estrategia de nuestra institución.....	54
4. La operación .....	59
4.1. Equipo humano e infraestructura .....	61
4.2. Boletines de prensa.....	64
4.3. Hojas informativas .....	66
4.4. Invitaciones .....	66

4.5. Carpetas para conferencias de prensa .....	70
4.6. Carpetas para periodistas sobre un tema.....	70
4.7. Caja permanente de información .....	70
4.8. Elementos generales para la redacción de materiales .....	71
4.9. La Entrevista.....	72
4.10. Conferencia de prensa.....	74
5. Apéndice .....	79
5.1. Apuntes sobre ortografía y redacción .....	81
6. Bibliografía.....	87

En este momento de la historia en que las organizaciones de la sociedad civil hemos iniciado nuestra incursión en el espacio público, pareciera que la presencia en los medios de comunicación masiva sigue sin importarnos demasiado. No estamos influyendo en la esfera de la macropolítica de las comunicaciones y sólo esperamos de los medios un uso instrumental o propagandístico.

Es cierto, tenemos la convicción de que los medios no reflejan el acelerado cambio que sufren nuestras sociedades. Pensamos que la información, vía estos poderosos medios, debería ser un instrumento para la democracia y el cambio. Para establecer un mundo donde desaparezca la exclusión, la discriminación y el sexismo, y convertirse efectivamente en un servicio público que dé voz a todos los actores sociales, a los hombres y a las mujeres, a los pueblos indígenas, a la pluralidad de todo tipo.

Sabemos que en este momento no es así como funcionan. Sin embargo, también tenemos la seguridad de que es posible una transformación y que lograrla está, en una buena medida, en nuestras manos. Con esa visión construimos este manual.

En las siguientes páginas desarrollamos una propuesta surgida del trabajo colectivo de Comunicación e Información de la Mujer (CIMAC), institución dedicada a la comunicación en apoyo a la sociedad civil. Este libro es en buena parte la sistematización de la experiencia de 16 años de CIMAC en dos vertientes: por una parte la elaboración y ejecución de estrategias y labores específicas de comunicación pública para diversas organizaciones de la sociedad civil, principalmente feministas, y por otra la capacitación a las y los participantes en el movimiento ciudadano de México para que tomen en sus propias manos la tarea de instalarse en los medios.

Así, el contenido de este manual refleja las principales acciones diarias de un área específica de nuestra institución, dedicada a las relaciones con medios. Es una oficina de lo que tradicionalmente se conoce como "comunicación social" o "prensa", destinada a instalar en los medios informativos los asuntos, temas, acciones y preocupaciones de las organizaciones de la sociedad civil. Asesoría estra-

tégica, relaciones públicas, organización y ejecución de conferencias de prensa, boletines y otros materiales, concertación de entrevistas y llevar a periodistas a actividades diversas son su universo de acción cotidiana.

Lo anterior se realiza desde una perspectiva y especialidad construida por CIMAC derivada de su historia, que enlaza tanto la experiencia periodística original de sus integrantes como su participación en el activismo civil a favor de un mundo más equitativo. Y otra fuente indispensable del material que presentamos es, como se dijo antes, el diálogo con las y los participantes de las organizaciones de la sociedad civil establecido en talleres de capacitación sobre comunicación pública. “¿Cómo estar en los medios sin perdernos?”, fue la pregunta original cuya respuesta, construida colectivamente con las más diversas instituciones en cada uno de los estados del país durante tres lustros, está hoy en tus manos.

Una parte importante de esta experiencia fue en 2004 a través de la impartición, a cargo de CIMAC, del módulo *Estrategias de comunicación y visibilidad para las organizaciones de la sociedad civil*, que formó parte del *Diplomado para la profesionalización y certificación de organizaciones de la sociedad civil* promovido por el Instituto Nacional de Desarrollo Social. Como parte de este proyecto visitamos diez ciudades en otros tantos estados de la República, y tuvimos oportunidad de relacionarnos con cerca de 400 activistas del movimiento civil. Sus preocupaciones, experiencias y soluciones enriquecen este tomo.

En CIMAC estamos convencidas de que el objetivo básico de nuestra tarea de comunicadoras asociadas es crear una cultura de respeto a los derechos humanos de las personas. Sabemos que no tendrá éxito, ni será completa, de no crearse al interior de las organizaciones una especialización que haga posible acceder, de distintas maneras, a los medios de comunicación masiva y si no se logra hacer visible la condición y las dificultades que hoy campean en la vida de relación de los hombres y las mujeres. Creemos que el desarrollo y la creación de herramientas para cumplir nuestros objetivos son fundamentales para esta misión colectiva.

## Introducción

Las organizaciones de la sociedad civil que tienen como tarea aportar iniciativas, propuestas, trabajo comunitario y elementos para el cambio social y cultural, se hallan frente al reto, entre muchos otros, de romper el cerco que los distintos grupos de poder han establecido alrededor de los medios de comunicación masiva. Estos permanecen hoy en pocas manos, responden generalmente a grupos de poder y sectores económicos que determinan qué informar y cómo informar.

Frente a esta realidad, es preciso imaginar creativamente *cómo estar en los medios sin perdemos*. Es decir, cómo hacer llegar nuestra palabra, nuestras inquietudes, nuestros hallazgos y propuestas a grupos amplios de población y, ¿por qué no?, cómo introducir éstas en los medios como una estrategia de presión política, de visibilidad y desde nuestros haceres, de una manera objetiva, profesional, atractiva y constante e ir cambiando el contenido y profundidad de sus mensajes.

El presente manual lo proponemos como un instrumento que ayude a desarrollar estrategias para hacer visibles las propuestas y demandas de la sociedad civil organizada, a fin de contribuir al desarrollo de una sociedad más justa, equilibrada, donde no quepa ni el sexismo ni cualquier otra discriminación. El objetivo general es, entonces, *proporcionar a las organizaciones de la sociedad civil herramientas sencillas para conseguir presencia permanente en los medios de comunicación masiva*.

Como principio desarrollaremos las nociones básicas acerca de la comunicación desde nuestra perspectiva civil. Inmediatamente haremos un rapidísimo recorrido por la historia de las teorías de la comunicación, y nos detendremos en un asunto que consideramos esencial: la comunicación interna, entendida como un puntal de la democracia que debe existir desde dentro de las organizaciones de las que formamos parte.

En el segundo capítulo veremos las mecánicas y la propiedad de los medios en México. Analizaremos qué es la noticia, cómo se constituye y se redacta, así como la importancia de tomar en cuenta la agenda de los medios a la hora de establecer una estrategia. Posteriormente, en el tercer capítulo desglosaremos qué entendemos por *estrategia*; revisa-

remos diez reglas propuestas para establecer una estrategia de comunicación, y algunos puntos para tomar en cuenta a la hora de diseñar una estrategia de medios para nuestra institución.

Nuestro capítulo cuarto está dedicado a explicar algunas claves prácticas para la incidencia en los medios. Veremos las necesidades que para ello debe cubrir nuestra institución en cuanto a infraestructura y equipo humano; cómo elaborar boletines y hojas informativas, cómo convocar a una conferencia de prensa, cómo desarrollar una entrevista y diversos recursos que debemos tener a la mano para iniciar o mejorar nuestra presencia en los medios, hasta hacerla cotidiana y permanente.

Finalmente presentaremos algunas recomendaciones generales sobre ortografía y redacción, y algunas referencias bibliográficas para quien desee profundizar más en alguno de los temas expuestos en este manual.

Confiamos en que este texto puede ser de utilidad para el movimiento civil, y estamos seguras también de que se trata de un instrumento incompleto, que podrá y deberá ser mejorado por cada persona que trabaje cotidianamente por instalar a su institución en la arena pública de los medios.

## 1. Cómo entendemos la Comunicación

## 1.1. Qué entendemos por comunicación

Comunicar es *poner en común*, "hacer a otro partícipe de lo que uno tiene", construir una idea compartida acerca de algo. Una oportunidad de encuentro con el otro, de contacto, de diálogo, un espacio para el entendimiento, la coordinación y la cooperación, que posibilita el crecimiento y desarrollo de las organizaciones. Informar es distinto a comunicar. Informar es emitir, transmitir datos; y la distribución de información es sólo un comienzo que permite detonar procesos de comunicación.

El concepto de comunicación es extraordinariamente amplio, su estudio abarca un campo tan extenso como la vida misma ya que está presente en todas las relaciones humanas: laborales, familiares, políticas, culturales, y se vincula al lenguaje –hablado, escrito, visual– y a todo un sistema de señales, desde las luces de un semáforo, una sinfonía, gestos faciales hasta una emisión de televisión vía satélite o un cartel (TAUFIC, 1977).

Comunicar es vital para los seres humanos. Sin la comunicación literalmente moriríamos. Varios especialistas coinciden en definir a la comunicación como un proceso complejo mediante el cual dos personas entran en contacto (relación) y transmiten significados: Un mensaje entre un emisor y un receptor a través de un medio que requiere un código común a ambos.

Al respecto, Virginia Satir (1991) dice:

Una vez que el individuo llega al planeta, la comunicación es el factor determinante de las relaciones que establecerá con los demás y lo que suceda con cada una de ellas en el mundo. La manera en como sobrevivimos, la forma en como desarrollamos la intimidad, nuestra productividad, nuestra coherencia, la manera en como nos adaptamos con nuestra divinidad, todo depende de nuestras habilidades para la comunicación.

Todo nuestro ser participa en el proceso comunicativo. Si nos encontramos frente a una persona nuestros sentidos asimilan el aspecto,

olor, sonido y sensación que nos provoca. Si nos toca sentiremos comodidad o incomodidad y nuestro cuerpo estará tenso o relajado. Cada individuo es diferente y la relación dependerá en gran parte de esa diferencia. James Oldham (1992) señala:

La relación entre las personas depende de la naturaleza de los individuos; el efecto combinado que nunca puede predecirse totalmente. Quiénes somos cambia dependiendo de con quién estamos. Diferentes personas facilitan diferentes cosas en nosotros. La química de este proceso es oscura, pero es suficiente saber que existe. Me amo a mí mismo con unas personas y me odio con otras. Soy un individuo que alimenta a algunas personas y que es tóxico para otras.

La comunicación es contacto. Contactar con nuestra propia persona –capacidad del ser humano de desdoblarse en un observador y un observado– es sentir realmente lo que nos pasa y saber lo que necesitamos para satisfacer ese sentir. Este contacto sólo puede existir entre seres separados y diferentes que necesitan independencia y se arriesgan a quedar cautivos en la unión (POLSTER, 1980). Fritz Perls, fundador de la psicoterapia Gestalt, define al contacto como la existencia de una frontera entre dos objetos (o dos personas). Cuando los límites entre estos no están claros ocurre cierto grado de confluencia y el contacto disminuye o se debilita. Estas fronteras no son barreras pero sí una línea de demarcación entre la zona en la que “yo” tengo el control (de mí) y de aquella en la que “tú” lo tienes (de ti mismo/a).

La realidad la captamos a través de los sentidos, lo cual nos permite identificar aquellos elementos que son nocivos o agradables para nuestro organismo. Sin embargo, es tal la cantidad de información que recibimos –y con tanta rapidez– que nuestros sentidos se embotan y nos impiden entrar en contacto con los elementos que están a nuestro alrededor, provocándonos una sensación de aislamiento y de poco contacto.

El prototipo del contacto es tocar –casi llegan a ser sinónimos–, cuando tocamos sentimos y asimilamos, entramos en contacto. Aunque es frecuente que con el tacto contactemos más fácilmente

también a través de los otros sentidos (oler, gustar, oír, ver) podemos hacerlo si somos conscientes de ellos y de nuestra capacidad de resonar ante la propia experiencia. De esto dependerá que un individuo tome contacto con ciertos acontecimientos y otro que le dé menos importancia e intensidad a hechos aparentemente similares (POLSTER, 1980).

La sensación puede ser un indicador de lo que necesitamos y darnos cuenta de ella sirve de trampolín para la acción. La percepción es un acto mental y especulativo sujeto a la subjetividad de cada persona. Captamos la realidad a través de nuestros sentidos y, al darle significado, la reconstruimos. La realidad siempre está ahí sólo que para una persona no existe mientras ella no la perciba. Una realidad que no es estática, cambia constantemente, quien la conoce (el sujeto consciente) la puede percibir una y otra vez, actualizando la información que tiene acerca de ella.

¿Cómo podemos saber si la imagen que hemos formado en la mente corresponde o no a la realidad? El acuerdo con otra persona es la única manera que tenemos de validar nuestro conocimiento acerca de lo que es real. Desde esta perspectiva, la realidad socialmente aceptada será una realidad negociada y, por tanto, subjetiva. La comunicación es una negociación entre emisor y receptor de un mensaje, cuyo propósito es la reconstrucción de la realidad. La realidad será entonces lo que acordemos que es (VISTRAN, 1999).

La única realidad que es posible que yo conozca es el mundo y el universo como yo los percibo y los experimento en cierto momento, dice Carl Rogers. Cada conciencia humana, cada persona, crea su propio mundo de “existencia objetiva y significado”. El que haya tantos mundos reales como personas, produce un dilema de lo más agobiante, un dilema nunca antes experimentado en la historia.

Hoy, la facilidad y la rapidez de la comunicación mundial significa que cada persona descubre una docena de “realidades” y aunque pensemos que algunas de ellas son absurdas (la reencarnación) o peligrosas (el terrorismo) nos damos cuenta de que están ahí. Ya no podemos existir en un capullo “seguro” creyendo que todos vemos el mundo de

la misma forma. Para Rogers, el camino del futuro debe basar nuestras vidas y nuestra educación en la suposición de que hay tantas realidades como personas, y que nuestra mayor prioridad será aceptarlo y seguir adelante, cambiando la forma de "me importas porque eres igual que yo" por "te aprecio y te valoro porque eres diferente a mí".

Si aceptamos como básico para toda la vida humana el hecho de que vivimos en realidades subjetivas, si podemos ver esas distintas realidades como el más prometedor recurso de aprendizaje que se ha tenido en toda la historia del mundo, si podemos vivir juntos/as para aprender unos/as de otros/as sin miedo, entonces vendría la alborada de una nueva era.

## 1.2. De Aristóteles a la Internet

El origen de la reflexión en torno a la comunicación se remonta a la antigüedad. En el mundo occidental, Aristóteles fue quien habló de ello por primera vez, refiriéndose a la retórica como una disciplina argumentativa: "Entendemos por retórica la facultad de conocer en cada caso aquello que puede persuadir". Y la retórica persuade, dice, no mediante la demostración basada en la certeza y la verdad, sino argumentando sobre lo *verosímil*, lo que tiene *apariencia* de verdadero, lo que es *creíble*.

Hoy, en pleno torbellino informativo derivado de la revolución tecnológica en comunicación, los conceptos aristotélicos mantienen una vigencia espeluznante. El discurso del poder, magnificado y multiplicado a través de los medios de comunicación masiva, construye cultura y conocimientos. La información mediada es en este momento un instrumento básico para la percepción de la realidad, un elemento importantísimo en la formación de perfiles humanos. Con base en argumentos *verosímiles*, los mensajes transmitidos por los medios delimitan y modifican la forma en que hombres y mujeres nos representamos la realidad y nos autorepresentamos como personas.

El Siglo xx pasará a la historia como el siglo de la gran revolución en las tecnologías de la información y la comunicación. De esta revolu-

ción, los medios de masas y su estela de complejidades, desarrollo tecnológico y particularmente su impacto global, se dice, se han convertido en agentes poderosos en la producción y renovación constante de la "significación imaginaria" de la realidad. Esta significación produce efectos concretos en las diversas prácticas sociales, mantiene o modifica actitudes, e influye poderosamente en el imaginario simbólico de lo que somos las personas.

La revolución de la información es tan apabullante que, según estudios de Naciones Unidas, actualmente el conocimiento en Internet se duplica cada 100 días. Durante el Siglo xx se duplicaba apenas cada 50 años, y desde Cristo no se duplicó sino hasta 1750. Pero este prodigio de la acumulación, distribución del conocimiento y la posibilidad de tener acceso a él, convive con la realidad planetaria: 40% de la población mundial no tiene acceso a teléfono y apenas 2% tiene acceso a Internet.

Desde la aparición de los chips y los sistemas de cómputo, son infinitas las redes de información y su distribución por la vía satelital. Esto amplió las posibilidades de contacto visual y auditivo de lo que sucede con distintas sociedades a un mismo tiempo. Hay, además, un fenómeno de sobreinformación que nos aturde. En esto influye la urbanización del planeta, lo que ha afectado incluso a África, considerado el continente más rural, y es real que existen cambios culturales en la familia, la sexualidad, los derechos humanos y reproductivos, entre otros muchos.

Ya sabemos que vivimos en la era de la producción exponencial del conocimiento y de la circulación de las ideas. Pero hoy también es evidente que quienes detentan los medios y las tecnologías son muy pocas personas o consorcios mundiales que han puesto esa revolución al servicio del mercado y opera ya la globalización de las ideologías.

Así, en medio de esta revolución, quienes participamos en organizaciones civiles, quienes trabajamos por transformar la realidad, debemos preguntarnos: ¿Qué ideas son las que circulan? ¿Para quiénes? ¿Quiénes pueden acceder? ¿De qué manera? ¿Quiénes no?

¿Quiénes controlan y van a controlar ese conocimiento? Y lo que es central: ¿Qué tanto participamos como movimiento civil con nuestra propia voz en las representaciones colectivas acerca de la realidad construidas a través de los medios de comunicación masiva?

### 1.3. Comunicación interna

Las relaciones entre las y los miembros de una organización son comunicación. Mediante ésta se asignan y se delegan funciones, se establecen compromisos, y se le encuentra sentido a ser parte de una institución. ¿De qué otra manera se interpretan o predicen comportamientos, se evalúan y planifican estrategias que movilicen el cambio, se proponen metas individuales y grupales en un esfuerzo conjunto, de beneficio común, si no es a través de una comunicación motivada, de interés, consensuada y eficaz?

Para lograr que nuestra organización comunique de manera efectiva hacia el exterior, que consiga movilizar y convencer a otras personas, instituciones o comunidades en favor de nuestros objetivos, es fundamental que quienes participamos tengamos no sólo acceso a información suficiente y sustentada sobre el trabajo de la organización. Necesitamos también tener una representación compartida sobre lo que es y sus implicaciones. Y esa perspectiva común sólo se logra construyéndola en conjunto mediante la comunicación interna.

El proceso es similar en los *movimientos*, que implican el trabajo conjunto de varias organizaciones. En este caso será, entonces, necesario poner en común las perspectivas de cada colectivo, sus compromisos, sus discusiones, reflexiones, posturas frente al tema, problemáticas, propuestas y demandas.

#### ¿Para qué sistematizar la comunicación interna?

Querámoslo o no, la comunicación interna existe y nunca es neutral. Siempre interviene, a favor o en contra del logro de los objetivos de nuestra institución. Esto se debe a que *es imposible dejar de comunicar*, aunque uno lo intente.

El silencio comunica tanto como las palabras, la pasividad tanto como la acción. Todos son mensajes; como tales son recibidos y reinterpretados por cada participante de nuestra organización quienes a su vez, con o sin proponérselo, con silencio o palabras, con acción o inacción, también emiten mensajes. Así, es imposible evitar que quienes participan en la organización comuniquen hacia el interior... y hacia el exterior. Lo que de manera natural transmite acerca del trabajo colectivo será reflejo de la buena o mala comunicación interna.

La comunicación institucional interna promueve la participación, integración y la convivencia. La carencia de estrategias comunicativas al interior de las organizaciones y la falta de canales genera lentitud en los procesos y en las acciones, retardo en las respuestas y desarticulación en las políticas a llevar adelante. La comunicación interna eficaz permite:

- trabajar de manera conjunta hacia el logro de los objetivos institucionales;
- construir una identidad de la institución que integre a todo el equipo;
- involucrar a las y los participantes en las tareas de la organización, y
- trabajar en un clima de confianza y motivación.

De ahí la importancia de que nuestra institución cuente dentro de su estructura organizacional con un sistema de comunicación interna ágil, sencillo, amplio y permanente, que dinamice los procesos internos y la proyección hacia afuera. Esto, además, hará posible que cada persona pueda convertirse en vocera o vocero emergente.

#### Los contenidos de la comunicación interna

¿Cuáles deben ser los contenidos de la comunicación interna? Desde nuestra perspectiva, todo. De inicio, es indispensable que cada participante conozca qué es la organización, cómo funciona y para qué lo que se espera de su trabajo en la institución y la relación de éste con el sentido e impacto social del trabajo colectivo.

¿Quiénes controlan y van a controlar ese conocimiento? Y lo que es central: ¿Qué tanto participamos como movimiento civil con nuestra propia voz en las representaciones colectivas acerca de la realidad construidas a través de los medios de comunicación masiva?

### 1.3. Comunicación interna

Las relaciones entre las y los miembros de una organización son comunicación. Mediante ésta se asignan y se delegan funciones, se establecen compromisos, y se le encuentra sentido a ser parte de una institución. ¿De qué otra manera se interpretan o predicen comportamientos, se evalúan y planifican estrategias que movilicen el cambio, se proponen metas individuales y grupales en un esfuerzo conjunto, de beneficio común, si no es a través de una comunicación motivada, de interés, consensuada y eficaz?

Para lograr que nuestra organización comunique de manera efectiva hacia el exterior, que consiga movilizar y convencer a otras personas, instituciones o comunidades en favor de nuestros objetivos, es fundamental que quienes participamos tengamos no sólo acceso a información suficiente y sustentada sobre el trabajo de la organización. Necesitamos también tener una representación compartida sobre lo que es y sus implicaciones. Y esa perspectiva común sólo se logra construyéndola en conjunto mediante la comunicación interna.

El proceso es similar en los *movimientos*, que implican el trabajo conjunto de varias organizaciones. En este caso será, entonces, necesario poner en común las perspectivas de cada colectivo, sus compromisos, sus discusiones, reflexiones, posturas frente al tema, problemáticas, propuestas y demandas.

#### ¿Para qué sistematizar la comunicación interna?

Querámoslo o no, la comunicación interna existe y nunca es neutral. Siempre interviene, a favor o en contra del logro de los objetivos de nuestra institución. Esto se debe a que es *imposible dejar de comunicar*, aunque uno lo intente.

El silencio comunica tanto como las palabras, la pasividad tanto como la acción. Todos son mensajes; como tales son recibidos y reinterpretados por cada participante de nuestra organización, quienes a su vez, con o sin proponérselo, con silencio o palabras, con acción o inacción, también emiten mensajes. Así, es imposible evitar que quienes participan en la organización comuniquen hacia el interior... y hacia el exterior. Lo que de manera natural transmitan acerca del trabajo colectivo será reflejo de la buena o mala comunicación interna.

La comunicación institucional interna promueve la participación, la integración y la convivencia. La carencia de estrategias comunicativas al interior de las organizaciones y la falta de canales genera lentitud en los procesos y en las acciones, retardo en las respuestas y desarticulación en las políticas a llevar adelante. La comunicación interna eficaz permite:

- trabajar de manera conjunta hacia el logro de los objetivos institucionales;
- construir una identidad de la institución que integre a todo el equipo;
- involucrar a las y los participantes en las tareas de la organización, y
- trabajar en un clima de confianza y motivación.

De ahí la importancia de que nuestra institución cuente dentro de su estructura organizacional con un sistema de comunicación interna ágil, sencillo, amplio y permanente, que dinamice los procesos internos y la proyección hacia afuera. Esto, además, hará posible que cada persona pueda convertirse en vocera o vocero emergente.

#### Los contenidos de la comunicación interna

¿Cuáles deben ser los contenidos de la comunicación interna? Desde nuestra perspectiva, todo. De inicio, es indispensable que cada participante conozca qué es la organización, cómo funciona y para qué; lo que se espera de su trabajo en la institución y la relación de éste con el sentido e impacto social del trabajo colectivo.

La siguiente lista puede darnos una idea sobre qué debemos comunicar acerca de la institución entre las y los propios participantes:

- misión, principios, filosofía, objetivos y metas, origen y evolución;
- autorrepresentación, situacional y prospectiva: ¿qué somos?, ¿qué queremos ser?;
- estructura o modalidad organizativa y operativa: en general, flujos de trabajo, mecanismos para la toma de decisiones, relaciones entre las áreas, proyectos en curso; en específico, en qué consiste mi trabajo, cómo lo estoy haciendo, importancia de mis tareas en el contexto institucional, repercusiones de mi trabajo, proyectos relacionados, etcétera;
- realidad humana y económico-financiera: quiénes trabajan y bajo qué regímenes (perfiles, salarios, trabajo solidario, prestaciones, procedimientos administrativos, capacitación, etcétera), recursos económicos, mecanismos de financiamiento, equipo, tecnología, etcétera;
- circunstancia actual: logros, obstáculos, decisiones de coyuntura, posiciones frente a los acontecimientos, etcétera;
- percepción pública sobre la institución; qué se dice de nuestra organización, por qué, cuál es nuestra posición sobre ello;
- sistema de relaciones externas: alianzas, redes solidarias; coincidencias y divergencias con otras organizaciones, posiciones frente a causas y concreciones de distintos movimientos sociales; etcétera;
- recursos institucionales para la comunicación, interna y externa; ¿qué canales existen para expresarme?, ¿qué normas existen para su uso?;
- actividades, invitaciones, celebraciones internas y externas;

... y un larguísimo etcétera que sólo puede ser construido al interior de cada organización.

### Dos palabras sobre cómo hacer

Consideramos prudente reiterar la importancia de *planificar activamente* las acciones relacionadas con la comunicación interna. Para

ello, es preciso explicitar quién debe y quién puede proporcionar qué tipo de información, a quién o a quiénes, bajo qué mecanismos, cómo y en qué tiempos. Esto se refiere tanto a la comunicación descendente, como a la ascendente y a la horizontal. Es necesario definir el medio adecuado según el tipo de información que se socializará.

Aquí es necesario hacer una advertencia. Como se ve, la información que se debe proporcionar es muchísima. Al programar la comunicación interna debemos tomar en cuenta que el exceso de información por lo general produce el efecto contrario al deseado: no genera procesos de comunicación, de diálogo, sino causa desinformación, incomunica, bloquea, desmoviliza. Para evitarlo tenemos principalmente dos recursos:

- Desagregar. Implica separar la información en rubros o aspectos institucionales fácilmente identificables, y su distribución mediante canales también diferenciados. Esto incluye también la señalización de cuando un mensaje es urgente, de cuando requiere respuesta inmediata y de qué tipo, etcétera.
- Acumular. A la vista tenemos sólo la información más reciente de cada rubro o aspecto institucional, pero todas las personas que participan de la organización han tenido relación con la información anterior (y saben dónde encontrarla, en caso necesario), de manera que cada integrante acumula el conocimiento sobre los distintos asuntos y temas.

### Recursos para la comunicación interna

Los principales canales para la comunicación interna son muy económicos, o incluso gratuitos. Así, su planificación y ejecución dependen más de la intención de ejercerla que de la disponibilidad de dinero. Ofrecemos aquí un pequeño catálogo de medios y canales para la comunicación interna. La lista no es exhaustiva, y el uso de los recursos depende de la creatividad y las necesidades de cada institución.

### Reuniones

Son el espacio por excelencia para *poner en común* mediante la discusión, las propuestas, las alternativas, el diálogo. Existen numero-

dos tipos de reuniones: de información, de formación, de reflexión, de toma de decisiones, etcétera. Sea una asamblea general, un seminario o la junta de un equipo específico, es importante prepararla: elección de una fecha, definición de los objetivos a lograr, de un orden del día preciso, envío de la convocatoria, organización de las diferentes intervenciones.

Procuremos que siempre haya una persona que coordine el diálogo y estimule la participación de todo el mundo, así como otra encargada de la relatoría. Conviene que antes de la reunión, las y los participantes estén en contexto de qué se aborda, para qué, y por qué es importante su concurrencia y participación. Suele ser útil el apoyo en recursos audiovisuales y entregar un resumen por escrito de las exposiciones.

### **Carta o folleto de presentación institucional**

Debe contener como mínimo la misión, los principios o filosofía y los objetivos de nuestra organización. Si es posible dar un poco más de espacio, es recomendable incluir un resumen de la historia, el organigrama, la estructura y cultura institucionales. Si no, esto último debe ser otro documento.

### **Tabla de anuncios**

Puede contener *información permanente*, a manera de prontuario, acerca de por ejemplo mecanismos administrativos ("Recuerda: para el servicio médico debes presentar tu credencial..."); *información emergente* ("Urge: la reunión de coordinación programada para mañana se pospone..."), y *avisos personales* o *de intercambio* ("Miriam: dejé tu grabadora en la recepción", o "Le recuerdo a todo mundo que la próxima semana estaré fuera de la ciudad...").

Es importante que, si cumple más de una función, la tabla esté dividida en secciones identificadas de manera clara. Los mensajes deben ser breves, para evitar que la tabla se sobrecargue y pierda su sentido. Es prudente reforzarlos siempre por otros medios (circular o información oral, por ejemplo). Hay que fecharlos e indicar los remitentes.

### **Circulares**

Las circulares son tradicionalmente recursos administrativos, pero las podemos usar también cuando se quiera informar sobre casi cualquier asunto. Son especialmente valiosas para el manejo de proyectos en los que intervienen varias organizaciones, y en esos casos se distribuyen en reuniones, congresos, encuentros ocasionales o a través de Internet. La idea es considerar la información como sustento para discutir acuerdos, desacuerdos y recibir sugerencias.

### **Periódico interno**

Usualmente contiene información sobre la organización en su movimiento: logros recientes, nuevos obstáculos, problemas que es necesario abordar, decisiones de coyuntura, informes, documentos para la discusión interna, textos para análisis referentes a movimientos en los que participamos, etcétera. Suele incluir también información sobre actividades internas o externas e invitaciones, a manera de cartelera.

Puede tener avisos como "Los cumpleaños del mes", por ejemplo. En estos casos, la diferencia con la tabla es la periodicidad. Debe haber un equipo encargado de su realización. El formato más económico es el mural, aunque conviene explorar otros soportes, como el electrónico. Mediante la Intranet es posible contar con publicaciones específicas para comunicación interna.

### **Síntesis o compendio de prensa**

Reúne la información publicada en medios externos sobre nuestra institución, sobre las instituciones aliadas o los movimientos de los que formamos parte, sobre los temas o sectores que interesan a nuestra organización, incluyendo lo publicado por o acerca de nuestros oponentes. Cuando esta información no es excesiva, puede ser una sección del periódico interno o de la tabla de avisos.

### **Correo electrónico**

El buzón de correo electrónico, aunque es un recurso importantísimo, no debe ser sobrevaluado. Tiene grandes ventajas como la inmediatez, el que no importe que estemos fuera de la oficina, y que nos permite intercambiar documentos más extensos que la tabla de

anuncios o la circular. Así, como recurso interno es el medio idóneo para avisos urgentes y para la distribución de escritos extensos para la discusión, por ejemplo.

Invitaciones, textos de corrientes de opinión, informes y avisos de seguimiento sobre asuntos que interesan al colectivo son algunos de los contenidos para los que el correo electrónico es un excelente medio. Sin embargo, vale aclarar que no puede sustituir a los demás recursos, y que más bien todos los medios internos deben apoyarse mutuamente.

El catálogo de recursos, sin embargo, es amplísimo. De la carta a la entrevista, de la fiesta a la esquila, de la conferencia a la charla informal... El reto es decidirse a ejercitar la confianza intergrupala, estar en disposición para el intercambio de experiencias, dificultades, hallazgos o propuestas.

### Hagamos democracia interna

Una de las ironías más grandes es que la democracia, existente de manera imperfecta en el sistema político, muy raramente está en las organizaciones de la sociedad civil.

Quien tiene información tiene poder... Pero no necesariamente. Y nunca de manera automática. Lo que proponemos en este manual es que la información institucional debe socializarse hacia adentro como un ejercicio consciente para detonar procesos de comunicación, en los que cada participante obtenga efectivamente poder: capacidad de participar, de disentir, de sumarse o no, de conservar o transformar.

Para ello es necesario que cada integrante tenga claro para qué le sirve la información a la que tiene acceso, qué formas de participación implican, qué tipo de decisiones puede o debe tomar, y la dimensión de las implicaciones de cada determinación. Así, como señalamos al principio, la circulación de información es sólo el inicio, una base sobre la cual discutir, encontrar desacuerdos, acuerdos, posiciones y construir de manera conjunta una idea común de lo que somos, de nuestro trabajo, de la dimensión social de nuestro colectivo.

La comunicación favorece la cohesión en el terreno de las representaciones y significados acerca de la realidad, lo que se refleja en la utilización de un lenguaje común. Si la cultura es "la red de significación" que tejemos sobre nosotros mismos, la comunicación es la herramienta que nosotros, como seres humanos, usamos para interpretar, reproducir, mantener y transformar dichas redes de significado. Una comunicación interna efectiva implica, entonces, la construcción de una cultura institucional.

Ser humano es estar en comunicación dentro de alguna cultura humana, es ver y conocer el mundo desde esa mirada particular, de forma que a diario se reproduce esa cultura particular. La comunicación, entonces, constituye la esencia de la cultura, de la organización, de la vida misma.

## 2. Los Medios de Comunicación en México

## 2.1. ¿A quién pertenecen los medios de comunicación?

En la actualidad mundial buena parte de la información proviene de la prensa, la radio y la televisión. Decenas de agencias (AP, AFP, UPI, DPA, Xinhua, Reuters y EFE, por ejemplo), les suministran millones de palabras diarias entre los diversos países, que van a los distintos medios. La primera agencia mundial de prensa fue Havas, nacida en Francia (1832), y sustituida en 1994 por France Presse, entidad que tiene clientes en 147 naciones. Este solo ejemplo hace visible el significado de las comunicaciones modernas.

Un estudio reciente en México señala que las personas se informan en un 61 por ciento a través de la radio; en un 34 por ciento de la televisión y en un 21 por ciento por medio de la prensa escrita. Ahora describiremos rápidamente los principales grupos a los que pertenecen esos medios, para poder ubicarlos a la hora de establecer una estrategia a favor de nuestra institución.

Es importante considerar que en los últimos años se ha presentado un proceso de *acumulación*. Es decir, los cada vez menos grupos empresariales de la información son propietarios de cada vez más medios. Esto se presenta incluso en la televisión, no obstante las promesas oficiales de mayor pluralidad derivada de la privatización del sistema estatal televisivo. Hay que advertir también que las empresas de comunicación tienden cada vez más al concepto *multimedia*; es decir, un mismo grupo opera distintos tipos de medios. Así, la empresa que antes poseía un periódico ahora tiene radiodifusoras, televisoras, Internet...

En México existen 340 periódicos. El total de la circulación en el país registrada por el Instituto Verificador de Medios y por la agencia de publicidad WYASA, es superior a diez millones de periódicos diarios, dice la investigadora María Elena Gutiérrez (2001). La principal fuente de publicidad, es decir de los recursos con los que se sostienen económicamente los medios, según Trejo Delarbre (2002) provienen del Estado, y de financieras y empresas trasnacionales según Gutiérrez.

En cuanto a la radio, de acuerdo con la información disponible de la Secretaría de Comunicaciones y Transportes, en nuestro país operan 1413 estaciones. De ellas 1149 (81.3%) son *concesionadas*, es decir entregadas a particulares para su operación comercial, y 264 (18.7%) *permisionadas*; éstas son las radiodifusoras culturales, universitarias, de los gobiernos estatales y comunitarias. De las primeras, 76% está en manos de nueve familias, según el senador Javier Corral.

La televisión no ofrece un panorama muy distinto: hay 652 estaciones, de las cuales 461 (71%) son concesionadas y 191 (29%) permisionadas (SCT, 2002). Sin embargo, un análisis del periodista Jenaro Villamil advierte que "la gran mayoría de las concesiones de televisión en las 31 entidades del país operan como simples repetidoras de alguno de los canales de Televisa o TV Azteca. Incluso se da el caso de que estaciones permisionarias [...] reproducen la programación comercial de alguno de los dos consorcios".

Es decir, hay un evidente duopolio televisivo. El mismo autor explica que Televisa, con sus filiales y repetidoras en todo el país, acapara 66% de las concesiones de televisión, mientras TV Azteca dispone de 31%.

Televisa es, así, una de las principales corporaciones de comunicación. Además de lo señalado por Villamil en cuanto a la posesión de las concesiones televisivas, es propietaria de Cablevisión y de SKY, principales proveedoras de televisión de paga; de la editorial Clío; de Editorial Televisa, que edita las 44 revistas más leídas en México; del portal EsMas.com; de Intermex, la principal empresa de distribución de publicaciones de América Latina, y una importantísima productora y distribuidora de cine.

En cuanto a radio, en octubre de 2001 Televisa se asoció con el poderoso Grupo PRISA, de España, editor del diario *El País*. Cada emporio es propietario de 50% de Sistema Radiópolis que, aunque no figura entre los 10 principales consorcios radiofónicos de México, opera 17 estaciones de radio en el Distrito Federal, Guadalajara, Monterrey y Mexicali, con repetidoras en Veracruz y San Luis Potosí.

Otro grupo importante es el regiomontano Multimédios Estrellas de Oro, de Francisco González. Inicialmente editor de *Diario de Monterrey*, hoy posee siete periódicos propios, entre ellos *Milenio*, que se edita en el Distrito Federal, y está asociado con otros cinco. Es dueño también de las revistas *Milenio* y *Fama*; de 37 estaciones de radio y nueve de televisión. Servicios de radiolocalización, televisión por cable, Internet, alquiler de espectaculares, 600 salas de cine, cuatro teatros y dos centros de diversión forman parte también de esta empresa.

En materia radiofónica, de acuerdo con los datos de la SCT y de la CIRT citados por Villamil, la mayor concentración del control de las concesiones está en 10 grandes grupos: Radiorama, de Javier Pérez de Anda, con 16.27% de las frecuencias; ACIR, de Francisco Ibarra, 13.43%; Núcleo Radio Mil, de Vargas y Huesca, 11.88%; Grupo Radio Centro, de Francisco Aguirre, 8%; Promosat o Grupo Promomedios, de Arturo Zorrilla Martínez, 4.9%; MVS, de Joaquín Vargas Guajardo (también accionista de Radio Mil), 4.30%; la cadena RASA, de la familia Laris, con el mismo porcentaje; la Organización Radio Fórmula, de Rogerio Azcárraga, 3.79%; Multimédios Estrellas de Oro, de González, 3.4%, y Radio S.A., presidida por Carlos Quiñones, 3.18%.

Un consorcio importantísimo es la Organización Editorial Mexicana (OEM), de Mario Vázquez Raña, que posee la cadena de periódicos más amplia del país. Son 63 diarios, muchos de ellos los principales de las ciudades donde se editan. Así, la editora de *El Sol de México*, *La Prensa* y *Esto* es propietaria también, por ejemplo, de *Diario de Xalapa*, *Diario de Querétaro*, *El Heraldo de Chihuahua*, *El Sol de Acaapulco*, *El Sol de Culiacán*, *El Sol de Zacatecas*, *La Voz de la Frontera*, *La Voz de Puebla*... entre muchos otros. Los medios de OEM suelen intercambiar información, de manera que una nota recabada por *Diario de Xalapa* puede aparecer en cualquiera de los demás medios, y en varios simultáneamente.

Mario Vázquez Raña posee también 23 estaciones de radio y una de televisión. Su hermano Olegario es dueño de 79% del radiofónico Grupo Imagen, en cuyo sitio de Internet se presume de su cobertura con 66 estaciones en 26 de las 32 entidades del país.

Otro grupo editorial es el Consorcio Interamericano de Comunicación (CICSA), editor de los diarios *Reforma*, del Distrito Federal; *El Norte*, de Monterrey; *Mural*, de Guadalajara, y *Palabra*, de Saltillo. *El Norte*, fundado en 1938, fue el primero de la empresa hoy propiedad de Alejandro Junco de la Vega. El historiador José Luis Esquivel Hernández narra:

Con el ambiente enrarecido también por la amenaza de la Segunda Guerra Mundial y la precipitada precandidatura de un grupo político a favor del temible Francisco Múgica para suceder a Lázaro Cárdenas, los empresarios decidieron salir a la palestra con un medio desde Monterrey y después, en 1939, alentar la formación del Partido Acción Nacional (PAN), que decidió unirse a la campaña del Partido Revolucionario de Unificación Nacional (PRUN) a fin de llevar al poder al general Juan Andrew Almazán, líder de los militares anticardenistas, cuando el candidato oficial ya era Manuel Ávila Camacho.

*El Norte* apareció el 15 de septiembre de 1938, con ocho páginas, a un precio de cinco centavos, y con un tiraje de 15 mil ejemplares, que era todo un alarde si se toma en cuenta la tecnología de aquellas fechas, el número de habitantes de Monterrey y la competencia severa que representaba *El Porvenir*.

El Grupo Reforma, de acuerdo con la investigadora María Elena Gutiérrez, tiene cerca de 270 microempresarios y 36 franquicias, que a su vez poseen unos 500 repartidores y aproximadamente 56,000 suscripciones diarias. Una de las principales ventajas competitivas del Grupo, dice, es producir el periódico los días que los demás medios no lo hacen, y generar suplementos para cualquier lector: ejecutivos, amas de casa, jóvenes y niños. Adicionalmente estableció alianzas con la Compañía Periodística Meridiano, de Enrique Gómez Orozco, editora de los diarios *A.M.* de Guanajuato, León, Querétaro, Irapuato, Salamanca, Celaya y San Francisco del Rincón.

*El Universal*, de Juan Francisco Ealy Ortiz, fundado el 1916, es el diario más antiguo de la ciudad de México y edita cerca de 90 mil ejemplares diarios (TREJO, 2002). Normalmente utiliza su información para nutrir su agencia, Servicio Universal de Noticias (SUN), con presencia en varios medios de los estados; el servicio informativo *El*

*Universal OnLine*, y dos periódicos de corte popular de amplísima circulación en el Distrito Federal: *El Gráfico* y *EIM*.

*La Jornada*, cooperativa fundada en 1984, edita cerca de 50 mil ejemplares diarios (TREJO, 2002). Su agencia de noticias, ASIC, tiene ya una notable presencia en los medios de los estados, al igual que APRO, del semanario político *Proceso*.

*El Financiero*, de Rogelio Cárdenas, reporta un tiraje diario de 147,000 ejemplares que distribuye en más de 230 ciudades del país. Según Trejo Delarbre, imprime 35 mil. Es el único periódico que tiene centros de impresión en varias ciudades del país, lo que le asegura una distribución eficaz. Tanto el impreso como su agencia de noticias, Finsat, son considerados medios de referencia en asuntos económicos como lo fueron hace algunos años en el ámbito de la política mexicana.

El grupo Editores del Noroeste, de la familia Healy Loera, edita los diarios *El Imparcial*, en Hermosillo; *La Crónica*, en Mexicali y *Frontera*, en Tijuana. La circulación total registrada del grupo es de 55,263 ejemplares diarios (GUTIÉRREZ, 2001). En el otro extremo del país, *Diario de Yucatán*, de la familia Menéndez, pese a la competencia domina el mercado de la información prácticamente en los tres estados de esa península.

Los medios, por supuesto, son muchísimos más, pero consideramos que la relación anterior puede dar noción de la importancia de estar en todos. Es cierto que tienen sus propias líneas editoriales, áreas de interés y tendencias políticas bastante definidas. A simple vista parece imposible que nuestros quehaceres tengan cabida fuera de los muy pocos medios que tal vez compartan nuestra perspectiva del mundo. Sin embargo, a contrapelo, debemos tomar en cuenta que la competencia entre ellos, por la publicidad y por la información, les obliga cada vez más a abrir sus páginas a tendencias incluso opuestas a las suyas.

Además, y principalmente, ningún medio es monolítico. Todos están compuestos por personas, y en cada equipo humano seguramente podremos encontrar mujeres y hombres a quienes considerar aliados para romper el cerco, para entrar a los medios.

## 2.2. Los medios y las organizaciones de la sociedad civil

Las personas hemos construido y construimos permanentemente nuestra idea de realidad a partir de la imagen de ésta proporcionada por los medios. Por supuesto que intervienen muchos otros factores. Los medios no son el único elemento, pero sí establecen un conjunto de conocimientos concretos sobre asuntos específicos; aportan una imagen general sobre espacios simbólicos de la vida social y, claro, también *omiten* información.

Así, el poder de los medios no se basa únicamente en los mensajes que distribuyen, sino también en lo que es omitido, en los asuntos que dejan de cubrir y que quedan fuera de los elementos dispuestos públicamente para elaborar las representaciones de la realidad.

¿Y nosotras, las organizaciones de la sociedad civil? ¿Logramos que nuestros planteamientos y perspectivas formen parte de la información mediada disponible para la construcción de *representaciones colectivas*? ¿Qué tanto conseguimos aportar a la transformación de ese marco que otorga sentido a la realidad? Realmente muy poco. Mayoritariamente estamos en esa parte omitida, invisibilizada. Es el caso de nuestras organizaciones, pero también de la mayoría de los actores sociales que no forman parte del centro de poder político y económico. Es el caso de las mujeres, de los pueblos indígenas, de los sindicatos independientes, de las familias homosexuales...

Dos botones de muestra, ambos de medios impresos que son considerados como los que tienen mayor capacidad de jerarquizar entre el público la importancia de los problemas o asuntos que aborda, por encima de la televisión.

Una investigación realizada por CIMAC en 2000 muestra que los medios impresos no sólo reflejan la desigualdad con la que hombres y mujeres convivimos todos los días en la cotidianeidad: a simple vista no se nota que sea mayor que en cualquier acontecer social; pero en un análisis más fino y a profundidad vemos cómo esas desigualdades se tornan en discriminaciones que se sustentan en estereotipos de género.

La respuesta encontrada a la pregunta general sobre cuántas mujeres son protagonistas de las noticias fue abrumadora: solamente 16% del protagonismo en las notas es femenino, porcentaje que de ninguna manera es representativo de la población femenina nacional (52%), ni de la fuerza laboral que las mujeres representamos en el país (38%).

Además, la frecuencia en la participación protagónica femenina es inversamente proporcional a la importancia subjetiva otorgada tradicionalmente a los temas que abordan y las secciones en que se dividen los periódicos. En otras palabras, a mayor importancia del tema o de la sección, menor número de mujeres aparecen como protagonistas.

Un análisis más reciente (GONZÁLEZ, 2004), también sobre medios impresos del Distrito Federal, muestra que esa tendencia se pronunció aún más con respecto a las mujeres. Y evidencia cuáles son las principales fuentes de información que se convierte en noticia: Poder Ejecutivo, 42.08% de las noticias; Poder Legislativo, 14.81%; partidos políticos, 10.13%... La lista va decreciendo y nos encontramos con que sólo 3.90% de las notas son derivadas de información proporcionada por organizaciones de la sociedad civil.

La proporción es similar en cuanto al espacio en centímetros cuadrados destinado a cada actor, y en el número de ocasiones en que se cita a unos y otros. La preeminencia de las fuentes masculinas, gubernamentales, y específicamente del Poder Ejecutivo, es evidente en cualquier análisis e incluso a vuelo de pájaro.

## 2.3. La mecánica de los medios

Cada medio establece sus mecánicas de acuerdo con sus propias características, intereses y limitaciones. Sin embargo, se trate de un periódico local o una agencia internacional, la producción de las noticias suele atravesar por cuatro etapas básicas.

### Planificación

Es el momento en que las jefaturas de información se ponen de acuerdo con las y los periodistas que se encargarán de recoger las

noticias al día siguiente. En la mayoría de los medios, aunque la jefatura entrega órdenes a sus periodistas, existe un espacio de diálogo, de negociación, entre los intereses y agendas de ambas partes. Este espacio suele ser hacia las cuatro de la tarde en varios medios, hacia las siete en otros, y en otros, los menos, a primera hora del mismo día de la cobertura.

Es el momento clave si nos interesa que haya periodistas en actividades organizadas por nuestras agrupaciones. Es cuando se hace la primera valoración sobre la importancia de los acontecimientos, cuando se arma la agenda del día siguiente con base en el interés editorial de la empresa, pero también con influencia de lo que las y los reporteros saben que ocurrirá en la jornada y consideran que es importante.

### Recopilación

Es cuando las y los periodistas salen a la calle a recabar información, con base en la agenda acordada con su medio. Es importante tomar en cuenta que normalmente las y los reporteros tienen que acudir a tres, cuatro o cinco lugares en una misma jornada, e inmediatamente después llegar a sus redacciones pasado el mediodía, a procesar la información que obtuvieron. El tiempo que tienen para hacerlo es mínimo. Es lo que explica el enojo de periodistas cuando una actividad a la que asisten no cubre sus expectativas en cuanto a relevancia informativa.

### Selección

En este proceso participan básicamente las jefaturas de información y de redacción, pero también, nuevamente, las y los periodistas. Es cuando se valora la información obtenida durante el día de reporteros y corresponsales, de las agencias de noticias, así como de boletines, transcripciones y otros documentos que hayan sido enviados a la redacción.

Aquí la competencia, la pelea por el espacio, es dura. Alguna estimación señala que los medios publican poco menos de 25% de la información que reciben; otra menciona que 90% es rechazada. Para que una noticia sea publicada debe haber convencido de su importancia

no sólo a la persona que cubrió nuestra información; ésta deberá todavía luchar por un espacio con una enorme cantidad de noticias, en un proceso en que es valorada por personas que no necesariamente comparten nuestra perspectiva sobre lo que es relevante.

### Producción

Nuestra nota, una vez aprobada, es al fin escrita o grabada. La jefatura de redacción le asigna un espacio en alguna plana, sección o estructura del noticiario. En el caso de los medios impresos la noticia pasará a manos de un redactor, o de un productor en los electrónicos. Éste revisa la estructura, redacción y ortografía; nuevamente valora la información, define el titular y entrega la nota a un editor, que finalmente delimita el espacio específico que ocupará en la plana, y si lo considera necesario reducirá el contenido para ajustarlo al espacio que juzgue pertinente.

## 2.4. Qué es la noticia

La noticia pretende suministrar la máxima información en el menor tiempo o espacio posible. Si queremos que nuestra organización, nuestras acciones o nuestras palabras sean noticia, debemos tomar en cuenta ciertas normas básicas que rigen el género. Para que nuestra información esté en los medios es muy recomendable practicar permanentemente la redacción noticiosa, aunque no nos interese dedicarnos al periodismo.

Tradicionalmente, la noticia responde a seis preguntas en torno a un hecho: *qué, quién, cuándo, dónde, cómo y por qué o para qué*:

- *Qué*: es el hecho noticioso, el eje informativo. Es el acontecimiento, lo que sucedió, la acción de la que va a informar la noticia.
- *Quién*: es el o la protagonista, individual o colectiva. Es quien realiza la acción.
- *Cuándo*: es el tiempo concreto en el que se sitúa la acción o el hecho.
- *Dónde*: el espacio del desarrollo de los hechos.

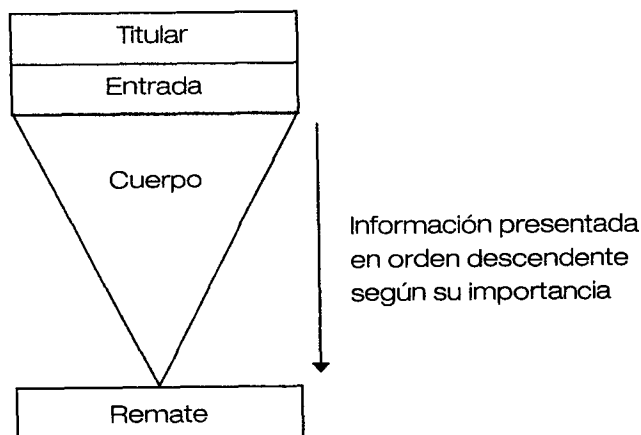
- *Por qué o para qué*: explica las razones que han motivado el acontecimiento. Además, introduce en muchos casos elementos de valoración que superan la simple descripción de los acontecimientos.
- *Cómo*: describe las circunstancias y las modalidades que han revestido los hechos.

Respondidas las preguntas, tenemos ya la información que será materia prima de nuestra noticia.

### Estructura de la noticia

Con la información anterior seguramente ya definimos qué es lo más importante. Debemos comenzar por ahí, y los demás datos distribuirlos a lo largo del texto en orden descendente de importancia. Este esquema se conoce como *estructura de la pirámide invertida* y pretende cumplir dos objetivos: el primero y más importante es que de esta forma, el lector puede informarse de lo más importante de la noticia con rapidez y si prosigue con la lectura, podrá completar su información enterándose de más matices y profundizando sobre el acontecimiento.

Las partes de las que consta una noticia son *cabeza* o titular, entrada, cuerpo y remate.



- *Titular*: es la llamada de atención con que los medios anuncian la noticia. En el titular se recoge lo más sobresaliente y de mayor impacto.
- *Entrada*: Es el primer párrafo, por lo general de cinco a seis líneas, donde en una oración se responde a la mayoría de las seis preguntas. La entrada contiene los elementos más importantes de la información.
- *Cuerpo*: Es el desarrollo de la noticia, el conjunto de párrafos que siguen a la entrada. En el cuerpo se desarrolla el hecho que se quiere dar a conocer y se realiza en orden decreciente de importancia. Lo más sobresaliente debe quedar siempre más cerca de la entrada. Su función es ampliar los datos y ofrecer una visión integral.
- *Remate*: Es el último párrafo y su característica central es que contenga un dato secundario pero concluyente. Esta parte de la noticia está ahora casi en desuso.

### 2.5. La agenda setting

Es ya un tópico admitir que las noticias no son un reflejo de la realidad, sino una representación de la misma, una reconstrucción (o construcción) de los acontecimientos en forma de discurso, resultado de varios factores entre los que se encuentran los procesos de selección llevados a cabo por periodistas, condiciones de producción y formatos de los medios.

La teoría de la agenda *setting* tuvo su primera aparición en 1968 bajo la investigación realizada por Maxwell McCombs y Shaw durante las elecciones presidenciales en Estados Unidos. Desde la década de los sesenta ha sido utilizada en campañas políticas, sin embargo esta no es su única utilidad ya que también ha sido empleada para estudiar diferentes comportamientos de la audiencia.

La agenda *setting* afirma que los medios otorgan relevancia a unos determinados temas y ocultan otros, y de esta forma influyen en el público señalándole a qué asuntos habrá que prestarles más atención (MCCOMBS Y SHAW, 1970). Básicamente, la teoría es una vuelta

a la consideración de los medios como todopoderosos, pero en este caso no porque manipulen a la gente sino porque marcan la "agenda" de temas sociales, es decir, en un mundo en que toda la información nos llega a través de los medios, son estos los que deciden la percepción de la realidad social que tiene la gente.

Las líneas en las que se fundamenta la agenda *setting* esta basada en que los medios le indican a la audiencia sobre los temas acerca de los cuales deben pensar: atraen la atención de la audiencia hacia ciertos acontecimientos restándole importancia a otros. Detrás de esta tesis se sitúa el concepto de que la información es tanta que los medios no pueden dar cabida a toda. En consecuencia se impone la selección. El concepto de valor noticioso explica en parte por qué un evento se convierte en noticia mientras otros quedan ocultos al ojo público (GALTUNG Y RUGE, 1965; SCHULZ, 1982).

La agenda *setting* propone que existe una relación entre el orden jerárquico de acontecimientos presentados a los medios y la jerarquía de significación dada a esos mismos problemas por parte del público y los políticos, como lo refleja Judith Lazar en Ciencia de la Comunicación.

Según Shaw la agenda *setting* sostiene que "como consecuencia de la acción de los periódicos, la televisión y de los demás medios de información, el público es consciente o ignora, presta atención o descuida, enfatiza o pasa por alto elementos específicos de los escenarios públicos. La gente tiende a incluir o a excluir de sus propios conocimientos lo que los medios incluyen o excluyen de su propio contenido".

Si la teoría es cierta y los medios determinan lo que la gente considera o no importante, vale comenzar a preguntarnos si basta que nuestras propuestas y acciones estén ocasionalmente en los medios, o si queremos formar parte de su agenda y tener presencia permanente.

### 3. Estrategia

### 3.1. 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 Tsetung 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 propuesta 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 enfrentan a una necesidad: actuar. ¿Tenemos algún plan organizado de manera escrupulosa cómo 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 resaltó 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 el 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, pero 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 desarrollar como estrategia 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 que la concentración de fuerzas, el conocimiento del terreno, 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