



Al servicio  
de las personas  
y las naciones

*info*SEGURA

# Toolkit de Comunicación

Proyecto “Gestión de la información  
basada en evidencias para la  
seguridad ciudadana en América  
Central y República Dominicana  
(Infosegura)”

San Salvador, El Salvador  
Abril 2016



Subsecretaria General Adjunta de la ONU y Directora Regional para América Latina y el Caribe del PNUD  
Jessica Faieta

Directora Regional Adjunta para América Latina y el Caribe del PNUD  
Susan McDade

Directora del Centro Regional para América Latina y el Caribe del PNUD (RBLAC/PNUD), Panamá  
Rebeca Arias

Líder de Clúster de Gobernabilidad y Consolidación de la Paz del RBLAC/PNUD, Panamá  
Pablo Ruiz

Asesor Regional en Seguridad Ciudadana del RBLAC/PNUD, Panamá  
Daniel Luz

Equipo Regional de InfoSegura  
Marcela Smutt, Juan Pablo Gordillo, Idda Carola Schwarzbauer, Karla Rubio, Estela Armijo, Lucía García  
y Ana Isabel de Santos.

Autor  
AGA & Asociados

Revisión por InfoSegura  
Juan Pablo Gordillo, Lorena Sánchez, Miguel Escalante, Cinthya Barahona, Sol Velásquez y Lucía García.

Diseño  
Fátima Brizuela

© 2016 PNUD y USAID. Todos los derechos reservados.  
PRIMERA EDICION 2016

Este documento puede reproducirse total o parcialmente por cualquier medio, previa autorización por escrito de las organizaciones ejecutoras del proyecto

INFOSEGURA/PNUD  
Edificio Naciones Unidas, Blvd. Orden de Malta Sur, No. 2-B, Santa Elena, Antiguo Cuscatlán  
Tel: (503) 2209-3500  
[www.facebook.com/infoseguraca](http://www.facebook.com/infoseguraca)

Este documento ha sido posible gracias al apoyo del pueblo de los Estados Unidos de América a través de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID) y de la asistencia técnica del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). Los puntos de vista/opiniones de este documento son responsabilidad del autor y no reflejan necesariamente los de USAID, del Gobierno de los Estados Unidos, del PNUD o de los países miembros de las Naciones Unidas.

# Índice

---

## 1. Introducción

## 2. La importancia de comunicar institucionalmente

## 3. Preparando la comunicación

- a. Identificar a las audiencias meta
- b. Definir objetivos de comunicación y mensajes claves
- c. Seleccionar los mejores canales de comunicación
- d. Plan de acción
- e. Monitoreo y evaluación

## 4. Trabajando con los medios de comunicación

- a. Consejos para mantener una buena relación con las y los periodistas:
- b. Produciendo la información adecuada para cada medio
- c. Técnicas para trabajar con los medios
- d. El comunicado de prensa
- e. El kit de prensa
- f. La conferencia de prensa
- g. La entrevista
- h. Actividades de acercamiento y fortalecimiento de relaciones

## 5. Otras herramientas para la comunicación

- a. Campañas publicitarias
- b. Uso del arte para la comunicación
- c. Eventos y otras actividades

## 6. Usando las Redes Sociales

- a. Consejos de etiqueta en las redes sociales
- b. Cómo comunicarse en las redes sociales
- c. Cómo construir comunidad en las redes sociales

## 7. Comunicando hacia el interior

- a. Manteniendo el flujo de la comunicación
- b. Herramientas y métodos de la comunicación interna

## 8. Comunicando para incidir

## 9. Escribiendo para sus audiencias

- a. La importancia de un lenguaje claro y sencillo
- b. Lineamientos básicos de redacción
- c. Empleo de cifras y datos estadísticos

## **Introducción**

---

Usted tiene en sus manos el Toolkit de comunicación de InfoSegura, una compilación de recursos metodológicos, sencillos y prácticos, preparado con la finalidad de fortalecer sus habilidades comunicacionales en muchas de las circunstancias que requiere la institución a la cual usted pertenece o en la que labora.

Comprendemos que la comunicación ya no es solamente una especialidad de formación que atañe solo a comunicadores, sino que también se ha convertido en una habilidad esencial para quienes trabajan en las instituciones, gestionando o liderando procesos.

InfoSegura se ha ocupado de preparar esta herramienta con el fin de apoyar la labor de gestión de la información que realizan las diferentes instituciones públicas y de la sociedad civil con las que trabaja.

Este toolkit de comunicación está dirigido específicamente a las personas que gestionan la información en las instituciones socias, tanto del sector institucional gubernamental como de la sociedad civil, con la finalidad de facilitar los procesos de difusión en torno al tema de seguridad ciudadana. Con este aporte se espera contribuir a los objetivos de comunicación que se han definido con las respectivas audiencias meta.

Se trata, pues, de contribuir a que la información gestionada por cada organización socia de InfoSegura pase de la condición de datos a una generación de entendi-

miento de la realidad y contribuir así a la formulación de políticas y propuestas que den a la sociedad los cambios positivos que necesita.

Esperamos que esta herramienta contribuya al fortalecimiento de sus capacidades de comunicación y, al mismo tiempo, de la institución a la que usted pertenece, a fin de asegurar no solamente el logro de los objetivos de este proyecto, sino –más importante aún– la construcción de una región basada en el respeto a los derechos y la dignidad de las personas, donde las y los ciudadanos puedan vivir en paz y armonía, contribuyendo de esta manera al desarrollo de nuestros países.

## La importancia de comunicar institucionalmente

En la actualidad la comunicación desempeña un papel sumamente importante. Nunca antes hubo tantas formas diferentes para comunicarnos ni tantos medios al alcance mediante la tecnología digital. Esta realidad repercute sin duda en la labor de comunicación que las instituciones realizan, ya sean éstas de carácter público o privado, pues se enfrentan a nuevos desafíos.

La comunicación ya no puede entenderse solamente como una responsabilidad exclusiva del comunicador institucional, sino que debe convertirse en componente importante del desempeño de todas y cada una de las personas que trabajan en una organización. Es por ello que, actualmente, muchas de las nuevas descripciones de puesto incluyen a la comunicación como una competencia fundamental.

Una organización que comunica eficientemente su trabajo, logra fortalecer su posicionamiento institucional y se convierte en una fuente reconocida, con capacidad de incidir en la agenda nacional. Este mismo prestigio facilita la captación de fondos, que permitirá ampliar el alcance o duración de programas y proyectos, lo cual también contribuirá a fortalecer a la organización.

## Los tres ámbitos de la comunicación

### Comunicándonos con los demás

La comunicación hacia el exterior es lo que la mayoría de las instituciones entienden por comunicación. Su principal objetivo es alcanzar a las audiencias externas, desde grupos beneficiarios hasta la opinión pública. Para ello cada vez hay más herramientas a nuestro alcance, desde las más sencillas y tradicionales hasta las nuevas tecnologías digitales que han contribuido significativamente a simplificar y democratizar el proceso de la comunicación.

### Comunicándonos entre nosotros

La comunicación interna es vital para asegurar la efectividad del funcionamiento institucional y el desarrollo de las operaciones. Se debe tener presente que todas las personas tenemos un papel que jugar en la comunicación interna; sin embargo, es uno de los componentes menos reconocidos y al que usualmente se destinan pocos recursos.

### La comunicación como herramienta de cambio

Además de utilizar la información institucional para divulgar nuestro trabajo y fortalecer las capacidades de la organización, la comunicación contribuye a la construcción de nuevos valores y paradigmas que promuevan cambios sociales significativos.

## Preparando la comunicación

### ¿Por qué necesitamos contar con una estrategia de comunicación?

Toda acción de la cual queremos asegurar el éxito exige de un proceso preparatorio, de un proceso de planificación. La comunicación en las instituciones también requiere de un esfuerzo sostenido de planificación y para ello es que se diseñan estrategias, planes y acciones.

Una estrategia de comunicación es la manera más eficiente de asegurar que los esfuerzos de comunicación contribuyan a alcanzar las metas institucionales o del proyecto. También permite identificar qué recursos se necesitan y cómo deben usarse para que las acciones de comunicación sean efectivas y coordinadas.

Aunque se trabaje para una organización pequeña, es bueno contar con una estrategia de comunicación avalada y autorizada al más alto nivel de la institución. Esto permitirá preparar y defender la asignación del presupuesto adecuado, garantizar la continuidad de las acciones, priorizar las actividades y modificar el curso de acuerdo a los resultados alcanzados.

Una estrategia de comunicación no debe ser un documento demasiado extenso. Lo más importante es que contenga la información adecuada y necesaria para garantizar los mejores resultados posibles en los esfuerzos de comunicación que se realicen.

En el diseño de toda estrategia de comunicación, existen elementos claves que siempre deben tomarse en cuenta:

- *Identificar y analizar a las audiencias meta*
- *Definir los objetivos de comunicación*
- *Elegir el mensaje que se desea divulgar*
- *Seleccionar los canales a utilizar*
- *Elaborar un plan de implementación (con acciones, responsables y metas concretas)*
- *Preparar un presupuesto para la comunicación (en función del plan)*
- *Implementar el plan*
- *Monitorear y evaluar las actividades de comunicación*

## Identificando las audiencias meta

Para identificar a nuestras audiencias o públicos meta es recomendable formularnos algunas preguntas:

¿Quién(es) debería(n) conocer lo que hacemos? ¿Para quién(es) podría ser útil lo que sé, o la información que poseo? ¿A quién(es) interesa la información que generamos en la institución?

### La mayoría de las instituciones se comunican con los siguientes tipos de audiencia:

- *Personas beneficiarias directas del trabajo que realiza la institución.*
- *Organizaciones o personas intermediarias que proporcionan servicios a las personas beneficiarias directas.*

- Instituciones pares u organizaciones del mismo sector, o proyectos que trabajan en la misma temática o zona geográfica, o que llevan a cabo iniciativas similares a las nuestras, y organizaciones o instituciones socias con quienes trabajamos.
- Donantes, tanto actuales como potenciales, cooperantes internacionales, privados y públicos.
- Tomadores de decisión en gobiernos locales y nacionales, como directores, ministros y miembros de congresos.
- Medios de comunicación. Aunque no son propiamente una audiencia, constituyen una de las formas más importantes para llegar a las demás audiencias, por lo que conviene considerarlos por separado.
- Público general o personas no directamente identificadas ni relacionadas con la institución, pero que pueden estar intere-

sadas en nuestros temas.

- Público interno o personal de la institución.

Cuanto mejor conozcamos a nuestros grupos de audiencia, más efectivos seremos en comunicarnos con ellos y alcanzar nuestros objetivos. Por ejemplo, definir a los “tomadores de decisión” como una audiencia meta puede ser muy amplio, pero al identificarlos como “tomadores de decisión que diseñan o aprueban leyes en materia de seguridad ciudadana” nos resulta más fácil conocer y comprender sus entornos y características.

La siguiente tabla nos permitirá listar las principales características de cada una de nuestras audiencias.

## Características de una Audiencia Meta

Tipo de audiencia: \_\_\_\_\_

| Característica                 | Pregunta clave                                                                    | Ejemplo                                                                                                       |
|--------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Número o cantidad</b>       | ¿Cuántas personas o instituciones existen?                                        | Una cantidad pequeña; cientos, miles, millones de personas                                                    |
| <b>Ubicación</b>               | ¿Dónde están localizados?                                                         | Concentrados en la capital; distribuidos en zonas urbanas; esparcidos por zonas rurales remotas               |
| <b>Educación</b>               | ¿Qué tipo de educación poseen?                                                    | Niveles de alfabetismo y educación formal, profesiones u oficios                                              |
| <b>Antecedentes</b>            | ¿De dónde vienen? ¿Cómo son?                                                      | Habitantes locales, poblaciones desplazadas; migrantes de zonas rurales; inmigrantes de otros países          |
| <b>Organización</b>            | ¿Pertencen a alguna organización? ¿De qué tipo?                                   | Miembros de alguna gremial o sindicato, grupo religioso, institución en particular                            |
| <b>Estilo de vida y empleo</b> | ¿Cómo se ganan la vida? ¿Qué tipo de trabajo realizan?                            | Asalariados, sector informal, trabajadores agrícolas, etc.                                                    |
| <b>Conocimientos actuales</b>  | ¿Cuánto saben de la problemática? ¿Conocen el proyecto? ¿Qué tan bien lo conocen? | Son expertos, conocen del tema pero no lo dominan, conocen del tema pero no saben del proyecto, no saben nada |

|                                   |                                                    |                                                                                                                                                |
|-----------------------------------|----------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Actitudes existentes</b>       | ¿Qué piensan al respecto?                          | Apoyan tal o cual iniciativa, no les interesa el tema, rechazan algunas acciones                                                               |
| <b>Prácticas</b>                  | ¿Qué hacen al respecto?                            | Son activistas, apoyan acciones, no hacen nada.                                                                                                |
| <b>Fuentes de información</b>     | ¿Cómo obtienen información? ¿Qué medios prefieren? | Leen el periódico, prefieren los noticieros, navegan en Internet, no les interesan las noticias (cuanto más específicas las respuestas, mejor) |
| <b>Necesidades de información</b> | ¿Qué tipo de información deben disponer?           | Reportes completos, resúmenes informativos, infográficos, etc.                                                                                 |

Ahora bien, por lo general no contamos con el tiempo o los recursos para tocar a todas las audiencias que hemos identificado. Además, seguramente existen audiencias meta que consideramos más importantes que otras.

Podemos distribuir a nuestras audiencias en cuatro categorías:

- 1. Más alta prioridad. Es imperativo comunicarse con esta audiencia para poder alcanzar los objetivos planificados.*
- 2. Segunda prioridad. Es recomendable llegar a esta audiencia para facilitar el trabajo y lograr las metas planteadas.*
- 3. Tercera prioridad. Sería bueno comunicarse con esta audiencia pero no es necesario.*
- 4. Prioridad nula. El proyecto o los proyectos no necesitan hacer ningún esfuerzo para alcanzar a esta audiencia.*

Es recomendable que todo el ejercicio de identificación y priorización de las audiencias metas sea realizado en grupo, con los integrantes más relevantes de la institución o proyecto, según sea el caso.

## Nuestros objetivos de comunicación

Sin objetivos claramente definidos es muy difícil tomar las decisiones más acertadas para la ejecución de una estrategia o de un plan de comunicación, e incluso medir el éxito de los resultados alcanzados.

Los objetivos de comunicación están estrechamente relacionados con los objetivos generales del proyecto o de la institución, según sea el caso, pero no son los mismos. Los objetivos de comunicación buscan, por lo general, generar conocimientos, modificar actitudes o posiciones respecto a un tema o situación, o promover prácticas o conductas concretas.

- **Conocimiento (informar, educar):** *qué cosas nuevas deseamos que sepan/ aprendan sobre la temática en la cual estamos involucrados.*
- **Actitudes (sensibilizar, influir):** *qué cambios de opinión deseamos promover.*
- **Prácticas (persuadir, promover):** *qué hábitos buscamos cambiar, qué nuevos patrones de conducta deseamos promover, qué cosas deseamos que hagan o dejen de hacer.*

Los objetivos de comunicación pueden cambiar para cada audiencia; pudiera ser que en un caso solo nos interesa informar, mientras que buscamos influir en el otro. Los objetivos de comunicación también pueden evolucionar, buscando sensibilizar, como un primer paso, para lograr persuadir al cambio de comportamientos al final del proceso.

Es importante que los objetivos de comunicación sean definidos con claridad, pues esto permitirá:

1. Diseñar los mensajes adecuados.
2. Elegir las actividades más efectivas.
3. Identificar los canales de comunicación más convenientes para llegar a las audiencias meta.
4. Medir y evaluar los resultados.

## Consejos para definir los objetivos de comunicación

| Para que su objetivo sea...  | Hágase las siguientes preguntas:                                                                             |
|------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Medible</b>               | ¿A cuántas personas se desea alcanzar? ¿Cómo puede recopilarse la información? ¿Existe una línea de base?    |
| <b>Específico</b>            | ¿Qué resultado concreto se espera lograr?                                                                    |
| <b>Definido en el tiempo</b> | ¿En cuánto tiempo espera alcanzarse?                                                                         |
| <b>Apropiado</b>             | ¿Es relevante para lograr los objetivos del proyecto? ¿Qué tan interesada está la audiencia meta en el tema? |
| <b>Alcanzable</b>            | ¿Puede alcanzarse en el tiempo específico del proyecto? ¿Es muy ambicioso?                                   |

## Convirtiendo los objetivos en mensajes

Redactar los mensajes claves es una de las tareas más difíciles de la estrategia de comunicación; pero, al mismo tiempo, es una de las más importantes. Es necesario que exista un único mensaje central, que pueda ser planteado de diferentes formas de acuerdo a las audiencias meta y los objetivos de comunicación. Un mensaje central contundente da fuerza y enfoque a la comunicación. Además, evita confundir al público meta.

Dentro de la estrategia, el mensaje central debe atender a lo siguiente:

- Responder a los objetivos de comunicación.
  - Llamar la atención y atraer el interés de la audiencia.
  - Ser simple, concreto, claro y preciso.
  - Aportar algo nuevo o diferente.
  - Invitar a realizar acciones concretas.
  - Estar respaldado con información.
  - Poder adaptarse de diferentes maneras para llegar a las diferentes audiencias.
- El lenguaje debe ser apropiado según la audiencia objetivo. Por ejemplo, hay que limitar el uso de términos técnicos que solemos hacer cuando presentamos o desarrollamos las temáticas institucionales.

Una vez se tenga un mensaje central claramente definido, éste puede ser redactado en formas más creativas y llamativas, o convertirlo en un lema corto y memorable que pueda ser utilizado en todos los materiales de comunicación.

## Seleccionando los canales de comunicación

Se entiende por canal de comunicación el medio físico que se utiliza para llevar nuestro mensaje a una audiencia clave. El concepto incluye al medio físico (aire, luz) como al medio técnico (teléfono, computadora, televisión, radio, internet, etc.).

Existen muchas formas para comunicarse que son más o menos efectivas según el público meta. Por esta razón, es importante elegir los canales de comunicación más adecuados para nuestras audiencias, a fin de que sean, al mismo tiempo, los más apropiados al presupuesto disponible para la ejecución de las actividades de comunicación.

Algunos ejemplos de canales de comunicación disponibles:

- *Medios tradicionales de comunicación como los periódicos, la radio o la televisión*
- *Internet y redes sociales*
- *Anuncios en la vía pública, como vallas, posters gigantes o MUPLs*
- *Materiales impresos como folletos, hojas volantes, afiches*
- *Cartas, correos electrónicos*
- *Llamadas telefónicas*

- *Eventos de menor y mayor escala como reuniones, conferencias, foros y capacitaciones*

Existen diversas formas para clasificar los canales de comunicación. Una de ellas está basada en su alcance, o sea en el tamaño de la audiencia a la que pueda llegar:

### Canales de comunicación para grandes audiencias:

- **Medios masivos:** radio, televisión, periódicos y revistas, etc. Aunque estos medios permiten alcanzar a grandes audiencias, sus características pueden ser también limitantes:
  - Los mensajes deben ser de corta duración: 30 segundos, media página, etc.
  - Deben ser producidos de acuerdo al medio donde se coloquen, lo cual tiene un costo adicional.
  - Deben ser repetidos con suficiente frecuencia para asegurarse que sean comprendidos y recordados.
  - Deben segmentarse de acuerdo a los hábitos de uso de las audiencias, a fin de identificar el medio y horarios más convenientes.
  - Requieren de un presupuesto importante, usualmente mayor a los recursos disponibles.
- **Impresos:** folletos, afiches, calendarios, hojas volantes, circulares, boletines informativos.
  - Pueden tener una vida más larga, pues las personas pueden conservarlos para su lectura o uso posterior.

- Pueden variar de tamaño y formato, lo que nos permite ampliar la información.
- Pueden diseñarse de manera más personalizada según la audiencia.
- No son interactivos y llegan a audiencias más limitadas que los medios masivos.
- Su efectividad está sujeta a las capacidades y hábitos de lectura de la audiencia meta.
- Se requieren recursos para su diseño, producción y distribución.

• **Vía pública:** vallas, MUPIs, gigantografías, traseras de buses, banners de gran tamaño, rótulos de carretera, altoparlantes y circuitos de perifoneo.

- Son medios de alta visibilidad y relativo bajo costo.
- Son efectivos para aumentar los niveles de recordación y crear conciencia.
- Sólo permiten una cantidad muy pequeña de información, que pueda ser leída y comprendida en segundos.
- Deben ser sustituidos con periodicidad, o corren el riesgo de convertirse en parte del paisaje.

### **Canales de comunicación para audiencias medianas:**

• **Medios electrónicos:** correos electrónicos, mensajes de texto, banners en sitios web, redes sociales.

- Son medios de bajo costo que permiten focalizar las audiencias meta.
- Su alcance está limitado por el acceso a la tecnología que pueda tener la audiencia meta.

- Permite alcanzar audiencias que se encuentran dispersas.
- Permiten la interacción con las audiencias
- Pueden usarse para apoyar a otros medios, por ejemplo: divulgar una publicación, llevar tráfico hacia un sitio web, etc.

### **Canales de comunicación para audiencias pequeñas:**

• **Eventos de grupo:** reuniones, talleres, visitas de campo, demostraciones, socio dramas o teatro callejero, para mencionar algunos.

- Son muy útiles para aumentar los niveles de conocimiento de las personas asistentes.
- Permiten demostraciones prácticas.
- Son altamente interactivos.
- Estimulan la discusión y el análisis.
- Tienden a tener un costo alto por persona.

• **Actividades persona a persona:** cartas, memos, llamadas telefónicas, correos electrónicos personales, conversaciones y reuniones muy pequeñas.

- Son muy efectivos para llegar a audiencias muy pequeñas y específicas.
- Permiten la interacción, la discusión y el análisis.
- Pueden llevarse a los niveles más altos de personalización.
- Consumen mucho tiempo.

## Ante todas estas posibilidades ¿cómo elegir los canales más adecuados?

Lo más recomendable es diseñar una mezcla de canales que permita alcanzar a todas las audiencias meta según su prioridad, a la vez que se cumplen los objetivos de comunicación y se emplea con eficiencia el presupuesto disponible. De hecho, la comunicación es más efectiva cuando se usan diferentes canales que se complementen entre sí y refuercen el mensaje en la mente del colectivo.

Para elegir los canales de comunicación más adecuados, siempre deberán considerarse los siguientes criterios:

**1. La audiencia meta.** Los hábitos y características de la audiencia meta no sólo permiten determinar los canales más adecuados, sino también los formatos más convenientes para comunicar nuestro mensaje. Por ejemplo, un reporte técnico puede distribuirse a una audiencia profesional con conocimientos en la materia, pero necesitará crearse una versión amigable para llevar esta información a públicos menos enterados del tema e incluso crear un paquete de información resumida, e incluso resumida para uso de medios de comunicación o tomadores de decisión.

**2. Los objetivos de comunicación.** Por ejemplo, los medios masivos de comunicación son más efectivos para crear concien-

cia y sensibilizar sobre un tema, pero un manual es la mejor opción para compartir información técnica que necesita ser analizada y revisada en detalle.

**3. El presupuesto disponible y la relación costo/beneficio.** Este criterio es particularmente relevante cuando existe una amplia variedad de canales de comunicación. En estos casos, conviene elegir aquellos canales que nos permitan llegar al mayor número de personas de las audiencias clave por el menor costo posible.

Otros elementos a considerar son:

- Equipo y habilidades técnicas. ¿Se cuenta con personal calificado para producir los materiales? Si no se poseen los recursos tecnológicos o el personal adecuado para ello, ¿existe presupuesto disponible para contratar a terceros?
- Tiempo. ¿Se cuenta con tiempo suficiente para producir el material o preparar la actividad?
- Métodos de distribución. ¿Cómo se distribuirán los materiales? ¿Se cuenta con los recursos para hacer llegar los impresos, por ejemplo, hasta sus destinatarios finales?

## El Plan de implementación

A diferencia de la estrategia de comunicación, que debe hacerse para la duración de un proyecto o campaña específica, o incluso ajustarse en tiempo a los planes estratégicos institucionales, el plan de implementación se diseña para el corto plazo: tres meses a un año, según el alcance del proyecto. Como todo plan, debe ser específico en cuanto a los siguientes detalles:

- Calendario de actividades y, si alguna actividad es muy compleja, es necesario desarrollar una tabla de tiempos específica para ella.
- Canales o medios a utilizarse por audiencia.
- Resultados esperados en cifras. Por ejemplo: cantidad de videos producidos, conferencias de prensa realizadas, etc.
- Personas responsables para cada actividad, ya sea staff existente, consultores contratados, voluntarios, etc.
- Presupuesto detallado por actividad.

Un plan de implementación claramente definido también debe tomar en cuenta algunos márgenes de tiempo y presupuesto para cubrir retrasos, gastos imprevistos, actividades adicionales y otras eventualidades. Es recomendable asignar al menos un 5% del presupuesto para este tipo de situaciones.

## Monitoreo y evaluación

El monitoreo y seguimiento de las actividades y la evaluación de sus resultados son elementos claves para medir el impacto de la estrategia de comunicación, así como de cualquier plan de trabajo llevado a cabo, hacer correcciones oportunas y planificar las siguientes etapas del proceso.

Para poder hacer una evaluación objetiva de la comunicación, es necesario establecer los indicadores más adecuados, así como los momentos y métodos en que deberán medirse y validarse. Los indicadores que se definan estarán estrechamente ligados a los objetivos de la estrategia de comunicación y dependerán del tipo de actividades que se lleven a cabo según el plan de implementación.

Algunos ejemplos de indicadores más comunes y más fáciles de medir:

- Número de participantes en determinado evento o proceso de formación.
- Número de visitantes al sitio web.
- Cantidad de seguidores en las redes sociales.
- Número de eventos realizados.
- Cantidad de publicaciones producidas.
- Cantidad de noticias publicadas sobre el proyecto o sobre la institución.
- Cantidad de posiciones favorables, desfavorables o neutras con respecto a un tema.

Otros indicadores pueden estar relacionados con los niveles de reconocimiento, percepción o cambio de actitudes de las audiencias objetivo. A fin de poder determinar cambios de opinión o conducta, es necesario realizar una medición al inicio que servirá como línea de base para comparar los resultados finales de la comunicación en un momento posterior.

El tamaño y tipo de investigación se determina en función de las audiencias meta, y pueden ser:

- Sondeos informales como reuniones de evaluación periódicas.
- Investigación cualitativa, como grupos de enfoque y entrevistas.
- Investigaciones cuantitativas como encuestas electrónicas, vía telefónica o cara a cara.

Puede ser necesario llevar a cabo un estudio o investigación que permita:

- Evaluar si el mensaje fue recibido y comprendido por las audiencias.
- Qué cambios se lograron en cuanto a niveles de conocimiento, actitudes o comportamientos.
- Qué cambios se deben llevar a cabo para mejorar la efectividad de la comunicación en el mediano y largo plazo.

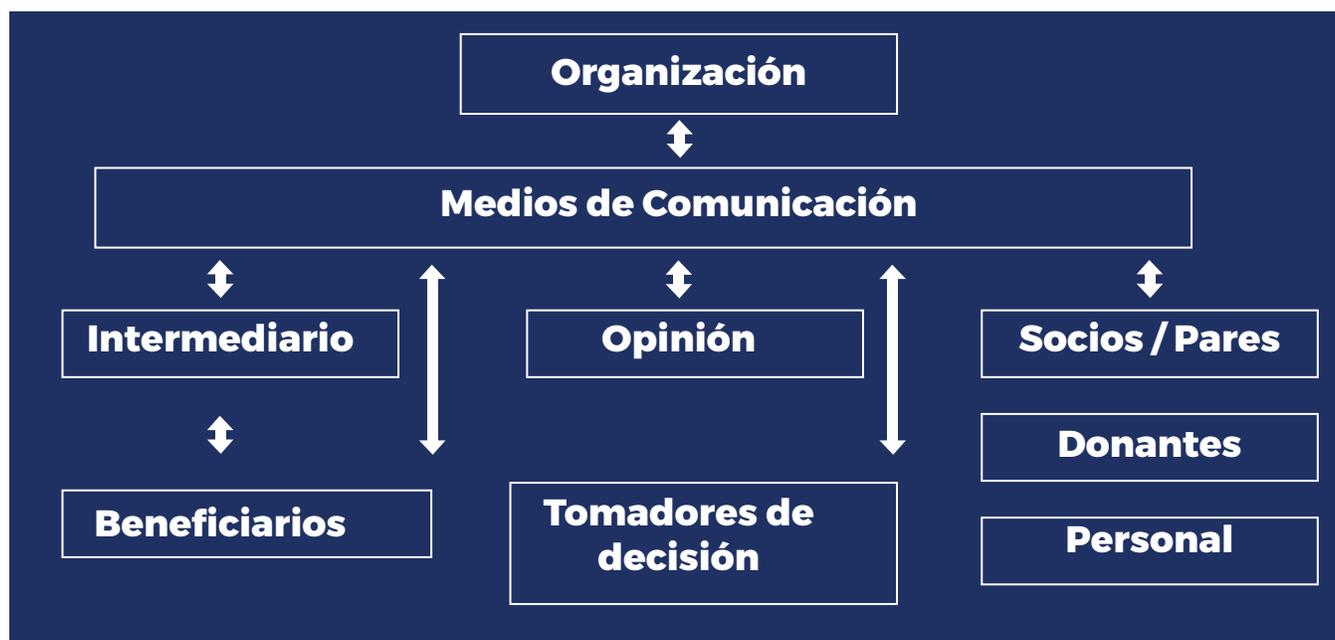
## **Trabajando con los medios de comunicación**

Los medios de comunicación para grandes audiencias (radio, televisión, prensa escrita y digital) son, a la vez, un vehículo y un filtro importante para poder llegar a todas nuestras audiencias objetivo, tanto directa como indirectamente. Nuestra presencia en los medios de comunicación no solo nos permite poner en agenda la temática que nos interesa dar a conocer, sino que también fortalece la imagen institucional y tiende a dar mayor credibilidad a la organización y las acciones que ésta lleva a cabo, pues no es lo mismo que nosotros hablemos sobre nuestra organización, a que un medio independiente y objetivo publique una noticia sobre nuestro trabajo, convirtiéndose así en una fuente neutra, también conocida como tercero validador o tercero creíble: *“Mientras menos controlable el comunicador, más creíble es, y viceversa”* (Du, Bhattacharya y Sen - 2010).

La generación de noticias sobre nuestro proyecto o actividades también nos permite crear conciencia sobre un tema e introducirlo o mantenerlo en la agenda nacional, facilitando y fortaleciendo así nuestras capacidades de incidencia política y social.

Además de la generación de noticias, existen otras formas de trabajar con los medios de comunicación que se analizarán más adelante en este documento. Esta sección se concentrará particularmente en los segmentos de noticias y periodismo.

Para aprovechar al máximo las oportunidades de obtener cobertura periodística, es importante conocer cómo funcionan los medios de comunicación, cuáles son sus necesidades y qué tipo de noticias les interesan.



| Este tipo de medios                                    | Producen este tipo de información                                                                       |
|--------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Jefaturas de prensa en periódicos, radios y noticieros | Noticias frescas cada día                                                                               |
| Editores de revistas y productores de documentales     | Historias y reportajes a profundidad, crónicas, investigaciones                                         |
| Programas y segmentos de opinión                       | Entrevistas o reportajes cortos                                                                         |
| Secciones editoriales                                  | Columnas de opinión y cartas al editor                                                                  |
| Radios y periódicos locales                            | Historias y noticias de interés local que afectan a la comunidad o la región                            |
| Medios internacionales                                 | Historias de impacto regional o global, o que generan interés en otros países.                          |
| Agencias noticiosas (AFP, Reuters, UPI, etc.)          | Noticias e historias de gran interés internacional.                                                     |
| Periodistas independientes                             | Reportajes a profundidad, crónicas o noticias e historias de alto impacto que puedan vender fácilmente. |

## No toda actividad puede convertirse en una noticia

muy importantes para alcanzar los objetivos institucionales o del proyecto. Pero no todas estas actividades tienen el potencial de atraer a los medios de comunicación y convertirse en noticia.

Seguramente existen muchas actividades que realiza su organización y que son

Toda noticia posee al menos dos o tres de los siguientes elementos:

| Valor noticioso                       | Explicación                                                                                                                                                                                                                                                                            | ¿Qué hacer?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|---------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Oportunidad en el tiempo (Actualidad) | La historia debe ser nueva o tener capacidad de mantenerse relevante en el tiempo. "No hay nada más viejo que el periódico de ayer".                                                                                                                                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>· Asegúrese de que la información que enviará a los periodistas sea de actualidad</li> <li>· Busque una relación entre su información y algún evento o fecha de relevancia</li> </ul>                                                                                                                                                                               |
| Interés                               | El tema debe ser interesante para un importante segmento de la población. Además, si la información es aburrida, no captará la atención de la audiencia.                                                                                                                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>· Busque un ángulo que relacione su información con algún interés público.</li> <li>· Busque una forma interesante de divulgar la información.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                           |
| Relación con la audiencia             | Cada grupo tiene sus propios intereses y los medios buscan noticias que llamen la atención de sus propios públicos                                                                                                                                                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>· Adapte la forma de plantear el tema de acuerdo a la audiencia del medio.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| Proximidad, relevancia                | Las personas se sienten más interesadas en lo que sucede a su alrededor o a quienes sienten cerca                                                                                                                                                                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>· Busque un ángulo local para la información.</li> <li>· Si se trata de un reporte global o regional, destaque o complemente con información local.</li> <li>· Incluya citas y testimonios de personas locales .</li> </ul>                                                                                                                                         |
| Impacto                               | El impacto puede medirse de varias maneras: <ul style="list-style-type: none"> <li>· Si afecta a un importante número de personas.</li> <li>· Si afecta a un lugar o persona relevante para la audiencia.</li> <li>· Si tiene implicaciones de peso fuera de las fronteras.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>· Demuestre el alcance o impacto de su historia.</li> <li>· Construya puentes emocionales, humanizando la información con testimonios e historias personales</li> <li>· Projete el impacto a largo plazo y el costo/beneficio de la actividad.               <ul style="list-style-type: none"> <li>– Ej. Qué pasaría si no se hubiera hecho</li> </ul> </li> </ul> |

|                         |                                                                                                                                                   |                                                                                                                         |
|-------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Conflicto               | El conflicto puede ser real (guerra, violencia), metafórico (disputas, desacuerdos, cambios al status quo) o amenazas (escasez, sequía, epidemia) | Destaque los elementos de conflicto en su historia, sin exagerarlos o sacarlos de contexto.                             |
| Novedad, ángulo inusual | Las cosas que se hacen por primera vez o de manera diferente llaman la atención.                                                                  | Destaque cualquier elemento inusual o novedoso en su historia, sin exagerarlo o sacarlos de contexto.                   |
| Exclusividad            | Para un medio es fundamental ser el primero en dar a conocer una información relevante. La exclusividad es un valor importante.                   | Mencione al medio si su información es exclusiva para ellos y por qué razón. Eso contribuirá sin duda a su publicación. |

## ¿Cómo llega la información a los medios?

Todo medio de comunicación define una agenda de temas sobre los cuales publicará información. En esta definición de la agenda, juega un rol importante todo el equipo de redacción del medio (jefe de redacción, editores, periodistas, etc.)

Por lo anterior, es importante que nos preguntemos cómo es que llega la información o los temas a esa mesa de redacción:

- Una opción es cuando el periodista propone un tema o publicación al medio.
- Otro caso es cuando el departamento, área o unidad de comunicación envía o convoca a los medios a una conferencia de prensa. En función de esta convoca-

toria, el medio define si el periodista va o no al evento del que se trate. Aquí es clave el proceso de la convocatoria.

- También puede darse el caso de que el departamento, área o unidad de comunicación envía una nota de prensa directamente a un medio. El medio define si lo publica o no y en qué sección.
- Las redes sociales también son una fuente de información para los periodistas, sujeta a verificación.

En todo caso, no debemos perder de vista que cada periodista y cada medio tiene sus fuentes habituales (privilegiadas) en diferentes temas. A ellos les llaman para pedir opinión, datos, información relevante, declaraciones de un vocero autorizado, etc.

## ¿Cómo nos convertimos en una fuente habitual para los periodistas?

### Estableciendo una relación

La clave para trabajar exitosamente con periodistas es conociendo y comprendiendo sus necesidades, de manera que podamos facilitar su trabajo y establecer una relación donde ambas partes salgan ganando.

Los periodistas nos necesitan tanto como nosotros los necesitamos a ellos. De la misma manera que nosotros estamos interesados en dar a conocer nuestra información, las y los periodistas necesitan con-

tar con fuentes confiables de información relevante. La forma más simple de iniciar contacto es por medio de una llamada telefónica al medio, para saber los nombres de las personas responsables de cubrir la temática que nos interesa. Puede incluso ser conveniente hacer una cita con el o la jefe de prensa o editor, y el o la periodista responsable, sencillamente para conocerles y presentar nuestro proyecto, brindar y obtener información de contacto, y aprender un poco más sobre el funcionamiento del medio en general y los intereses particulares de el o la periodista.

Se sugiere manejar un listado de medios actualizado que nos permita desarrollar la comunicación con los periodistas de manera oportuna.

### Listado de Medios

| Medio | Nombre | Cargo | Sección | Teléfono fijo | Teléfono móvil | Correo Electrónico | Hora de cierre editorial | Intereses Particulares |
|-------|--------|-------|---------|---------------|----------------|--------------------|--------------------------|------------------------|
|       |        |       |         |               |                |                    |                          |                        |

## Consejos para mantener una buena relación con periodistas

La labor de los periodistas es en extremo delicada y, por ello, su trabajo merece respeto y consideración.

Por su tipo de trabajo están expuestos a altos niveles de estrés y no siempre podrán

hacer lo que esperamos, ya sea por limitaciones de tiempo, decisiones de carácter superior o situaciones coyunturales que cambian el panorama noticioso de un momento para otro.

Sin embargo, siempre agradecerán, recordarán y se sentirán inclinados a trabajar con usted si procura lo siguiente:

### • Ser amigable

- Tenga siempre presente sus nombres y apellidos. Esta cercanía hará una diferencia.
- Procure conocer su trabajo.
- Conozca sus intereses personales y converse brevemente sobre esos temas.
- Agradézcales cuando den cobertura a alguna de sus actividades.
- Felicíteles en ocasiones especiales.

### • Brindar la información oportuna, en la forma y lenguaje que necesitan.

- En lugar de enviar un informe técnico, es mejor elaborar un resumen ejecutivo o un comunicado de prensa que les facilitará la lectura.
- No les sature con comunicados y boletines de prensa sobre todas y cada una de las actividades que realiza.
- Proporcionar información precisa y concisa.
- Brinde información puntual con datos y estadísticas, citando las fuentes.
- Busque cómo presentar la historia de manera interesante; los periodistas sacan mucho provecho de una anécdota o experiencia personal.

• **Ser puntuales y respetar los plazos.** El tiempo es uno de los recursos más valiosos de los periodistas. Debemos siempre tener en mente que tienen una hora límite para presentar sus noticias del día y que seguramente cubrirán más de una actividad a lo largo de su jornada. Por eso es importante ser puntuales con las horas acordadas para entrevistas o para proporcionarles la información que necesitan.

- Si se compromete a devolver una llamada, hágalo lo más pronto posible ese mismo día; al día siguiente podría ser demasiado tarde.

• Si ofreció alguna información o imágenes, asegúrese de enviarlas a la hora prometida o, en el peor de los casos, avisar tan pronto le sea posible que no podrá cumplir con lo ofrecido.

• Si aceptó dar una entrevista, haga todo lo necesario para que ésta se lleve a cabo.

• **Ser francos y honestos.** Un periodista puede comprender cuando usted no esté enterado de una situación, no tenga la información relevante a la mano o no pueda opinar sobre un tema, pero no perdonará si le miente o le engaña.

### • Estar disponible para apoyarles

- Manténgase al día con las noticias, pues podría ser que le inviten a opinar sobre un tema.
- Conviértase en fuente de información y esté siempre disponible para ayudar. Cuando se da una historia importante, los periodistas buscan a los expertos en la materia, para opinar o refutar los hechos.
- Si no conoce o no puede hablar del tema, dígalo con honestidad.
- Si puede, proporcione el contacto de otra persona u organización que pueda aportar información relevante.

### • Ser equitativos

- A los medios de comunicación se les debe tratar de forma equitativa. Si se favorece a un medio por encima de los demás, se corre el riesgo de que se sientan menos inclinados a cubrir sus actividades.
- Evite hacer reclamos por errores menores o de forma, que no afectan el contenido o impacto de la noticia. Si el

error es muy pequeño o inconsecuente, probablemente sólo un grupo muy pequeño se dará cuenta. Si el error es moderado, hable primero con el o la periodista; tal vez puedan hacer una historia de seguimiento. Comuníquese con el jefe(a) de prensa o editor(a) solamente si se trata de una equivocación muy seria o que afecte significativamente a la organización.

## Si la noticia no es publicada...

El o la periodista nunca podrá garantizar que su historia saldrá publicada, a menos que se trate de un evento de enorme relevancia o impacto. Después que el periodista escribe o produce la noticia, ésta es revisada por el editor(a) o el jefe(a) de prensa, quien puede modificarla, recortarla, cambiar el enfoque e incluso desecharla.

No se decepcione si la noticia no aparece en los medios de comunicación ese mismo día o al día siguiente. Si el carácter de la historia lo permite, pudiera ser que sea pospuesta para una fecha posterior cuando el medio disponga de poco material.

Además, el o la periodista siempre recordará que usted es una buena fuente de información y se sentirá con motivación a continuar cubriendo sus actividades o contactarle para conocer su opinión en futuras oportunidades.

## Produciendo la información adecuada para cada medio

A continuación se describen algunos de los espacios y oportunidades para divulgar información, según el tipo de medio de comunicación:

| Formato                                                                                 | Descripción                                                                | ¿Cómo aprovecharlo?                                                                                      |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Todo tipo de medio (radio, televisión, prensa digital y escrita, revistas, etc.)</b> |                                                                            |                                                                                                          |
| Noticias                                                                                | Notas cortas sobre eventos recientes y de actualidad                       | Elabore un comunicado de prensa sobre el proyecto o alguna actividad relevante.                          |
| Reportaje a profundidad                                                                 | Historias de mayor tamaño que analizan diferentes aspectos de la temática. | Ofrezca una oportunidad exclusiva de trabajar un reportaje a profundidad sólo con un periodista o medio. |
| <b>Prensa digital y escrita, revistas</b>                                               |                                                                            |                                                                                                          |
| Piezas de opinión                                                                       | Piezas de tipo editorial que ofrecen una opinión personal                  | Envíe un artículo o una carta al editor sobre algún tema relevante que maneje en el proyecto             |
| Columnas especializadas                                                                 | Espacio periódico y regular sobre temas específicos                        | Gestione con el medio un espacio para publicar un artículo de manera regular sobre un tema de interés    |

|                                  |                                                                                                                                  |                                                                                                                            |
|----------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Suplementos                      | Publicaciones especiales sobre un tema en particular                                                                             | Ofrezca sus servicios como experto en el tema, para contribuir a redactar, revisar o editar los contenidos del suplemento. |
| Revistas dominicales y similares | Publicaciones periódicas, normalmente en el fin de semana, que brindan espacios para otros modelos de periodismo como la crónica | Gestionar para colocar, como colaborador, un artículo, reportaje o crónica.                                                |

### Radio y televisión

|                                               |                                                                                        |                                                                                                                                                            |
|-----------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Documentales                                  | Equivalente audiovisual del reportaje a profundidad.                                   | Ofrezca al medio o al periodista la oportunidad de hacer un reportaje en exclusiva y facilite el acceso a la información y entrevistas que sean necesarias |
| Revistas                                      | Estos programas son más bien livianos y poseen segmentos cortos sobre tópicos diversos | Busque una oportunidad para ser entrevistado en alguno de estos espacios, tomando en cuenta su naturaleza o formato.                                       |
| Sección de entrevistas y programas de opinión | Se entrevista a una, dos o tres personas sobre un tema de interés                      | Promueva la participación de alguno de los expertos de su proyecto o institución.                                                                          |

### Otras oportunidades

|                                |                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|--------------------------------|-------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Producciones locales           | Programas de entretenimiento que se produzcan localmente    | Converse con los productores o los escritores para que el tema sea incluido como parte del contenido del programa o para que este se produzca en la localidad de su proyecto. Negocie la visibilidad de su iniciativa aún en ocasiones cuando no se hable de su tema. |
| Reportajes de servicio público | Reportajes cortos sin fines comerciales y de interés social | Ofrezca el apoyo de su equipo técnico o de la organización para diseñar una serie de reportajes de interés social.                                                                                                                                                    |

## Técnicas para trabajar con los medios

Existen muchas maneras para proporcionar información a los medios de comunicación. A continuación se describen algunas que se analizarán con mayor detalle más adelante.

| Método                      | Descripción                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|-----------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Contacto directo            | Llamadas telefónicas, correos electrónicos, o reuniones personales con reporteros(as) y sus editores(as). Son la mejor manera de alertar a los medios sobre situaciones que están por darse o eventos que van a suceder.                                                                                                                 |
| Conferencia de prensa       | Sesiones informativas sobre un evento o actividad relevante, con espacios para preguntas. Deben realizarse solamente cuando la situación lo amerite.                                                                                                                                                                                     |
| Visita de campo             | Visita a una localidad del proyecto por uno o más periodistas, donde se puede observar de primera mano las acciones y resultados de la iniciativa, así como entrevistar a participantes. En este punto, será de vital importancia la coordinación logística para la movilización de los periodistas.                                     |
| Entrevista                  | Una de las personas expertas del proyecto es entrevistada por el o la periodista, ya sea en la locación del proyecto, las oficinas de la institución o en algún programa o sección en particular.                                                                                                                                        |
| Comunicados de prensa       | Es el formato estándar para entregar información a periodistas. Debe ser corto, de una a dos páginas, escrito bajo los lineamientos de la redacción periodística.                                                                                                                                                                        |
| Kit de prensa               | Paquete informativo y material promocional sobre la actividad o proyecto que se entrega a periodistas antes de un evento, conferencia de prensa o visita de campo. Incluye el comunicado de prensa, imágenes (fotografías, infográficos, etc.), material de apoyo y otra información relevante que no se pueda incluir en el comunicado. |
| Actividades de acercamiento | Jornadas informativas o de capacitación para periodistas sobre temas de interés, impartidos por conferencistas invitados o por los expertos del proyecto.                                                                                                                                                                                |
| Montaje de eventos          | Actividades diseñadas especialmente con la intención de generar cobertura periodística.                                                                                                                                                                                                                                                  |

## El comunicado de prensa

El comunicado, boletín o nota de prensa es un documento breve, de una o dos páginas, redactado en formato periodístico, que brinda toda la información relevante sobre una actividad o proyecto. Este se entrega a periodistas durante los eventos o se envía a los medios de comunicación y agencias de noticias.

### El comunicado de prensa debe contener:

- Información de actualidad y relevancia noticiosa que atraiga el interés o tenga algún impacto para las audiencias de los medios de comunicación.
- Cifras, datos duros e información concreta o novedosa, que faciliten la labor del periodista para divulgar la noticia.

Los comunicados de prensa pueden entregarse durante los eventos y actividades de la organización, en las conferencias de prensa, visitas de campo y entrevistas. Forman parte de los kits de prensa, se comparten vía electrónica con los medios de comunicación locales e internacionales, o incluso se colocan en los sitios web y redes sociales de la institución.

### Estructura del comunicado de prensa:

El comunicado de prensa está formado por los siguientes elementos:

#### Titular o encabezado:

- Debe ser corto y destacar el tema central del comunicado.
- Debe ser llamativo para captar la atención del lector.
- Debe ser relevante para la audiencia.
- Define el tono de la información.
- Puede ser planteado como una pregunta, manejado con humor o poseer un enfoque formal, pero jamás debe ser un enunciado institucional.
- Conviene revisar y re-escribir el encabezado al final, cuando se haya terminado de redactar la nota.
- Probablemente no será usado por los medios, pero es indispensable.

**Lugar y fecha:** permite ubicar en tiempo y espacio a la noticia.

**Párrafo lead o entradilla:** la información más importante es el párrafo inicial del comunicado de prensa.

- Permite al lector enterarse de lo más importante en las primeras líneas del texto.
- Resume la información en dos o tres oraciones que responden las preguntas claves:
  - ¿Qué?
  - ¿Quién?
  - ¿Cuándo?
  - ¿Dónde?
  - ¿Cómo? y
  - ¿Por qué?

Estas preguntas atienden al formato periodístico conocido como “pirámide invertida” en el que la información más relevante o de peso siempre se coloca al inicio del documento y los demás párrafos van reduciendo gradualmente su nivel de importancia.

Los periodistas utilizan esta estructura para garantizar que las personas tengan acceso a la información más importante en los primeros segundos de la nota o en las primeras líneas de lectura, de manera que puedan hacerse una idea clara de la situación de forma inmediata.

Al mismo tiempo, las y los editores cuentan con espacios limitados, de manera que este formato les facilita reducir el tamaño de cualquier noticia sin sacrificar la información más importante.

Al redactar un comunicado de prensa con el formato de pirámide invertida, estamos:

- Ahorrandos esfuerzos a quien redacta o edita la nota periodística, pues no necesitará trasladar nuestra información al formato periodístico propio o redactar nuevamente la pieza en el estilo correcto.
- Evitando errores u omisiones que podrían ocurrir cuando se re-escribe el material.

**Cuerpo o párrafos complementarios:**

En los dos o tres párrafos siguientes, se enriquece la entrada con información complementaria, antecedentes de la situación, datos y detalles de interés, que se colocan en orden lógico de acuerdo a su nivel de importancia.

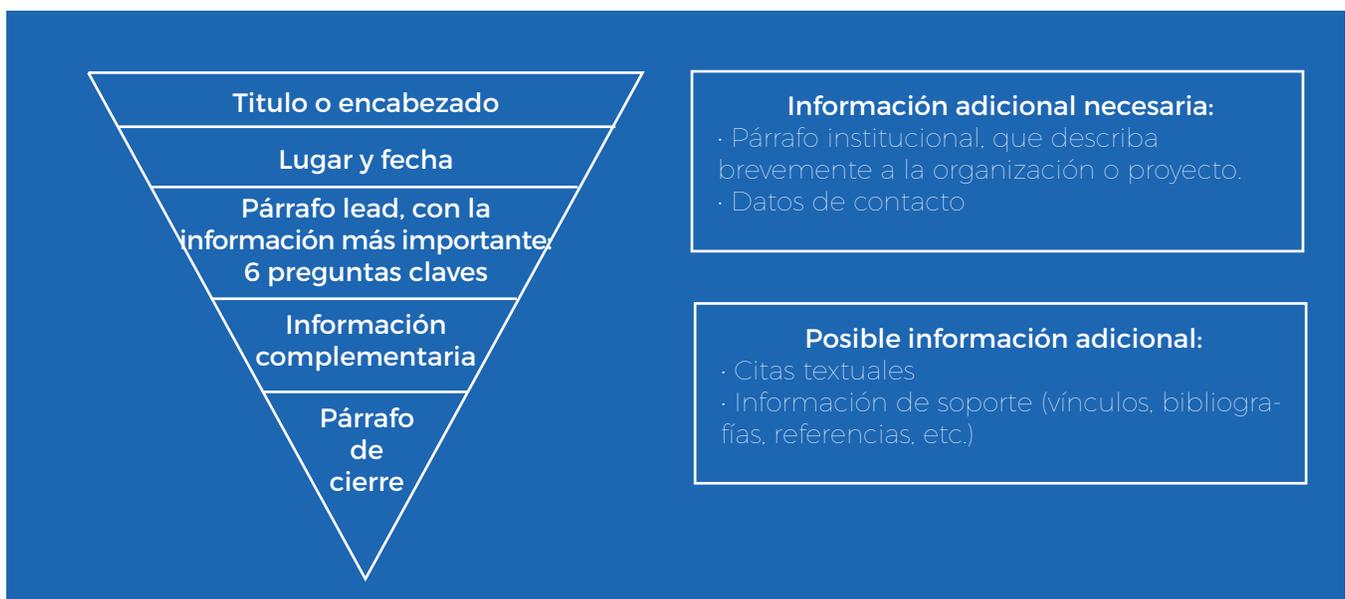
**Párrafo de cierre:**

Normalmente refleja la filosofía institucional y vincula el tema del comunicado con la visión y misión de la organización o proyecto.

**Información adicional necesaria:**

• **Párrafo institucional.** Este párrafo nunca debe cambiar de comunicado a comunicado. Describe de manera breve a la institución y brinda información puntual sobre lo que es o hace.

• **Detalles de contacto.** Proporciona el nombre, cargo, teléfono y correo electrónico de la persona a quien se debe contactar para obtener mayor información al respecto, concertar entrevistas o dar seguimiento a solicitudes de los periodistas y medios de comunicación.



### Información de soporte:

- **Citas textuales.** Pueden tomarse del discurso de alguna de las personalidades, o ser testimonio de algún beneficiario del proyecto.

- **Información de soporte.** Si se trata de un tema muy técnico, con muchas cifras y datos, puede proporcionarse una hoja informativa con tablas y gráficos. También pueden incluirse referencias bibliográficas, sitios web de interés, etc

## Kit de prensa

El kit de prensa es un paquete de información especialmente preparado para satisfacer las necesidades de los medios de comunicación. Puede ser una carpeta, un CD o DVD, o incluso un stick de memoria USB que se entrega a los periodistas en eventos y visitas de campo.

Toda institución debiera diseñar y mantener un kit básico de prensa con la información institucional, que pueda adaptarse y complementarse de acuerdo a la actividad que se necesite divulgar. Cuando se trata de proyectos o eventos de envergadura, puede entonces diseñarse un kit ad-hoc que se complementa con la información institucional.

### El kit de prensa usualmente contiene:

- Copia del comunicado de prensa
- Copia de los discursos o presentaciones que se hayan hecho durante el evento
- Fotografías de alta calidad sobre el proyecto o de la actividad que se está dando a conocer
- Gráficas, infográficos e ilustraciones
- Material de vídeo de calidad, si se dispo-

ne de ello

- Un folleto informativo sobre la institución
- Una hoja informativa sobre el proyecto
- Copia de publicaciones relevantes al tema
- Información adicional sobre otras actividades que puedan ser de interés
- Si es posible, un pequeño artículo promocional.

## La conferencia de prensa

La conferencia de prensa, también llamada rueda de prensa, se lleva a cabo cuando se desea lograr la mayor cobertura posible a una actividad o noticia.

Las principales razones para convocar a una conferencia de prensa son:

- Para anunciar algo muy importante, como el lanzamiento de un proyecto de envergadura, presentar una publicación relevante, informar sobre una situación de impacto, presentar a los medios a un nuevo funcionario de alto nivel, dar a conocer los resultados de un estudio o investigación, etc.
- Para pronunciarse sobre algún tema de la agenda nacional o dar declaraciones de alto perfil.
- Para responder a alguna denuncia, reclamo o crítica.
- Para atraer la atención de los medios hacia una temática relevante que no está siendo discutida públicamente.

Antes de convocar a una conferencia de prensa, es necesario preguntarse: ¿Tengo una noticia realmente relevante que com-

partir? ¿A quién le interesará realmente conocer sobre esta actividad? Si la noticia sólo será de interés para un grupo muy pequeño, considere usar otras formas de comunicar la noticia en lugar de hacer la conferencia de prensa.

### Antes de la conferencia de prensa

#### • Elija el día y la hora

- Las conferencias de prensa se llevan a cabo normalmente entre martes y jueves por la mañana, entre las 9:00 y las 11:00, para no coincidir con las horas de cierre y asegurar que la nota pueda ser publicada en los noticieros de la noche.
- Los lunes pueden ser un poco complicados logísticamente, y en viernes se corre el riesgo que la noticia se pierda entre otras cosas del fin de semana.

#### • Diseñe el programa

- Dependiendo de las personalidades participantes, deberá considerar las normas protocolarias respectivas.
- Detalle cada actividad y asigne un tiempo estimado para cada una.
- La conferencia de prensa debe ser corta, no más de 45 minutos. Si es demasiado larga, corre el riesgo de que las y los periodistas se retiren antes que concluya el evento.

#### • Seleccione local

- Si se realizará en exteriores, necesitará resguardo para el sol o la lluvia. Si es interiores, busque un espacio con capacidad para unas 15 a 20 personas. Si el salón es muy grande, se verá vacío aunque asistan todas las personas que haya invitado.
- Asegúrese que haya suficiente espacio para la circulación segura, para colocar cualquier material que se desea exhibir y

para ubicar las cámaras de televisión de manera que haya la mejor visibilidad posible.

- Visite el local con suficiente anticipación para determinar las necesidades de audio, mobiliario y ambientación, así como cualquier otro requerimiento técnico que haga falta para llevar a cabo exitosamente la actividad.

- Si se llevará a cabo un recorrido por las instalaciones, asigne recursos para señalar la ruta e identifique puntos o espacios visualmente interesantes que pueden destacarse.

#### • Mobiliario y ambientación

- Seleccione donde se ubicará la mesa de registro para las personas asistentes.
- Necesitará mesa y sillas para sentar al frente a las personas que darán la conferencia de prensa, así como sillas para las y los periodistas y demás personas invitadas a la actividad.
- Si el espacio lo permite, considere la posibilidad de ubicar la mesa de honor sobre una tarima.
- Evalúe la conveniencia de colocar un podio, desde donde puedan darse las declaraciones.
- Necesitará al menos dos micrófonos: uno para la mesa de honor y otro para la sección de preguntas y respuestas. Si la actividad será moderada por un maestro de ceremonias, necesitará un micrófono adicional.
- Ya sea que contrate el sistema de sonido o utilice recursos propios, asegúrese de incluir al menos un parlante con una mesa, para que los medios puedan colocar sus grabadoras y micrófonos. A esto se le llama “monitor para medios”.

- Elija con el proveedor o alquile la mantería necesaria para vestir la mesa de registro y la mesa de honor. Pueden utilizarse manteles blancos o destacar algún color institucional.
  - Si piensa asignar un espacio en la parte posterior del salón para las cámaras de televisión, procure colocar una tarima que brinde un poco más de altura a los trípodes y mejore la visibilidad.
  - Si piensa proyectar alguna presentación o material audiovisual, deberá contar con pantalla, equipo de proyección, conexión de audio al sistema de sonido y demás equipos.
  - Si el espacio lo permite, seleccione un área para el refrigerio, con el mobiliario respectivo y la misma decoración del salón.
- **Alimentación y personal de apoyo**
    - Asegúrese de contar con el apoyo de personal suficiente para cubrir la mesa de registro, manejar el equipo de sonido y de proyección, recibir y ubicar a los medios de comunicación, y atender a los asistentes.
    - Contrate un servicio de banquetes o planifique con anticipación la compra de bebidas y alimentación para las y los periodistas y demás asistentes. Piense en refrigerios fáciles de servir y comer, de preferencia a temperatura ambiente, así como café, sodas, jugos y agua.
  - **Invite a los medios de comunicación**
    - Primero revise y actualice su listado de medios, y seleccione a cuales medios se invitará a la actividad.
    - Prepare la convocatoria de medios con la siguiente información:
      - *Lugar, fecha y hora.*
      - *Personalidades que participan.*
      - *Dos o tres detalles que se presentarán en la conferencia de prensa. Estos detalles servirán para despertar el interés del o la jefe de prensa, de manera que decida asignar a un periodista al evento.*
      - *Datos de contacto de la persona responsable que puede dar más detalles sobre la actividad.*
- Envíe la convocatoria unos dos días antes de la actividad por correo electrónico o fax, según sea la preferencia del medio.
  - Dé seguimiento a la invitación vía telefónica, para confirmar la asistencia del medio a la actividad. Ofrezca transporte si es necesario.
  - Si le interesa mucho la asistencia de un medio en particular, ofrezca la oportunidad de una entrevista exclusiva con alguna de las personalidades.
- **Prepare el comunicado y el kit de prensa**
  - **Prepare a los conferencistas:**
    - Redacte un discurso o puntero que sirva de guía para dar declaraciones.
    - Prepare uno o dos mensajes claves que deberán repetir tanto durante la conferencia de prensa como en entrevistas posteriores.
    - Bríndeles la información clave necesaria en algún formato de fácil acceso como, por ejemplo, fichas de lectura.
    - Recuérdeles que sus comentarios y respuestas deben ser cortos, claros y concretos.
    - Adviértales sobre cualquier situación que pueda generar alguna forma de controversia.
    - Recuérdeles que deberán estar disponi-

bles después de la conferencia de prensa para atender entrevistas individuales con los medios que lo soliciten.

- Insístales en la necesidad de expresar comentarios y opiniones relacionadas solamente con el tema de la conferencia de prensa, a fin de no desviar la atención de los medios hacia otros tópicos.

### • Prepare los materiales de apoyo

- Elabore rótulos para identificar a los representantes de la mesa de honor, con el nombre, cargo e institución que representan.
- Si es posible, revise los materiales audiovisuales que se utilizarán.
- Si se distribuirá algún material a las personas asistentes, asegúrese de contar con suficientes ejemplares.

### Durante la conferencia de prensa

- Llegue al lugar una o dos horas antes del evento, para verificar que todos los equipos funcionan y que el local ha sido ambientado de acuerdo a lo requerido.
- Lleve consigo una pequeña caja de herramientas con papel, tijeras, cinta adhesiva, alfileres, pegamento, engrapadora, bolígrafos y marcadores, tachuelas, cordel y otros materiales que pueda necesitar para resolver pequeños problemas de montaje.
- Prepare una hoja de asistencia, para que las y los periodistas puedan anotar sus nombres, teléfonos y direcciones electrónicas, así como el medio que representan. Esta hoja servirá para alimentar y actualizar su base de datos, así como para dar seguimiento a cualquier acción posterior a la conferencia.
- Trate de recibir a los periodistas perso-

nalmente. Si es posible, presénteles a las personalidades que participarán en la conferencia de prensa.

- Aproveche la oportunidad para conversar con las y los periodistas sobre el tema o para estrechar sus relaciones personales
- Maneje cuidadosamente el tiempo:
  - *Deje un margen de 15 a 20 minutos para permitir la llegada de todos los medios de comunicación, pero trate de iniciar el evento lo más cerca posible de la hora convocada.*
  - *Disponga de algún material o elemento visual que pueda ser grabado o fotografiado por los medios mientras esperan.*
  - *Aproveche la oportunidad para que alguna de las personalidades pueda ser entrevistada en exclusiva o por los medios que lo soliciten.*
  - *Si alguno de los conferencistas está retrasado, ofrezca el refrigerio antes de la conferencia de prensa.*

### La sección de preguntas y respuestas

La sección de preguntas y respuestas será tan dinámica como el tema que se presente en la conferencia de prensa. Si se trata de algo muy novedoso o de gran impacto, las y los periodistas tendrán mucho interés en obtener información con mayor detalle. Si se trata de un tema controversial, pudieran generarse preguntas difíciles y hasta hostiles por parte de los medios de comunicación.

- Si el tema lo amerita, cuente con una persona que haga las funciones de maestro de ceremonias y moderador, para mantener el control de las preguntas de los medios.

- Se acostumbra permitir que cada reportero haga una pregunta inicial y una pregunta adicional de seguimiento, antes de dar la palabra a otra persona.
- Si el tema genera mucho interés en los participantes pero se agota el espacio para preguntas y respuestas, ofrezca la oportunidad de programar entrevistas de profundidad lo más pronto posible.
- Si surgen preguntas o situaciones hostiles durante la conferencia de prensa, mantenga la calma y no confronte al periodista con comentarios agresivos o sarcásticos.
- Si uno o más periodistas tratan de desviar las preguntas hacia un tema diferente, amablemente recuérdelos la razón de la conferencia de prensa y sugiera que estas preguntas se hagan en otra oportunidad. A las y los periodistas podrá no gustarles su respuesta, pero si se expresa con amabilidad y respeto, comprenderán y aceptarán sus razones.

### Después de la conferencia de prensa

- Al finalizar la actividad, agradezca la asistencia y asegúrese de que las personalidades estén disponibles para entrevistas uno a uno con los medios de comunicación, o para atender a los periodistas que hayan podido llegar tarde al evento.
- Fije fechas y horas para otras entrevistas de profundidad, en caso de que algún periodista haya expresado interés en ello.
- Asegúrese de cumplir con cualquier compromiso adquirido, enviar la información ofrecida y dar seguimiento a las solicitudes que surjan.
- Puede enviar copia del comunicado de prensa, junto con fotografías o material audiovisual a los medios que no pudieron asistir.

## La entrevista

La entrevista uno a uno es una de las formas más comunes que emplean los periodistas para obtener información, sin importar el tipo de medio para el que trabajen. Las principales razones de una entrevista son:

- Noticia de último momento. Para obtener la reacción y comentarios sobre una situación que acaba de suceder o un tema que se está discutiendo ampliamente en la agenda nacional.
- Información de contexto. Para obtener información adicional sobre una temática o sus antecedentes, enriquecer el análisis de una situación y examinar los acontecimientos desde diferentes puntos de vista.
- Reportaje a profundidad o historia. Busca obtener más información de contenido humano, anécdotas y testimonios.

### Preparándose para una entrevista

Las mejores entrevistas son aquellas donde ambas partes se han preparado adecuadamente. A continuación unos consejos:

- Investigue a la persona que le hará la entrevista, lea sus artículos o vea algunas ediciones de su programa, para conocer su estilo de entrevista, y hacerse una idea de sus opiniones y puntos de vista.
- Envíele información que le facilite prepararse para la entrevista, especialmente si se trata de un tema muy técnico o específico.
- Pregunte con anticipación al productor o periodista:
  - ¿Cuál es el ángulo de la entrevista?
  - ¿Cuánto tiempo durará la entrevista?
  - ¿Cuánto espacio se le ha asignado den-

tro de la nota?

- ¿A quiénes más se les entrevistará sobre el tema?
- ¿La entrevista es en vivo o pregrabada?
- Prepare su mensaje y desarrolle diferentes formas para expresarlo.
- Obtenga información actualizada sobre el tema en particular, y sobre su institución o proyecto en general, para poder usarla en caso necesario.
- Anticipe las preguntas que puedan hacerle y prepare sus respuestas.
- Especialmente, escriba las preguntas que desearía no le hagan, pero teme que puedan hacerse y prepárese para responderlas con aplomo y autoridad, o evadirlas de manera inteligente.
- Si la entrevista es en las oficinas de su institución, elija el lugar más adecuado. Si se trata de una entrevista para televisión, busque un espacio atractivo, que contenga algún elemento visual institucional único y que esté lo suficiente alejado del ruido y otros distractores que puedan afectar la calidad de la entrevista.

## Durante la entrevista

- Si es posible, grabe usted también su entrevista, aunque sea solamente el audio, y hágaselo saber a su entrevistador.
- Tenga a la mano una hoja de datos y cifras relevantes, que pueda incluso compartir con el o la periodista.
- Sea amable y cordial con su entrevistador. Trátelo por su nombre, pero no se extralimite; aunque la persona sea su amiga, se encuentra allí en carácter profesional y usted representa a su institución.
- Compórtese con naturalidad, vea a su entrevistador a los ojos, e ignore la cámara o micrófono.
- El lenguaje corporal es muy importante.

Debe verse confiado y seguro de sí.

- Recuerde que usted es el experto en el tema, proyecte esa seguridad y profesionalismo sin llegar al extremo de la arrogancia.
- Escuche cuidadosamente las preguntas, responda en forma directa y concisa. Si no le queda clara la pregunta, pida que se la repita o replantee antes de dar cualquier respuesta.
- Recuerde que el periodista es solamente un vehículo para llegar a su audiencia.
- Evite oraciones largas o lenguaje técnico y complicado.
- Use solamente las cifras necesarias, y procure emplear aproximaciones que sean fáciles de recordar. Tenga cuidado con las cifras y asegúrese que sean correctas.
- Corrija amablemente cualquier información equivocada.
- No discuta con su entrevistador. Mantenga la calma y no responda de manera alterada.
- Si no conoce la respuesta, no especule. Con honestidad explique que no posee la información a la mano o no domina ese tema. Ofrezca enviar la información lo más pronto posible o refiera a su entrevistador con otra persona que pueda brindar estos datos.
- En lugar de decir "sin comentarios", explique a su entrevistador por qué no puede responder la pregunta.
- No le tema al silencio. A veces es una técnica que emplean los periodistas para hacer que las personas hablen de más. Espere tranquilamente a que le hagan la siguiente pregunta.
- Recuerde que todo lo que diga puede ser usado en la entrevista. No existe el "off the record". Cualquier cosa que usted diga va a ser incluido en ésta o futuras oportunidades.

# Técnicas para controlar una entrevista

A continuación se presentan cinco técnicas para mantener el control de una entrevista:

| Técnica                 | Como aplicarla                                                                                                           | Ejemplo                                                                                                                                                                                                                                                             |
|-------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Repetición              | Repita su mensaje clave de diferentes maneras todas las veces que le sea posible                                         | "Para explicárselo de otra manera..."<br>"Como ya lo había dicho antes..."<br>"No olvidemos el tema central que es..."                                                                                                                                              |
| Puente                  | Use una frase de puente entre la respuesta a la pregunta y su mensaje clave                                              | "Tiene razón que enfrentamos un serio problema, pero permítame reiterar (mensaje)"<br>"Probablemente no tengamos todas las soluciones, pero por ello sostenemos la importancia de (mensaje)"<br>"Su pregunta me lleva a una preocupación muy importante: (mensaje)" |
| Banderilla              | Hacer énfasis en los puntos más importantes                                                                              | "Lo más importante que siempre debemos recordar es..."<br>"Hemos hablado sobre muchas cosas ahora, pero todo se resume en estos puntos importantes..."<br>"Para terminar, déjeme dejar claro..."                                                                    |
| Anzuelo                 | Agregar un detalle adicional de información que provoque una pregunta de seguimiento                                     | "Actualmente estamos realizando un proyecto muy relevante con ..." (el periodista puede pedir más información)<br>"Creo que hay formas de superar estos problemas" (periodista preguntará como)                                                                     |
| Bocadillo (sound bites) | Use una frase memorable o plantee su mensaje de manera llamativa e interesante. El periodista puede retomarlo y citarlo. | "Tenemos tres grandes prioridades: educación, educación y educación"<br>"En esta zona, el agua es vida. Al cuidar el agua, estamos contribuyendo a asegurar la vida".                                                                                               |

## Después de la entrevista

- Asegúrese de que la cámara o grabadora estén apagados y quítese el micrófono de corbata, si le han puesto uno.
- Agradezca al periodista y póngase a la disposición para brindar más información, responder más dudas o verificar la información si es necesario.
- Ofrezca presentar o referir al periodista con otras personas que puedan aportar información valiosa a la noticia.
- Pregunte cuándo y dónde se publicará o transmitirá la entrevista.

## Consejos para entrevistas en televisión

- Vístase de manera conservadora, pero de acuerdo a la ocasión y la naturaleza de su profesión u organización. Si usa traje, prefiera colores oscuros (no negro), beige y tonos pastel. Evite estampados y rayas.
- No use joyas llamativas o que hagan ruido al moverse.
- Aunque se encuentre en exteriores, no use gorra o sombrero ni lentes oscuros, pues la sombra cubre el rostro e impide verle los ojos
- No use ropa blanca, roja o de colores muy llamativos.

- Si usa saco o chaqueta, siéntese sobre la cola para mantenerla estirada y en posición.
- Siéntese erguido. De vez en cuando, inclínese ligeramente hacia adelante para demostrar interés.
- No use excesivamente los brazos y manos, sólo úselos para hacer énfasis en algún punto.
- No se mueva nerviosamente: evite girar en la silla, golpetear los dedos o el lápiz, mover una pierna o los pies.

### Consejos para entrevistas en radio

- Controle el nivel del ruido y evite las distracciones. Busque un lugar tranquilo donde no haya interferencia.
- Saque provecho a su voz. Evite hablar de forma monótona y use la voz para hacer énfasis en aquellos puntos donde normalmente usaría un gesto físico.
- Repita su mensaje varias veces. Use frases cortas.
- No responda simplemente “sí” o “no”, amplíe sus respuestas y aproveche las técnicas para control de entrevistas mencionadas anteriormente.
- Enuncie sus palabras, evite murmurar. No se cubra la boca con las manos.

## Actividades de acercamiento y fortalecimiento de relaciones

Es importante llevar a cabo actividades y eventos dirigidos exclusivamente a fortalecer las relaciones con los y las periodistas,

y los medios de comunicación. A continuación se detallan algunas de las formas más acostumbradas para construir y fortalecer relaciones con la prensa.

### Jornadas de capacitación

Las y los reporteros son profesionales de la comunicación, especializados en periodismo. Sin embargo, su trabajo les obliga a conocer y manejar temáticas especializadas, pero generalmente existe poco acceso a dicha información y oportunidades de capacitación. Al mismo tiempo, un periodista debidamente informado está mejor preparado para analizar, comprender y divulgar estas temáticas.

Las jornadas de capacitación son una forma de superar la brecha que normalmente puede existir entre el periodista y el acceso a la información especializada. Para ello, puede aprovecharse la capacidad instalada de la institución e invitar a personal propio del proyecto para impartir charlas sobre temas puntuales de interés, o puede invitarse a colegas y conferencistas de organizaciones afines para llevar a cabo esta actividad.

Contar con un programa de capacitación para periodistas sólo rinde resultados positivos para todos los actores involucrados, como los siguientes:

- La institución se asegura que las y los periodistas dominen adecuadamente una temática importante
- Se fortalecen las relaciones personales entre la organización y las y los periodistas
- Las y los reporteros refuerzan su educación para hacer mejor su trabajo y, además, enriquecen su currículum vitae
- Los medios de comunicación cuentan con profesionales mejor preparados para cubrir las noticias

- La población se beneficia al recibir información más veraz y detallada sobre temas de interés.

Las jornadas de capacitación pueden ser:

- Desayunos informativos. Se llevan a cabo muy temprano en la mañana para no interferir con la jornada diaria de trabajo e incluyen solamente una charla magistral sobre un tema de interés.
- Sesiones de medio día. Son muy populares porque los asistentes no pierden demasiado tiempo de trabajo o para estar con sus familias. Se pueden explorar los temas con mayor profundidad que en un desayuno informativo y puede incluso planificarse un ciclo de jornadas que permita cubrir todos los requisitos de un programa de certificación o diplomado.
- Cursos “in-house”, que se imparten a todo el equipo de reporteros de un medio. Esta metodología se acostumbra cuando se desea influir en cambios de pensamiento y conducta, como por ejemplo: un curso sobre enfoque de género o protección de la niñez.

## Becas

Con frecuencia las organizaciones tienen la oportunidad de gestionar la participación de su personal o de personas de otras organizaciones en cursos de capacitación tanto dentro como fuera del país, virtuales o presenciales, sobre temas directamente relacionados con el proyecto o la agenda institucional.

En determinadas ocasiones, los organismos internacionales llevan a cabo programas de capacitación especialmente dirigidos a periodistas y solicitan el apoyo de la institu-

ción para proponer candidatos o divulgar la oportunidad localmente.

En cualquiera de los casos, siempre debe tomarse en cuenta que es necesario obtener aprobación previa del medio de comunicación o del jefe superior del periodista, antes de comprometer recursos propios o de un donante.

## Otras herramientas para la comunicación

Existen otras herramientas de comunicación que pueden utilizarse para llegar a nuestras audiencias claves. Estas pueden agruparse en tres grandes categorías:

- Publicidad en medios masivos y alternativos, como radio, prensa y televisión, vía pública, redes sociales
- Uso del arte para la sensibilización y la comunicación social
- Organización de eventos y otras actividades

## Campañas publicitarias

Las campañas publicitarias en medios masivos son un medio muy eficiente para comunicar un mensaje, pues tienen la capacidad de llegar a grandes audiencias con elementos de alta recordación. Una campaña de publicidad, bien planificada y ejecutada, permite alcanzar importantes objetivos de comunicación como lo son la sensibilización y el conocimiento de marca.

Una campaña publicitaria consiste en la coordinación de diferentes acciones realizadas para transmitir un mismo mensaje a través de medios masivos y alternativos

de comunicación durante un período de tiempo definido y con un presupuesto determinado.

Los elementos claves de una campaña publicitaria son:

- Objetivos claros de comunicación
- Un mensaje clave adaptado a los diferentes medios que se emplearán en la campaña
- Planificación y mezcla de medios adecuada, de acuerdo a las audiencias meta de la campaña
- Producción de materiales publicitarios de calidad y de acuerdo a las características de cada medio
- Presupuesto suficiente para cubrir los gastos de producción y colocación de la publicidad durante el período que dure la campaña

Entre las ventajas de la publicidad cabe mencionar:

- La publicidad llega a gran cantidad de público a la vez, lo que resulta importante para quienes se interesan sobre todo en productos de consumo masivo.
- En términos de costo unitario por mensaje recibido por el público en general, la publicidad resulta ser uno de los medios de comunicación más baratos.
- La publicidad llega a todos los públicos en un mismo tiempo (o en un tiempo muy restringido), lo que resulta muy adecuado en situaciones de gran competencia.
- La publicidad llega a todos los lugares y a todos los públicos de manera homogénea.
- La publicidad, sobre todo la publicidad por televisión, da prestigio al producto y a la empresa que la utiliza.

Pero la publicidad también presenta importantes desventajas:

- En general, la publicidad requiere de un monto de inversión bastante elevado de parte de la institución.
- En muchos lugares existe una gran saturación publicitaria, lo cual disminuye mucho su eficacia.
- Se requiere de repetición constante para lograr superar el ruido publicitario y capturar un espacio en la mente de la población objetivo.
- Si bien es posible delimitar su amplitud, la publicidad llega más o menos indiscriminadamente a todo tipo de público. Así, es muy probable que una gran cantidad del público que reciba el mensaje no sea destinatario de la comunicación.
- El nivel de credibilidad de la publicidad es relativamente bajo. Los consumidores actuales consideran que, quien hace publicidad, está parcializado puesto que tiene evidentemente interés en comunicar únicamente los aspectos positivos de sus productos o servicios.

## **Uso del arte para la comunicación**

El cine, la música, el teatro y las artes plásticas son excelentes vehículos para comunicar de forma altamente participativa e interactiva, donde el destinatario de la comunicación también tiene la oportunidad de convertirse en parte del mensaje.

Algunos ejemplos de arte como medio de comunicación pueden ser:

- **Cine.** Incluye la producción de cortometrajes, largometrajes, documentales y películas animadas, así como transmisión de películas comerciales relacionadas con el tema.
- **Música.** Creación de canciones alusivas al tema o desarrollo de conciertos a favor de la causa.
- **Teatro.** Comprende desde la producción de teatro callejero hasta la formación de grupos escolares de teatro o el uso de sociodramas en talleres de capacitación y eventos.
- **Títeres.** El teatro de títeres tiene la bondad de atraer tanto a los niños y niñas como a las personas adultas.
- **Murales, graffitti y arte callejero.** La producción de murales y postes puede tener múltiples propósitos, desde embellecer un área hasta retomar esta manifestación del arte como un vehículo para mensajes positivos.
- **Fotografía.** Hay muchas formas de potenciar el uso de la fotografía para la comunicación, ya sea por medio de imágenes de alta calidad e impacto o a través de exhibiciones de fotografías artísticas alusivas a la temática que se desea comunicar. La fotografía es también una forma de facilitar que ciertas audiencias puedan mostrar su visión de las cosas. Por ejemplo: entregar cámaras desechables a un grupo de niños y niñas para que documenten como se exponen a la violencia durante un día en sus vidas.
- **Danza.** Tradicionalmente, la danza ha ocupado un lugar muy importante en la transmisión de historias y mensajes. Con la llegada de otros medios de comunicación esta manifestación del arte se ha ido convirtiendo en un recurso muy selectivo,

pero no debe subestimarse su capacidad de generar asombro e impacto. Según la audiencia objetivo, se pueden aprovechar los diferentes estilos de danza para producir coreografías interesantes a melodías o canciones con mensajes alusivos al tema.

## Eventos y otras actividades

Bajo esta categoría se incluyen todos los eventos que puedan llevarse a cabo para potenciar la comunicación. La gran mayoría tienen la capacidad de ampliarse a espacios virtuales a través de las redes sociales. Algunos ejemplos son:

- Talleres y foros, conversatorios, conferencias magistrales
- Encuentros nacionales, regionales e internacionales
- Lanzamientos de publicaciones, campañas o proyectos
- Cierre de proyectos y presentación de resultados/rendición de cuentas
- Conciertos
- Caminatas, desfiles y marchas
- Flash mobs y estatuas vivas en parques, centros comerciales y lugares públicos
- Festivales de arte popular y festivales de cine, música, danza y teatro
- Carreras, concursos y desafíos
- Construcciones temporales y montaje de estructuras en lugares de gran circulación

## Usando las Redes Sociales

Las redes sociales en Internet están formadas por comunidades virtuales de personas con intereses o actividades en común (como amistad, parentesco, trabajo) y que permiten el contacto entre estos, de manera que se puedan comunicar e intercambiar información. Los individuos no necesariamente se conocen antes de entrar en contacto a través de la red social, sino que pueden hacerlo a través de ésta, y ese es uno de los mayores beneficios de las comunidades virtuales. Las más usadas en la región son Facebook y Youtube.

Tanto en la comunicación interpersonal como en las comunicaciones institucionales y comerciales, las redes sociales han revolucionado la forma en que las personas se comunican. Los avances en la tecnología móvil y la creación de los llamados teléfonos inteligentes han convertido a las redes sociales en una parte importante de la vida diaria de millones de personas. En 2015, en la región se registró 18.2 millones de personas activas en Facebook. Los países con mayoría de usuarios son Guatemala y República Dominicana<sup>1</sup>.

Las redes sociales brindan un canal de doble vía para que las personas puedan participar en “conversaciones” sobre una amplia variedad de temáticas, desde asuntos triviales de la vida diaria hasta el activismo político y social. Las organizaciones e instituciones deben, por tanto, aprender a

hacer uso de las redes sociales para aprovechar todas las oportunidades de comunicación e incidencia posibles.

La influencia de las redes sociales también ha afectado la forma en que se emplean los medios tradicionales de comunicación. Todo medio de comunicación masivo cuenta hoy día con su plataforma digital y redes sociales, las cuales necesitan actualizar permanentemente. En una red social los conceptos “actualidad”, “participación” y “opinión” adquieren matices interesantes.

Las campañas publicitarias integran de forma prominente a las redes sociales, no sólo en la ejecución de actividades virtuales, sino también incorporando acciones sinérgicas que optimizan las bondades de ambos universos.

### Consejos de etiqueta en las redes sociales

- **Recuerde que el Internet es permanente.** Nada desaparece una vez haya sido subido a Internet. Cualquier comentario compartido en alguna de las redes sociales puede llegar a trascender el medio o ser encontrado con ayuda de algún motor de búsqueda como Google.
- **Tenga mucho cuidado al combinar su vida personal con la profesional.** En el universo de las redes sociales, no existe una verdadera separación entre la vida personal y la profesional y lo privado fácilmente puede convertirse en un tópico público.
- **Sea respetuoso.** Nunca use las redes sociales para ofender o atacar a las personas. Exprese su disgusto o desacuerdo de manera profesional y respetuosa.
- **Sea un buen embajador.** Su comportamiento

1. Fuente: iLifeBelt, junio 2105, citado por Estrategia y Negocios. <http://www.estrategiaynegocios.net/ocio/857171-330/hay-182-millones-de-centroamericanos-activos-en-facebook>

to y opiniones en las redes sociales son un reflejo directo o indirecto de la institución.

- **Hable de lo que sabe.** Aporte elementos de valor escribiendo comentarios y piezas informativas interesantes y que fomenten el análisis.

- **Sea honesto, transparente y abierto.** Identifíquese como empleado de su organización y trate de dejar claro cuando está expresando una opinión personal y no una posición institucional. Ser transparente, sin embargo, no significa usar las redes sociales para divulgar información confidencial.

- **Separe sus opiniones de los hechos.** Deje muy claro cuando se trata de una opinión personal y cuando está presentando datos y hechos concretos.

- **Comparta su pasión por su trabajo.** Hable sobre sus éxitos y desafíos, satisfacciones y resultados.

- **Sea conversacional.** Evite el discurso institucional y la pedantería. Establezca un diálogo abierto que promueva la participación y responda a los comentarios que le hagan.

- **Construya relaciones.** No use las redes sociales como un canal de sentido único. Interactúe con su audiencia y fomente el diálogo.

- **Responda a la crítica constructiva.** Convierta un comentario negativo en una oportunidad positiva de construir relaciones; agradezca la participación y fomente la conversación de manera respetuosa y sincera para conocer la verdadera razón del disgusto y buscar soluciones transparentes al problema.

- **Si se equivoca, admítalo.** De la misma manera, si encuentra errores en los comentarios de otros, responda amablemente y brinde la información correcta, explicando de dónde proviene esta información y por qué es veraz.

- **Reconozca el crédito a quien se lo merece.** Cuando cite el material de otras personas o instituciones, asegúrese de mencionarlo. Es importante también saber si está autorizado para divulgar este material abiertamente y sin autorización de los autores.

## Como comunicarse en las redes sociales

**1. Mensajes cortos y simples.** En las redes sociales, los mensajes más efectivos invitan a la interacción pero son también directos y sencillos. Evite el lenguaje técnico y el discurso institucional rebuscado. Edite y edite y edite sus mensajes hasta que sean breves y fáciles de comprender para cualquier persona que no conoce su trabajo. Twitter tiene un límite de 140 caracteres para cada mensaje, por lo que cada letra cuenta y, aunque Facebook no posee las mismas limitaciones, visualmente sólo muestra las primeras líneas de un mensaje, y oculta el resto del contenido.

**2. Desarrolle una voz virtual que refleje su personalidad.** Las interacciones en las redes sociales giran alrededor de las relaciones. A las audiencias les gusta conocer a sus interlocutores, por lo que trate de inyectar humor a sus mensajes, comparta las buenas noticias y no tenga miedo en compartir chistes, saludos y mensajes triviales, siempre y cuando tengan alguna relación con el proyecto o el trabajo de la institución.

**3. Etiquete lo más posible.** Se entiende por etiquetar (tag) a la acción de incluir o mencionar a una persona u organización en el mensaje, lo cual ofrece muchas ventajas:

- Permite que esta persona o institución sepa que ha sido mencionada, lo cual aumenta la posibilidad de que su mensaje sea leído.
- Amplía el alcance de su mensaje más allá de su propio universo de seguidores, para incluir también a los amigos y seguidores de la otra persona u organización, que pueden sentirse interesados en usted

y convertirse en seguidores suyos.

- Todo lo anterior aumenta las posibilidades para que su mensaje sea compartido y repetido por más y más personas, ampliando cada vez más el alcance del mensaje.
- Para etiquetar un tópico en Facebook o Twitter, utilice el signo de numeral (#) o hashtag. Cualquier palabra o frase precedida por este signo se vuelve automáticamente un tópico que puede medirse, buscarse y crear tendencia para etiquetar a una persona u organización en Facebook y Twitter, utilice el signo de arroba (@) seguido del nombre de la página en Facebook o usuario en Twitter. Sólo pueden etiquetarse páginas públicas y personas que pertenecen a su red de amistades.

**4. Responda prontamente** a los comentarios y respuestas de su audiencia. Esto demuestra que usted está interesado en la opinión de otros y agradece que se hayan tomado el tiempo para leer y responder a su mensaje. Aun cuando se trate de un comentario negativo, sea siempre cortés y respetuoso. Los perfiles institucionales en Facebook tienen un response rate (nivel de respuesta) que mide los días y minutos en los que esa página responde sus comentarios.

**5. Comparta buenos contenidos:** fotografías, imágenes, vídeos y vínculos. Está comprobado que los mensajes con algún componente visual llaman más la atención de los usuarios de redes sociales y generan más interacción, pues las personas se sienten mucho más interesadas en compartir este tipo de materiales. Además, Facebook asigna más valor a un mensaje con imágenes y video y los coloca al inicio de la sección de noticias en las páginas personales.

## **Construir comunidad en las redes sociales**

Comunicarse en las redes sociales no tiene sentido a menos que exista una audiencia interesada en usted. Llámese “fans” o seguidores. Por ello, uno de los elementos más importantes de la estrategia de redes sociales es la construcción y crecimiento de la comunidad virtual. Sin embargo, aunque la cantidad de seguidores es importante, algunas personas se preocupan más por el número de “Me gusta” en Facebook o seguidores en Twitter, considerando estos aspectos como los únicos indicadores de éxito, cuando realmente lo que más nos debe interesar es la calidad de estos seguidores.

**1. Empiece por quienes conoce.** Sus primeros seguidores debieran ser las personas que trabajan en la organización. Siempre que tenga la oportunidad, invíteles a visitar las páginas oficiales de Facebook y la cuenta de Twitter, e incluso compartir en sus páginas personales algunos de los mensajes oficiales que se publiquen. Invite también a sus socios y aliados, colegas de otras organizaciones y grupos con los que su institución tenga alguna relación.

**2. Siga activamente a otras organizaciones socias o que realicen trabajo similar.** Busque en Facebook y Twitter a las organizaciones con las cuales trabaja su institución, así como a aquellos funcionarios claves, y sígalos. También puede explorar qué organizaciones y personas están seguidas por sus socios y colegas, y así ampliar más su comunidad virtual.

**3. Comparta y replique los mensajes de otros.** Revise diariamente los mensajes publicados por las personas e instituciones que más le in-

teresan y compártalos con su propia comunidad virtual, retuiteando o dando “Me gusta” a la publicación. De la misma manera, busque las publicaciones donde usted o su organización han sido etiquetados y demuestre su agradecimiento, dando “Me gusta” o marcándola como favorita, además de compartirla en sus propias redes sociales.

**4. Escuche las conversaciones y participe en las conversaciones de otros.** No siempre tiene que ser usted o su institución quien inicie el diálogo. Otras organizaciones pueden también estar hablando del tema que le interesa y es oportuno aprovechar el interés generado e insertarse en la conversación, aportando información relevante o comentarios de valor.

**5. Fomente el diálogo.** Las redes sociales no son una plataforma para el discurso unilateral, sino un excelente espacio para fomentar el diálogo y conocer las opiniones de sus audiencias. Cuando escriba un mensaje, hágalo pensando en formas de llamar la atención y provocar respuestas y comentarios por parte de su comunidad virtual.

**6. Realice eventos y activaciones virtuales.** Algunos ejemplos pueden ser: concursos de popularidad (fotografía favorita), sorteos de artículos promocionales, toma de selfies, generación de hashtags, tweetathons, etc.

**7. Atrévase a copiar y a experimentar.** Analice qué están haciendo otras instituciones similares a la suya, tanto dentro como fuera de su entorno, y busque cómo adaptar esas experiencias a las necesidades de su organización. Atrévase a jugar con la fórmula de comunicación establecida, introduciendo mensajes diferentes, nuevos materiales audiovisuales e incluso otras redes sociales. No sabrá lo que

realmente le interesa a su comunidad virtual hasta que lo pruebe.

## Comunicando hacia el interior

### Manteniendo el flujo de la comunicación

La comunicación interna efectiva contribuye a que el personal pueda hacer su trabajo de manera más eficiente y motiva a toda la institución para trabajar juntos hacia la consecución de las metas organizacionales, en un clima positivo. La comunicación interna facilita el flujo de la información y contribuye a construir un ambiente y cultura de equipo, a la vez que fortalece el sentido de pertenencia y el orgullo y satisfacción laboral. La comunicación interna también promueve la sinergia, evita la duplicación de esfuerzos, estimula el aprendizaje institucional y previene los vacíos de información, que podrían afectar la toma de decisiones.

Se entiende por comunicación interna todos los procesos y métodos, formales e informales, que se utilizan para mantener al personal informado al interior de la organización. Pueden ser verbales como reuniones informativas y llamadas telefónicas, o escritas como circulares, cartas informativas, memorandos, etc.

Existen dos o tres aspectos que siempre deben recordarse en la comunicación interna:

- La comunicación debe ser un proceso de doble vía.
- Todos y todas tenemos un rol en mantener activo el flujo de información.
- La comunicación interna es responsabi-

dad de la alta gerencia y no del departamento o unidad de comunicaciones o el departamento de recursos humanos.

### Herramientas y métodos de la comunicación interna

Los métodos más tradicionales de comunicación interna son:

- Memorandos y correos electrónicos
- Circulares informativas
- Boletines periódicos
- Agendas semanales de actividades
- Otros materiales impresos para uso interno: calendarios, planificadores, etc.
- Cartelera o periódicos murales
- Reuniones informativas
- Llamadas telefónicas

Con el desarrollo de las nuevas tecnologías, ahora también existen otros canales de comunicación interna como:

- Intranet (sitio web privado de acceso restringido para compartir información)
- Grupos privados en Facebook
- Yammer (plataforma privada con interacción semejante a Facebook o LinkedIn que permite la colaboración de los trabajadores de una empresa)
- Blogs
- Mensajes instantáneos
- Skype
- Documentos compartidos en alguna forma de nube (One Drive, Google Drive y otros)
- Encuestas virtuales
- Mensajes de computadora automáticos
- Descansadores de pantalla y fondos de escritorio

Al aplicar la visión de las comunicaciones integradas de marketing en el ámbito de la

comunicación interna, es factible identificar otros canales alternativos de comunicación, por ejemplo:

- Materiales audiovisuales internos para ser compartidos en reuniones, a través de Intranet, en las redes sociales internas o por correo electrónico. Por ejemplo, un cortometraje divertido donde se desafía a diferentes compañeros y compañeras a que traten de interpretar una frase técnica muy complicada y de uso común al interior de la organización.
- Materiales promocionales exclusivamente para uso interno o del personal. Ejemplo: manteles individuales de papel o plásticos para la cafetería del personal.
- Murales, pizarrones o tableros de mensajes donde todo el personal pueda participar.
- Activaciones, concursos y juegos entre el personal, ya sea de forma presencial o virtual.
- Organización de eventos para construcción de cultura de equipo (team building).

Cuando se diseñe la estrategia de comunicación interna o se lleve a cabo alguna campaña de comunicación, información o sensibilización al interior de la organización, conviene aplicar los mismos principios de la comunicación externa y elegir la mezcla de medios y canales de comunicación más adecuados en función de a) los objetivos de comunicación; b) las audiencias metas y c) el presupuesto disponible.

## Comunicando para incidir

La comunicación es una de las herramientas más importantes de toda campaña o estrategia de incidencia política o social. En este caso, se emplean las herramientas y métodos de comunicación para apoyar los esfuerzos por convencer o influir en la opinión de diferentes audiencias, desde la sociedad en general hasta las y los legisladores en particular.

Por lo tanto, el primer paso a dar es diseñar la estrategia de comunicación de acuerdo con los objetivos, audiencias meta y resultados esperados de la iniciativa de incidencia.

Entre las audiencias más importantes de toda campaña de incidencia se encuentran las y los líderes de opinión, concretamente las cabezas de gobiernos locales, instituciones públicas, ministerios y legisladores.

Las y los líderes de opinión no toman decisiones aisladamente; se apoyan en la información y la asesoría que le brindan las y los especialistas de su equipo y de las organizaciones que consultan. Esta información incluye:

- Datos estadísticos para análisis
- Investigaciones de instituciones especializadas
- Agencias cooperantes
- Los medios de comunicación
- Organizaciones no gubernamentales locales, nacionales e internacionales
- Lobistas
- La sociedad organizada y no organizada
- Redes sociales

Seguramente, su institución tiene mucha información de calidad que puede ser de utilidad a las personas que definen el rumbo de su país. Pero no basta con hacerles llegar la publicación o informarles sobre el último reporte. Recuerde que las y los tomadores de decisiones:

- Son personas ocupadas, con muchas decisiones que tomar, reuniones a las que asistir y obligaciones que atender.
- No son especialistas como usted. Los políticos y otras personas tomadoras de decisiones provienen de diferentes campos; lo más probable es que no sean expertas en el tema de seguridad ciudadana. Tampoco dominan, seguramente, el lenguaje técnico y las explicaciones complicadas que puede encontrar en publicaciones especializadas. Por eso se apoyan en resúmenes y briefs ejecutivos.
- Reciben información contradictoria. Quienes toman decisiones deben escuchar la opinión de diversos puntos de vista antes de tomar una decisión. Necesitan que se les presente la información precisa y concisa, fácil de asimilar y con argumentos claros para defender un curso de acción en particular.

Existen otros motivos por los cuales usted pueda desear mejorar su comunicación con las personas tomadoras de decisiones:

- Para lograr mayor visibilidad de su proyecto o institución y tener un perfil más destacado dentro del gobierno
- Para que las y los tomadores de decisión apoyen sus acciones e iniciativas
- Para que conozcan y aprovechen toda la experiencia y “expertise” que usted y su institución puede brindarles

- Para influir en la asignación de fondos y otros recursos
- Para persuadirles a crear, modificar o aprobar un reglamento, política o ley.

## Escribiendo para sus audiencias

### La importancia de un lenguaje claro y sencillo

La capacidad de escribir con claridad es, probablemente, una de las cualidades más necesarias para la comunicación efectiva. No importa qué tan creativas sean sus ideas o cuán relevantes sean los contenidos de su documento si la redacción es confusa o imprecisa, y los textos son demasiado técnicos o aburridos.

Hay personas que piensan que un lenguaje más sencillo compromete de alguna manera la calidad de la información o el nivel de profesionalismo del documento, pero la realidad es todo lo contrario. La escritura clara, sencilla y directa ahorra tiempo y dinero, evita errores y ayuda a otros a hacer su trabajo.

Cuando redacte un texto o escriba un documento, hágase las siguientes preguntas:

- ¿Cuál es el nivel de conocimiento que mi audiencia tiene sobre este tema?
- ¿Cuáles son los hábitos de lectura de mi audiencia?
- ¿Si una persona lee este material rápidamente, podrá comprender con claridad lo que deseo transmitir?
- ¿Si una persona leyera este texto en voz alta, se quedaría sin aire a media oración?

- ¿Estoy usando palabras muy complicadas que puedo cambiar?
- ¿Estoy usando lenguaje muy técnico o abreviaturas poco conocidas?
- ¿Hay más de una idea en esta oración?
- ¿Puedo decir la misma idea con menos palabras, de forma más directa o más claramente?

### Lineamientos básicos de redacción

#### 1. Use palabras sencillas

- Sustituya el lenguaje abstracto con palabras concretas
- Use los sinónimos más simples
- Evite el lenguaje técnico en los textos dirigidos al público en general
- Reduzca lo más posible el uso de acrónimos y abreviaturas
- Evite el lenguaje oficial o burocrático
- Sea consistente en el uso de los términos

#### 2. Use un lenguaje activo

- Prefiera los usos activos por encima de los pasivos. Por ejemplo: "los representantes firmaron el convenio", en lugar de "el convenio fue firmado por los representantes"
- Utilice verbos en lugar de sustantivos. Por ejemplo: Evaluar, en lugar de "llevar a cabo una evaluación"

#### 3. Use oraciones cortas y revise frases excesivamente largas o confusas

- Asegúrese de que sólo haya una idea en cada frase.
- Elimine las palabras y frases superfluas, así como los preámbulos innecesarios.

#### 4. Reduzca la longitud de los párrafos

- Idealmente, un párrafo tiene tres a cuatro oraciones como máximo.
- Cubrir un tema en cada párrafo.

## 5. Use lenguaje de género

- De preferencia, prefiera el uso de palabras neutras de género, tales como personas en lugar de hombres.
- Rompa los estereotipos de género

## 6. Tome en cuenta a su audiencia cuando escriba

- Considere los niveles de educación y hábitos de lectura de las personas
- Incluya sólo la información necesaria.

## 7. Revise el texto

- Revise el texto para eliminar los errores en la gramática y la ortografía y para asegurar que el estilo y el formato son consistentes. Una buena idea puede perder credibilidad por errores ortográficos serios.
- Lea el texto en voz alta, lo que le ayudará a identificar las frases o pasajes que todavía no están claros y necesitan revisión.
- Antes de su distribución o publicación, pida a otras personas ajenas al tema que lean su texto y le compartan sus impresiones.

## Empleo de cifras y datos estadísticos

El uso de las cifras y datos estadísticos puede ser un desafío para la comunicación efectiva, considerando lo siguiente:

- Para la mayoría de las personas es muy difícil establecer una conexión emocional con números fríos y duros.
- Al mismo tiempo, es difícil recordar cantidades exactas o dimensionarlas mentalmente.
- Las cantidades pequeñas tienden a parecer sin importancia y pueden hacer que las personas minimicen el impacto o la relevancia de lo que representan.
- En ciertas situaciones, las cifras grandes

pueden provocar que las personas se distancien emocionalmente del problema.

Algunas formas de superar estos obstáculos son:

- Humanizando la información, dando nombre y apellido al problema, al incluir la historia de una persona en particular como ejemplo de la situación.
- Utilizando comparaciones y equivalentes. Por ejemplo, comparando el monto del proyecto contra el ingreso mensual de una familia típica dentro de la población beneficiada.
- Redondeando cifras y usando porcentajes
- Usando mapas, gráficas e infográficos, que faciliten visualizar y recordar la información.

**infoSEGURA**

Unidad de Coordinación Regional del Proyecto. Oficina del PNUD en El Salvador.  
Edificio Naciones Unidas. Blvd. Orden de Malta Sur. No. 2-B. Santa Elena. Antiguo Cuscatlán. La Libertad  
Teléfono. (503) 2263 0066.