



MANUAL ↔ DE
COMUNICACIÓN
ESTRATÉGICA
PARA LA CIUDADANÍA
ORGANIZADA

Mariola Olcina Alvarado
e Isidro Jiménez Gómez

[Al margen]



LIBROS
EN ACCIÓN

La editorial de



ecologistas
en acción

Colaboran



EL SALMON
CONTRACORRIENTE



CONSUME
HASTA
MORIR





En [Al margen] convergen análisis que por su especificidad trascienden los límites de otras colecciones. [Al margen] porque son notas precisas sobre el rumbo de las cosas. [Al margen] porque en estas palabras se esconde una actitud contraria a la inercia de las servidumbres. [Al margen] del poder pero junto a quienes luchan por cambiar al mundo.

TITULO: Manual de comunicación para la ciudadanía organizada

AUTORES: Mariola Olcina Alvarado e Isidro Jiménez Gómez

ILUSTRACIONES: Isidro Jiménez Gómez

EDITA: ConsumeHastaMorir

Libros en Acción (Ecologistas en Acción)

Marqués de Leganes 12, 28004, Madrid

Telef. 915312739 Fax: 915312611

www.ecologistasenaccion.org

Consejo Editorial de Libros en Acción: Miguel Brieva, José Luis Fernández-Casadevante, Belén Gopegui, Yayo Herrero, Valentín Ladrero y Pedro Ramiro

ISBN: 978-84-946151-7-7

DEPÓSITO LEGAL: M-27736-2017

Impreso en papel 100% reciclado, blanqueado sin cloro.

Ecologistas en Acción agradece la reproducción y divulgación de los contenidos de este libro siempre que se cite la fuente.

EL CONTENIDO DE ESTE LIBRO HA SIDO DISEÑADO Y MAQUETADO

ÚNICAMENTE CON INKSCAPE Y SCRIBUS, HERRAMIENTAS DE SOFTWARE LIBRE



Creative Commons 5.0
Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual .0 Internacional
(CC BY-NC-SA 5.0)



Reconocimiento — Debe reconocer adecuadamente la autoría, proporcionar un enlace a la licencia e indicar si se han realizado cambios. Puede hacerlo de cualquier manera razonable, pero no de una manera que sugiera que tiene el apoyo del licenciador o lo recibe por el uso que hace.

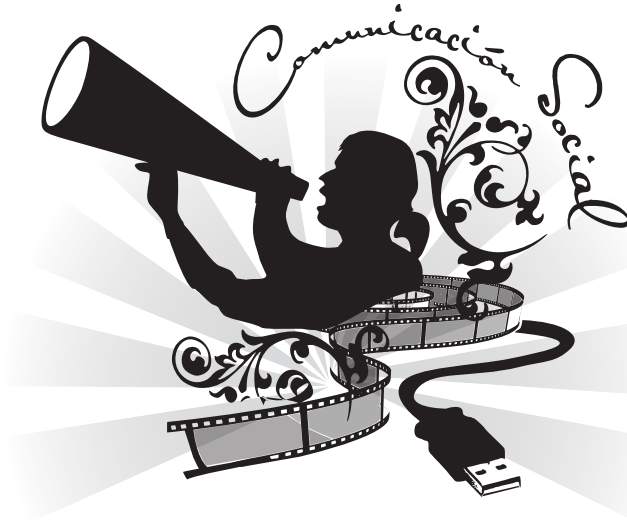


NoComercial — No puede utilizar el material para una finalidad comercial.



CompartirIgual — Si remezcla, transforma o crea a partir del material, deberá difundir sus contribuciones bajo la misma licencia que el original.





Este libro es el resultado de los talleres que venimos organizando desde hace unos años y, especialmente, del Curso de Comunicación Social de ConsumeHastaMorir en la Plataforma educativa de Ecologistas en Acción. Han sido diez ediciones con valiosos intercambios, fundamentales para enriquecer este texto, así que nuestro agradecimiento a quienes tan generosamente compartieron sus experiencias y saberes.

Pero además, nos sentimos en deuda con las organizaciones y redes que nos llamaron para trabajar y aprender haciendo comunicación social. Que ésta nos siga uniendo por muchos años.



Capítulo 1. Integrar la Comunicación en el trabajo de la organización *pág 9*

1. La patata caliente o algunos problemas de partida *pág 12*
2. Comunicación, ¿estás o no estás? *14*
3. La comunicación como proceso. Una cultura comunicativa *15*
4. Superar la endogamia comunicativa *17*
5. Reconociendo públicos: ¿a quién estamos llegando? *18*
6. Delimitando públicos. Los círculos concéntricos *20*
7. Otras herramientas para superar la endogamia comunicativa *23*
8. Comunicación interna *26*
9. Comunicando un nosotros. El mapa de ubicación *28*
10. Ideas fuerza. El mapa de valores *30*
11. Canales y medios ***
12. Cocinando comunicación. La tabla final de públicos *36*
13. La planificación *38*
14. Coherencia comunicativa (o cómo extender la comunicación) *40*

Capítulo 2. Medios de comunicación *pág 43*

1. El ecosistema mediático. Introducción a los medios de comunicación *44*
2. Las 7 heridas del periodismo. Una breve radiografía de los medios de comunicación *48*
3. La rutina de la periodista *54*
4. La ciudadanía organizada en los medios de comunicación *58*



5. Construir la noticia. Detectar el hecho noticiable 62
6. Gabinete de prensa 65
7. La nota de prensa 69
8. La rueda de prensa 77
9. La entrevista 80
10. Aprender del clipping 83
11. ¿Participamos en los medios masivos? 85
12. Los medios de comunicación "alternativos" 88
13. Mi organización tiene un medio de comunicación 94

Capítulo 3. Comunicación Digital pág 97

1. De navegante a dueño de isla 98
2. La Internet más real 100
3. La ciudadanía organizada informa en Internet 102
4. Periodismo ciudadano 104
5. Las calles públicas de Internet (estándares y protocolos) 108
6. La sindicación de contenidos. RSS 110
7. Gestión proactiva de Redes Sociales 112
8. Territorio multimedia: el audiovisual en la Red 117
9. Estrategias narrativas audiovisuales 120
10. Cinco consejos para hacer mejores vídeos 124

Capítulo 4. Guerrilla de la Comunicación y Creatividad Comunicativa pág 127

1. Copiar bien, es decir, crear 138
2. La herramienta creativa 131
3. La disrupción como método 133
4. Técnicas de creatividad 135
5. La técnica de las postales gráficas 136
6. La técnica de creatividad relacional 140
7. El hazlo tú misma contracultural 143
8. La acción teatral 145
9. La contrapublicidad 148
10. Guerra de memes 150

Despedida con Recursos pág 151



Los movimientos sociales, la ciudadanía organizada, ha demostrado durante décadas una especial creatividad para comunicar sus propuestas, peticiones y denuncias. En muchos casos, hablamos de campañas de bajo presupuesto pero con una buena dosis de ingenio. El compromiso de las y los activistas ha conseguido, más de una vez, suplir la falta de recursos comunicativos, aunque esto no solucione los problemas a largo plazo.

Y es que las organizaciones se mueven en un escenario mediático complejo, dominado por otros agentes con más recursos, por lo que se ha ido haciendo necesario incorporar más herramientas comunicativas para hacerse oír. Esto es especialmente importante cuando la comunicación se hace contrainformativa y pone en cuestión los paradigmas dominantes.

Pero estas herramientas tampoco sirven de mucho si son esporádicas o anecdóticas. Aunque muchas personas que forman parte de organizaciones sociales le otorgan bastante importancia a la comunicación, normalmente termina siendo el último paso del trabajo de la organización y no una parte transversal de su actividad.



Por lo general, los aspectos técnicos de la comunicación (lo urgente) relegan el trabajo táctico, imprescindible a medio y largo plazo. Este libro intenta ofrecernos una perspectiva estratégica de la comunicación social, con el objetivo de integrarla en el funcionamiento mismo de las organizaciones ciudadanas que la ponen en juego. Con todo, también hemos intentado ofrecer aquí algunos recursos técnicos, apoyándonos en la página web del libro, que nos permitan resolver el día a día de las necesidades comunicativas.

Adelante, estás en tu casa.





8



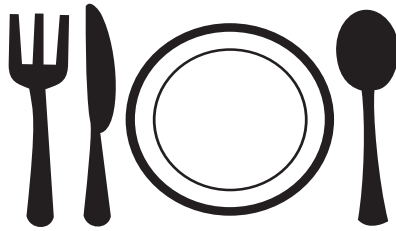


Más o menos, ¿cada cuánto comunica tu organización? Efectivamente, tu organización ***siempre*** está comunicando, porque es realmente difícil existir y que nadie lo perciba. Si además tenemos algún canal informativo más o menos estable, como una página web, un perfil en redes sociales, una publicación en papel o eventos y otras actividades... comunicamos constantemente.

En realidad, los movimientos sociales suelen ser entidades con una importante dimensión comunicativa. Su papel como grupo de presión o como agente de sensibilización social suele implicar que difundir su trabajo y propuestas sea un elemento esencial de sus objetivos.

Por eso mismo, la comunicación es un proceso constante, no una herramienta ocasional, y aquí hablamos de ***integrar la comunicación*** en el trabajo de la organización porque en la mayor parte de los casos, la comunicación no se entiende como ***un proceso***, sino como ***momentos***. Eso sí, momentos con una considerable carga de intensidad y trabajo.

Comenzamos dentro de una cocina.
Parece que preparan algo.



En la cocina de este restaurante llevan bastantes horas preparando la especialidad de la casa, Patata con guarnición de nuncia.

Pero con la emoción, se les ha pasado conectar con el salón del restaurante e informarse de qué comensales hay. Tampoco de sus preferencias.

De hecho, hoy hace calor y están pidiendo gazpacho.



Como los camareros no sabían nada de la operación patata, no la han ofrecido a los comensales.

A pesar de todo, desde cocina piden que se le de salida al plato y rapidito porque se enfría. Ahora sí que es...

una Patata Caliente!



Porque tras tanto trabajo de los cocineros, da miedo pensar que no ha servido para nada si no le llega a la gente.

"Mire usted, yo ya me quedo con el gazpacho. Otro día probaré la patata esa", dice un comensal.

Parece que hoy va a sobrar mucha patata.



1. La patata caliente o algunos problemas de partida

En la comunicación de los movimientos sociales hay patatas calientes. Normalmente no tienen la aceptación que nos gustaría entre los comensales y, además, haberlas cocinado con tanta urgencia nos ha supuesto algún que otro cabreo. Quizás hemos logrado cierta difusión pero, además de ser un gasto de recursos humanos y económicos, este tipo de dinámicas generan frustración entre las personas que participan en la campaña, y eso también hay que "contabilizarlo".

12

En ocasiones, los procesos comunicativos de la ciudadanía organizada dependen del voluntarismo. En otras, sin embargo, hay recursos disponibles, pero faltan estrategias coherentes o, sencillamente, la determinación para hacer de la comunicación un verdadero proceso de transformación social.

La comunicación es ***anecdótica*** cuando no se entiende como un proceso, como una pata más del trabajo cotidiano de la organización. Y es ***arrítmica*** cuando esos momentos a los que ha sido reducida no coinciden con el ritmo de trabajo de las tareas que sí se planifican. Estos dos problemas apuntan a un tipo de comunicación ***ausente***: no se considera estratégica, a pesar de que en muchos casos se espera de ella, como último paso de una campaña, que sea el momento redentor que todo lo justifica: "hemos trabajado un montón, pero al menos esto ha salido en el periódico tal..."



Por otro lado, la comunicación está **desenfocada** cuando no nos preguntamos (seriamente) a quién queremos llegar, lo que nos dificulta enormemente elegir bien los canales, medios y estrategias más adecuadas para intentar llegar a esos públicos. Al resultado de todo eso le llamamos **endogamia comunicativa**, que no es sino esa tendencia a que el principal público de nuestra comunicación seamos nosotros mismos:





2. Comunicación, ¿estás o no estás?

Cuando preguntamos a algunas organizaciones cómo planifican y piensan su comunicación, en ocasiones la respuesta es: "no seguimos ningún plan de comunicación concreto". Sin embargo, toda acción comunicativa se articula sobre **ciertos criterios**, aunque a veces no sean tan explícitos como un plan de comunicación.



Esos criterios pueden estar basados en la experiencia o en el olfato de quienes trabajan en la organización, pero al final son clave, porque determinan cómo se orienta la comunicación y qué medios y canales se van a utilizar.

Frecuentemente pensamos que los resultados de aquella interesante investigación que nuestro colectivo ha realizado o que la última denuncia que es necesario difundir casi **se expresan por sí mismas**. Para los que han trabajado en ello, los resultados son evidentes y la urgencia para darlo a conocer es mucha. Sin embargo, diseñar y planificar la comunicación de nuestro trabajo pensando en otros públicos debe requerir cierto tiempo y esfuerzo, o corremos el riesgo de que todo quede en otro ejercicio más de endogamia comunicativa. Entonces, **¿por dónde empezamos?**



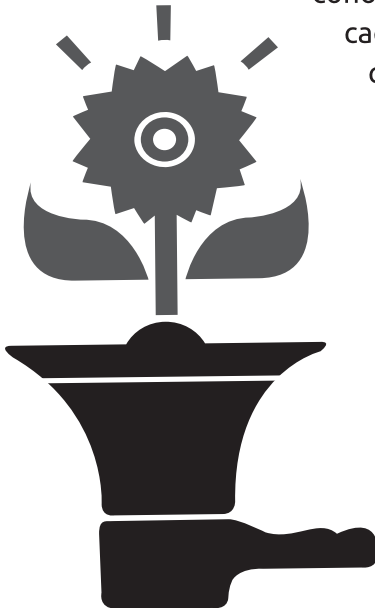
3. *La comunicación como proceso. Una cultura comunicativa*

UUUUUUU

Las organizaciones sociales no suelen nacer con el objetivo declarado de comunicar, sino por otras muchas razones. Pero con el tiempo, la comunicación se sitúa como una pieza fundamental de su trabajo. Si esto que estamos haciendo no le llega a la gente, ¿qué sentido tiene?, se preguntan a menudo quienes forman parte de la organización. Pero intentar solucionar esto con parches ocasionales, como hemos visto en el ejemplo de la patata caliente, no funciona.

No es sencillo, pero comunicar correctamente requiere que toda la organización en su conjunto asuma cierta ***cultura comunicativa***. Evidentemente, eso no quiere decir que

todo el mundo deba tener unos conocimientos avanzados de comunicación, pero sí al menos la capacidad de valorar cuándo en el proceso de trabajo no se está incluyendo también una perspectiva comunicativa.



Con el objetivo de extender esa cultura comunicativa a toda la organización, se deben establecer ciertos protocolos de actuación consensuados en los que se añade la perspectiva comunicativa. Por ejemplo, asegu-





rándonos de que en los distintos proyectos o trabajos participe al menos una persona con la tarea específica de aportar *una mirada comunicativa*.

Quizás el primer paso importante sea asumir que la comunicación no es un producto al que debemos recurrir cuando lo necesitamos, sino una parte esencial y constitutiva de las organizaciones.

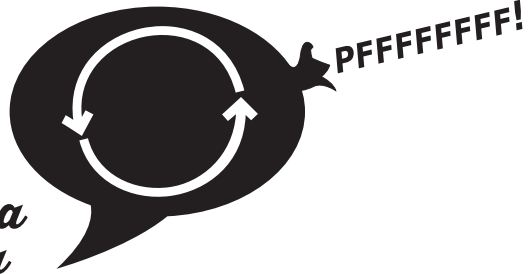
Al entender la comunicación de nuestra organización como una *función vital* de la que surgen multitud de procesos, podemos prever y gestionar los recursos comunicativos necesarios para conseguir los objetivos que en cada caso nos hemos propuesto.

16

La comunicación de nuestra organización, por tanto, no empieza ni termina, sino que está latiendo en este momento. De hecho, imagina que hoy nos reunimos para hablar de un nuevo proyecto: ¿queremos que llegue a las personas de siempre?



4. *Superar la endogamia comunicativa*



Buena parte de los movimientos sociales tienen, como uno de sus objetivos explícitos, llegar con su comunicación a la ciudadanía. Por eso, en toda campaña de difusión debe surgir esta pregunta: *¿A quién queremos llegar?* Normalmente queremos llegar a *la gente*, a todo el mundo. Pero reconozcámoslo, no sabemos exactamente qué quiere decir eso. Quizás "la gente", para lo que aquí nos importa, *no exista*. Desde un punto de vista comunicativo, nuestra sociedad se compone de una gran variedad de personas, a las que intentaremos agrupar por afinidades, perspectivas de la vida o sensibilidad por el problema que trabajamos.

Esta obsesión por hacer campañas para un público abstractamente universal tiene una razón de ser. Los movimientos sociales siempre han tenido una pretensión de servicio público, reivindicándose en ocasiones como representantes de la ciudadanía, o al menos parte importante de ella. La publicidad comercial, sin embargo, ha tenido claro desde sus inicios que los productos se venden mejor cuando se dirigen a un cliente específico.

Pues bien, la idea de un público genérico es tan amplia y difusa que probablemente confunda nuestros objetivos comunicativos y, lo que es peor, termine debilitando todo el



proceso de comunicación. Los problemas derivados de la indefinición del público suelen extenderse a otros pasos del proceso comunicativo. Por ejemplo, solo si conocemos bien los públicos a los que nos queremos dirigir seleccionaremos correctamente el tipo de relación que deseamos establecer con cada público. En ocasiones queremos *informar*, en otras *educar* y en otras, quizás, solo *provocar*. Lo importante es tenerlo claro. Son objetivos comunicativos distintos y determinan modelos de actuación que no siempre pueden o deben coexistir en una campaña comunicativa.

Además, delimitar públicos nos permite elegir con cuáles nos quedamos según los recursos con los que contamos en ese momento.



5. Reconociendo públicos: *¿A quién estamos llegando?*

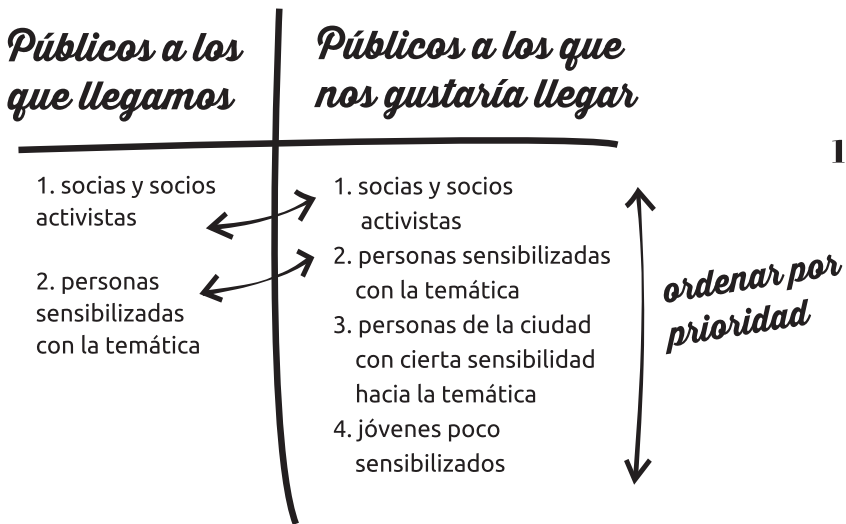
El primer paso para conocer qué comunicación hacemos es sencillo: empezaremos distinguiendo entre los públicos a los que *actualmente llegamos* y a los que *nos gustaría llegar*.

El esfuerzo por intentar describir los públicos a los que ya llegamos es muy necesario, porque nos permite dibujar el



escenario en el que se mueve nuestra comunicación. Sin embargo, describiendo a qué públicos nos gustaría llegar estamos hablando de las limitaciones de nuestra comunicación.

El punto final de esta dinámica es consensuar, dentro de lo posible, la preferencia entre los distintos públicos a los que aspiramos a llegar. Este ejercicio nos permite acordar objetivos comunicativos, puesto que hablar de la importancia de los distintos públicos implica también profundizar en el tipo de comunicación que queremos hacer.



Seleccionar significa *descartar*, por mucho que nos duela. Llegar bien a todos los públicos es difícil, así que suele ser mejor planificar: esta campaña la dirigimos solo a este público y la próxima a estos otros...



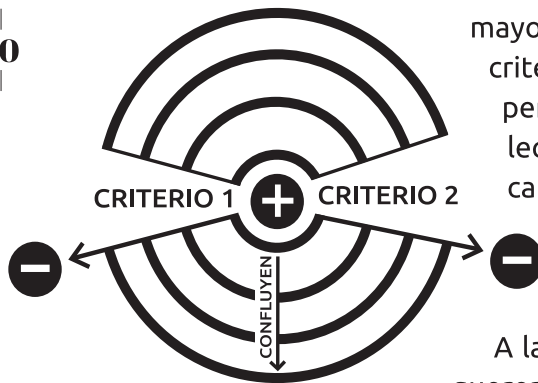


6. Delimitando públicos *Los círculos concéntricos*

Aunque el reconocimiento de públicos que acabamos de ver es una actividad sencilla, que pueden realizar sin demasiado esfuerzo las personas que integran una asociación, lo ideal es analizar los distintos públicos a los que queremos llegar con algo más de detalle.

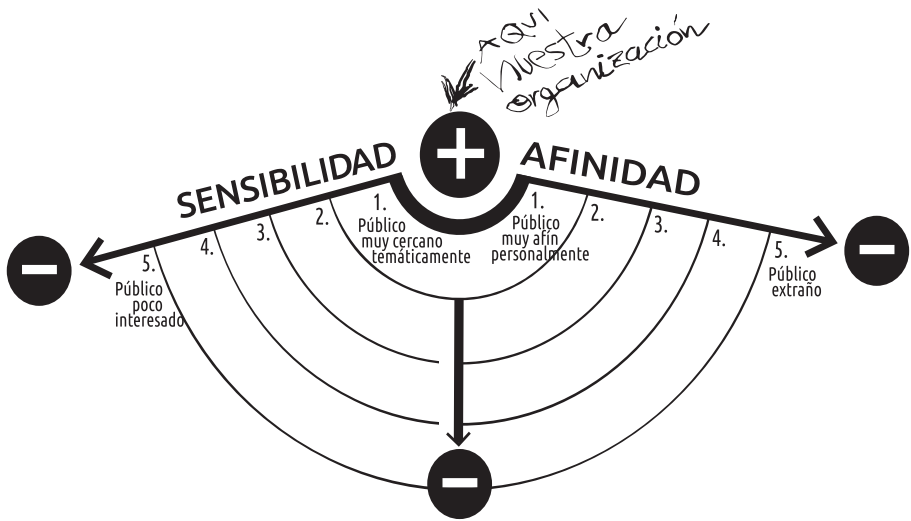
Una opción especialmente interesante es la *Técnica de los círculos concéntricos*. A partir de uno o varios criterios, dibujaremos círculos que imitan las capas de una cebolla, de tal forma que en el centro se encuentran los públicos que en

mayor medida cumplen los criterios (por ejemplo, las personas de nuestro colectivo) y, en la última capa, los que menos.



A la hora de definir a quién queremos y podemos llegar en la difusión de nuestro trabajo, debemos diferenciar los públicos utilizando las variables que mejor se adapten a nuestro trabajo. Por ejemplo, con los criterios de *afinidad temática y afectiva* podemos identificar a aquellas entidades y personas con las que compartimos objetivos y vínculos, siendo más probable su interés por el proyecto.





En este caso, los vectores elegidos son "sensibilidad a las temáticas que la asociación trata" y "proximidad afectiva a la asociación o a las personas que en ella trabajan". En la confluencia de la zona interior de los círculos encontramos entidades y personas de nuestro círculo de amistades con los que compartimos también proyectos de esa temática.

Cuanto menos proximidad temática y/o menos afinidad, más complejo se hace llegar a esas personas e involucrarlas en el proyecto, y más esfuerzos comunicativos hay que emplear.

Lo ideal es realizar esta tarea contando con aquellas personas implicadas en la comunicación de la organización, pero también con aquellas que tienen una visión más estratégica dentro de ella.

Imaginemos que vamos a delimitar los públicos para una campaña de difusión de una cooperativa productora de azúcar ecológico y de comercio justo de Paraguay.

ejemplo



Isidro Jiménez Gómez y Mariola Olcina Alvarado

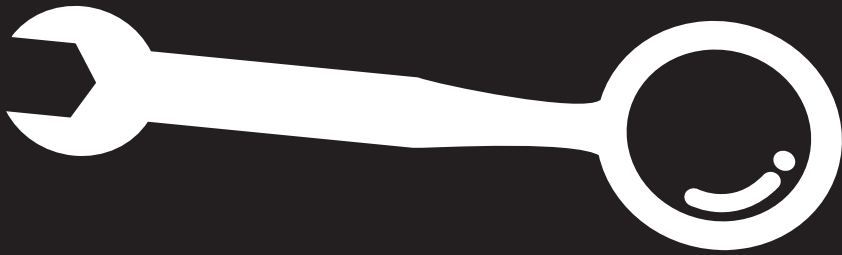
Dibujamos en una pizarra el anterior gráfico y lo vamos completando colectivamente:



22

En el vértice del gráfico se encuentran las personas que trabajan en la cooperativa y las socias que aportan la materia prima, la caña de azúcar. Los clientes europeos del producto son personas sensibilizadas con el comercio justo, la agroecología, e incluso con los valores comunitarios de la cooperativa paraguaya, sin embargo, la afinidad personal con el proyecto es pequeña. En el caso contrario, los clientes o profesionales locales que salen beneficiados por la actividad de la cooperativa, tienen ciertos lazos afectivos con el proyecto, pero no comparten del todo los valores del comercio justo y la agroecología.

Este mapa nos permite comprender las diferentes necesidades comunicativas de los públicos y así poder elegir qué estrategia es más prioritaria, en el caso de que tengamos recursos limitados.



7. Otras herramientas para superar la endogamia comunicativa

Además de los círculos concéntricos hay un buen número de herramientas que nos permiten identificar y conocer mejor los públicos comunicativos. Aquí repasamos brevemente tres ejemplos:



ESTUDIOS SOBRE LOS PÚBLICOS

23

Si contamos con ciertos recursos económicos, es interesante hacer una pequeña investigación sobre los distintos públicos que hemos seleccionado como prioritarios. Lo ideal sería que lo hiciera un equipo de personas especializado en ello, aún mejor si se cuenta con el apoyo de alguna universidad o centro de estudios, pero hay otras opciones. También podemos aprovechar los estudios que ya se han elaborado (encuestas de opinión, investigaciones sociológicas, estudios de mercado sobre preferencias y gustos, etcétera). Son muchos y hay que tener cierta experiencia para analizar toda esa información, pero el coste en recursos y tiempo puede ser bastante menor. En esta web tienes un listado de estudios, instituciones y asociaciones que te pueden interesar:

www.manualdecomunicacion.org/publicos



Aunque un *estudio de públicos* puede ser un cierto lujo para asociaciones sin recursos, hay que pensar que este material se puede aprovechar en muchas ocasiones. Lo ideal sería repasar el estudio de públicos en cada planificación estratégica de una campaña o acción comunicativa importante para la organización.



GRUPO FOCAL



Consiste básicamente en una reunión con personas que *representan el público* al que nos dirigimos y cuyas opiniones nos pueden dar muchas pistas a la hora de enfocar nuestra estrategia comunicativa. El *grupo focal* es una de las principales técnicas cualitativas de estudio en ciencias sociales y en estudios comerciales, y lo importante en nuestro caso es saber elegir a las personas adecuadas, aquellas que pueden representar las distintas perspectivas de un grupo social determinado.

El encuentro se realiza preferiblemente en un espacio informal, con una persona que va explicando y preguntando a las personas invitadas, a partir de un cuestionario previamente elaborado, mientras otra persona se encarga de apuntar o grabar lo que allí ocurre. Las preguntas deben primero ser más generales y permitir una toma de contacto, para pasar poco a poco a temas más complejos. Tras el evento, se analizan los diálogos y respuestas para obtener hábitos, opiniones, preferencias y aspiraciones del grupo estudiado. Con todo esto encima de la mesa, podemos definir objetivos comunicativos con una visión más realista.



TEST DEL MATERIAL COMUNICATIVO



En muchos casos, el material de difusión o sensibilización que los movimientos sociales elaboran no es testado en los públicos a los que se quiere llegar, por lo que es probable que estemos presuponiendo que les será atractivo y lo entenderán.

Por ejemplo, como material de una campaña se decide hacer un tríptico, y entre las personas del colectivo acuerdan que será un material dirigido a personas poco sensibilizadas con ese tema. Sin embargo, al no probarlo con un abanico suficiente de personas, el resultado puede ser el contrario: que terminen predominando las preferencias de un público sensibilizado con los temas que se tratan.

Lo ideal es probar distintos prototipos del material, pero también se pueden establecer comparaciones, incluyendo en los tests otros materiales distintos. Para ello, tendremos que **elaborar un cuestionario** con los elementos que investigamos. Por ejemplo: ¿se entiende correctamente el tríptico? ¿Cuál es la idea más importante que destaca el texto? (pregunta para corroborar la correcta comprensión del texto) ¿Te ha gustado el diseño del tríptico? ¿Qué es lo que más te ha gustado? ¿Qué cambiarías? ¿La tipografía utilizada te parece adecuada? Lógicamente, habrá que **adaptar estas preguntas** al tipo de material que estáis testando: si es un vídeo, por ejemplo, habrá que preguntar si se escucha bien el audio, si les resultó largo, etcétera.

Algunos ejemplos: www.manualdecomunicacion.org/test



8. Comunicación interna

Hemos visto en la técnica de los círculos concéntricos que uno de los públicos más relevantes para cualquier organización son las *personas más cercanas*. En ese sentido, cada cierto tiempo es importante recordar que la comunicación no siempre es "hacia fuera", y que si la comunicación interna no funciona, probablemente el resto tampoco lo hará.

Cuando en una organización hay distintas personas trabajando por departamentos y falla la comunicación entre ellas, en realidad hablamos de un problema de coordinación más amplio. Esto se hace evidente, por ejemplo, en el uso de algunos recursos compartidos, como la sala de reuniones del local. Y al contrario, una comunicación fluída entre equipos o personas de una misma organización estimula la cooperación en sus áreas de trabajo. Por tanto, la salud de la comunicación interna requiere de mecanismos de coordinación, pero *¿hay herramientas que ayudan a lograrla?*

Supongamos dos departamentos de una asociación totalmente independientes el uno del otro. La construcción de un canal para compartir información sobre lo que hace





cada departamento ya es, en sí misma, una forma de cooperación. Pero además, lógicamente, este canal puede incentivar otras formas más complejas de trabajo cooperativo. Entonces, ¿qué herramienta es la ideal para gestionar la comunicación interna? Hay multitud de herramientas digitales y analógicas para ello (véase www.manualdecomunicacion.org/interna), pero es esencial mantener este equilibrio:

Canal de comunicación interna

Coste de implementación

Si el coste de incorporar una nueva herramienta es muy alto, porque requiere de un gran esfuerzo de asimilación por parte de las personas implicadas, difícilmente cumplirá su papel. Por ello suele ocurrir que las herramientas que se terminan utilizando en la comunicación interna no son las mejores posibles, pero sí las más cercanas a algunas de las personas del colectivo y fácilmente extensibles al resto.

La pizarra con una agenda mensual donde cada grupo apunta su reserva de la sala de reuniones es un sistema sencillo e intuitivo. Un calendario colectivo on-line, editable desde cualquier dispositivo, tiene más opciones (por ejemplo, revisar desde casa por la noche la disponibilidad de la sala de reuniones), pero estas opciones deben compensar a medio plazo el esfuerzo colectivo de incorporarlo.



9. *Comunicando un Nosotras* *El Mapa de Ubicación*

La comunicación que hacen las distintas organizaciones y movimientos sociales siempre incluye, como firma explícita o implícita, un “nosotras”, las personas que formamos el grupo. Cuando vemos un cartel en la calle, escuchamos una cuña de radio o reproducimos un vídeo en Internet solemos pensar de forma mecánica *¿Quién hay detrás de esto? ¿Quién emite?* Y esto nos lleva a una parte esencial de la comunicación, que es *la imagen que proyecta nuestra organización*. En realidad, nunca es sólo una imagen, sino un conjunto de ellas, así que en el terreno de la comunicación es importante conocerlas bien.

28

Un recurso sencillo pero efectivo es crear colectivamente un *Mapa de Ubicación*, donde participan personas muy implicadas en la organización pero también, si es posible, otras que no lo están tanto. Podemos utilizar una cartulina grande o una hoja de papel continuo. Alguien del grupo escribe el nombre de la organización en el centro de la hoja y alrededor el nombre de otras organizaciones parecidas o ligeramente cercanas. Entre todas las personas se va completando el mapa de organizaciones que trabajan en temas similares o que se perciben como tal.

Organización
a

Nosotras

Organización
b

Organización
c





Una vez tenemos este primer listado escribimos al lado de cada organización qué *características* les distingue. Por ejemplo, si son más grandes o pequeñas, con más o menos socios y socias, tienen más o menos delegaciones en otras ciudades, más o menos actividad... es decir, aquellos datos que sean relevantes para el tipo de organizaciones de las que hablamos. Lo importante es reflejar, distinguiendo entre *pros* y *contras* cómo es percibida cada una de ellas. Por ejemplo:

<p><i>Nosotros</i></p> <p>La organización más antigua (<u>Experiencia</u> en la temática)</p> <p>Especializada en Temáticas Sociales</p> <p>Trabajo <u>Bien hecho</u></p>	}	<p>Pero poca gente joven y <u>sin</u> Últimas metodologías y herramientas</p> <p>Menos arriesgadas Menos rápidas</p> <p>No se ven el <u>resto de temáticas</u> que trabajamos</p>
---	---	---

Ahora miramos todo el mapa resultante: *¿Cómo se ve a nuestro colectivo y cómo nos gustaría que se nos viera?*





10. *Las ideas fuerza* *El mapa de Valores*

Con el objetivo de averiguar cómo se perciben las distintas organizaciones, en el anterior *Mapa de Ubicación* hemos asignado características a cada organización, también a la nuestra, pero aún queda por hacer una tarea importante en ese campo: elegir los distintos valores con los que nos gustaría que la organización sea reconocida en los próximos años. De estos valores obtendremos las ideas fuerza para campañas y demás acciones comunicativas.

30

Un buen ejercicio para empezar todo esto es responder en grupo a la pregunta *¿Qué valores debería comunicar la organización?* Cuando tengamos un buen listado de conceptos, los escribimos en una cartulina grande u hoja de papel continuo, pero intentando que las palabras más afines se encuentren próximas entre sí.

Por ejemplo, si este *Mapa de Valores* lo realizara una asociación portuguesa que comercializa productos de comercio justo de Mozambique, intentaríamos agrupar las palabras que han salido en este tipo de ejes:

- a) Justicia social, solidaridad, feminismo, valores...
- b) Sustento de productoras/es, economía social, buen vivir...
- c) Comunidad, trabajo en equipo, pertenencia, identidad...
- d) Sostenibilidad medioambiental, concienciar, trazabilidad




Obviamente, los criterios a la hora de agrupar conceptos dependerá no sólo de las palabras que hayan salido al principio, sino también de la forma en que el grupo entiende estas ideas.

Una vez tenemos el mapa de valores, cada persona del grupo elige los dos o tres **conceptos** que le parecen **prioritarios**, intentando que no sea alguno de los que ya propuso al principio. Una forma interesante de hacerlo es con pequeñas pegatinas, pero también se pueden dibujar marcas de color, por ejemplo. La idea es que se pueda reconocer visualmente el apoyo obtenido por los distintos valores:



Solidaridad ■
Justicia Social ■
Valores ■ Igualdad ■
Feminismo ■



Apoyo mutuo ■ Identidad ■
Comunidad ■ Pertenencia ■
Trabajo en equipo ■

Sustento de
productoras/es ■
Economía social ■
Buen Vivir ■

Sostenibilidad ■ Medioambiente ■
Trazabilidad ■ Concienciar ■
Transparencia ■

Con esto ya podemos valorar los conceptos que generan mayor interés e incluso buscar una conexión entre los grupos de valores. Por ejemplo, ¿qué grupos de valores pueden conectar mejor con los consumidores de comercio





Isidro Jiménez Gómez y Mariola Olcina Alvarado

justo de Portugal y cuáles con la comunidad de productoras y productores de Mozambique? Con algo de tiempo, podemos dibujar una versión del mapa atendiendo a este tipo de cuestiones:

EJE COMUNICACIÓN PORTUGAL

Solidaridad Igualdad
Justicia Social
Feminismo
Valores

Trazabilidad Transparencia
Sostenibilidad
Medioambiente
Concienciar

Economía Social
Sustento
de productoras/es
Buen Vivir

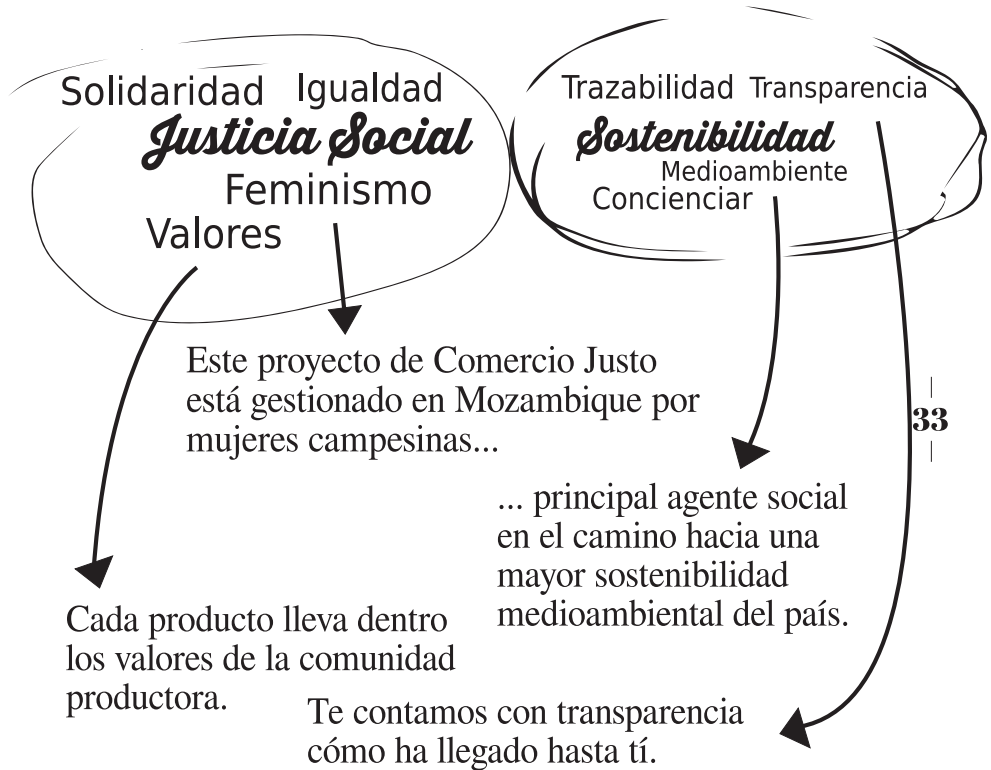
Identidad
Pertenenencia Apoyo mutuo
Comunidad
Trabajo en equipo

EJE COMUNICACIÓN MOZAMBIQUE

Delimitando estos dos ejes podemos diseñar *estrategias comunicativas diferenciadas*. Para empezar, porque los mensajes a transmitir pueden ser distintos, pero también incluso en la forma de diseñar las acciones comunicativas: en Portugal quizás una buena opción es acompañar cada producto de comercio justo con una línea de trazabilidad social y medioambiental. Por ejemplo, una infografía que muestre los beneficios sociales y medioambientales en cada etapa de la producción, así como los objetivos que quedan por alcanzar en cada una de ellas. Y en Mozambique quizás deberíamos generar proyectos donde el trabajo sea entendido como una forma de pertenencia a la comunidad.



A continuación vamos a construir esas *ideas fuerza* que expresan de forma atractiva los valores elegidos. Para ello, *conectamos los conceptos* de un eje y añadimos las palabras adecuadas hasta formar frases cortas pero explicativas:



Estas ideas fuerza van generando un *argumentario*, es decir, un discurso explicativo de qué es y qué hace la organización. Por ello, es importante ahora ordenar las ideas fuerza, de forma que leyéndolas todas de una sola vez se entiendan esos argumentos de forma clara y concisa.

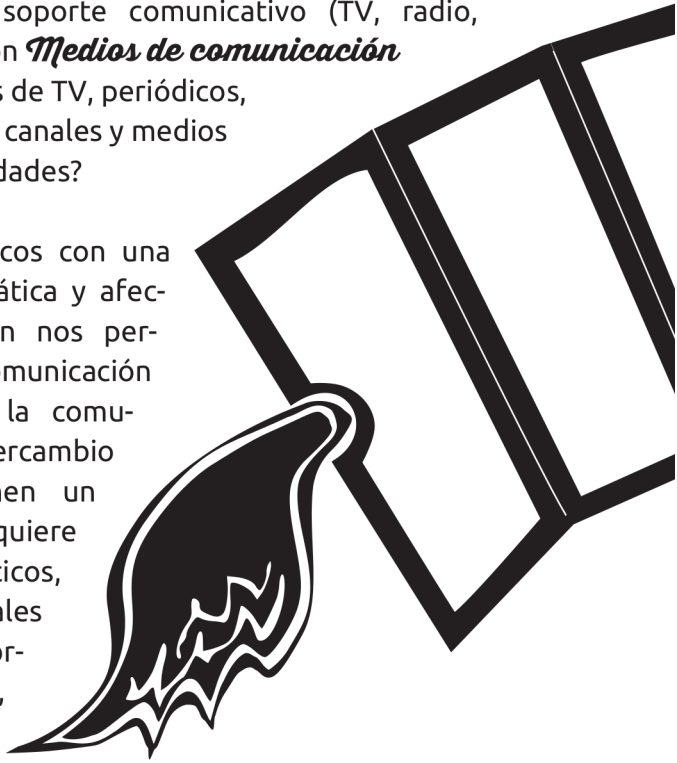


11. *Canales y medios*

Ya tenemos ideas fuerza para comunicar, pero aún debemos encontrar los medios adecuados que nos permitan conectar con los distintos públicos. Con *Canales* nos referimos normalmente al tipo de soporte comunicativo (TV, radio, periódico impreso...) y con *Medios de comunicación* a cada uno de los canales de TV, periódicos, etcétera. Entonces, ¿qué canales y medios nos ofrecen más posibilidades?

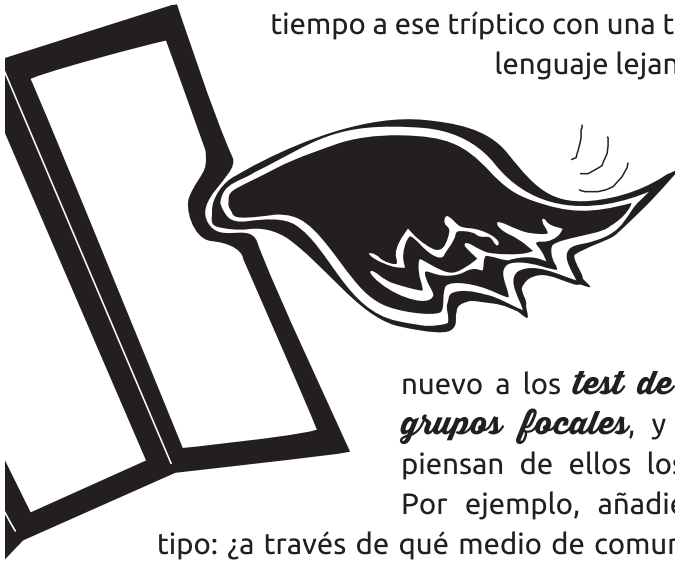
Ya vimos que los públicos con una mayor implicación (temática y afectiva) en la organización nos permiten una forma de comunicación más completa, donde la comunicación verbal y el intercambio de conocimientos tienen un papel clave. Esto no quiere decir que los trípticos, folletos y demás materiales impresos no sean importantes para este grupo, puesto que cumplen una función esencial a

la hora de visibilizar y consensuar el argumentario común. Ahora bien, ¿funcionan con el resto de públicos? En algunos casos sí, pero es importante *desmitificar* el potencial de algunos materiales impresos a la hora de llegar a públicos poco afines, puesto que para ello haría falta un contacto lo suficientemente estimulante como para que alguien, en





principio poco interesado en el tema, se ponga a leerlos. No existen trípticos que milagrosamente vuelen hasta cada persona con la que no tenemos contacto directo. Y aunque así fuera, ¿qué circunstancias deben darse para que esa persona deje de hacer otras cosas y le dedique su tiempo a ese tríptico con una temática y lenguaje lejanos?



Justamente, para poder evaluar el potencial de los distintos canales y medios podemos recurrir de

nuevo a los *test de materiales* o a los *grupos focales*, y conocer mejor qué piensan de ellos los distintos públicos.

Por ejemplo, añadiendo preguntas del tipo: ¿a través de qué medio de comunicación os informáis normalmente sobre este o aquel tema?

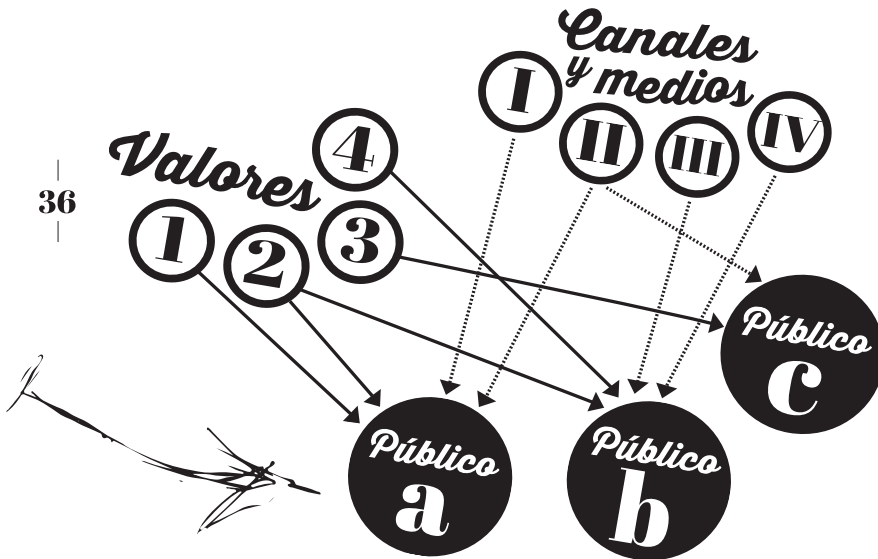
Pero hay otros recursos. Uno de los más interesantes es crear un *Comité experto en comunicación*, un grupo de personas especialistas en distintos canales comunicativos al que podemos recurrir eventualmente para entender mejor sus posibles usos. Lo ideal es que lo formen profesionales de la comunicación audiovisual, periodismo escrito y especialistas en Internet y telefonía móvil. Dado que es un órgano consultivo, puede estar formado por personas voluntarias y no suponer un gran gasto para la organización.





12. Cocinando Comunicación *La Tabla final de públicos*

Ahora sí, parece que ya tenemos los ingredientes básicos para diseñar una estrategia comunicativa con públicos diferenciados. A continuación vamos a asignar a esos públicos los valores e ideas fuerza que conectan mejor con cada uno de ellos, así como los canales y medios que nos permiten llegar a cada público de una forma más eficiente.



Ya hemos visto que la eficacia de la comunicación desciende enormemente con las personas más alejadas a la organización (sin los componentes *Sensibilidad* y *Afinidad* hacia nuestro colectivo y trabajo). El esfuerzo que la asociación tiene que hacer para llegar a cada círculo concéntrico más lejano es bastante mayor en proporción, y



en realidad eso favorece que nos terminemos conformando con trabajar para los públicos de siempre. Por ello, cuando no disponemos de muchos recursos es preferible elegir pocos públicos e invertir más en el uso de los canales y los medios adecuados, pero también en hacer una comunicación diferenciada: ***adaptaremos el argumentario*** a cada público, eligiendo qué valores e ideas fuerza conectan mejor con él. Una ***Tabla final de públicos*** nos permite recopilar de forma resumida todos los ingredientes vistos anteriormente. Por ejemplo, en el caso de la ONG portuguesa de comercio justo:





13. *La Planificación*

Una vez hemos completado la parte estratégica de la comunicación, nos queda la planificación de las distintas acciones comunicativas. En esta segunda fase, por tanto, pasamos a repartir las tareas que se consideran necesarias y pactamos los plazos de realización de cada tarea. Estas son algunas de las herramientas necesarias:

INVENTARIO

Para empezar, es interesante disponer de un listado de los recursos humanos y materiales con los que contamos. Entre los recursos materiales incluiremos, primeramente, los comunicativos, algo así como un *Inventario comunicativo*, que describe las herramientas y medios de los que dispone la organización.

Además, habría que hacer un listado general (siempre aproximado) de la gente con la que contamos o nos gustaría contar para cada acción (activistas, profesionales, otras organizaciones, etcétera).

CALENDARIO

También deberíamos delimitar plazos concretos para cada paso de la campaña, pero como un apartado especial, el comunicativo. Así, en el calendario de la campaña o acción señalaremos los *días clave del proceso comunicativo*. Por ejemplo: día del taller para construir el argumentario, fecha límite para redactar la nota de prensa, día de envío de





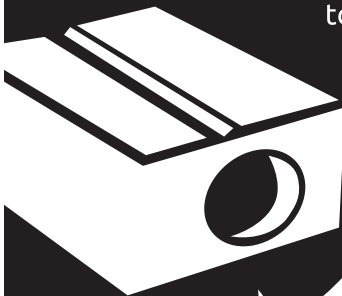
la convocatoria a los medios, etcétera. Cada uno de estos momentos lo asociaremos a una persona que se responsabiliza del cumplimiento de la tarea, y el calendario final lo *compartiremos* con todas las personas de la organización que realizan tareas comunicativas.

INDICADORES

Consensuar los indicadores comunicativos que deberíamos alcanzar nos permite aterrizar los objetivos de nuestra campaña o acción comunicativa, pero no sólo. No describir estos indicadores genera una peligrosa sensación de constante incumplimiento y, a largo plazo, de desánimo. Por ello, es todo un arte elegir metas que nos *estimulen* pero también que sean mínimamente *alcanzables*.

39

Los indicadores deberían mostrar este *contraste* entre las previsiones iniciales y las finales. Ejemplos de indicadores "materiales" podrían ser: número previsto de apariciones en prensa frente a las reales, número de materiales impresos frente al realmente repartido, estadísticas de visitas en la web, etcétera. Sin embargo, también es importante evaluar si una persona ha tenido que asumir demasiado trabajo y si el grupo ha sido capaz de *cuidarse* en los momentos complicados.



Por último, analizaremos estos indicadores comparando los resultados con los *objetivos* que nos planteábamos al principio.





14. *Coherencia Comunicativa* (o de cómo extender la comunicación)

El desarrollo de una campaña comunicativa no es algo lineal y predecible, más bien al contrario, es un tipo de cocina que requiere tiempo y cariño. Por ello, es importante conservar un ingrediente clave durante todo el proceso, **la coherencia comunicativa**.

40

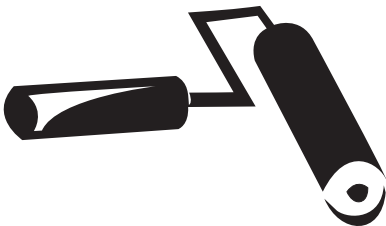
Extender unos pocos valores e ideas fuerza a cada acción comunicativa sólo es posible si cuentas con elementos básicos lo suficientemente potentes como para que luego se puedan desarrollar en los distintos pasos de la comunicación. Por tanto, hay **escalabilidad** en ese proceso cuando los valores, ideas fuerza y argumentario se van adaptando a las distintas **ventanas comunicativas**, manteniendo la coherencia narrativa que hace reconocible la campaña o acción comunicativa. De esta forma, y a pesar de los distintos formatos, canales o medios de comunicación que exige cada ventana, la campaña comunicativa es reconocible no sólo gráficamente, sino también porque en cada acción están presentes esos valores e ideas fuerza.

Esta coherencia comunicativa se extiende también, lógicamente, a la parte visible o gráfica de la acción comunicativa. Prácticamente en todas las campañas de comunicación hay



una parte gráfica, por pequeña que sea, que aporta un conjunto de atributos visuales. Estos atributos deberían hacer reconocible la campaña de comunicación y además proyectar adecuadamente los objetivos del colectivo o asociación que hay detrás. Por ello, no es sólo un asunto de gustos. Quienes emprenden una campaña comunicativa deben dejar a un lado parte de sus gustos y preferencias estéticas para amoldarse a lo que el proyecto requiere: la **identidad gráfica** de la campaña tendrá que guiarse por los **objetivos comunicativos** previamente debatidos y, normalmente, tendrá que gustar a las personas destinatarias del producto final. Esto, que parece tan obvio, no lo es en muchos casos.

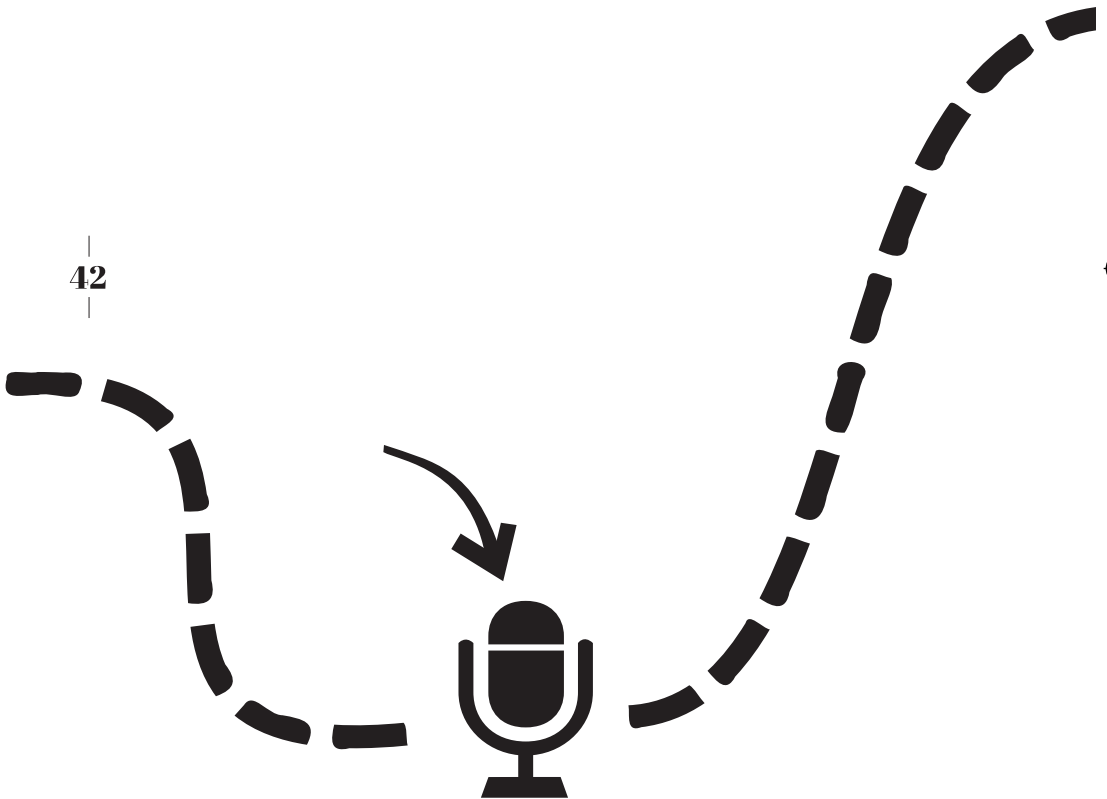
A pesar de ciertos prejuicios sobre la función del diseño gráfico, esta no es una actividad dedicada a hacer las cosas visualmente más atractivas. Antes bien, el diseño gráfico tiene como objetivo **facilitar** (y a veces incluso hacer posible) el proceso comunicativo, previendo el uso de los materiales para lograr que el componente funcional no impida la comunicación. Por ello es tan importante que las personas que diseñan entiendan bien las ideas fuerza que hay que comunicar y, a la vez, que las personas de la organización no obstaculicen el objetivo funcional del diseño con sus propios gustos estéticos y preferencias.





Mariola Olcina Alvarado e Isidro Jiménez Gómez

42





Entre los distintos públicos a los que llegan las organizaciones sociales, hay uno especialmente interesante por su papel mediador. Los medios de comunicación, ya sean masivos o alternativos, informen o desinformen, funcionan como un *público específico* de nuestras acciones comunicativas. Así que para una organización que desea romper con la endogamia comunicativa y pretende llegar a diferentes públicos es interesante aprender a gestionar lo que denominamos un *Gabinete de prensa*.

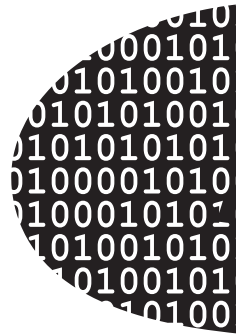
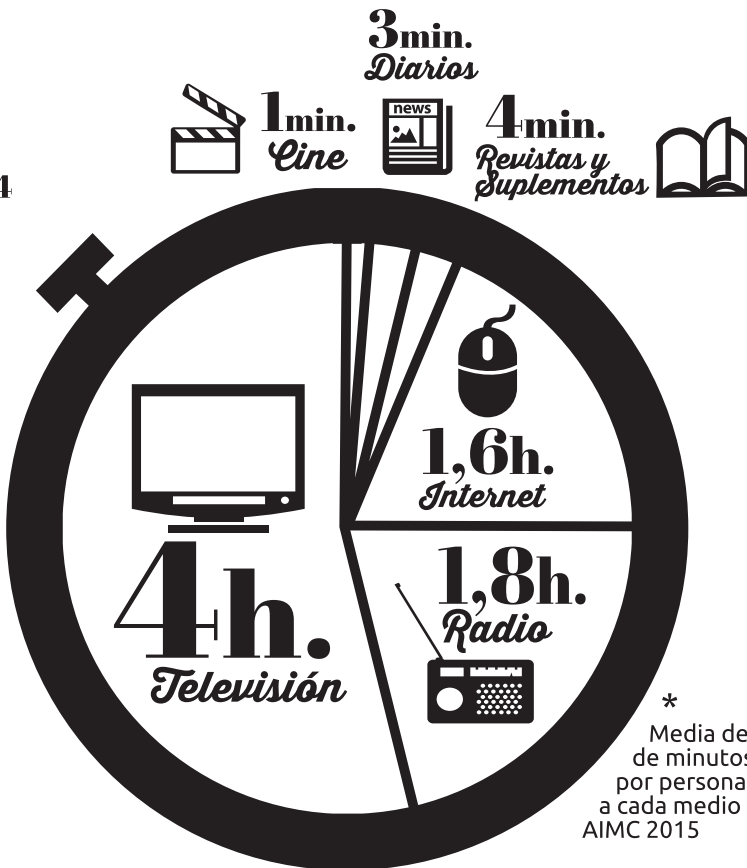
En este segundo capítulo, por tanto, nos adentramos en el mundo de los medios de comunicación, para aprender a trabajar cotidianamente con ellos, aprovechando las posibilidades que nos brindan a la hora de proyectar las campañas y acciones comunicativas de la ciudadanía organizada.



1. *El ecosistema mediático*

Introducción a los medios de comunicación

Paseando por las calles de cualquier ciudad observamos la gran cantidad de estímulos que recibimos cada día. De personas, letreros, señales, bocinas, ladridos... y de los medios de comunicación. Para hacernos una idea, el Estudio General de Medios* dice que, de media, dedicamos casi ocho horas diarias a los medios de comunicación:



*
Media del consumo de minutos dedicados por persona y día a cada medio en 2014
AIMC 2015





A pesar de que estas 8 horas no son de dedicación exclusiva (podemos desayunar o desplazarnos mientras escuchamos la radio, por ejemplo), es una cifra importante: de las 16 horas que solemos estar despiertas, cerca de la mitad del tiempo o estamos viendo la televisión, o escuchando la radio o conectados a internet.

Algunos aparatos, casi recién llegados, ya ocupan un espacio importante en nuestras vidas. Por ejemplo, el 80% de los propietarios de teléfonos inteligentes leen sus mensajes o su correo a los 15 minutos de levantarse. Cada vez más personas sufren ansiedad en cuanto se ven, de repente, con las manos vacías, sin el que creen su centro integral de conexión a la sociedad. Y entre los jóvenes es todo un fenómeno: el 31% de la población entre 18 y 26 años consulta su teléfono cada cinco minutos. Así, el smartphone se ha convertido en el abanderado de la creciente sociedad digital. Si en el año 2000 el 25% de toda la información era digital, tan solo 7 años después ya suponía el 93% del total, dice Martin Hilbert, investigador de la Universidad de California. Los datos son espectaculares:



*Cada **2 días**
se produce tanta
información digital
como todas las
conversaciones
que han tenido
lugar a lo largo
de la historia*

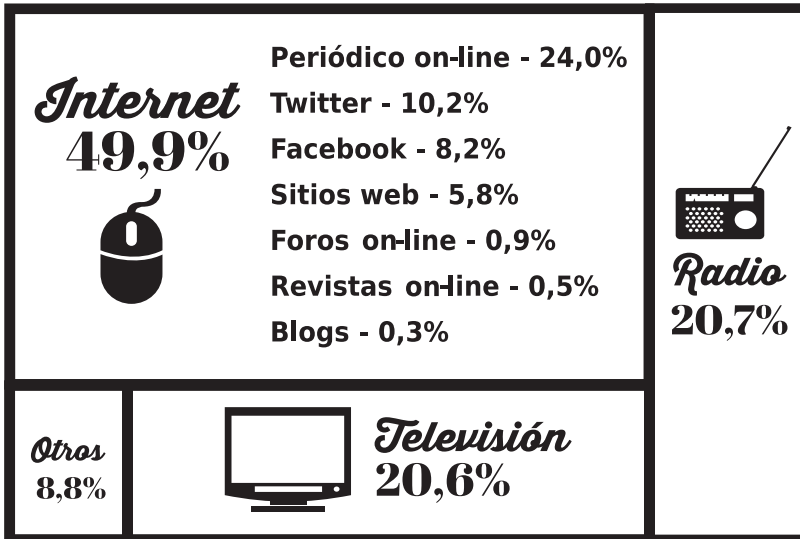




¿Cómo nos informamos?

Para informarnos de las cosas que pasan nos comunicamos, ya sea a través de interacciones personales, de los medios de comunicación o de cualquier otro canal que nos provea de información. Este gráfico nos ofrece valiosas pistas de cómo nos informamos cada día:

Medio a través del cual conoces una noticia



Fuente: CCS - Radiografía Medios de Actualidad 2014.
Dentsu Aegis Network. Libro blanco de la prensa 2014, AEDE.

Así, prácticamente el 50% de las personas encuestadas en este estudio dicen recibir las noticias a través de Internet (especialmente a través de periódicos on-line y redes



sociales). Internet, por tanto, no se percibe solo como un espacio de ocio o para relacionarse, sino que también cobra fuerza como *medio informativo*. Incluso las redes sociales han obtenido una credibilidad como canal informativo que hace unos años solo estaba reservada a los periódicos, la radio o la televisión.

De hecho, la confianza tradicional que despertaba el periódico impreso ya no es tal en algunos países, quizás en paralelo a su uso cada vez más minoritario. El gráfico anterior muestra que los periódicos en papel han sido sustituidos por los periódicos on-line, pero también la importante cobertura informativa de la radio, comparable a la de la televisión. Esto nos puede servir para reflexionar sobre la estrategia adecuada en los distintos medios de comunicación, evitando prejuicios sobre qué es lo que lee, escucha o ve la ciudadanía. Por ejemplo, frente al esfuerzo que supone que un periódico haga cobertura de nuestro trabajo, la radio nos ofrece un potencial de difusión nada desdeñable.

47

Por tanto, una fase esencial del trabajo de análisis de los públicos a los que nos dirigimos es, justamente, conocer los medios de comunicación a través de los que se informan. Solo a partir de ahí podemos establecer una estrategia adecuada.





Mariola Olcina Alvarado e Isidro Jiménez Gómez

2. *Las 7 heridas del periodismo* *Una breve radiografía de* *los medios de comunicación*

Las enormes transformaciones que el periodismo está viviendo desde hace unos años y las presiones que el sector sufre desde distintos ámbitos, están poniendo en peligro (una vez más) este oficio. Y con ello, lógicamente, no solo pasa a estar en juego la libertad de prensa, sino también uno de nuestros derechos básicos, el acceso a la información.



A continuación, recopilamos brevemente algunos de los factores que dificultan el desempeño de esta actividad. Con ello pretendemos acercarnos un poco más al mundo de los medios de comunicación y conocer mejor los factores que lo limitan.

Crisis laboral del sector Aunque este es un factor casi intrínseco a la profesión periodística, estamos viviendo una etapa especialmente delicada al respecto. Según la Federación de Asociaciones de Periodistas de España (FAPE), la crisis que estalló en 2008 ha supuesto en unos pocos años el cierre de más de 100 medios y el despido de unos 12.000





profesionales. Pero además, otros procesos más amplios, como la digitalización, están complicando la viabilidad económica de muchos medios de comunicación.

Dependencia de los ingresos publicitarios La publicidad, aquel intervalo entre los contenidos de los medios de comunicación, ha pasado a ser un elemento central sobre el que muchas veces giran todos los demás. Pero la publicidad no solo hace económicamente viables a algunos medios de comunicación, sino que también participa comunicando valores y formas de ver la vida.

De hecho, uno de los aspectos más peligrosos del noviazgo entre el periodismo y la publicidad tiene que ver justamente con su indistinguible combinación: el emplazamiento de producto en informativos, los publitreportajes ocultos o el uso comercial de periodistas consagrados, son fuentes de financiación cada día más frecuentes, pero ponen en duda la independencia de la función periodística. Lo último en esa línea es el denominado *branded content* o "periodismo de marca", que se materializa en artículos aparentemente periodísticos e incluso medios enteros cuyo verdadero objetivo es *publicitar*.



f
x
c
l
n





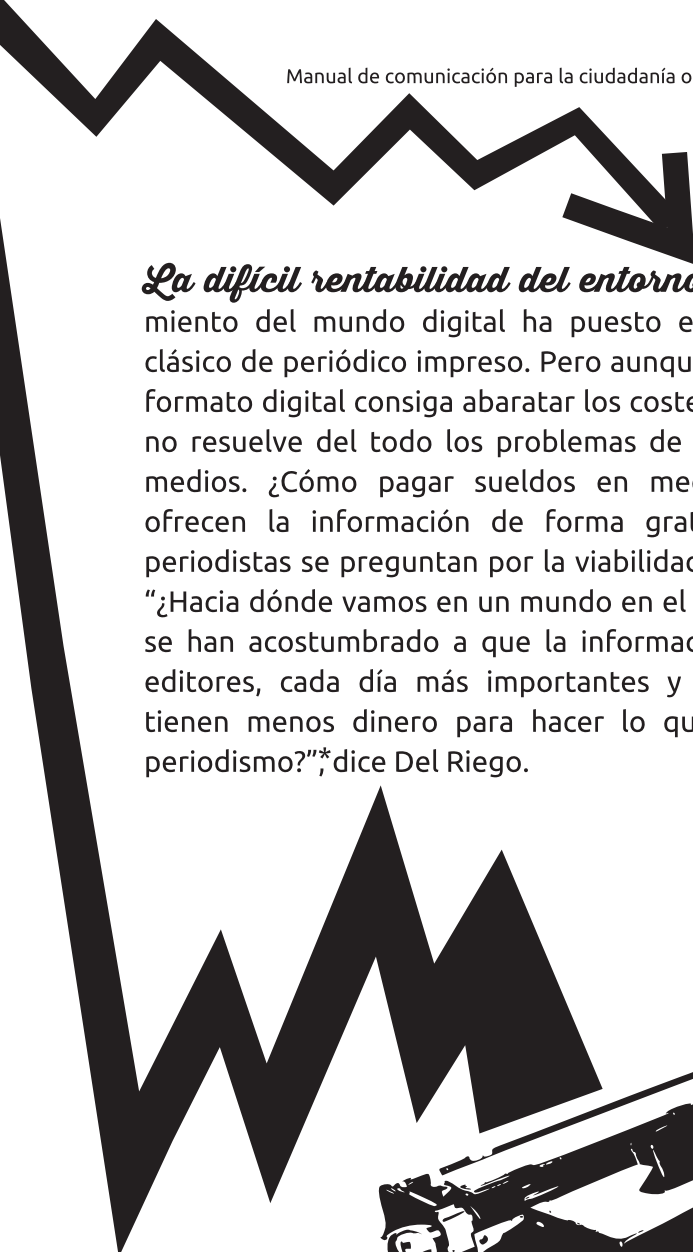
Mariola Olcina Alvarado e Isidro Jiménez Gómez

Sumisión a grandes grupos económicos Dice Carmen del Riego, Presidenta de la Asociación de Periodistas de Madrid, que las presiones que actualmente sufren los periodistas ya no tienen que ver tanto con los editores del medio, “que cada vez quedan menos, sino con los bancos, grandes empresas o los lectores que contribuyen al sostenimiento de las empresas periodísticas. A todos ellos no les gusta oír determinadas cosas, quieren leer otras, y nosotros, los periodistas, acabamos dándoselas, porque en el fondo es más fácil. Y no puede ser así, puesto que tenemos la obligación de contarles la verdad, aunque no les guste”*. Esto es especialmente importante en lo que se refiere a los grandes conglomerados mediáticos, que suponen una creciente concentración empresarial del sector y, por tanto, pérdida en la diversidad de análisis y puntos de vista.

50

Subordinación a intereses políticos Aunque por lo general los medios de comunicación siempre han desarrollado algún papel en la legitimación de partidos o ideologías políticas, parece que vivimos también una nueva etapa en este aspecto. Justamente, la concentración del sector en grandes grupos empresariales tampoco ayuda. Pero también algunos medios públicos han ejercido de máquinas propagandísticas, como muestra el historial de algunas cadenas autonómicas de televisión en España. Este modelo ha resultado un gran disparate y no sólo por sus desmanes económicos: la ciudadanía hemos pagado de nuestro bolsillo el autobombo del gobierno local de turno.

*Cuadernos de Periodistas N° 29, APM, 2014.



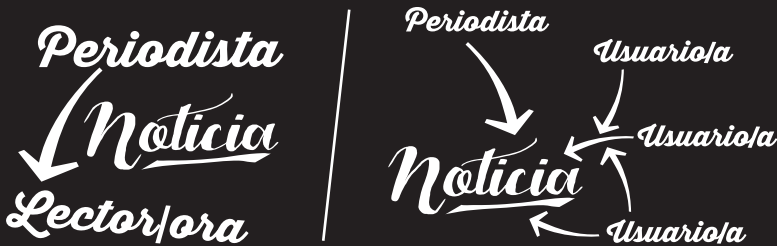
La difícil rentabilidad del entorno digital El crecimiento del mundo digital ha puesto en crisis el modelo clásico de periódico impreso. Pero aunque la información en formato digital consiga abaratar los costes de los proyectos, no resuelve del todo los problemas de financiación de los medios. ¿Cómo pagar sueldos en medios digitales que ofrecen la información de forma gratuita? Los propios periodistas se preguntan por la viabilidad de un modelo así: “¿Hacia dónde vamos en un mundo en el que los ciudadanos se han acostumbrado a que la información es gratis y los editores, cada día más importantes y menos habituales, tienen menos dinero para hacer lo que debemos hacer: periodismo?”*, dice Del Riego.





La deslegitimación del periodista profesional en el entorno 2.0.

El entorno digital no sólo ha posibilitado un crecimiento enorme de la información disponible, sino que además ha introducido un nuevo modelo comunicativo en el que la *interacción* es la clave. El paradigma de la comunicación digital elimina la concepción vertical en la que se basa el periodismo clásico, donde el periodista es quien emite la información y la audiencia es la receptora:



52

“El público se ha lanzado a la conquista de los medios. Ya nadie quiere ser informado y callar. Muchos quieren hablar, difundir su propia información, y algunos lo hacen con especial destreza. El periodismo profesional se siente amenazado y no es para menos”, dice la Wikipedia al hablar del periodista ciudadano. La periodista Delia Rodríguez, sin embargo, habla del otro lado de este fenómeno, el que afecta al periodista profesional que trabaja en un medio digital, abierto a la participación del internauta 2.0: “Cada bloguero conoce el vaivén emocional que supone hacer scroll y leer las opiniones ajenas sobre algo tan íntimo como las palabras que has escrito, pero, de entre todos los oficios del mundo, resulta que solo el periodista está obligado a someterse a ello como parte de su rutina diaria”*.

*Cuadernos de periodistas Nº 27, APM, 2014.





La falta de rigor periodístico Con todo, el periodismo ciudadano y el periodismo 2.0 también plantean otros problemas. Un estudio sobre cómo se difunden las noticias en Internet concluía que, aunque allí se multiplica el número de publicaciones de una noticia, los nuevos medios tienden a "acomodarse en una mera asunción, e incluso reproducción, de las informaciones emanadas desde las agencias y fuentes institucionales"*. Sin duda, ahora tenemos más posibilidades que nunca de acceder a la información y, sin embargo, el caos informativo, el ruido mediático y los amantes de la posverdad hacen que sea muy difícil mantenerse informada. Sí, somos la ***Sociedad de la información***, pero ¿para cuándo la ***Sociedad del conocimiento***?



* "McDonalización del Periodismo y dependencia de las fuentes en los medios digitales", Guillermo López, Manuel de la Fuente y Francisco Álvarez, III Congreso Internacional de Cyberperiodismo, 2005.



3. *La rutina de la periodista*

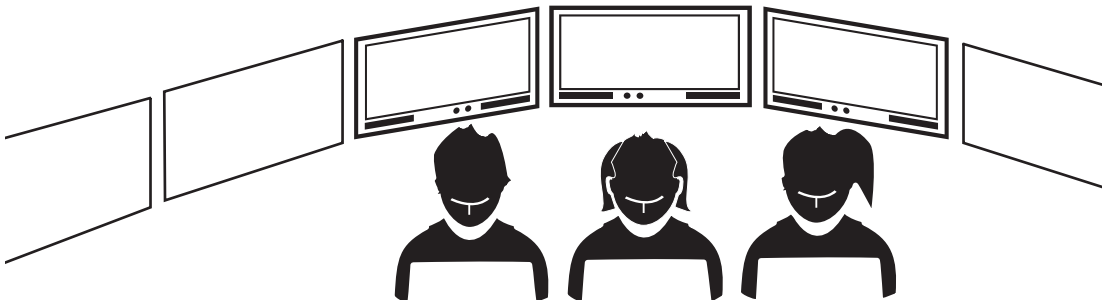
Hemos analizado los condicionantes que afectan a los medios de comunicación, veamos ahora cómo afectan al oficio periodístico. Vamos a tratar de sumergirnos en la dinámica diaria de un medio de comunicación y así entender la **perspectiva del profesional**: qué criterios son decisivos para que una noticia entre o no en un periódico, de qué forma va a tratar una información un programa televisivo o qué intereses hay detrás de un reportaje en radio.



54

CIERRA LOS OJOS

Escucha el sonido de decenas de ordenadores en una misma sala tecleando a gran velocidad, varios teléfonos que suenan sin parar, distintas conversaciones entre compañeros y compañeras, algunas en un tono más alto de lo que te gustaría, la televisión encendida y a gran volumen se escucha la tertulia de la mañana. A la vez, la radio da el parte informativo de las doce... Estás en la redacción de un gran medio de comunicación. Pongámonos por un momento en la piel de una persona que ejerce como periodista.





Hay algunos factores que impregnan la rutina de un medio de comunicación y a la que la periodista debe sobrevivir. La ***inmediatez*** con la que se emiten contenidos desde los medios acaba imponiendo la falta de profundidad en las piezas informativas y esto merma la calidad periodística, porque en muchos casos, no hay ni tiempo para la ética. Esta inmediatez es causada tanto por las exigencias del lector como por los intereses de la empresa informativa, cuyo fin principal es el lucro. Veámoslo con más detalle:



Los **4** Condicionantes del /de la Periodista

Velocidad. El principal obstáculo es la falta de tiempo de quienes trabajan la información en una redacción. El oficio de periodista ha evolucionado mucho: antes se corría de un sitio a otro buscando la noticia y las fuentes se encontraban en la calle. Ahora, a pesar de que las fuentes son más accesibles gracias a las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC), se impone un ritmo frenético para publicar contenidos y ser el primero en ofrecer la información de última hora. La inmediatez de los contenidos es la esencia de la actividad informativa hoy en día.

Superficialidad. La velocidad a la que se publican las informaciones es frenética y el tiempo que permanecen en el



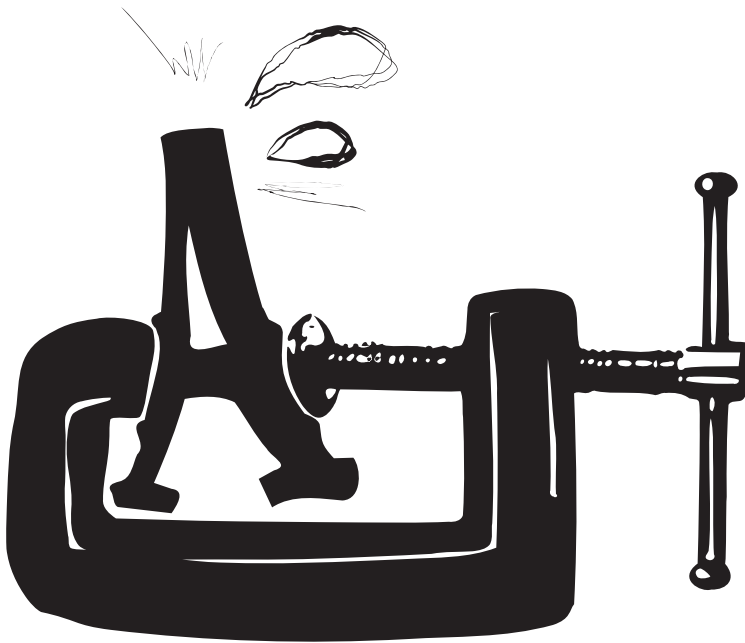
foco informativo es muchas veces irrisorio. Este ritmo de elaboración de contenidos influye negativamente en el tratamiento de la información. Muchas veces, no se buscan las fuentes necesarias para contrastar la información o para ofrecer otras perspectivas sobre un mismo fenómeno.

Audiencia. En ocasiones, se priman los contenidos morbosos o “de espectáculo” que atraen más espectadores y generan más compras del periódico y visitas del medio digital. En el momento en el que el trabajo periodístico está supeditado a la audiencia, se pierde independencia. De esta forma, muchas veces se tiende al sensacionalismo en el tratamiento de la información (o, en el caso contrario, que un tema poco susceptible de ser tratado de forma sensacionalista tenga menos posibilidades de ser cubierto). En definitiva, “Periodista, que la realidad no te estropee un buen titular”, haciendo referencia a la escasa verosimilitud de algunas piezas periodísticas, omitiendo datos o, directamente, inventándolos.

Encarecimiento del espacio. A veces, el periodista sí tiene la ética, la profesionalidad y la voluntad para indagar aún más en la noticia. Sin embargo, el espacio del que dispone (unos cuantos minutos o un número de palabras determinado por la maqueta) juega en su contra. En unas ocasiones porque se presenta un anunciante de última hora que demanda, por ejemplo, un espacio en el periódico para anunciarse, y eso supone más ingresos, pero hace mermar el número de palabras que cabe en una columna. Y, en el caso contrario, porque no hay suficiente publicidad que sufrague una página más para ampliar esa noticia.



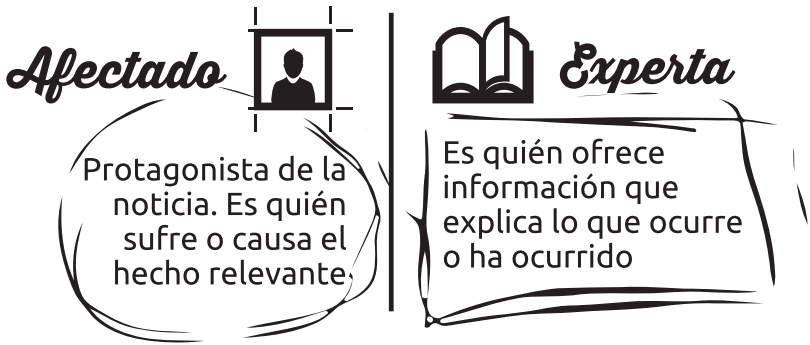
Como en toda generalización, los matices se pierden y no quiere decir que este escenario se dé en todos los medios y lo sufran todas las periodistas. Queremos que este ejercicio sirva para acercarnos el contexto en el que los y las profesionales trabajan y así entendamos los criterios de la actividad periodística, algo incomprendidos en los movimientos sociales. Por ejemplo, nos puede molestar que nos pidan una entrevista de un día para otro, o que den cobertura a un informe de nuestra organización y que ni siquiera lo hayan leído, pero también deberíamos comprender la situación: no deja de ser una persona que, aunque probablemente tenga cierto interés por lo que hacemos, trabaja con jornadas interminables y está sometida a una gran presión.





4. *La ciudadanía organizada en los medios de comunicación*

Con el objetivo de construir la noticia, la periodista se apoya en dos tipos de *Fuentes*:



En muchos casos, el periodista identifica a las personas de una organización social como no “etiquetables” dentro de los parámetros clásicos de la construcción de la noticia. Por ejemplo, no percibe a los integrantes de estas organizaciones como *voces de autoridad* en el tema que tratamos, pero tampoco como personas *directamente afectadas* por ello, sino más bien como un *lobby* con sus propios intereses.

Veamos un ejemplo. En una pieza informativa de un tele-diario sobre la mala cosecha en Murcia, aparecen estos dos tipos de *fuentes*: habla como *afectado* un agricultor que ha perdido su cosecha a causa de una gran ola de calor. Mientras, un científico especialista en climatología (normalmente hombre) ofrece una explicación como experto en el



fenómeno. Sin embargo, no aparece un ecologista hablando del cambio climático. ¿Por qué?

En este caso, el periodista se pregunta: ¿qué rol juega el ecologista en una noticia así? ¿Qué puede aportar? El estereotipo que pesa sobre el ecologista es que ni ha sufrido directamente el problema, ni tiene el nivel de conocimientos o la imparcialidad necesaria para pronunciarse como autoridad en el tema.

Por tanto, una de las primeras estrategias para mejorar la presencia de una organización en los medios de comunicación es ejercer correctamente el rol de *Fuente*:



Como afectado



Las organizaciones ciudadanas debemos ser capaces de entender qué aspecto o parte de nuestro trabajo le parece relevante a las y los periodistas. Suena fácil, pero es uno de los ejercicios más complicados, porque nuestra perspectiva de lo que es relevante difícilmente coincide con la del medio de comunicación. Es inteligente ofrecerle al periodista un tema "con gancho" y donde nuestro papel sea el de afectados o representantes directos de las personas afectadas, para luego intentar que también entren otros aspectos menos atractivos para el medio.

Ahora bien, si como *afectados* no estamos dispuestos a ofrecer historias personales y enfoques coloristas, incluso



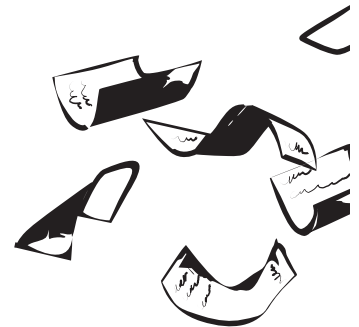
con un predominio final de lo anecdótico, es mejor que renunciemos a este papel y busquemos solo el rol de fuente experta:



Como Experta



El asesoramiento en los temas que trabajamos es la faceta que más productiva puede resultar a la hora de cultivar con los medios una relación como fuente informativa. Recuerda que el periodista de hoy no siempre puede especializarse. El oficio está muy precarizado y un periodista que un día cubría las noticias de *Medioambiente*, ahora está en *Cultura* o en cualquier otra sección. *Acompáñale* en los temas que trabaja tu organización. Si te contacta o de repente te topas con un periodista que no conoce tu organización, ofrécele información que le permita ubicarnos y adentrarse poco a poco en nuestras temáticas, porque no tiene necesariamente que conocer en profundidad nuestro trabajo. Y si lo conoce, entonces proponle temas y enfoques con cierta frecuencia. Asesorándoles conseguimos figurar como fuente valiosa y, lo más importante, se acordará de nosotras cuando trate un tema parecido. Con el tiempo, nos pedirá consejo y tendremos alguna oportunidad de influir en la agenda mediática.





Puede ocurrir que, en ciertos momentos, no tengamos el tiempo o a la persona adecuada para hacer este papel. En esos casos, es importante no dejar colgado al periodista. Antes de eso, puedes darle el contacto de otra organización afín y facilitarle el trabajo, además de propiciar que la voz de otros colectivos sociales se oiga. Este gesto nos convertirá en fuente fiable y la periodista tendrá nuestro teléfono encima de la mesa para futuros trabajos.

Además, asesorar a un periodista sobre otros movimientos sociales u organizaciones, incluso ofrecerle tus contactos, también comunica lo que eres: ***las comunicadoras sociales trabajamos en red***, la forma natural en la que las organizaciones conforman el Tercer Sector. Conocer

el trabajo que realizan otras organizaciones y comunicárselo al periodista le demuestra que eres una valiosa fuente de información y que, además, los valores solidarios que proclamas los llevas a la práctica. Imprime los valores de tu organización en la gestión de las relaciones con los medios y no olvides que el periodista es una persona a la que también hay que ***cuidar***.





Mariola Olcina Alvarado e Isidro Jiménez Gómez

5. Construir la noticia Detectar el hecho noticiable



En el rol de *Fuente* tenemos otra posibilidad interesante para participar en los medios de comunicación, y justamente tiene que ver con nuestra capacidad para ser organizaciones proactivas y generar nuestras propias noticias.

Aunque parezca obvio, vamos a recordar cuál es la definición de *noticia*, el género periodístico por excelencia: es un relato atado a la actualidad que se construye con sus propias reglas de redacción y que se refiere a un hecho novedoso o no muy común. Por tanto, *actualidad* y *hecho novedoso* son las principales características de una noticia. Es decir, para que un hecho o un material de los movimientos sociales sea susceptible de ser cubierto o publicado por los medios de comunicación, debe ser considerado noticia, es decir, que cumpla los criterios de que es algo novedoso y/o referido a la actualidad.



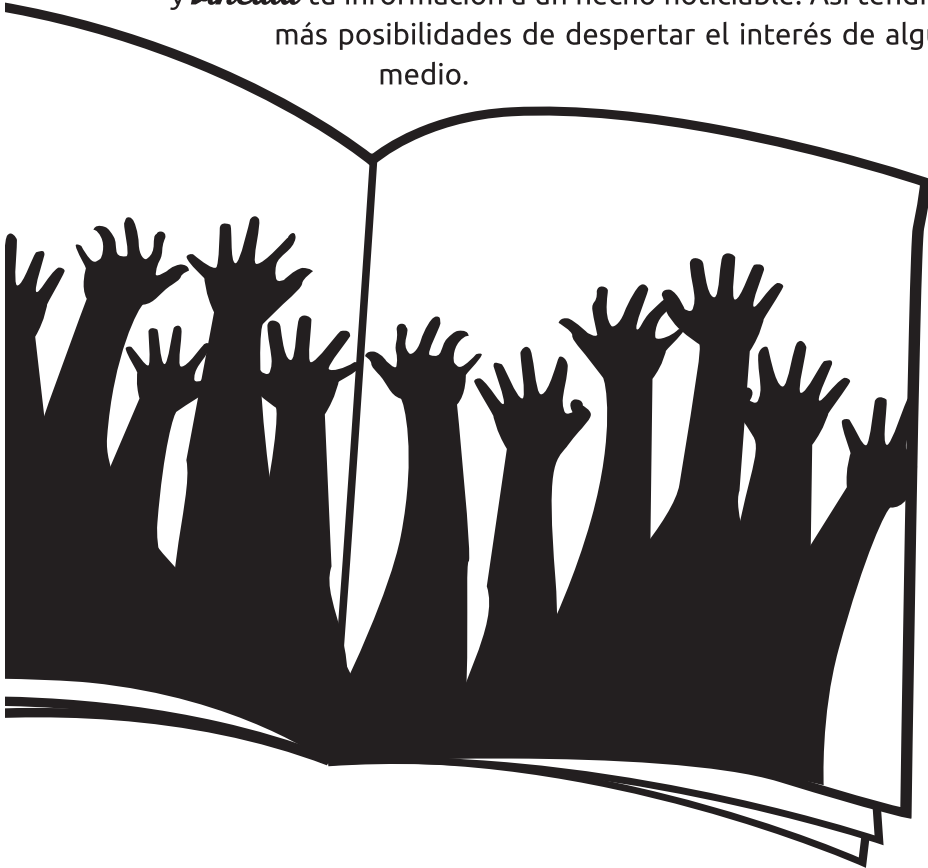
Por ejemplo, si vamos a publicar un informe, el hecho noticiable incluso





puede ser la presentación pública del informe, es decir, un hecho que es inédito, en un momento y un lugar concreto y que nunca más se va a dar. Sin embargo, si en nuestra ciudad hay gran número de eventos de este tipo, la temática debe resultar también interesante para el medio de comunicación.

En el caso de que tu comunicación no sea noticia porque principalmente se habla de la postura ideológica de la organización sobre algún tema, puedes ser proactivo y buscar la **percha de actualidad**. Es decir, surfea la actualidad y **vincula** tu información a un hecho noticiable. Así tendrás más posibilidades de despertar el interés de algún medio.





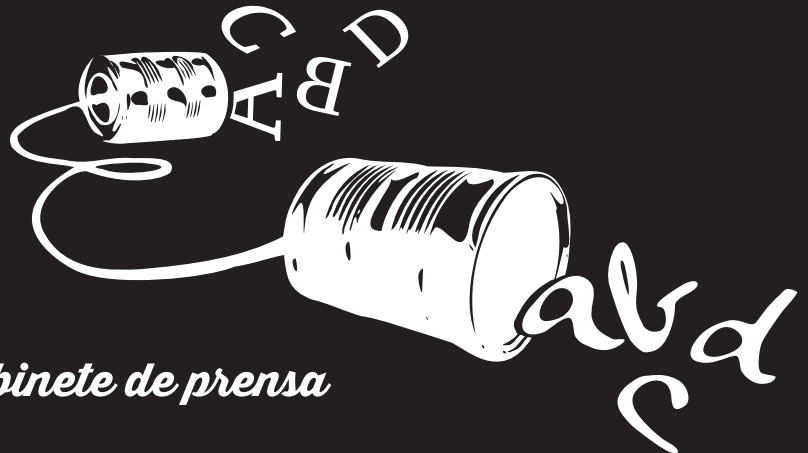
Por ejemplo, si lo que queremos comunicar es la denuncia de una gran infraestructura que tiene un grave impacto ambiental, probablemente, el hecho noticiable no depende de ti. En ese caso, no tengas prisa y busca el momento idóneo para que tu comunicación sea lo más efectiva posible. Aprovecha un *momento* en el que ese tema esté en el *foco informativo* para referenciar esa noticia en tu comunicación. Haz ver al periodista que existe otro actor en ese hecho, otra voz que le sirve de contraste; así le pones en bandeja al periodista tu declaración. Podemos incluso atrevernos a prever que un asunto estará de actualidad. Entonces, es interesante difundir unos días antes la posición de la organización al respecto, para que los medios de comunicación cuenten con ello.

64



Una estrategia muy común es aprovechar los *Días Internacionales* y los *eventos importantes*, puesto que probablemente serán noticia. Esto nos permite elaborar con tiempo el comunicado y hacer una buena planificación comunicativa. Además, el trabajo realizado un año se puede aprovechar en los siguientes. También es muy aconsejable tener algunos comunicados medio redactados, en previsión de que algún suceso que estamos siguiendo se desencadene.





6. *Gabinete de prensa*

A veces una organización se puede permitir contar con una persona o un grupo de personas que realizan tareas de comunicación. Por lo general, esas personas fueron contratadas para realizar tareas como mantener la página web, las redes sociales y/o gestionar la relación con los medios de comunicación. Todas son tareas importantes, pero esta última es símbolo de una comunicación más compleja y ambiciosa, porque construir una relación estable con los medios de comunicación permite a una organización una proyección masiva y orientada a distintos públicos.

65

Las personas encargadas de las relaciones con los medios de comunicación forman un *Gabinete de prensa* y sus tareas suelen ser la redacción de convocatorias y notas de prensa, contactar con los periodistas, crear y mantener una base de datos de medios de comunicación (mailing), recopilar las noticias que aparecieron sobre la organización (clipping), asesorar a las portavoces de la organización sobre cómo hablar, etcétera.

Un objetivo importante del *Gabinete de prensa* es defender la esencia de la información que queremos transmitir, seamos el afectado o la fuente experta en la noticia, algo que empieza por conocer al periodista y conseguir que





sea nuestro aliado. Estas ideas pueden ayudar:

Rigor del contenido. Antes de comunicar nada, la información de la que disponemos tiene que ser sometida a un intenso interrogatorio. Analízala: ¿Quién ha elaborado esta información? ¿Por qué y para qué? ¿Con qué financiación? ¿Qué metodología se ha utilizado? ¿Este dato de dónde sale? Debes controlar todos los ángulos de la información o producto (libro, informe, acción, etcétera) que vas a ofrecer a un periodista. Y si hay algo que chirría, exponlo en tu organización. Pide contraste de datos. Una vez estás segura de que la información es rigurosa, intenta situarte fuera de tu contexto y saca los puntos débiles y con qué argumentos puedes rebatirlos o con qué puntos fuertes vas a salvar la información. Depura tu mensaje en caso de que haya puntos débiles que puedan desvirtuar el rigor de tu información.

Eficacia en la gestión. Piensa bien la estrategia de prensa: que tu objetivo vaya en concordancia con el interés que tu información puede suscitar en el periodista. Hazte dos preguntas: qué necesitas de él o ella y qué puedes ofrecerle a cambio. Para que esta gestión sea exitosa, no hagas perder el tiempo al periodista, así lo tendrás de tu lado. Antes de hablar con él o ella, prepara dos o tres titulares, de manera que ofrezcas tu información de forma concisa y atractiva. Ten en cuenta que muchos periodistas no tiene potestad para decidir qué sale o entra en la agenda del medio. Es su redactora jefe la que tiene la última palabra. Dale argumentos al periodista para que pueda convencer a su jefe o jefa de que tu tema es interesante



para el medio. *Eficacia* también significa que le demos al periodista lo que busca sin hacerle perder el tiempo. Si te llama para pedirte unas declaraciones acerca de un tema de actualidad, sé ágil y busca a la persona adecuada para que le de esa información.

Sencillez en la información que emitimos. Tu mensaje debe contener dos o tres ideas como máximo. Por ejemplo, si quieres que un medio hable sobre un informe, elabora un comunicado de prensa que pivote sobre dos o tres ideas (no más) con una redacción sencilla y que ocupe una página. Por ello, antes de comunicar nada, escribe en una hoja o en un documento la información clave, incluso para compartirlo luego con las portavoces de la asociación u otras personas implicadas en la acción comunicativa:

Ordenar según capacidad de enganchar con el medio } *1ª idea fuerza*
2ª idea fuerza
3ª idea fuerza

Si al periodista le interesa tu gancho, te llamará para profundizar o darle color a la información. En el momento en el que eso pase, no compliques el mensaje: transmite bien las ideas fuerza.

Confianza con el periodista. Cultivar una relación con el periodista no sólo significa ofrecer una buena información, sino que tendremos que preocuparnos, además, de



ayudarle cuando nos necesite. Generar esa confianza entre las dos partes probablemente supone el 50% del trabajo del *Gabinete de prensa*. Establecer esa relación requiere tiempo, sin embargo, ofrece evidentes beneficios tanto para la organización como para la periodista.

Un elemento clave para mantener esa relación con los periodistas es que la organización tenga una cadencia habitual de comunicaciones. Pasar meses sin emitir ningún comunicado de interés es contraproducente porque la confianza se va diluyendo y, cuando les necesitamos, tenemos que construir la relación desde cero otra vez. Mantener el equilibrio y escalonar en el tiempo las comunicaciones de la organización puede ayudar a mantener esa confianza.

68

Es preferible que las peticiones de prensa y los contactos con los periodistas los haga la misma persona. De otra forma, es probable que estemos comunicando cierto caos en nuestra forma de organización interna y, en vez de *confianza*, generemos *confusión*. Las periodistas tratan con cientos de personas en su trabajo diario, así que es bueno que identifique a una persona de la organización como principal contacto.



Aquí encontrarás recursos para mejorar el trabajo del Gabinete de Prensa:
www.manualdecomunicacion.org/prensa





7. *La nota de prensa*



Formatos
l c u b o
e u m c y
f n

Vamos ahora a repasar los principales formatos periodísticos que utilizaremos para hacerles llegar a los medios de comunicación una información relevante acerca de nuestra organización. Dependiendo de su función, la *Nota de Prensa* puede adoptar dos formatos:

El Comunicado

Es el texto periodístico que enviamos a los medios de comunicación para que se hagan eco de nuestro trabajo (una campaña que iniciamos, los resultados de un informe o un balance cuando se cumple el vigésimo aniversario de tu organización).

Aquí tienes unas recomendaciones para hacer que un comunicado sea útil y, a la vez, atractivo:

Indica quién lo emite. El comunicado debe señalar claramente su autoría y el de las afirmaciones que contiene, incluyendo en varias partes del texto el nombre de la asociación (sin utilizar acrónimos). Por ejemplo, en la entradilla de la noticia y en el último párrafo. Si diera lugar a ello, podría incluirse también en el propio título del comunicado.



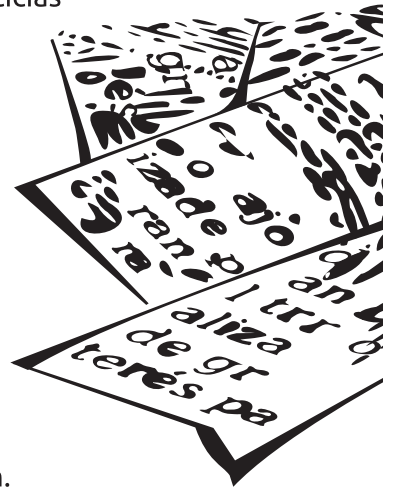
Estilo periodístico, no un Manifiesto. El comunicado se escribe con un tono neutro para que se considere una noticia y no un conjunto de opiniones personales. Expresiones como “pensamos que” o “nos parece que” deben sustituirse por “la asociación considera que”.

Fuentes fiables y no apreciaciones personales

A menudo se confunde el comunicado con un manifiesto o una declaración de campaña, pero el comunicado no debe basarse en valoraciones personales, acusaciones sin pruebas o reflexiones discutibles. Por eso, es aconsejable incluir en él datos de fuentes fiables que den solidez a nuestros argumentos y evitar valoraciones arriesgadas que no podemos demostrar. Si lo consideramos necesario, podemos incluir esquemas, tablas de datos, notas al pie y referencias bibliográficas. No obstante, tampoco es recomendable incluir como fuente otros textos o noticias periodísticas. Es importante referirse al informe o estudio original y comprobar que es una fuente veraz y creíble para los periodistas.

Cuenta un hecho de actualidad

El tema tratado en el comunicado debe ser de actualidad. Por lo tanto, la fecha en la que se difunde es muy importante. Las notas de prensa referidas a la celebración de un acto si son difundidas días después, difícilmente se recogen. Deben ser remitidas a la prensa nada más finalizar el evento, incluso en el “durante”.





Enmarca la actualidad en un contexto. Aunque también incluyan información de mayor profundidad y envergadura, los comunicados suelen centrarse en información de actualidad y, por consiguiente, de corta vida útil. Así, para que no quede sin contenido de fondo, se debe mantener un equilibrio, donde se destaque la actualidad pero, a la vez, se añada información suficiente como para poderla entender en un contexto más amplio.

Mensaje conciso y claro

A pesar de todo, el comunicado no debe ser largo: una página o, como mucho, página y media. Recuerda: menos para comunicar mejor. Porque cuanto más decimos, más se difumina la importancia del asunto clave.



Comunica lo que somos. Recuerda que el canal también comunica, y el comunicado da una imagen de cómo es la asociación. Si la nota es poco clarificadora, desordenada, con errores gramaticales y ortográficos, estamos ofreciendo una imagen pública de poca seriedad y compromiso. Por ello, es importante revisarlo colectivamente o, al menos, pedir la ayuda y opinión de alguna otra persona.



Cuenta un hecho de interés público

Debemos preguntarnos: ¿este comunicado cuenta algo que interesa (no que debiera interesar) al público del medio al que nos dirigimos? En muchos casos, la insistencia sobre un tema no hace que el periodista lo considere más importante y la saturación de comunicados hará que nuestros correos electrónicos terminen en la carpeta de *spam* de las periodistas. Para los temas difíciles, hay que saber esperar el momento adecuado.



Pasos a seguir para redactar un Comunicado

1. Ordenar las ideas fuerza. Sintetizar y ordenar es el primer paso importante. Comenzaremos por redactar todas las ideas que queremos difundir. Al finalizar, las leemos una a una y las reescribimos con frases más cortas y sencillas. Después, las ordenamos por orden de importancia, de tal forma que las que ocupan los primeros puestos serán también las primeras en aparecer en el comunicado.

2. Redacción del cuerpo. A partir de las ideas fuerza escribiremos el cuerpo del comunicado, utilizando primero un lenguaje claro y directo (ya tendremos tiempo de introducir



algunas expresiones más literarias al final). Si tenemos que relatar algún hecho, es importante hacerlo contestando a las siguientes preguntas básicas:

¿Qué? ¿Quién? ¿Cuándo? ¿Dónde? ¿Por qué?



Por otro lado, no se debe dejar para el final del comunicado la conclusión, sino para la entradilla:

3. Redacción de la entradilla. Tras leer el cuerpo, redactamos la entradilla (textito que viene resaltado debajo del titular), intentando resumir en un sólo párrafo todas las ideas fuerza: es el texto que la periodista y el público leerán para deducir si les interesa el resto del comunicado.

4. Titular. Ahora ya podemos buscarle un título al comunicado. Debería ser muy breve (una línea es lo idóneo) y, a su vez, recoger la idea fuerza que nos parece más importante transmitir. También es importante que sea atractivo y que genere alguna expectación, de forma que nos invite, al menos, a la lectura de la entradilla. Evita los gerundios y los artificios lingüísticos y apuesta por una estructura clásica: sujeto, verbo y predicado.

5. Últimos detalles. Añade arriba del todo la fecha en que se envía. Al final del todo, los nombres y apellidos de las personas responsables o portavoces y sus números de teléfono. Suele ser recomendable no añadir gráficos ni archivos adjuntos cuando se envía una nota por correo electrónico, pero puedes añadir enlaces a informes, fotografías o gráficas que previamente hemos subido a internet. Es decir, pega el comunicado en el cuerpo del



correo -no como adjunto- para hacerlo más accesible, no saturar la bandeja de entrada y para no contaminar más de la cuenta: recuerda que mandar un correo electrónico con un archivo adjunto hace que se tenga que almacenar en el servidor y, por tanto, genere más dióxido de carbono.

La Convocatoria

La convocatoria tiene la finalidad de avisar a los periodistas sobre una rueda de prensa o cualquier otro evento que vamos a celebrar. Por lo general, la convocatoria debería seguir las recomendaciones que hemos utilizado para el comunicado, pero es interesante remarcar algunas ideas específicas:

74

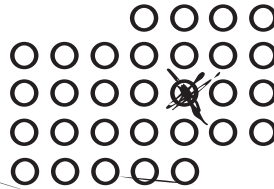
Información del acto. La convocatoria aún debe ser más concisa y directa que el comunicado, y sobre todo debe explicar bien el acto: cuándo es, dónde se celebra, quién hablará, de qué se hablará, quién lo convoca.

Deja algo para el comunicado. La convocatoria es un aviso para los periodistas, no un análisis de una temática. Para explicar con mayor profundidad el tema tratado utilizaremos un comunicado que se difunde en la propia rueda de prensa o evento (y que debemos llevar impreso y con suficientes copias al evento).





Pasos a seguir para redactar una convocatoria



1. Datos sobre el evento. Primero respondemos a las siguientes preguntas para ubicar al periodista:

*¿Cuándo es? ¿Dónde es? ¿Cómo será el evento?
¿Qué temas se tratarán? ¿Quién lo organiza?*

2. Ideas fuerza. Para contestar la pregunta *¿Qué temas se tratarán?* es aconsejable anotar las ideas principales que se quieren difundir en la rueda de prensa o evento, sin revelar toda la información y así dejar el plato fuerte para el acto. Hay que mantener ese elemento sorpresa, si no, ningún medio acudirá.

3. Título. Ahora ya podemos buscar un título a la convocatoria, que responderá a la pregunta *¿De qué evento se trata?* Debería ser muy breve (una línea) y, a su vez, recoger la idea que nos parece esencial transmitir. También es importante que sea atractivo y que genere alguna expectativa.





4. *Contacto.* Para completar la convocatoria añadiremos, al final del todo, los números de teléfono, para que los medios puedan contactar con los organizadores del evento.

5. *Cuándo mandarla.* Hay varias teorías sobre cuándo es mejor mandar una convocatoria a los medios de comunicación. Esto es algo que también depende del tipo de medio y cómo se organiza su plantilla. Según nuestra experiencia, es una fórmula recomendable avisar con unos diez días de antelación y mandar un recordatorio dos días antes del evento. Asegúrate de que las agencias de noticias incluyan tu convocatoria en su agenda de previsiones, eso puede garantizar algún éxito. Se les puede llamar por teléfono para cerciorarnos de que les ha llegado. Eso sí, recuerda, sin saturar a llamadas.





8. *La rueda de prensa*

Una rueda de prensa o conferencia de prensa es un acto informativo que convocamos únicamente a medios de comunicación para que se hagan eco de lo que allí se explica o sucede.

Los medios de comunicación no acuden indiscriminadamente a todas las convocatorias sino que seleccionan las que consideran más importantes o de mayor relevancia social. Hay muchos expertos que ya sentencian que la rueda de prensa ha muerto... y es cierto que con los recortes de plantilla en las redacciones, es imposible que los medios puedan cubrir la gran cantidad de ruedas de prensa que se organizan.

Por tanto, la *Rueda de Prensa* es un recurso que debe utilizarse en muy pocas ocasiones y si el interés periodístico está muy muy claro. Nunca convoques una rueda de prensa si puede sustituirse por una comunicación escrita o un dossier. Incluso si está debidamente justificada, puede ocurrir que no asista ningún periodista a nuestra rueda de prensa, porque hay otras noticias de mayor actualidad o un organismo importante ha programado a última hora otra rueda de prensa. Dado el riesgo de este tipo de eventos, si al final decidimos convocarla, hay que pensar bien cómo hacerla atractiva para el periodista:

¿Qué tema puede resultarle más interesante?



Suele funcionar bien que en la *Rueda de Prensa* inter venga algún personaje público con gancho. Es el momento de tirar de contactos. Si hay algún periodista que es clave y sabes que le interesa el tema, intenta llamarle por teléfono o contáctale a través de WhatsApp o Twitter. Para el resto, intenta hacer un envío de convocatoria atractivo, por ejemplo, en formato "tarjeta de invitación" (también vía correo electrónico). Si en la rueda de prensa se presenta un evento o campaña, adjunta algún gráfico "ligero" que lo muestre (cartel del evento, flyer de la campaña, etcétera).

Para cerciorarte de que los medios reciben tu convocatoria, siempre que puedas intenta que confirmen su asistencia.



Quién habla y cuánto. El número de ponentes dependerá del tiempo, pero una rueda de prensa nunca puede durar más de una hora. Lo ideal es repartir unos 30 minutos como máximo entre los ponentes que darán la información, y reservar otros 30 minutos para preguntas (siempre se deben admitir preguntas por parte de los periodistas).

Cuida la sala y cuida a sus asistentes. Una rueda de prensa requiere mucha logística. La sala debe ser cómoda, cumplir con los requisitos audiovisuales que requiera el



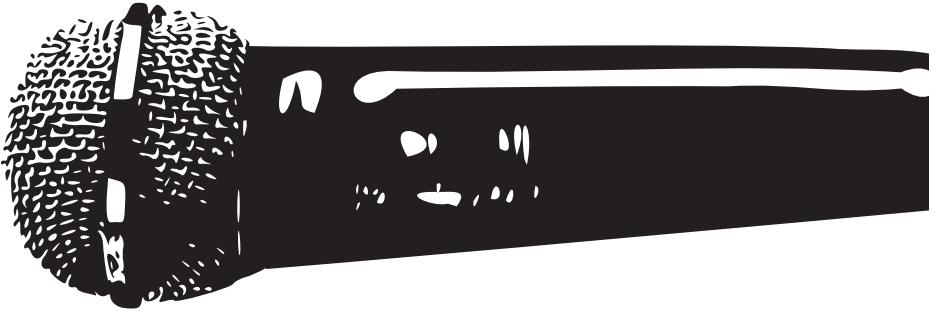
evento: micrófonos y sonorización, proyección en pantalla, etcétera. A las periodistas asistentes se les debe entregar impreso el comunicado de prensa y, si es el caso, el informe o dossier que vaya a presentarse. Al finalizar el evento, esto también se enviará en un email a nuestra base de datos de periodistas.

Como responsable debes recibir a los periodistas, atender sus peticiones y facilitarles el trabajo. Pide siempre su contacto para seguir nutriendo tu base de datos.

Elige bien día y hora. Procura que sea un día entre semana y siempre por la mañana. Aunque estos criterios ya no son tan férreos, precisamente por la precarización del oficio. Si tiene que celebrarse en fin de semana, recuerda que los equipos de fin de semana tienen otros horarios: pregúntales directamente cuál es la mejor hora.

Cuida el mensaje. Prepara previamente los discursos junto con las personas que van a hablar. Son quienes tienen que defender el mensaje, así que tienen que sentirse seguros y seguras, pero también ser capaces de sintetizar y hacer el mensaje atractivo.

Todo comunica, así que ten en cuenta los detalles (son parte del mensaje): trata de que no haya agua embotellada en plástico si eres una organización ecologista, o que aparezcan marcas de grandes empresas en la pantalla de proyección, y cuida las cuestiones de género tratando de que haya paridad en la mesa, sobre todo si eres una organización que se define como feminista.



9. La Entrevista

Que un medio entreviste a nuestra organización ocurre, normalmente, cuando tenemos cierta notoriedad, pero también puede darse por iniciativa nuestra. Si hemos invitado a una personalidad relevante a participar en un acto, podemos aprovechar su presencia para ofrecer a los medios una entrevista con ella, incluso ofrecer una mirada más amplia, añadiendo la voz de un experto de nuestra organización en esa entrevista. Debemos ser proactivas porque la entrevista exige normalmente menos recursos a los periodistas y a los medios, así que puede funcionar mejor que otros formatos.

Además de hacer nuestras pesquisas acerca del medio y del entrevistador, es aconsejable informarnos de qué tipo de entrevista es:

En qué formato saldrá la información: radio, prensa escrita, televisión, etcétera. En el caso de ser televisión o radio, debemos saber si es en directo o si será grabada, porque el material grabado se edita posteriormente, o si va a ser un falso directo, que a penas se va a retocar.



En qué programa o momento se emitirá: no es lo mismo hacer una entrevista para ser emitida en su totalidad que hablar para informativos donde sabemos que van a recortar nuestras palabras.

Quién es el periodista que nos va a entrevistar y en qué temas va a hacer hincapié: para preparar los datos que no podamos tener a mano y poder preparar qué se va a decir. Incluso es útil hablar antes con el periodista para tejer cierta confianza, que no solo le vendrá bien a él para conocernos, sino que a nosotros nos tranquilizará de cara a la entrevista.

Quién más participa: En el caso de participar en una tertulia, interesarse por el nombre de las otras participantes y buscar información acerca de todos y cada uno para estar preparados ante cualquier situación.

Qué pasó con el material final: Es importante pedirle al periodista la entrevista publicada y ayudar a difundirla en nuestros medios y en redes sociales. Esto ayuda a generar una relación de confianza con el periodista.



El periodista acudirá a la entrevista con algunas preguntas preparadas y quizás haya indagado en la historia de la entrevistada y la de nuestra organización. Sin embargo, nuestro papel en la preparación de la entrevista es decisiva, asesorando a la persona que será entrevistada. De nuevo, es importante consensuar con ella unas ideas fuerza y un argumentario que estén en consonancia con los objetivos comunicativos de la organización.

Además, es una buena idea entrenar previamente la entrevista con algunas posibles preguntas y analizar colectivamente los resultados. Esto es especialmente interesante cuando nuestra organización o portavoces están en el foco informativo por algún tema escabroso. Intentar responder a una batería de preguntas peliagudas manteniendo el argumentario pactado no sólo mejora las habilidades de oratoria sino que además permite mejorar ese mismo argumentario.

La elección de las personas que hacen las portavocías en una organización es una decisión bastante importante, que no debe dejarse a la improvisación. De hecho, una de las tareas de quien coordina la comunicación es mantener siempre actualizado un listado de los portavoces con los siguientes datos: *Nombre completo, temas de los que puede hablar, breve currículum, contacto (teléfono, WhatsApp, correo electrónico...), horario en el que suele estar disponible.* Además, es interesante guardar una foto suya en alta resolución y con fondo neutro.





10. *Aprender del Clipping*



Por desgracia, no es muy frecuente que una organización evalúe su comunicación tras cada campaña o acción comunicativa importante. Sin embargo, hay una excepción, el *Press Clipping*, esa recopilación de noticias que tratan sobre la organización o sobre alguna de sus campañas.

No es extraño que alguien que ha participado en una campaña dedique un buen rato a recopilar las noticias que sobre esta han aparecido en los medios de comunicación. Con ello se busca valorar qué tal ha salido la campaña o acción, así que es uno de esos momentos importantes donde la organización se acuerda de la comunicación y eso hay que aprovecharlo: *¿Qué tal si valoramos con ello no sólo la campaña sino también cómo está comunicando la organización?*

83

Comenzaremos por realizar una recopilación de noticias buscando en los medios de comunicación que se interesaron o vinieron a la acción, evento o rueda de prensa. Si pudimos preguntar al periodista en su momento, es más fácil localizar ese material, incluso si se trata de una aparición en un informativo televisivo. Pero además, a los dos o tres días se puede ya buscar en Internet, escribiendo el nombre de la organización y la opción *resultados más recientes* del buscador. En un documento de texto iremos anotando los siguientes datos para cada noticia:

Medio de Comunicación, Fecha, Título del artículo, Autoría.





Si la noticia o el medio son interesantes, conservaremos la noticia en un formato que nos permita analizarla con mayor profundidad. Por ejemplo, de la noticia en Internet haremos un pantallazo o captura de imagen (pulsando la tecla IMPR PANTALLA del teclado) y lo "pegamos" directamente en el documento de texto donde hacemos el *Clipping*. A veces también podemos guardar un programa de televisión desde la web del propio canal. Pero además, los navegadores de Internet disponen de complementos y aplicaciones que facilitan la descarga a nuestro ordenador de estos vídeos.

Con todos estos materiales recopilados en un documento según los formatos (TV, radio, prensa en papel, prensa online, etcétera), ya podemos hacer una sesión colectiva de análisis comunicativo. El grupo repasará primero todas las noticias recopiladas, intentando detectar distintos enfoques periodísticos. De esta forma, en una segunda fase podemos pasar a leer o visionar las noticias que tienen un enfoque parecido y extraer las ideas fuerza en las que pivota la noticia. Lógicamente, queremos comparar dicho enfoque con el que la organización buscaba en un principio, así que colectivamente debemos contestar a esta pregunta:

¿Por qué el medio eligió ese enfoque en vez del que le propusimos?



Aunque siempre es interesante conservar todo ese material (si está digitalizado será más fácil), es imprescindible guardar como oro en paño *las conclusiones* de esta sesión de análisis, porque deben servir para arrancar las siguientes campañas e ir mejorando nuestras estrategias comunicativas.



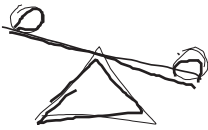
II. *¿Participamos en los medios masivos?*

En muchas ocasiones, los movimientos sociales nos quejamos de que los grandes medios no nos hacen caso, pero en otras ocasiones el problema viene de otro lado. Los medios de comunicación nos invitan a participar en un formato o enfoque peligroso, que podría incluso generar el efecto contrario al que buscamos: dañar o tergiversar la imagen de nuestra organización. Como veremos, siempre podemos apostar por los medios alternativos, pero eso no resuelve la pregunta: *¿Recurrimos a los medios masivos o no?*

Hemos presenciado este debate en bastantes talleres y quizás la polémica es irresoluble. Participar en una tertulia de un gran canal de televisión en *prime time* nos puede dar mucha difusión debido a la gran audiencia a la que llega el programa. Sin embargo, el enfoque del programa o el peso del resto de los participantes puede tergiversar nuestro argumentario y proyectar una mala imagen nuestra y de la organización. Ponderar el verdadero resultado de este tipo de apariciones en medios con un cariz más comercial es muy difícil. Así que el debate para decidir si como colectivo *participamos o no en medios masivos* está servido y ya



adelantamos que este libro no da la solución. Eso sí, hemos querido reunir algunos argumentos porque, como en todos los debates, aunque no sirvan para llegar a un consenso, sirven para avanzar y enriquecer nuestra actividad.



Argumentos a favor

- * Bastante capacidad de difusión.
- * Llegamos a capas de la cebolla más lejanas.
- * Romper el paradigma único de los grandes medios, introduciendo elementos críticos.
- * A la ciudadanía organizada nos sirve como aprendizaje para argumentar con posiciones más reaccionarias.
- * Poner a prueba nuestro argumentario.
- * Tenemos la responsabilidad social de llevar nuestra voz a cualquier espacio de difusión.

Argumentos en contra

- * Nuestro mensaje puede ser frivolidado.
- * Nuestro argumentario puede ser distorsionado y generar equívocos.
- * Esto puede dañar no solo a nuestra organización, sino también, por extensión, a otras.
- * Preparar la participación en estos medios supone esfuerzo y recursos humanos
- * La imagen de la organización queda reducida a la persona que aparece en los medios,





generando una peligrosa dependencia.

- * Es posible que como asociación no queramos fomentar este tipo de programas ni los valores que proyectan.
- * Si participamos es posible que ayudemos al lavado de cara del programa, que necesita introducir voces disonantes y así dar sensación de debate.

En todo caso, como estrategia, siempre podemos analizar cada propuesta detenidamente, conforme vayan llegando este tipo de invitaciones. Lo importante es que, tras analizar el tipo de canal, programa y enfoque de los participantes, valoremos los pros y contras en cada caso concreto. Antes de aceptar, deberíamos de estar seguros de que contamos con personas preparadas para acudir al programa, y de que disponen del tiempo suficiente para trabajar previamente la entrevista. Si decidimos participar, las recomendaciones del apartado anterior sobre cómo se prepara una entrevista nos pueden ser de ayuda.





12. *Los medios de comunicación "alternativos"*



Además de los medios de comunicación masivos, tenemos un gran aliado en los medios de comunicación que solemos llamar "alternativos" (nombre polémico), que serían los medios sin ánimo de lucro, autogestionados o elaborados por activistas sociales. En algunos casos, aquí encontramos a profesionales del periodismo que han decidido trabajar en medios comprometidos con la transformación social. De hecho, algunos de estos medios surgen de exintegrantes de un medio de comunicación comercial, que en un momento dado deciden apostar por su propio proyecto. Con todo, los medios alternativos suelen estar conformados por una mezcla de profesionales y activistas, convirtiéndose también en un interesante espacio de acción formativa.





Estas son algunas de las características que distinguen a los medios alternativos, con un listado de las oportunidades que a la ciudadanía organizada nos brindan:

Agenda propia. Estos medios suelen nacer como un espacio que cuestiona el papel de los medios masivos, apuestan por la contrainformación para vigilar a los poderes políticos y denunciar los oligopolios empresariales. En ese sentido, construyen su propia agenda informativa.

PROS

Hay espacio y posibilidad de profundizar en los temas que trabajan las organizaciones sociales y ciudadanas, y de hacerlo con un planteamiento más cercano.

CONTRAS

Al mantenerse a cierta distancia de la actualidad informativa, la posibilidad de conectar con públicos no sensibilizados es más remota.

Medios comunitarios. Los medios alternativos nacen en torno a una comunidad con la que comparten ciertas ideas y sensibilidades. De hecho, suelen favorecer su crecimiento y empoderamiento.

En algunos casos, estos medios son la principal herramienta de difusión de una organización social o medioambiental. Justamente por ello, otro de los debates interesantes es si los medios alternativos son un espacio de comunicación activista, un espacio periodístico, o las dos cosas.





PROS

A través de estos medios la comunidad pasa a ser un agente comunicativo (*Emirec*, receptor pero también emisor), empoderando a la ciudadanía en el papel de informante directo. Además, haciendo partícipe a la base social del medio, se produce una educación mediática donde no solo se aprende a comunicar, sino también a deconstruir el relato periodístico convencional.

CONTRAS

El enfoque de la comunidad dirige y se muestra en el tipo de información que hace el medio, así que otros agentes lo perciben como comunicación sesgada e incluso como "propaganda", pero no como periodismo.



Estructura participativa: Los medios alternativos suelen heredar de los movimientos sociales un tipo de organización participativa (por ejemplo, asamblea) donde destaca la cooperación como modelo de funcionamiento.

PROS

Esto ofrece posibilidades a las organizaciones ciudadanas a la hora de establecer lazos estables con el medio.

CONTRAS

Los procesos son más lentos y dificultan el tratamiento de la actualidad o de los temas que en ese momento consideramos urgentes.

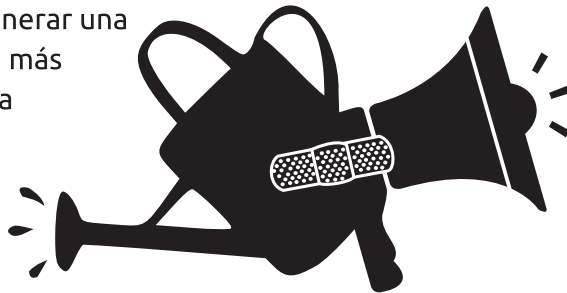


Financiación: Los medios alternativos suelen financiarse a través de su comunidad (con ventas y cuotas de socios) o gestionando publicidad bajo ciertos criterios éticos, sociales o medioambientales. Aunque la rentabilidad del medio no sea uno de sus ejes principales, es evidente que un medio alternativo también debe ser económicamente sostenible.

PROS	CONTRAS
Las organizaciones ciudadanas pueden apoyar económicamente al medio, aunque sea a través de una publicidad con criterios.	La debilidad económica de un medio se suele traducir en un menor alcance a los públicos no tan afines a la organización.

En definitiva, los medios alternativos son agentes importantes a la hora de visibilizar las luchas de la ciudadanía organizada, sobre todo cuando queremos conectar con el público más afín y sensibilizado (véase el análisis de los **Círculos concéntricos** en el **Capítulo 1**). Por tanto, aunque intentemos proyectarnos alcanzando a los medios masivos, las organizaciones ciudadanas también deben de asumir la responsabilidad de apoyar a los medios alternativos para generar una esfera comunicativa más diversa y donde haya espacio de calidad para los temas que trabajamos.

Pág 20





2 Modelos de Financiación

Veamos ahora dos formas muy distintas para conseguir cierta sostenibilidad del medio de comunicación alternativo.

Son modelos entre los que caben muchas más opciones posibles, pero nos servirán para identificar hacia dónde queremos andar: Si un medio se centra en construir *Comunidad*,

su público es más reducido porque el medio se hace menos atractivo

para otros públicos externos.



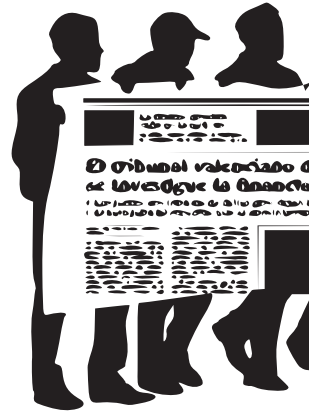


Los contenidos se amoldan a lo que ese público específico busca y, por tanto, quizás debamos pensar directamente en qué podemos ofrecerles para hacer económicamente sostenible el medio. Por ejemplo, además de las campañas de *crowdfunding*, podríamos organizar cursos de formación y eventos culturales, editar libros y música, generar documentales o incluso otros servicios orientados al ocio de esa comunidad.

Sin embargo, si nos decantamos por llegar a otros públicos y *proyectar el medio*, es más difícil mantener esa idea de comunidad y tendremos que aceptar puntos de vista más polarizados sobre nuestro medio de comunicación. En este caso, la estrategia es lograr un lenguaje y unas temáticas más asequibles, que permiten llegar a más gente dispuesta a pagar una pequeña cantidad por esa información. Al llegar a un público más amplio, también aumenta, por ejemplo, la posibilidad de lograr ingresos mediante la publicidad.



13. *Mi organización tiene un Medio de Comunicación*



Buena parte de las organizaciones ciudadanas cuentan con una página web y muchas con algún medio de comunicación impreso (una revista, por ejemplo) o incluso con un proyecto radiofónico o audiovisual. Ahora bien, en ellos también aparece la dualidad que hemos visto en el punto anterior:

Enfoque Interno

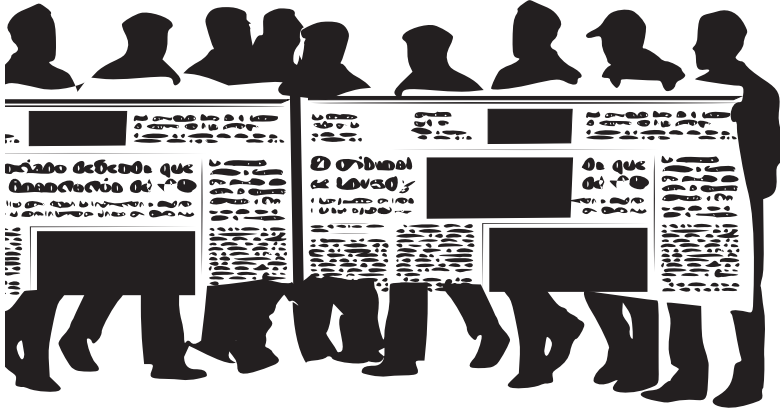
Se tratan con profundidad los temas de la organización, cumpliendo el objetivo de la autoformación colectiva, pero el medio no es tan atractivo para el público externo a la organización.

Enfoque Externo

Los contenidos son más atractivos para personas externas a la organización, pero no cumple tantos objetivos de cohesión interna y profundización en los discursos.

Por tanto, un colectivo social o una organización ciudadana suele plantearse un medio de comunicación intentando conseguir un equilibrio nada fácil entre estos dos enfoques.

¿Y si la organización decidiera apostar por un medio de comunicación no endogámico, intentando que prevalezca una perspectiva más periodística?



Estas son algunas de las ventajas y desventajas que nos podríamos encontrar:

PROS

CONTRAS

Aunque se le dé prioridad a temas de actualidad y más atractivos para un público externo, en ocasiones puede prevalecer cierta perspectiva de la organización.

Un medio amplio permite aglutinar distintas miradas y luchas, y estimular la coordinación con otros agentes sociales.

Aunque tengamos que renunciar en ocasiones a nuestra perspectiva, contar con un medio de comunicación crítico y con valores es indispensable para la salud democrática de una sociedad.

Requiere una cultura comunicativa que no es frecuente en las organizaciones. Habría que renunciar a imponer nuestras temáticas y perspectivas.

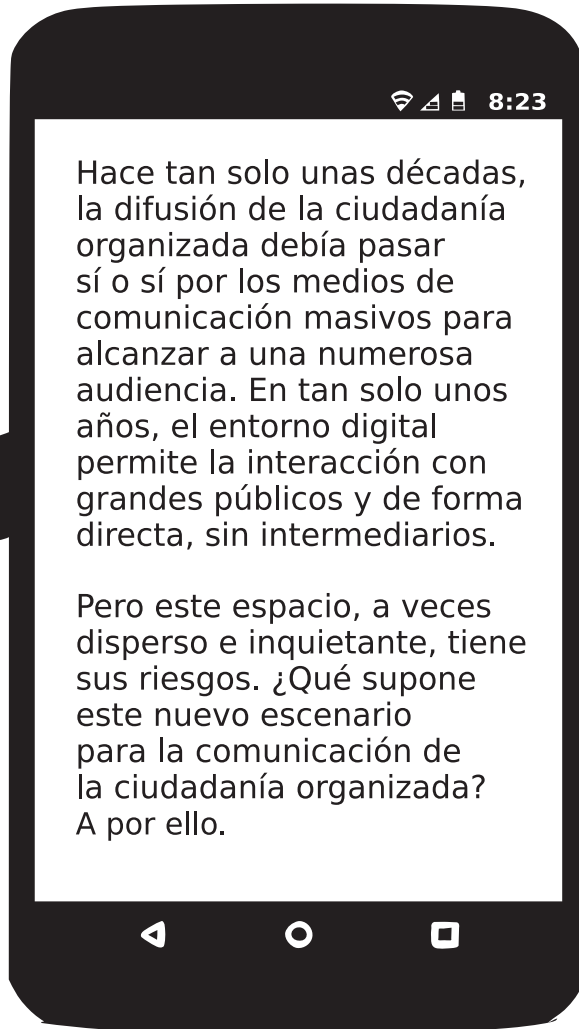
Supone un esfuerzo importante en recursos humanos y económicos.

A pesar de todo, el medio podría arrastrar un descrédito como medio periodístico.



3 Comunicación Digital







Parece que lleven ahí toda la vida, pero las Redes Sociales acaban de llegar. Facebook aparece en escena en el año 2003, las primeras retransmisiones televisivas de la BBC datan de 1930 y la prensa moderna se fragua en el siglo XVIII. La propia historia de Internet es relativamente corta. Hasta los años 90 no estaría a punto uno de sus elementos más característicos, el hipertexto. Cinco años después, un minoritario grupo de 16 millones de personas (el 0,4% de la población mundial) navegaba (siguiendo la exitosa metáfora del ciberespacio como un enorme océano lleno de islas informativas) entre sencillos documentos de texto. Algunas pocas imágenes acompañaban a esos textos académicos, institucionales o literarios, pero Internet era aún sinónimo de unidireccionalidad comunicativa. Quizás la herramienta más representativa de la participación en estos primeros sitios web era el libro de visita, un foro donde el navegante dejaba sus impresiones.

Para añadir entonces contenidos a un sitio web, una programadora modificaba primero el código HTML de la página y subía luego el archivo modificado utilizando un protocolo llamado FTP. Pero en muy pocos años llegaron las aplicaciones capaces de ejecutar en el servidor programas en tiempo real y comenzó una nueva era no sólo en Internet, sino también en el mundo de la comunicación: ¿en qué otro medio de comunicación los lectores han podido construir de forma directa e inmediata la noticia?





Aunque el tránsito de los primeros sitios web estáticos a los que gestionan potentes bases de datos ha sido progresivo, incluso difícil de percibir entre los enormes cambios estéticos y de contenidos que le han acompañado, ha supuesto toda una revolución en la forma de gestionar la información. De hecho, esta revolución silenciosa hacia la interactividad se hace realmente debate cuando surge el concepto Web 2.0., una cultura de participación e intercambio horizontal que, a pesar de estar todavía en sus inicios, impregna todo lo digital.

Y ahí está el éxito de la blogosfera, esa red de sitios web con las reflexiones personales del navegante, como una bitácora cotidiana de la experiencia del internauta. *De navegante a propietario de isla.* De receptor a *Emirec*: emisor y receptor a partes iguales.

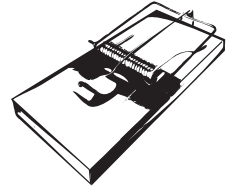
El paradigma 2.0 no consiste en la apropiación de las islas informativas, sino más bien en la producción colectiva del océano cibernético. El navegante 2.0 interviene en los lugares por donde pasa, aportando, ordenando o valorando los contenidos. Y la Wiki, esa aplicación web donde los visitantes operan sobre documentos colectivos, bajo criterios definidos y procesos consensuados, es su más clara expresión. Por ello, la Wikipedia, una gran enciclopedia elaborada y mantenida por miles de voluntarios internautas, no sólo representa el éxito de un sistema de producción compartido, sino el de un paradigma que se propone como alternativa de gestión ante el papel cada vez más determinante de las grandes empresas de contenidos.





Mariola Olcina Alvarado e Isidro Jiménez Gómez

2. *La Internet más real*



El rápido crecimiento de Internet como espacio comunicativo y la revolución que supone el paso de la información analógica a la digital han venido de la mano de algunos *Mitos* que en nada nos ayudan a la hora de comunicar:

Mito 1. En Internet está todo el mundo

Bueno, primero define "mundo". Según la Unión Internacional de Telecomunicaciones (ITU), tan solo el 39% de la población mundial tiene acceso a Internet. Pero además, las desigualdades en su uso son importantes. Por ejemplo, en la mayor parte de las regiones del mundo, el acceso a Internet es significativamente menor en el caso de las mujeres (alcanzando hasta el 45% menos en África). Y algo parecido ocurre con los estratos sociales o los tramos de edad. Si, por ejemplo, queremos hacer una campaña dirigida a mujeres en España, es importante saber que ni la mitad de las mujeres mayores de 55 años usan Internet.

Mito 2. En Internet dices lo que te da la gana

Como en todo espacio de interacción comunicativa, en Internet también *hay normas*, más de las que parece. Si no respetas las que regulan cada uno de los microespacios que componen Internet (como los foros, las listas de correo o las redes sociales) serás ignorado o incluso expulsado. En general, Internet es un espacio de diálogo, si como organización no te interesa dialogar (escuchar críticas, tener que explicar decisiones polémicas...), entonces, quizás es mejor no participar.



Mito 3. Comunicar en Internet es casi gratis

Es cierto que muchas de las opciones que encuentras en Internet son gratuitas o de bajo coste, pero ¿a cambio de qué? ¿La venta de tus datos personales? ¿Tener que aguantar publicidad?

En el mejor de los casos podemos ahorrar costes, pero tenemos que mentalizarnos de que difundir los contenidos en Internet (Sitio web, Redes Sociales, Lista de correo..) requiere recursos humanos. En Internet, espacio que se caracteriza por el diálogo constante, las campañas no se mueven solas.

Mito 4. El Ciberespacio es inócuo

Es habitual presentar la tecnología digital como algo inmaterial, inocuo y que, por tanto, no contamina. Y no es así. Todo lo que permite sostener lo virtual tiene una base material y consume mucha energía. La nube son millones de servidores -máquinas- que permanecen encendidas 24 horas al día ininterrumpidamente para almacenar la información; mandar un *whatsapp* implica que hay una red de más de 900.000 kilómetros de cables submarinos que conectan todos los continentes; y la diferencia entre mandar un archivo adjunto de 1GB a una persona o a quince se mide en gramos de CO2 que depende de ti emitir o no.

Podemos hacer un mejor uso de las tecnologías si no caemos en el consumismo de este tipo de aparatos y nos preocupamos por su mantenimiento, con el objetivo de alargarles la vida útil.



3. *La ciudadanía organizada informa en Internet*

Millones de personas se documentan, procesan e interpretan información variada para luego publicarla en las redes sociales o en su blog personal. Pero Internet también se alimenta, y mucho, de una ciudadanía organizada que elabora proyectos de mayor complejidad y ambición. Sin embargo, en muchas ocasiones estos medios se convierten en espacios endogámicos, porque el lenguaje utilizado, el tono o los temas tratados delimitan su alcance. Si preferimos alcanzar a mayores públicos, entonces podemos seguir las recomendaciones del *Capítulo 2* sobre los *Medios de Comunicación*, pues la perspectiva periodística nos ayuda a "traducir" los contenidos que trabajamos hasta convertirlos en información más asequible. Por ejemplo:

102

① *Sintetizando los textos*, para facilitar su lectura en un medio que exige información concisa y breve.

② *Jerarquizando la información*, para que en las primeras líneas podamos comprender lo importante, pero siempre podamos profundizar a lo largo del texto.

③ *Haciendo más atractivos los títulos y entradillas*, para que estimulen la lectura de la noticia.

④ *Añadiendo imágenes y vídeos*, que funcionen como complemento real del texto, generando un contenido de mayor valor.



*¿Otras formas
de hacer
periodismo
en Internet?*

Pero además de hacer más atractivos nuestros contenidos en Internet, las organizaciones tenemos cada vez más oportunidades de participar activamente en medios de comunicación *on-line*. De hecho, ya es habitual que un medio de comunicación profesional y masivo conceda una sección en su web o un blog íntegramente gestionado por una organización ciudadana. Es una forma de dar voz a los colectivos sociales donde ambas partes salen ganando, pues con una buena estructura de blogs o secciones, el medio se garantiza la continua actualización de unos contenidos específicos.

Sin embargo, estos espacios no suelen ocupar los lugares preferentes dentro de la estructura web del medio, y se pueden terminar convirtiendo en un gueto para un número de lectores y lectoras muy determinado. Por tanto, hay que valorar si el esfuerzo de mantener un blog compensa el impacto o es la herramienta adecuada para llegar donde queremos llegar.

En todo caso, la vinculación entre la ciudadanía organizada y el periodismo profesional en Internet nos ofrece importantes oportunidades y, también, como ahora veremos, un nuevo debate.



4. *Periodismo Ciudadano*

104

El público se ha lanzado a la conquista de los medios. Ya nadie quiere ser informado y callar. El periodismo profesional se siente amenazado, pero sus críticas al periodismo ciudadano no dejan de ser interesantes. *¿Qué ofrece cada uno de ellos?*

Periodismo profesional



Aquí la periodista somete la información a una serie de criterios que garantizan una ***calidad informativa***: rigor a través del contraste de fuentes, anticipación de temas a través de su posición privilegiada en el contexto de actualidad y su capacidad para conectar acontecimientos.







Actúa como ***vigilante del poder***: está en contacto con una gran diversidad de actores sociales que influyen en la organización de un país a todos los niveles.



Sus profesionales están acostumbrados y entrenados para interpretar la información de la forma más verosímil posible. Sin embargo, las *heridas del periodismo* que veíamos en el *Capítulo 2* hacen que, en ocasiones, la calidad periodística se vea mermada y el compromiso del periodista, corrompido.



Periodismo ciudadano

-  Surge para suplir las carencias informativas de los medios masivos: cuando un tema no ha sido cubierto, una información ha sido mal cocinada o no se han tenido en cuenta otras perspectivas.
-  El lenguaje y el estilo son más cercanos: se escribe y se habla sin la rigidez del profesional, aportando puntos de vista y experiencias personales.
-  No está sujeto a las clásicas fuentes periodísticas: como voces de autoridad aparecen personas que en un medio masivo no tendrían cabida.
-  En algunas ocasiones no se ponen en práctica los filtros de calidad propios del oficio periodístico y eso favorece las informaciones parciales, erróneas o falsas.



De nuevo, lo interesante para las organizaciones ciudadanas es aprovechar las oportunidades que nos brindan ámbos modelos. En el *Capítulo 2* hemos analizado lo que nos pueden ofrecer los medios de comunicación, así que aquí vamos a centrarnos en cómo las organizaciones ciudadanas podemos sumarnos al *Periodismo Ciudadano*:

Implicación personal. En ocasiones, la periodista ciudadana tiene directamente un perfil de activista o su simpatía por nuestro trabajo se traduce en implicación a la hora de comunicar. Puede incluso llegar a convertirse en el principal altavoz de nuestras campañas, reproduciendo textos, videos o imágenes en sus redes sociales y página web.

Compartir influencia. El periodista ciudadano puede ayudar en la difusión a través de redes sociales y otros medios en Internet donde ha ido ganando una reputación que no es fácil de conseguir. Incluso, en algunas ocasiones, tener de nuestra parte a un *influencer* (una persona que tiene cierta credibilidad sobre un tema concreto y que dispone de una gran audiencia en Internet) puede ser clave en el éxito de una campaña.

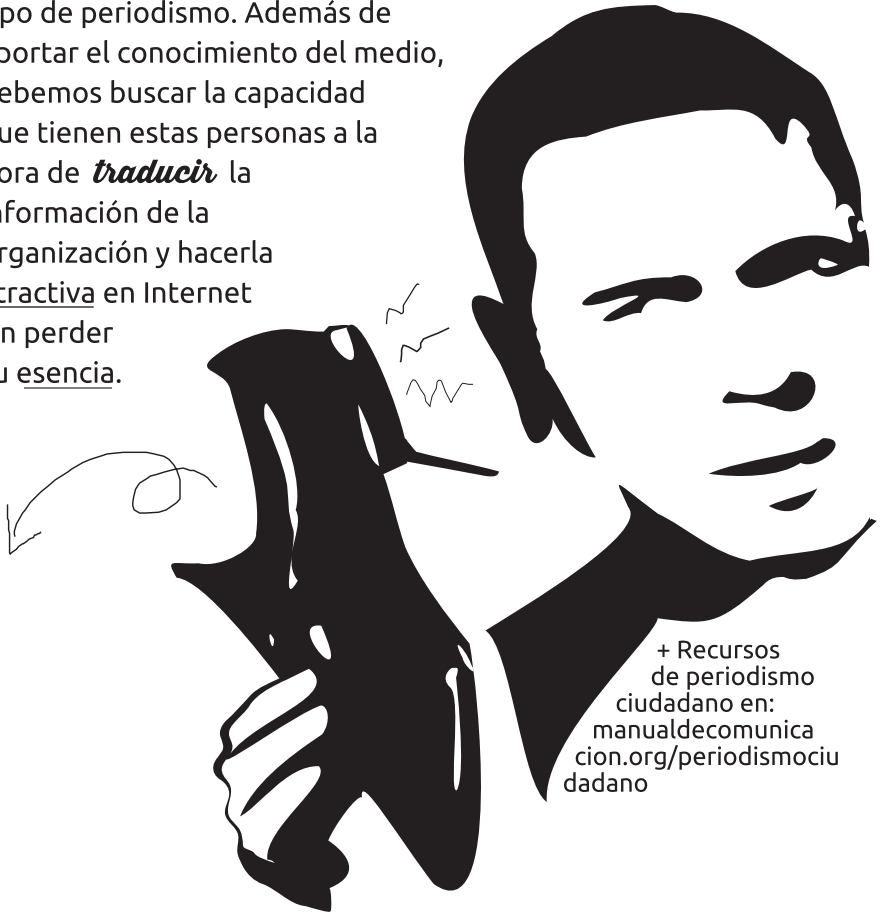
Red propia de afinidad. Utilizar la mediación de un perfil así puede potenciar el "face to face" que tanto se valora en las redes sociales. Esta descentralización de las acciones comunicativas permite que los círculos de afinidad crezcan a partir de las relaciones que aportan los periodistas ciudadanos; algo más difícil de hacer desde el estatus institucional que infunde un perfil oficial de una organización.



Asesoramiento. También pueden ayudarnos en el diseño de acciones comunicativas más impactantes. Repensar la comunicación y ofrecer nuevas formas de acercarse al público.

Gestión de la comunicación digital.

El asesoramiento del periodista ciudadano es especialmente interesante en la gestión de los perfiles en redes sociales y los demás espacios que en Internet tiene nuestra organización. Al fin y al cabo, es el terreno natural en el que se desarrolla hoy este tipo de periodismo. Además de aportar el conocimiento del medio, debemos buscar la capacidad que tienen estas personas a la hora de **traducir** la información de la organización y hacerla **atractiva** en Internet sin perder su **esencia**.





5.

*Las calles públicas
de Internet
(estándares y protocolos)*

A mediados del siglo XX la mayor parte de los programas informáticos eran elaborados por académicos o aficionados, de tal forma que no se les consideraba todavía un producto comercial. Esa cultura colaborativa fue heredada en su nacimiento por Internet, una red de redes que ha sido posible gracias a protocolos universalizables y a los estándares informáticos que hay detrás. Creados y gestionados por distintas asociaciones, como la World Wide Web Consortium (W3C), estos protocolos y estándares tienen el objetivo de hacer Internet accesible y más interoperativa. Por eso son lo que compartimos todas y todos en la gran red, algo así como la calle pública de Internet.

Con los años, las empresas y la actividad comercial han ido adquiriendo un mayor peso en Internet y el procomún ha quedado reducido al incansable movimiento por el software libre y a esos estándares y protocolos que permiten que todo siga funcionando. En muchas ocasiones, en vez de utilizar las calles públicas de Internet y navegar entre sitios web que "hablan" HTML y otros estándares, nos adentramos en espacios semicerrados, como buena parte de las redes



sociales. Por ejemplo, el negocio de Facebook consiste justamente en mantener activa el mayor tiempo posible a su comunidad, generando y consumiendo información a la que la empresa pueda sacarle valor.

Por ello, es importante que la ciudadanía organizada asuma la responsabilidad de velar para que Internet sea, dentro de lo posible, un espacio accesible y cooperativo. Y eso pasa por defender y potenciar el uso de los estándares. Hay muchas formas de hacerlo, desde apoyar los proyectos de *software libre* y *open data* hasta potenciar el uso de estándares como el RSS (un formato para la sindicación de contenidos), como vamos a ver en el siguiente punto.



A pesar de que sigue siendo una gran desconocida, la *Sindicación de Contenidos* (también llamada RSS, aunque hay otros formatos de sindicación) es una de esas herramientas estandarizadas que *animan la conversación en las calles de Internet*. Está basada en el lenguaje XML y nos permite compartir artículos y noticias de forma instantánea y automatizada. Así, los distintos sitios web pueden intercambiar sus contenidos con la misma estructura (título del artículo, dirección en Internet, texto, etcétera).

Esto puede ser de gran utilidad para crear una red de sitios web. Por ejemplo, si una organización cuenta con distintos sitios web y quiere que un artículo recién publicado en uno de ellos aparezca en el resto, a través de la sindicación de contenidos puede mostrar de forma inmediata "copias" del artículo original sin tener que publicarlo en cada uno. Para ello, el gestor de contenidos de la web debe habilitar la *Sindicación de Contenidos*. En muchos casos, los gestores de contenidos lo hacen por defecto, en otros, será necesario instalar un *plugin* que haga esa tarea.



Pero además, la *Sindicación de Contenidos* permite al navegante recibir las novedades publicadas en docenas de sitios web sin tener que visitarlos. Cuando en una web observamos el logotipo RSS, esto nos advierte de que podremos recuperar instantáneamente las noticias del sitio:

- 1) Primero nos instalaremos un programa llamado *Agregador*. Puedes utilizar un plugin en tu navegador o instalarte uno de los programas que aquí te indicamos:
<http://manualdecomunicacion.org/sindicacion>
- 2) Una vez instalado el Agregador, visitamos la web de noticias que nos interesa y clicamos sobre el logotipo RSS
- 3) Probablemente aparecerá una página con códigos. Copiamos el enlace de esa página.
- 4) En nuestro programa Agregador, añadiremos la dirección que hemos copiado.
- 5) Ahora el Agregador se encarga de mostrarnos en cada momento los últimos artículos publicados por ese sitio web y el resto de sitios que vamos añadiendo.

Para mantenerse al día, las RSS son un recurso muy útil, una especie de suscripción a los sitios web que más nos gustan. En esta página tienes un listado de enlaces directos a la RSS de distintos medios de comunicación alternativos y otros recursos para la sindicación de contenidos:

<http://manualdecomunicacion.org/sindicacion>

Con todo, la *Sindicación de Contenidos* es una herramienta aún más interesante para las y los periodistas, porque les permite recibir información al instante, de multitud de fuentes que previamente habrán elegido.



7. *Gestión proactiva de Redes Sociales*



Al igual que en cualquier conversación presencial, hay una serie de códigos que tenemos que conocer y poner en práctica para construir en las *Redes Sociales* nuestra identidad y reputación. Pero no es lo mismo gestionar nuestro perfil personal que el de nuestra organización. **3 recomendaciones para hacerlo:**



¡CUENTA!

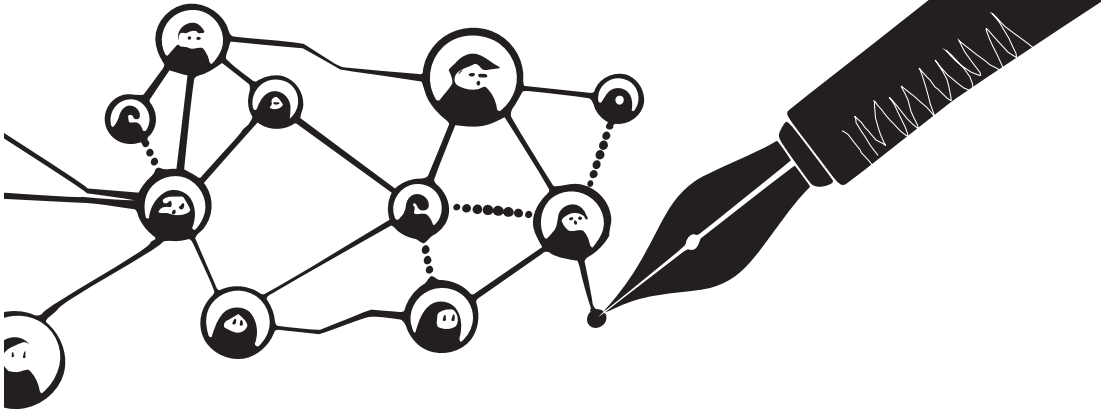
Storytelling: Narra tu actividad

112

A través de las *Redes Sociales* podemos llegar sin intermediarios a la comunidad interesada en nuestro trabajo, por eso hay que aprovechar esta oportunidad y contarlo. Cuando esto lo hacemos a través de un relato atractivo y natural, podemos hablar de “storytelling”. Sí, quizás en las redes sociales ya mencionamos las actividades y materiales que hacemos pero, ***¿contamos el proceso?***

Uno de los elementos diferenciadores de las organizaciones ciudadanas es su ***manera de hacer*** (criterios sociales, ambientales, de participación, etcétera), así que narrando el proceso comenzamos a comunicar antes, de una forma más transparente e involucrando a nuestro público. Además, con esta táctica generamos un discurso de continuidad, aprovechando cualquier hito para mantener viva la comunicación acerca de un tema estratégico para la organización. Eso sí, mejor si lo hacemos con cierta frescura, pidiendo la parti-





cipación de la comunidad. Por ejemplo, si vamos a organizar una semana de *cine fórum*, podemos ir contando en las Redes Sociales los pasos organizativos que vamos dando y preguntar a nuestra comunidad sobre ciertas decisiones:

"Ya estamos preparando el Cine forum, ¿qué película te gustaría ver este año?"

"Aquí estamos visitando la sala donde realizaremos nuestro Cine fórum por los derechos humanos, ¿qué os parece?"

🗨️ 1 🔄 2 ❤️ 5 ✉️

También podemos difundir una foto del proceso de diseño del cartel, o del equipo organizador visionando previamente las películas. Aunque es un tipo de comunicación más informal y eso tiene sus riesgos, visibiliza el trabajo en equipo de la organización. En cualquier caso, todo esto debe ir alineado con los objetivos comunicativos que nos hemos planteado previamente.



¡DIALOGA!

Artícúlate: relaciones institucionales

Las *Redes Sociales* también sirven para tejer redes, establecer diálogos y articularse con otras organizaciones y movimientos sociales. Si queremos hacer comunicación transformadora, nuestros perfiles no solo hablarán de nuestro trabajo, sino que servirán también de altavoz de lo que ocurre en nuestro sector, visibilizando a otras entidades. Para ello, podemos *nombrar y etiquetar* a las organizaciones y movimientos sociales en nuestros mensajes en Twitter, Facebook, Instagram, Telegram o cualquier otra *Red Social* en la que tengan presencia.

Eso sí, es importante recordar *los códigos sociales* de una conversación normal. Es decir, nunca te harías amiga de una persona que te cuenta cosas que no son de tu interés (que te etiqueta en temas que no trabaja tu entidad) o que no respeta lo que se espera de una conversación (te menciona en comentarios que no entiendes o te escribe en mayúsculas, que en Internet da a entender que estás gritando).

Además, si conseguimos posicionarnos bien en la maraña de cuentas institucionales, podremos conseguir amplificar nuestro discurso a través de retuits o que otras organizaciones compartan nuestros mensajes y así visibilizar





nuestro trabajo en red. Al fin y al cabo, el “con quién te juntas” también comunica lo que eres.

En este punto es importante que decidas si tu entidad quiere dialogar o no. Las *Redes Sociales* no sólo sirven para comunicar lo que hacemos: un perfil institucional también se entiende como un servicio, así que alguien puede querer intercomunicarse con tu organización. Si no respondes con agilidad y no muestras interés por dialogar, entonces, vas a comunicar valores que probablemente no te representen, como falta de participación y de compromiso, opacidad, etcétera.



¡VALORA!

*Curador de contenidos:
cribando la información de terceros*

115

Relacionado con el apartado anterior, también podemos *cribar la información* que nos encontramos en Internet y que tiene que ver con nuestro sector o trabajo. Al fin y al cabo, en cuanto especialistas en ciertos temas, siempre podemos ofrecer un análisis crítico de los materiales de terceros o posicionarnos ante asuntos importantes que se están hablando en las redes. Esta acción de *Content curator* (como suele llamarse en inglés) es una manera de ir





conectando con otros públicos y posicionando a nuestra organización en las temáticas que trabajamos. Eso sí, siempre con sumo cuidado de qué fuente estamos relacionando con nuestra organización. Valorar el trabajo y los materiales de terceros ayuda a nuestra comunidad a cribar la información que acepta. Es una gran responsabilidad, pero también un servicio de alto valor que una organización debe ofrecer.

Desconectar para Reconectar


¿Y si un correo electrónico fuera 34 veces menos eficaz que una conversación cara a cara? La investigadora Vanessa K. Bohns muestra que la empatía generada en los encuentros presenciales es mucho más difícil de replicar en las telecomunicaciones.

Así que no mitifiquemos Internet, porque a la hora de hablar de comunicación no vale para todo y, además, favorece ciertas formas de distorsión comunicativa: en las interrelaciones virtuales solo se hace latente lo positivo, los logros. Es difícil que alguien publique sus fracasos y miserias en Facebook, por ejemplo. Si te sientes con la autoestima baja y empiezas a pensar que no tienes nada que aportar, mejor apaga las pantallas, llama a tus amistades y baja a la calle a cultivar otras relaciones más sanas.





8. Territorio multimedia: *El Audiovisual en la Red*

Aunque la televisión sigue siendo el medio con mayor penetración, el audiovisual ha encontrado un espacio de crecimiento con más posibilidades. El éxito fuera y dentro de Internet de la plataforma de películas y series bajo demanda Netflix, o que Youtube ya no sea sólo un almacén de vídeos sino una red social, son ejemplos de este potencial. Sin embargo, la comunicación audiovisual de las organizaciones ciudadanas en este nuevo territorio está aún en pañales. 

El alto coste económico y la gran especificidad técnica del lenguaje audiovisual han hecho que la ciudadanía organizada no haya conseguido con la imagen en movimiento lo que sí ha conseguido con las ondas en las radios libres comunitarias o con lo escrito en periódicos impresos y portales digitales.



Aún así, hay una serie de elementos que nos permiten avanzar en este formato: Internet nos brinda canales de difusión para materiales audiovisuales fuera de la gran distribución comercial, y el acceso a las herramientas de vídeo es cada vez mayor, incluso con editores de vídeo on-line.

De hecho, *el audiovisual en Internet está por inventarse*. El lenguaje HTML, el estándar más importante de Internet, hasta hace poco no estaba preparado para este tipo de formatos, y solo contenía unas mínimas especificaciones para poder incrustar un vídeo en una web. Teniendo en cuenta el peso cultural que tienen el cine o la televisión, es lógico pensar que el vídeo en Internet va a ganar un papel más protagonista y con formatos que hoy solo intuimos.

Además, las herramientas audiovisuales han dejado de ser algo específico y *se incorporan a cualquier tecnología*. La cámara de un *smartphone* nos permite grabar imagen y sonido con cierta calidad, algo esencial cuando lo importante es capturar el momento. Pero si una organización se plantea objetivos más ambiciosos, el abanico de posibilidades es muy amplio. Eso sí, quizás haya que afrontar algunos problemas de incompatibilidades técnicas entre unas cámaras y otras, entre distintos sistemas de audio, y las complicaciones propias de los formatos y los sistemas de edición.

Con todo, la ciudadanía organizada va asumiendo el audiovisual como un medio no sólo de llegar a otros públicos, sino también de experimentación comunicativa y puesta en marcha de nuevas narrativas.

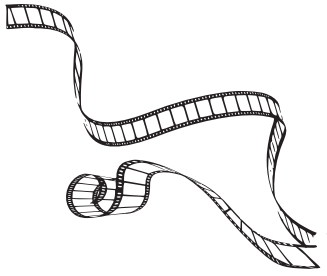


Youtube, esa Red Social. Youtube no sólo difunde vídeos, también permite editarlos on-line. Pero sobre todo, aporta contenido audiovisual a una comunidad que comenta y comparte, es decir, donde *hay diálogo*. Eso significa que allí hay códigos que, para participar, tendremos que conocer. Por ejemplo, está mal visto descargar vídeos de otros y subirlos al canal de Youtube de nuestra organización. Si en Twitter no duplicas un tuit de otra cuenta, sino que retuiteas, entonces tampoco lo hagas en Youtube. Algunas organizaciones intentan proteger su material insertando en el lado derecho el logotipo -mosca, en jerga comunicativa-, de forma que siempre quede constancia de la autoría.



En mayo de 2011 irrumpe en España una movilización social sin precedentes en las últimas décadas, el *movimiento 15M*. Pero las televisiones tardaron tiempo en reaccionar y cuando lo hicieron fue con mucha lejanía. El movimiento 15M fue capaz de retransmitirlo en directo utilizando teléfonos móviles y plataformas de vídeo streaming.

119



9. Estrategias y Narrativas Audiovisuales

Como bien sabrás, en vídeo hay una gran diversidad de géneros, estilos y formas de narrar una historia o un acontecimiento. Por eso, en este punto queremos proponer **3 enfoques** a la hora de hacer o encargar un vídeo:



Documenta en la medida de tus posibilidades

En muchas ocasiones, las organizaciones sociales diseñamos charlas o jornadas con contenidos interesantes y necesarios para transformar nuestra sociedad. Aunque una charla de dos horas no sea lo más atractivo para un formato audiovisual, es importante registrar los debates que organizamos porque es una manera de generar y guardar conocimientos. Además de tener un buen archivo audiovisual de nuestra organización, al que siempre podremos acudir en busca de imágenes, también tenemos la posibilidad de adaptar los vídeos a distintos formatos y difundirlos por varios canales para llegar a más gente. Así que, en la medida de tus posibilidades, grábalo todo.

120

EJEMPLO. *Una conferencia de dos horas*

A primera vista, no es un formato muy atractivo, ya que se trata de una grabación donde, si grabas con una sola cámara, no hay muchos cambios ni de escenario ni de plano. Sin embargo, tenemos que pensar que un formato así puede ser interesante para alguien que busca información sobre ese tema específico. Teniendo en cuenta



el enorme crecimiento de plataformas de vídeo como Youtube o Vimeo, puede ser una buena ocasión para ofrecer allí este tipo de videografía.



Apunta a un objetivo claro

En ocasiones, el presupuesto de nuestra organización es limitado y nuestra producción consiste en contratar un vídeo al año. Este tipo de situaciones conlleva demasiadas expectativas en ese único trabajo y no podemos pretender que ese material recoja todos nuestros valores o que explique todo lo que hemos hecho para así aprovechar la inversión. Este error de partida hace que, a menudo, acabemos guardando el vídeo resultante en un cajón porque no comunica ni lo que somos ni la idea clave que queríamos transmitir. Así que, en primer lugar, tenemos que saber qué queremos decir: mejor que sea sólo una idea, con un sólo objetivo, para un sólo público. Así habremos ganado más que tratando de aglutinar ideas y públicos para aprovechar la inversión.

EJEMPLO. *Video resumen de un evento*

Es un tipo de material audiovisual que trata de resumir lo acontecido en una asamblea anual o en un evento que organizamos. A primera vista, tampoco es el perfil de vídeo que vaya a viralizarse, pero sí puede ser interesante para generar cohesión a nivel interno entre nuestra comunidad, o puede servir de carta de presentación del colectivo para ilustrar alguna charla o para



acompañar la presentación de un proyecto, etcétera. Los vídeos no siempre tienen que ir dirigidos a un público externo y, lo importante aquí, es acotar el objetivo que hay detrás de ese material y que el vídeo sea útil para la organización.



Explora y crea contenido independiente

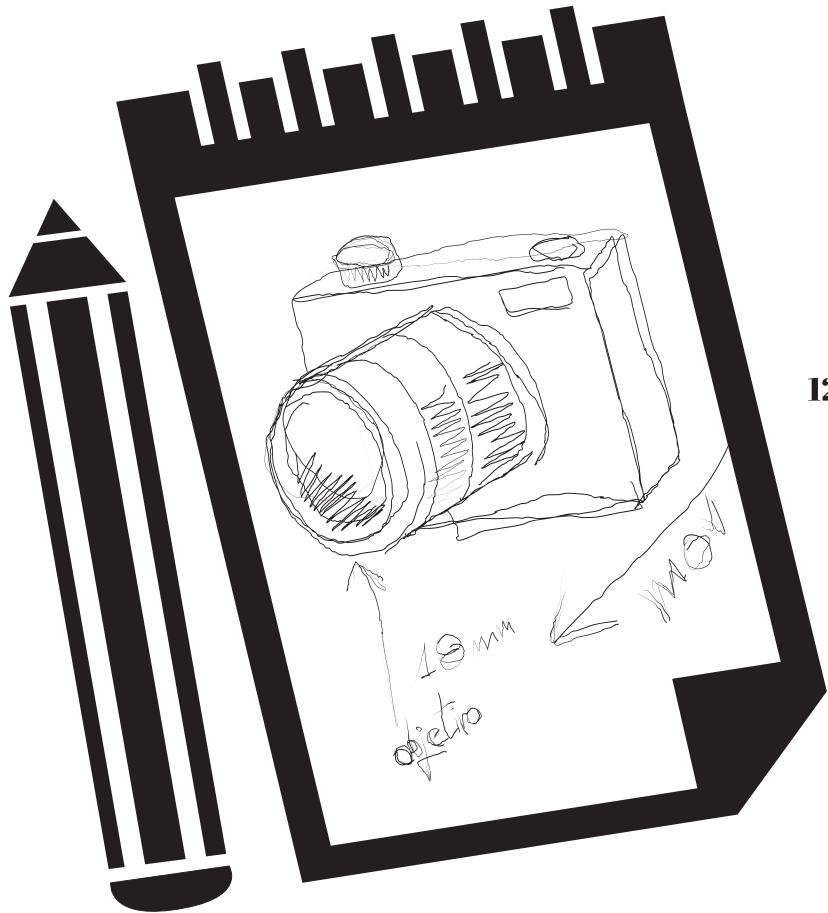
En muchas ocasiones, pensamos en el vídeo como una manera de acompañar un proyecto o resumir un evento y no como un material independiente que puede comunicar una idea concreta sin necesitar de un material escrito o campaña en la que se enmarca. Que un vídeo comunique algo y no se considere como una herramienta que resume o publicita algo, es probablemente una perspectiva que casi no hemos explorado en la ciudadanía organizada. Existen ejemplos, por supuesto, pero tenemos que seguir invirtiendo en explorar formatos como las píldoras audiovisuales -vídeos cortos de entre 3 y 8 minutos- que explican conceptos clave, las webseries, los cortometrajes de ficción, los formatos híbridos multimedia u otras narrativas audiovisuales enmarcadas en un mundo algo más artístico pero también más entretenido y atractivo.

EJEMPLO. *Cortometraje documental*

Se trata de un género cinematográfico que por sí solo es un material independiente y creado desde una perspectiva artística que puede conectar con otros públicos. Las organizaciones sociales tienen muchas cosas que contar y los cineastas, buscan historias. Si unimos estas dos necesidades, conseguimos que una cineasta se interese por



nuestro argumentario y nos dejamos aconsejar, probablemente nos embarquemos en el complejo y enriquecedor camino de la creación audiovisual al más alto nivel.



Aquí tienes una recopilación de recursos para hacer vídeo, desde programas de edición a tutoriales:
www.manualdecomunicacion.org/video



10. *Cinco consejos para hacer mejores Vídeos*



Corto, pero no fácil

Ya sabemos que los vídeos breves se difunden mejor, así que cuando una organización pide uno, suele decir: "queremos un vídeo cortito, nada complicado, con 3 minutos es suficiente. Sin edición". ERROR. Primero porque sintetizar bien es muchas veces más complicado. Por ejemplo, requiere trabajar más el guión. Incluso puede que exija más recursos. No pasa nada, aún así vale la pena hacer vídeos breves y atractivos, pero seamos conscientes del trabajo que supone.

124



El sonido lo primero

Uno de los elementos determinantes de la calidad de un vídeo es que se oiga claro y limpio. Solemos pensar que la imagen tiene más peso en el audiovisual, pero lo que primero nos "chirría" es el audio. Esto es aún más claro en vídeos con entrevistas y declaraciones. Por eso, cuando compramos una cámara de vídeo debemos comprobar si nos permite conectar un micrófono externo y si graba bien el audio en las situaciones en las que lo vamos a necesitar.



Si no editar, almacenar

No es sencillo disponer de un buen sistema propio de edición de vídeo. Las incompatibilidades de formatos es uno de los obstáculos que se suelen encontrar las personas



aficionadas al vídeo que quieren hacer pequeños trabajos. Así que es importante contactar con alguien del mundillo audiovisual para que os asesore. Pero si decidimos encargar esa fase de la edición, una opción interesante es ofrecer nuestro propio almacén digital de audiovisuales, algo que facilita la tarea e incluso puede abaratar el coste final del vídeo. Para ello habrá que ir gestionando ese archivo correctamente, por temáticas o palabras clave.



Retransmitir independientemente del público

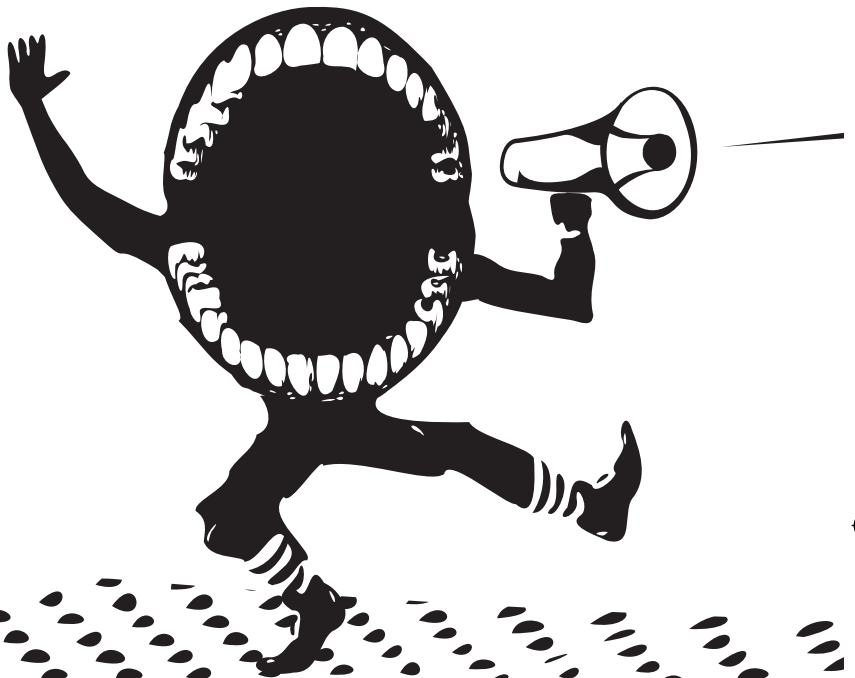
No es cierto que retransmitir un evento en directo vaya en detrimento de la audiencia en la sala. El público que realmente esté interesado en el evento acudirá en persona, y grabarlo o retransmitirlo en vídeo añadirá otras posibles audiencias. Pero además, es una buena estrategia para documentar nuestro trabajo y nutrir nuestro archivo.



Objetivos comunicativos antes que viralización

No todos los vídeos pueden hacerse virales: que un vídeo sea visualizado por millones de personas tiene que ver con varios factores. Algunas veces depende de la temática, de una moda, o de que sea breve (entre 30 segundos y 2 minutos). Pero aun siguiendo una receta, hay elementos variables que no podremos controlar. En cualquier caso, lo primero que debe preocuparnos es que el vídeo funcione con el público que habíamos delimitado en la estrategia comunicativa.





126





Guerrilla de la Comunicación y Creatividad Comunicativa

Las

organizaciones ciudadanas están acostumbradas a trabajar sin muchos recursos y la comunicación es uno de los campos donde esto es más evidente.

Entre los recursos a los que han tenido que recurrir, quizás el más fructífero sea la creatividad, un ingrediente que podemos estimular en todo el proceso comunicativo. Justamente, la creatividad y la falta de recursos son las dos características que mejor definen la llamada Guerrilla de la Comunicación, un espacio difícil de acotar con precisión en el que caben desde la contrapublicidad hasta las acciones teatrales en plena calle ¡Vamos a ello!



1. *Copiar bien, es decir, crear*

La creatividad sufre, desde hace siglos, una mitificación que la representa como una explosión de ideas imaginativas y rompedoras, que brotan de forma descontrolada del cerebro de un individuo genial. Sin embargo, la creación humana, incluso en el mundo artístico, nunca parte de la nada, sino que es más bien un proceso social donde unos hallazgos van permitiendo, posteriormente, conseguir otros.

El cubismo de Picasso, por poner un ejemplo bien conocido, no hubiera sido posible sin la revolución artística de las vanguardias europeas, la influencia de las máscaras africanas en la bohemia parisina, el contacto de Picasso con el arte íbero, el descrédito de la guerra entre los intelectuales y otros factores de diverso tipo.

¿Y para qué nos puede servir esto en el campo de la comunicación? *Pues para copiar, pero para copiar bien.* Es decir, para *copiar creando* (porque, en realidad, no se puede crear de otra forma).





Cuando observamos una campaña comunicativa que nos gusta o nos parece que está bien hecha, intentamos recordarla. Sin embargo, no siempre guardamos esa información de un modo que realmente nos sirva cuando más la necesitamos. Un primer paso importante es ir archivando materiales comunicativos (folletos, sitios web, recortes de revistas, etcétera) con categorías que nos permitan fácilmente buscar posteriormente. Por ejemplo, las categorías podrían ser los tipos de públicos a los que se dirige la acción comunicativa (jóvenes, urbanitas, migrantes, etcétera) o la temática (derechos humanos, consumismo, feminismo, etcétera).

En realidad, la clásica lluvia de ideas o *brainstorming* donde cada persona comparte lo que se le ocurre funciona un poco como un archivo colectivo. Pero es interesante para la organización que ese archivo no dependa de quién va a cada reunión, y que realmente pueda ser usado por distintas personas de la organización.

Decimos que *crear es copiar bien*, porque no consiste en hacer lo que otras organizaciones han hecho, sino más bien en ser capaces de recoger las ideas interesantes y adaptarlas a nuestro contexto, público, temática...

Pero esto no es fácil. Para empezar porque solemos copiar aquellas acciones o ideas que han funcionado bien, pero una idea que fracasó puede ser un elemento clave para resolver un problema en otro contexto comunicativo.





Isidro Jiménez Gómez y Mariola Olcina Alvarado

Lo que parece evidente es que para inspirarnos tenemos que ver y analizar un buen número de acciones comunicativas diversas. Y eso requiere cierto esfuerzo y dedicación.

Sin embargo, tiene recompensa. La riqueza de matices que encontramos en los materiales y acciones comunicativas que recopilamos nos permite confrontar, vincular, sintetizar y desarrollar ideas que pueden aportar mucho valor a nuestra comunicación. Por suerte, la *biodiversidad comunicativa* no es muy distinta a la biológica.

130





2. *La herramienta creativa*

A la explosión imprevisible propia de la creatividad artística se le suele contraponer el funcionalismo propio de la producción mecanicista. Por ejemplo, en la máquina que ejecuta procesos reglados, la creatividad se convierte más bien en producción o construcción, porque no hay espacio para lo espontáneo y diferente.

Esta contraposición entre creatividad y funcionalismo ha generado cierto mito que dice que la creatividad no se puede sistematizar e incluso aprender. Sin embargo, la creatividad es un componente que aparece en todos los ámbitos que podamos imaginar, incluso en los procesos aparentemente mecánicos. Por ejemplo, utilizamos la creatividad en todo momento para completar todo aquello que se nos presenta incompleto, como esta frase:

No ipmotra qeu la psiocion de lsa ltras
no sae al cocrrtea, pquore no lemeos cada
ltera por sí msima, sno la paalbra coplmeta

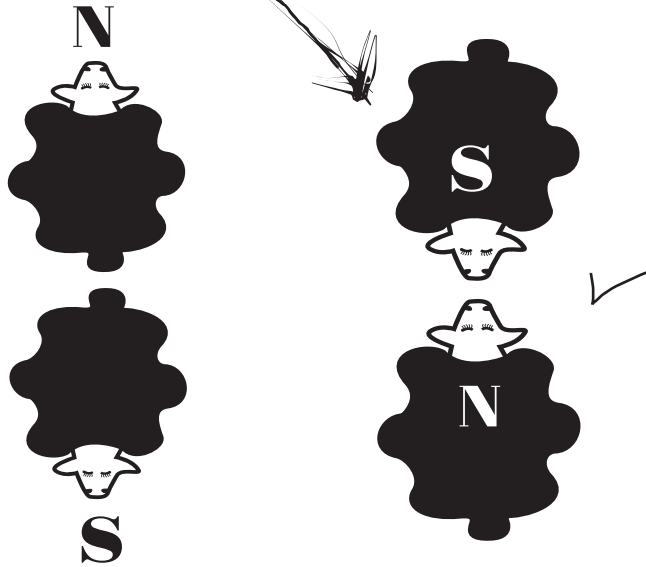
También sabemos que la creatividad puede ser esencial para resolver un problema. Por ejemplo:

En una verde pradera, una oveja está orientada al Norte y otra al Sur. ¿Cómo lograrán mirarse a los ojos sin moverse lo más mínimo?





Efectivamente, no tienen que hacer nada, porque ya están mirándose la una a la otra



Por lo general, ubicamos las cosas siguiendo un orden culturalmente aprendido, incluso en las coordenadas espaciales. Así que la resolución de algunos problemas requiere justamente romper con la perspectiva más común, algo que tiene mucho que ver con la creatividad. Bien, pero... y todo esto, ¿qué tiene que ver con la comunicación?

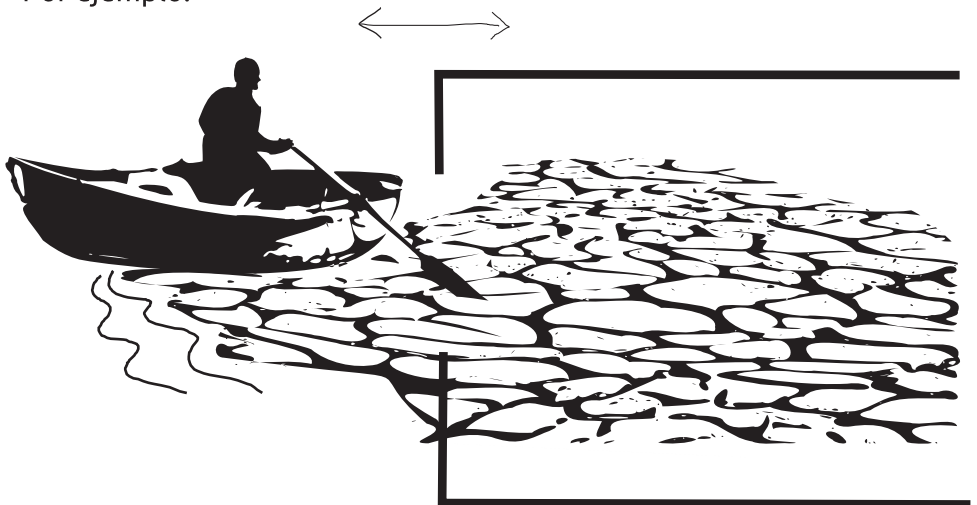
Podemos introducir la creatividad en buena parte de las fases de la comunicación de nuestra organización, pero sólo si somos capaces de convertir la creatividad en una herramienta de la que podemos disponer y no en un inesperado y espontáneo recurso. Las técnicas de creatividad y las estrategias creativas nos ayudarán a ello.



3. *La disrupción como método*

El objetivo de introducir más creatividad a nuestra comunicación se podría ejemplificar en una de las estrategias creativas con más peso: *la disrupción*, es decir, la ruptura de la linealidad, del proceso que el público espera.

Por ejemplo:



Remando... por el desierto

Esta ruptura en la expectativa del espectador es de tipo espacial, pero hablaríamos de disrupción temporal cuando se altera el orden de los acontecimientos o de disrupción del formato cuando descubrimos que el cartel de publicidad del autobús es ahora una pantalla de vídeo.

Así, al introducir la disrupción en nuestra comunicación podemos mejorar algunos de los objetivos comunicativos



que normalmente nos planteamos:

1. Construye expectación. Porque la disrupción plantea un reto comunicativo que interpela al espectador en busca de una solución lógica y racional. "¿Qué ha pasado aquí?", se pregunta.

2. Se diferencia del resto. La comunicación disruptiva se muestra como diferente del resto porque sobresale de lo normal, y eso mismo sirve para construir un argumento en favor del emisor, que también pasa a ser "especial".

3. Se recuerda mejor. Lo excepcional obtiene un sitio privilegiado en la memoria, así que el efecto de esta diferenciación se materializa no sólo en una comunicación más significativa sino también en más memorable.

Pues bien, para convertir la disrupción en un método que podamos aplicar a la hora de buscar ideas, tendremos primero que describir la línea de lo que es previsible y después aplicarle distintas categorías de disrupción, hasta encontrar las que más nos convencen. Observa:





4. *Técnicas de Creatividad*

Cuando queremos introducir la creatividad no en un momento puntual del proceso de elaboración de una acción comunicativa sino como eje del propio proceso, lo ideal es utilizar una *Técnica de Creatividad*. Estas metodologías deberían ser pactadas entre las personas que participan, dado que modifican la forma de trabajar y requieren de una o dos personas que conocen los distintos pasos a seguir y dinamizan el proceso. Por ello, es una buena idea buscar el apoyo de una dinamizadora externa, pues aunque sea una persona ajena a la organización puede centrarse en llevar a cabo el proceso.

Aunque la clásica *Lluvia de ideas* o *brainstorming* podría convertirse en una técnica de creatividad, es importante que la metodología cumpla estas 3 características básicas:

1. *Diseño claro y consensuado*, para que las personas que participan entiendan el sentido de cada paso y los objetivos que se esperan.
2. *Metodología participativa*, para aprovechar la capacidad creativa del colectivo, donde los diferentes aportes mejoran el resultado.
3. *Gestionando la creatividad como un recurso*, es decir, permitiendo primero la entrada de ideas diferentes y sin censura inicial del colectivo, para saber luego eliminar sin remordimientos las ideas que no nos sirven. Veamos un ejemplo en el siguiente punto.





5. *La técnica de las postales gráficas*



Esta *Técnica de Creatividad* aprovecha la potencia del lenguaje gráfico para sugerir y estimular ideas diferentes, traduciendo los conceptos clave a imágenes y trabajando posteriormente con ellas.

136

Se desarrolla normalmente en un grupo de entre tres y seis personas, siguiendo un guión de este estilo:

1. Delimitando las ideas fuerza

Comenzaremos seleccionando las tres ideas fuerza más importantes de la campaña o actuación comunicativa. Estas ideas fuerza deben ser reducidas a enunciados muy simples. Por ejemplo, en una campaña de cartelería para concienciar a la ciudadanía sobre la limpieza de las calles de la ciudad, estas podrían ser las tres ideas fuerza:

- 1. La basura ensucia la ciudad*
- 2. Las calles deberían ser como nuestra casa*
- 3. No tirar basura es respetar al resto de la ciudadanía*



2. Selección de los conceptos

En un segundo paso, extraemos de estos tres enunciados los seis conceptos clave implicados, de tal forma que cada uno se representará de forma gráfica con una imagen o símbolo.

En el ejemplo anterior los conceptos serían:

1. La basura ensucia la ciudad
2. Las calles deberían ser como nuestra casa
3. No tirar basura es respetar al resto de la ciudadanía

3. Postales gráficas

Ahora recortamos 6 trozos de papel y nos repartimos entre las personas del grupo la tarea de dibujar en cada uno de ellos uno de los conceptos (si somos 6, cada persona dibuja una postal). El resultado final son estas 6 postales:

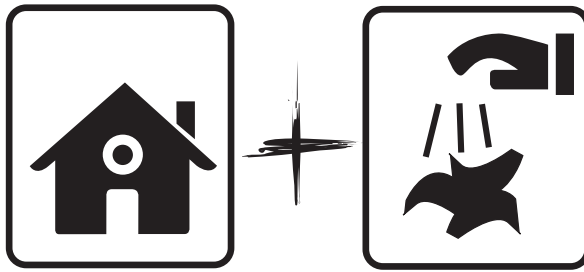


Es preferible que las postales no lleven escritos los conceptos de los que surgen, para que los asociemos de una forma más libre con otros elementos.



4. Relacionando imágenes

Ahora colocamos apiladas boca abajo las 6 postales, como si fueran cartas. Una persona del grupo baraja las postales y saca dos. Les da la vuelta y el grupo debe relacionar las dos postales con el objetivo de establecer otras ideas sugerentes o imágenes resultantes. Todas las ideas que el grupo dice se van apuntando en una hoja. Y volvemos a repetir la operación unas cuantas veces más, hasta utilizar todas las postales. Por ejemplo, al unir estas dos postales, las ideas que hemos apuntado son:



- a) Si en mi casa arrojo basura, mi propia casa se convierte en un contenedor de basura
- b) Arrojar tu casa a la basura (la ciudad es tu casa, así que tiras tu casa-ciudad a la basura)
- c) Arrojar cosas a una casa-basurero (cuando tiras cosas en la ciudad lo haces en tu propia casa)

5. Selección de la idea principal

Como en el anterior punto hemos facilitado la entrada de creatividad, el siguiente paso es conectar con los objetivos comunicativos que nos habíamos propuesto:

Pero ¿qué queríamos comunicar?



Para ello, alguien del grupo lee todo el listado de ideas que hemos recopilado en la fase anterior y elegimos de forma consensuada la idea que mejor se adapta al objetivo. En nuestro caso, por ejemplo, la opción c): "Arrojar cosas a una casa-basurero". El próximo paso es adaptarla al formato final que buscamos. Mejoraremos la idea recogiendo otras cosas brillantes del resto de las ideas propuestas.

6. Producción

Con la idea más trabajada, empezamos a dibujarla y diseñarla, para comprobar cómo quedaría. Eso nos obligará a consensuar los lemas y frases finales. Por ejemplo:





6. *La Técnica de Creatividad Relacional*

Vamos ahora a introducir creatividad en la comunicación estimulando al máximo las relaciones entre conceptos. En esta otra técnica, comenzamos también con un grupo de entre tres y seis personas y un guión de este estilo:

1. *Una idea fuerza y dos conceptos*

Para empezar, tendremos que elegir en grupo cuál es la idea fuerza más importante de la campaña o actuación comunicativa. Esta idea fuerza debe poderse simplificar en un sólo enunciado. Por ejemplo, queremos hacer el logo de una campaña anticonsumista y la sintetizamos en esta idea:

La sociedad de consumo actual es social
y ambientalmente insostenible

De aquí extraemos dos conceptos clave, que ya hemos subrayado: ***sociedad de consumo*** e ***insostenibilidad***.

2. *Tabla de relaciones*

Ahora en una hoja de papel dibujamos una tabla que habrá que rellenar de forma colectiva:

	<i>¿Qué Situación te recuerda el concepto?</i>	<i>¿Qué Objeto te recuerda el concepto?</i>	<i>¿Qué Frase te recuerda el concepto?</i>
<i>Sociedad de consumo</i>			
<i>Insosteni- bilidad</i>			



Si somos 6 personas, cada una rellena una casilla (sólo una) sin pensárselo mucho, con lo primero que le venga a la cabeza. Es importante que el resto no valore las aportaciones, para permitir la entrada de ideas diferentes. Por ejemplo, ante la pregunta: ¿Qué **Objeto** te recuerda el concepto **Sociedad de Consumo**?, alguien del grupo ha respondido **Carrito de la compra**. Y ante la pregunta: ¿Qué **frase o palabra** te recuerda el concepto **insostenibilidad**?, otra persona ha dicho "**Te has cavado tu propia tumba**" (y no sabemos muy bien a qué se refiere, pero lo apuntamos en la correspondiente celda de la tabla).

3. Estableciendo conexiones en la tabla

Una vez tenemos la tabla completada, pasamos a relacionar las ideas de cada celda con las restantes, para lograr ideas más inesperadas y creativas. Alguien del grupo comienza leyendo una idea y luego otra, y el resto debe pensar qué le sugiere esa conexión. Por ejemplo, ¿qué nos sugiere la conexión de **Carrito de la compra** y "**Te has cavado tu propia tumba**"?

	<i>¿Qué Situación te recuerda el concepto?</i>	<i>¿Qué Objeto te recuerda el concepto?</i>	<i>¿Qué Frase te recuerda el concepto?</i>
<i>Sociedad de consumo</i>	Personas haciendo cola para pagar en el Supermercado	Un carrito de la compra	"Ahora 3x2 en todos los artículos"
<i>Insostenibilidad</i>	Un barco viaja por el mar lleno de manchas de petróleo	El motor de un gran automóvil todoterreno	"Te has cavado tu propia tumba"



Isidro Jiménez Gómez y Mariola Olcina Alvarado

Una persona del grupo aporta lo que le sugiere:

- Me imagino una tumba en la que dice: "Alberto M. Luque 12/03/81. Murió consumiendo en un Supermercado".

Otra persona aporta su ocurrencia:

- Pues yo veo un carrito de la compra convertido en una tumba.

Se apuntan todas las ideas y se repiten los pasos con las otras dos celdas de la tabla, hasta lograr un listado de diez o doce ideas.

4. Objetivo comunicativo

El siguiente paso es recordar el objetivo comunicativo que nos habíamos propuesto. Por ejemplo, aquí buscamos un logotipo para una campaña que critica el consumismo.

142 5. Selección de la idea principal

Ahora ya podemos leer en grupo las ideas recopiladas y seleccionar la que mejor se ajusta a los objetivos comunicativos que tenemos. Supongamos que el grupo elige la idea del *carrito de la compra convertido en tumba*.



6. Bocetado final

Como buscamos un logotipo, un boceto dibujado nos permitirá en este caso comprobar si la idea se entiende y hacer los cambios oportunos. Por ejemplo, ¿que tal este?





7. *El Hazlo tú misma contracultural*

El interés por las prácticas y lenguajes artísticos ha abonado un terreno perfecto para la experimentación creativa en el campo de la comunicación social. Uno de los principales hilos conductores de la contracultura es justamente la intervención y alteración directa de los mensajes, utilizando metodologías creativas que rompen los discursos habituales en los grandes medios de comunicación.

143

El *Colectivo a.f.r.i.k.a.*, recogiendo prácticas del situacionismo y la contracultura artística, prueba y luego difunde acciones orientadas a la alteración del discurso dominante. En su *Manual de Guerrilla de la comunicación*, comparte algunas de ellas. Por ejemplo:

Collage. Esta técnica consiste en extraer fragmentos de diversos contextos para crear un contexto nuevo. Por ejemplo, montar el discurso de un político a partir de unir y alterar los de otros partidos políticos o una Encíclica Papal o una multa de tráfico.

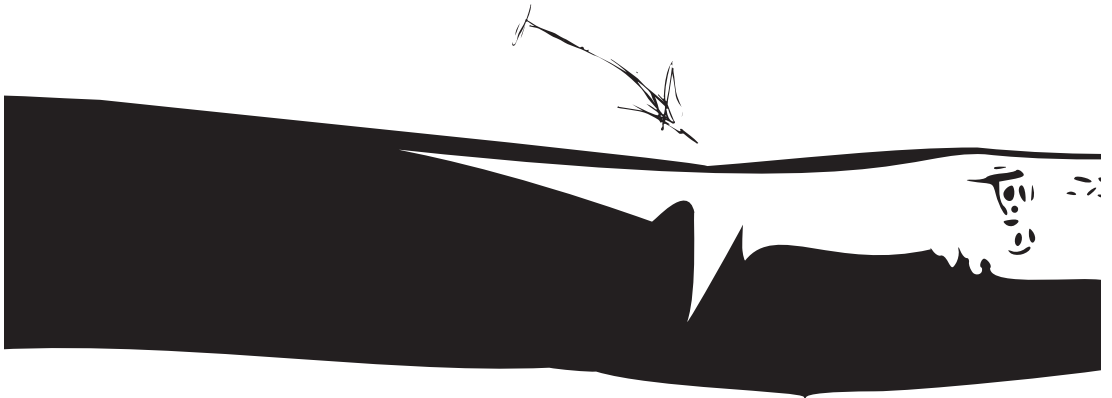


Isidro Jiménez Gómez y Mariola Olcina Alvarado

Tergiversación. Se altera parte del contexto para modificar el resultado. Por ejemplo, colocamos a un político de derechas en un mitin comunista.

Sobreidentificación. Esta técnica consiste en hacer referencia a aquello que es conocido pero es un tabú para el sistema. Por ejemplo, Gianfranco Sanguinetti, miembro de la Internacional situacionista, escribió un artículo defendiendo que la última oportunidad de salvar el capitalismo en Italia pasaba por la entrada en el gobierno del Partido Comunista Italiano (irónicamente, un partido anticapitalista).

Fake. El fake es la invención de hechos falsos para mostrar la verdad de algo o crear situaciones verdaderas. Un ejemplo es la acción del grupo *The Yes Men*, haciéndose pasar por un directivo de la empresa Dow Chemical ante la BBC. Un miembro de *The Yes Men* anunció ante las cámaras que tras 20 años de juicios y polémicas, la empresa iba a indemnizar a las personas afectadas por la tragedia de Bhopal. Una noticia falsa que terminó mostrando la falta de responsabilidad de la empresa y, de paso, hizo caer las acciones de Dow Chemical en la Bolsa de Frankfurt.





8. *La Acción Teatral*

Las tácticas creativas se pueden extender a todos los espacios comunicativos, sin embargo, la calle ha sido siempre un territorio importante para la reivindicación social, en parte por su simbolismo, pero también porque los medios de comunicación suelen cubrir lo que ocurre en la calle y es llamativo. Los movimientos sociales tienen una larga tradición en el uso de los recursos teatrales para hacer más atractivas sus acciones. Estos son 3 ejemplos que podemos llevar a la calle con algún apoyo de la interpretación teatral:



Acción Directa No Violenta

La ADNv es un tipo de acción reivindicativa, orientada a la protesta y que, en ocasiones, busca el conflicto como elemento comunicativo. Sin embargo, esa tensión siempre se gestiona en un marco pacífico, abierto a la negociación, por ejemplo, ante la policía que acude a retirar una pancarta colgada en un edificio simbólico.

En nuestra recopilación web de recursos de acción teatral encontraréis ejemplos de todos estos tipos de acciones y también un manual





clásico sobre la ADNV elaborado por la Asamblea Antimilitarista de Madrid.



Performance

Su principal objetivo es trasladar a la calle la temática que trabajamos y generar una reflexión o debate en la ciudadanía que asiste a la acción. Cuando las personas que actúan tienen cierta experiencia, la interacción mejora, porque se pueden prever y gestionar las reacciones en la calle. Normalmente, es un tipo de interacción festiva, que mejora bastante cuando hay un guión previamente trabajado y se pone en juego un *atrezzo* bien pensado.

Aquí podemos ver un ejemplo reciente



146



Alteración del espacio

Esta acción está orientada a modificar de alguna manera el espacio público, de tal forma que fuerza una interacción con la ciudadanía. Por ejemplo, si colocamos una cinta con el mensaje "Zona UE, prohibido entrar" impidiendo el paso en una parte de la calle, tenemos una excusa para denunciar las políticas antimigratorias.



Flash Mob

En la *Flash Mob* se hace una convocatoria a un buen número de personas a través de Internet o el teléfono móvil (Whatsapp o Telegram), con el objetivo de reunirse en un sitio público determinado para realizar una acción inusual previamente pactada. Si parte de una idea potente y está bien planificada puede ofrecer imágenes realmente llamativas, interesantes para los medios.



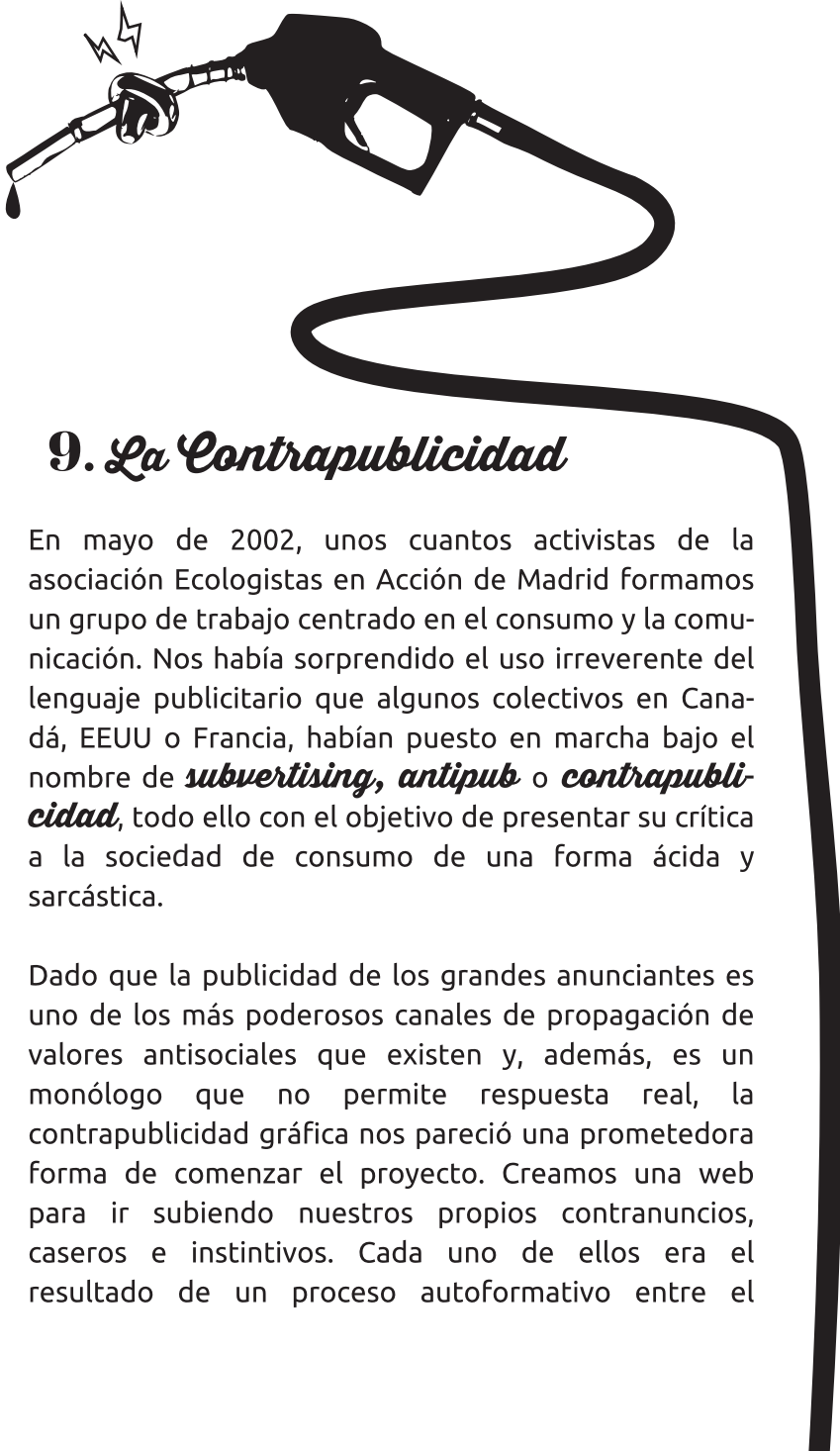
Sepultura Consumista



Una persona tirada en el frío suelo de la calle más comercial de Madrid, enterrada por decenas de bolsas de ZARA, Mango, El Corte Inglés, etcétera. Ocurrió un viernes de finales de noviembre, Black Friday, el día más consumista del año y símbolo del lado más oscuro de nuestro modelo de consumo. La actuación es del Colectivo de Teatro social Cactus, un grupo que surge dentro de Ecologistas en Acción y le apoya en muchas de sus campañas. Heredan una ya larga tradición de teatro social en la calle, invitando a la reflexión de una forma provocativa y divertida. Pero cuidado, en la acción es esencial un trabajo previo de preparación, incluida la redacción de un comunicado y el contacto con los medios de comunicación unos días antes. En este caso, todo ese trabajo funcionó y varias cadenas de televisión y medios escritos acudieron a la cita.

147





9. *La Contrapublicidad*

En mayo de 2002, unos cuantos activistas de la asociación Ecologistas en Acción de Madrid formamos un grupo de trabajo centrado en el consumo y la comunicación. Nos había sorprendido el uso irreverente del lenguaje publicitario que algunos colectivos en Canadá, EEUU o Francia, habían puesto en marcha bajo el nombre de *subvertising*, *antipub* o *contrapublicidad*, todo ello con el objetivo de presentar su crítica a la sociedad de consumo de una forma ácida y sarcástica.

Dado que la publicidad de los grandes anunciantes es uno de los más poderosos canales de propagación de valores antisociales que existen y, además, es un monólogo que no permite respuesta real, la contrapublicidad gráfica nos pareció una prometedora forma de comenzar el proyecto. Creamos una web para ir subiendo nuestros propios contranuncios, caseros e intuitivos. Cada uno de ellos era el resultado de un proceso autoformativo entre el





análisis de la sociedad de sobreconsumo y los lenguajes creativos. 15 años después contamos con un fondo de 500 contranuncios gráficos propios, un documental con casi medio millón de visualizaciones y más de 250 exposiciones de carteles a la espalda. Pero hemos ido comprendiendo que la contrapublicidad no ha sido más que una buena compañera de viaje por aquellos terrenos donde confluyen el movimiento anticonsumista, el activismo y la comunicación social. *¿Cómo utiliza esta herramienta la ciudadanía organizada?*

Para empezar, podemos aprovechar el éxito de una campaña publicitaria para jugar con su eslogan o gráfica, de la misma forma que hacen tantas imágenes retocadas y *memes* en Internet. También podemos partir de cero utilizando las técnicas de creatividad que aquí ya hemos visto. Además, la elaboración de un contranuncio con fines educativos (por ejemplo, en Educación Secundaria, pero también en formación de adultos) facilita un uso más democrático de la persuasión publicitaria, a la vez que permite una reflexión crítica sobre las estrategias que utiliza la comunicación comercial.

Aquí tienes ejemplos de técnicas y talleres de *Contra-publicidad*, pero también un listado de grupos y proyectos contrapublicistas donde puedes encontrar ideas interesantes:

www.manualdecomunicacion.org/contrapublicistas



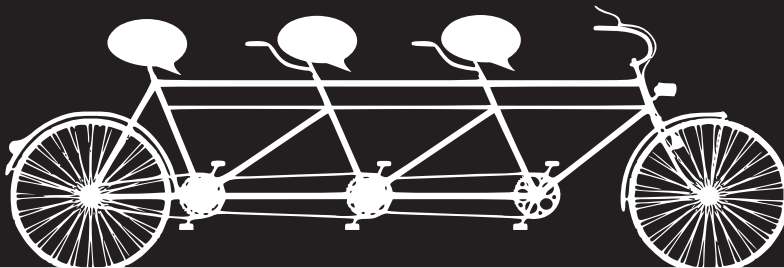
10. *Guerra de Memes*

A finales de los 90 decía Kalle Lasn, fundador de Adbusters, que los *memes* son trozos de información con la capacidad, en algunos casos, de transformar la mentalidad y la cultura de una sociedad. Por eso, argumentaba, la *Guerra de memes* se ha convertido en la batalla geopolítica propia de esta era de la información.

Casi 30 años después de esta reflexión, Internet ya no es ese espacio virtual donde se generan otras vidas paralelas, sino un territorio esencial de la comunicación ciudadana. Y, efectivamente, lo viral simboliza el éxito de la comunicación digital. Pero la batalla por las ideas, sin embargo, sigue siendo prácticamente la misma.

150

Poder participar en la construcción del imaginario colectivo y acceder a la esfera de la opinión pública sigue siendo complicado sin el apoyo de los medios de comunicación o de las instituciones con poder social. Pero, como siempre, la ciudadanía organizada cuenta con más capacidad que nadie para sumar y convertir lo cotidiano en urgente, las calles en el escenario. Lo interesante es que no es tan complicado. Es cierto que la creatividad ayuda, pero sobre todo se trata de unir, unir y unir. Lo hemos visto antes: nadie puede parar una masa crítica.





Despedida con Recursos

Este manual se alimenta de apuntes de clase, artículos y audiovisuales diversos. A lo largo de los años hemos ido recopilando con gusto un listado de recursos para la comunicación social que ahora podéis encontrar en este sitio web: <http://www.manualdecomunicacion.org/recursos>

También en la web del manual encontraréis foros on-line en los que compartir conocimientos y experiencias (y también ahí nos podéis poner verdes, que para eso es un espacio 2.0): <http://www.manualdecomunicacion.org/foros/debate>

151

Esperamos que este libro os haya ofrecido ideas y pautas para mejorar vuestra comunicación y que, de la misma forma que hemos compartido estas 151 páginas, compartamos en el futuro otros espacios. Probablemente, serán espacios donde hablamos y soñamos una comunicación transformadora, capaz de acompañar a las organizaciones y movimientos sociales que están cambiando el mundo.

Mariola Olcina Alvarado

Isidro Jiménez Gómez

