

Strategic Management of Church Communications  
New Challenges, New Directions



## Direzione strategica della comunicazione nella Chiesa

**Nuove sfide, nuove proposte**

a cura di  
Juan Manuel Mora  
Diego Contreras  
Marc Carroggio

DIREZIONE STRATEGICA DELLA  
COMUNICAZIONE NELLA CHIESA:  
NUOVE SFIDE, NUOVE PROPOSTE

*Atti del 5° Seminario professionale  
sugli uffici comunicazione della Chiesa*

A cura di:

Juan Manuel Mora - Diego Contreras - Marc Carroggio

STRATEGIC MANAGEMENT OF CHURCH COMMUNICATIONS:  
NEW CHALLENGES, NEW DIRECTIONS  
*Proceedings of the Fifth Professional Seminar  
for Church Communications Offices*

DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE LA COMUNICACIÓN DE LA IGLESIA:  
NUEVOS DESAFÍOS, NUEVAS PROPUESTAS  
*Actas del 5° Seminario Profesional  
de oficinas de comunicación de la Iglesia*

EDUSC

© Copyright 2007 - EDUSC srl  
Via Sant'Agostino, 7/A - 00186 Roma  
Tel. 06681641 - Fax 0668164400  
E-mail: [info@edusc.it](mailto:info@edusc.it)

ISBN 978-88-8333-128-2

## INTRODUCCIÓN

Cuando las autoridades eclesíásticas deciden dotar a su institución de un departamento de comunicación, o cuando los profesionales son llamados a hacerse cargo de esa tarea, es lógico que surja la cuestión del método: ¿Cómo realizar una comunicación eficaz en ámbito eclesial? ¿Cómo llegar mejor a públicos externos, a veces lejanos o incluso culturalmente distantes de la Iglesia? ¿Cómo convocar las energías de los miembros de la organización en favor de la comunicación?

Son muchos los temas que se plantean al estudiar las competencias, la organización y la eficacia de un departamento de comunicación en la Iglesia. La 5ª edición Seminario profesional organizado por la Facultad de Comunicación Institucional de la Pontificia Universidad de la Santa Cruz se ha centrado en un aspecto, que es posible resumir en pocas palabras: la eficacia del departamento de comunicación depende en buena medida de una adecuada dirección, es decir, de un trabajo cualificado por parte de quienes tienen la responsabilidad de determinar los objetivos a corto y largo plazo, elegir los medios, hacer rendir los recursos, y establecer relaciones que ayuden a la consecución de la meta.

Las cuestiones sobre el cómo remiten necesariamente a las preguntas sobre el qué, el porqué y el para qué de la comunicación de la Iglesia: los contenidos, los motivos, la finalidad. Para estar en condiciones de responder a esos interrogantes, hay que tener ideas claras sobre la comunicación institucional, sobre la mentalidad directiva, sobre la esencia del mensaje cristiano y sobre el contexto cultural.

Dicho de otro modo, la dirección de la comunicación en la Iglesia implica la integración de aspectos muy variados. El Seminario ha procurado reunir diferentes perspectivas —empresariales, doctrinales,

periodísticas— que, en conjunto, ayudan a abordar esta tarea, caracterizada por la complejidad.

La intervención de Joaquín Navarro-Valls adquirió un valor muy especial, porque tuvo lugar un año después de la muerte de Juan Pablo II y desveló una “historia hasta ahora no contada”. Fue un relato revelador sobre el trabajo de los periodistas con ocasión de la enfermedad y el fallecimiento de Juan Pablo II. Navarro-Valls habló desde la perspectiva privilegiada de la Oficina de Prensa del Vaticano, donde se acreditaron unos nueve mil profesionales de todo el mundo.

Las palabras de Navarro-Valls pueden ser útiles para entender la dinámica de la comunicación institucional en la Iglesia. Ciertamente, se trata de un caso extraordinario, desde muchos puntos de vista: la personalidad fascinante de Juan Pablo II; el significado de su figura para más de mil millones de católicos; el afecto desbordante que sentían personas de todas las creencias; la demanda por parte de los medios de comunicación, que supieron intuir la excepcionalidad del evento; la profesionalidad del equipo de comunicación del Vaticano.

En efecto, muchas de las circunstancias que marcaron el mes de abril de 2005 son en cierto modo irrepetibles. Pero vale la pena volver sobre ellas, no sólo para intentar comprender el acontecimiento en su conjunto, sino también para hacerse una idea más clara sobre el papel que jugaron los medios de comunicación en ese evento histórico.

Adelantamos en las páginas siguientes algunas de las ideas principales de la conferencia de Joaquín Navarro-Valls, cuya transcripción no se publica en este volumen. La razón es que ese texto sigue de alguna manera en “fase de elaboración”, y no dudamos que encontrará su marco adecuado en una futura publicación más amplia que reúna otras aportaciones del que fuera durante más de veinte años director de la Oficina de Prensa de la Santa Sede. Ese libro —que esperamos leer en breve plazo— será sin duda una contribución de gran valor a las profesiones relacionadas con la comunicación institucional.

## LECCIONES DE LOS SUCESOS DE ABRIL DE 2005

Para sintetizar en pocos párrafos la intensa e interesante conferencia de Joaquín Navarro-Valls, podemos quizá alterar el orden de

su exposición. Comencemos aquí por el final. ¿Qué vimos, qué escuchamos, que pudimos leer acerca de la enfermedad y de la muerte de Juan Pablo II en los medios de comunicación de todo el mundo? No es atrevido afirmar que asistimos a una retransmisión en directo de alcance planetario.

Ante todo, los medios de comunicación referían puntualmente las informaciones relevantes sobre la evolución de la enfermedad de Juan Pablo II. Al principio, con un cierto tono de ansiedad, por las dificultades logísticas que este trabajo planteaba a los corresponsales y enviados. Pero enseguida llegaron a emitir en una longitud de onda caracterizada por la serenidad y el respeto.

También el público dio a conocer sus preferencias: las audiencias de los programas informativos y reportajes fueron muy elevados; e incluso, a partir del momento en que era claro que Juan Pablo II estaba a punto de “marcharse”, muchos quisieron viajar a Roma para darle la despedida, acompañarle en los últimos momentos, devolver la visita que el Papa había querido realizar a casi todos los países de la tierra. La afluencia conmovida y conmovedora de cientos de miles de personas, dispuestas a pasar días y noches a la intemperie, se convirtió en un fenómeno elocuente y pasó a formar parte de la retransmisión en directo.

Navarro-Valls considera que en esos meses se pudo observar la “complicidad” entre Juan Pablo II y los medios de comunicación, que había estado presente a lo largo de todo el pontificado. Los medios hacían llegar al gran público el mensaje del Papa. Juan Pablo II no instrumentalizaba a los medios de comunicación, pero conocía su dinámica y, sobre todo, sabía que las noticias llegan a la audiencia –también a los católicos– sobre todo a través de los medios de comunicación, con una rapidez y una fuerza difíciles de lograr por otros canales.

Así como millones de personas quisieron acercarse a Roma para brindar al Papa su último homenaje, se podría pensar que también los medios de comunicación, a su manera, con sus excelentes retransmisiones, prestaron su último homenaje a Juan Pablo II.

Esa “complicidad” con los medios de comunicación nace pues de un profunda convicción de Juan Pablo II. Convicción que se extiende después a sus colaboradores, y que la Oficina de Prensa, en cuanto encargada de las relaciones con los medios, se ocupa de articular en acciones concretas. Ante todo, en el plano de los fines. Es decir, la *Sala*

*Stampa* se entiende a sí misma como organismo destinado a facilitar el trabajo de los periodistas. A propósito de los acontecimientos de abril de 2005, Navarro-Valls afirmó que el objetivo era “llevar la información urgente al periodista, sirviéndose de todos los medios que ofrece la tecnología. Darles la seguridad de que recibirían la información sin retrasos. Favorecer de ese modo su trabajo”.

La claridad en los objetivos es un factor fundamental para la toma de decisiones, la organización del trabajo, e incluso para la dotación de las infraestructuras. El servicio a los periodistas es un principio básico de la comunicación profesional que ordena y jerarquiza las actividades concretas.

Con ese telón de fondo, en los primeros meses de 2005, la Oficina de Prensa arbitró toda una serie de medidas tendentes a facilitar a los periodistas su labor. Estamos hablando de una población compuesta por los corresponsales habituales en Roma, unos 400 periodistas de 35 países, a los que se sumaron otros enviados especiales, hasta alcanzar la cifra de 9.000 periodistas acreditados. Para ellos trabajó intensamente la Oficina: abrió una sede especial donde se tramitaban las acreditaciones; instaló una segunda sala de prensa complementaria, de más cabida, dotada de todos los medios técnicos, donde se podía seguir minuto a minuto cuanto sucedía en la sala principal; ofreció las declaraciones también en formato audiovisual, en varios idiomas; acordó con una televisión italiana –*Telepace*– la retransmisión de las ruedas de prensa y los *briefings* que tenían lugar en la *Sala Stampa*, de manera que cualquier periodista residente en Roma, a cualquier hora, pudiera seguir desde su casa o desde su hotel, las últimas novedades; estableció, finalmente, un sistema de envío de noticias a las agencias internacionales, combinando los mensajes en el teléfono móvil y en el correo electrónico.

Todo un despliegue de medidas que constituían un servicio directo e inmediato a los periodistas, con el fin de que trabajaran con seguridad, supieran a qué atenerse y no temieran la competencia salvaje, con todas las desagradables consecuencias que suele llevar consigo.

El servicio a los periodistas está unido a un segundo aspecto: el servicio a la institución para la que se trabaja, el servicio a la verdad de la noticia que se difunde. Navarro-Valls explicó el proceso interno de toma de decisiones de la propia Oficina de Prensa en este caso excepcional.

El punto de partida del trabajo de todo comunicador es el análisis ponderado de la situación que se le presenta, al menos desde dos puntos de vista, mencionados por Navarro-Valls.

En primer lugar, es preciso calcular bien el alcance de la noticia, el tipo de interés que provocará, la previsible reacción de los medios. “Los profesionales de la comunicación –subrayó Navarro-Valls– saben que cualquier tipo de operación informativa, cualquier plan de comunicación, debe partir de un trabajo previo imprescindible: la definición precisa del evento que se quiere comunicar. Es preciso realizar un análisis preventivo, que considere la audiencia potencial, el ámbito de interés (local, nacional, mundial), los principales protagonistas del acontecimiento, su capacidad de transmisión. Sin esta praxis preventiva, de carácter práctico, el evento corre el riesgo de asumir múltiples significados simultáneamente, de ser interpretado de modos diferentes e incluso contradictorios por parte de distintos órganos de información”. Este análisis ha de hacerse con suficiente antelación, porque es preciso ubicar con claridad los principales parámetros de un evento, si se quiere comunicar adecuadamente.

En segundo lugar, el trabajo de comunicación requiere una reflexión sobre el evento mismo: no basta prever su repercusión, es preciso comprender su naturaleza. En este caso era imprescindible plantearse el modo de tratar informativamente la enfermedad y, en último término, la muerte del Papa. Navarro-Valls lo planteó en estos términos: “¿De qué tipo de evento se trataba? Se trataba de la muerte, un momento crucial de la existencia; y concretamente de la muerte de un Papa, una persona de gran importancia para el mundo. Se planteaba el problema del exceso, de dar demasiada información sobre la evolución de una enfermedad. La pregunta que nos hicimos fue la siguiente: ¿tenemos derecho a amputar ese trozo de la biografía de Juan Pablo II? Al buscar la respuesta, nos inspiramos en la misma biografía del Papa, que nunca había querido ocultar, por ejemplo, el temblor de su mano ante las cámaras. A Juan Pablo II le importaba solamente desarrollar hasta el final su ministerio y si para eso se veían sus límites, no le importaba en absoluto. En consecuencia, dedujimos que no podíamos amputar este trozo fundamental de su biografía. Pensamos que teníamos que contarle, centrándonos en los elementos biográficos, sin embellecer ni desviar la atención hacia otras cosas: informar sobre la enfermedad, sobre su reacción ante la enferme-



dad (lo que decidía, lo que decía). Es decir, una línea formalmente muy sobria, pero muy pegada a la biografía del papa enfermo”. Esa fue, en síntesis, la línea de trabajo de la Oficina de Prensa.

No hay duda de que esa forma de proceder con transparencia, tan propia de Juan Pablo II, desarmó a los medios de comunicación y desarmó al mundo, que se encontró ante un ser vulnerable en extremo, completamente entregado a su misión, a su vocación. No hubo espacio para la geopolítica, para la lógica del poder, para el formalismo de quien no quiere mirar a los ojos al dolor o a la muerte. Juan Pablo II era un hombre anciano y moribundo, pero era siempre el Papa, el padre común, la cabeza de la Iglesia, que enviaba un mensaje inolvidable: Juan Pablo II enseñaba a vivir y a morir.

Los periodistas entendieron el momento y lo supieron transmitir. Se estableció de nuevo esa implícita complicidad entre el Papa y los medios. También en este sentido los últimos días de la vida de Juan Pablo II tenían gran coherencia con los años anteriores del pontificado.

Informar sobre una enfermedad, en su fase crítica, es tarea muy difícil. El hecho de que Navarro-Valls haya sido médico antes que periodista fue un elemento fundamental. Era un portavoz doblemente autorizado, seguro en la terminología, interlocutor adecuado para médicos y para periodistas. En este caso se pudo aplicar sin dificultades el clásico principio de la comunicación institucional: unificar la fuente, con el fin de evitar las discordancias que se producen cuando varias personas declaran sin coordinación sobre el mismo asunto. Más que un motivo de control de la información, en este caso se trataba de una razón de coherencia: todas las actualizaciones médicas tenían el mismo origen, de manera que no se dieron los síntomas de ansiedad y nerviosismo que se suelen producir cuando hay discrepancias, contradicciones o solapamientos en la información.

Pero la centralización de la fuente —*una sola voce*— es posible solamente cuando el portavoz tiene acceso a las personas y a las decisiones. Sobre este punto, Navarro-Valls fue muy claro: “Todo esto no habría sido en absoluto posible sin acceso directo a las personas y a los procesos de toma de decisiones: sin ese acceso no es posible desarrollar el trabajo de comunicación institucional. Era algo ya logrado antes, durante muchos años de trabajo con Juan Pablo II, no algo conseguido durante esos momentos especiales: no habría sido posible. Si el co-

municador no se siente seguro cuando informa, no puede transmitir seguridad a los periodistas que le escuchan”.

Navarro-Valls puso un ejemplo ilustrativo: “A lo largo de aquellos meses había que decidir a partir de qué momento se dejaba la *Sala Stampa* abierta toda la noche, ante la cercanía del fallecimiento de Juan Pablo II. Varias veces se consideró la posibilidad. Como había acceso a los médicos, a toda la información, se pudo decidir correctamente, de manera que no se crearon alarmismos innecesarios, ni se produjeron retrasos que habrían sido gravísimos. De hecho, se dejó la Oficina de Prensa abierta toda la noche solamente a partir del día 1 de abril, la víspera del fallecimiento de Juan Pablo II. Sin acceso a las personas y a los procesos de decisión no se pueden tomar decisiones operativas de comunicación, o al menos se corren claros riesgos de error”.

Acceso a las personas y a los procesos de toma de decisiones. Esa era la actitud de Juan Pablo II: ser accesible a quienes debían después comunicar con los periodistas. Por eso, en esos meses del año 2005 no había que inventar ni improvisar, sino mantener las costumbres, en continuidad con los 22 años precedentes.

Esta enseñanza remite al punto inicial de la intervención de Navarro-Valls: ante un esfuerzo comunicativo extraordinario, es preciso estar preparados. Para superar un desafío de grandes dimensiones, es necesario haber desarrollado previamente un *know how*. Al hablar de los acontecimientos del año 2005, ese principio se aplica a las infraestructuras, que pudieron atender a los nueve mil periodistas acreditados, porque se contaba con la experiencia del Jubileo y con la de las grandes ceremonias de beatificación y canonización. Pero ese principio se aplica también a las estrategias, que no se improvisan, sino que llegan a ser parte del trabajo ordinario: Juan Pablo II había inspirado las estrategias de comunicación a lo largo de sus 25 años de pontificado, y no hubo más que mantenerlas.

## APLICACIONES AL TRABAJO ORDINARIO DE COMUNICACIÓN

Podemos concluir este resumen enumerando algunas de las lecciones de aquél acontecimiento: la comunicación institucional es un trabajo complejo que reclama profesionales bien preparados; una de

sus finalidades principales es prestar un servicio de calidad a los periodistas, con el uso de todos los medios tecnológicos disponibles; el *fair play* en la relación con los medios origina una “complicidad”, siempre en el respeto de la mutua independencia, gracias a la cual los mensajes llegan a las grandes audiencias; la comunicación institucional requiere un profundo trabajo de análisis y reflexión previo a la difusión de los contenidos, porque es el único modo de servir a la verdad de la noticia que se quiere difundir; factor fundamental en todo este proceso es el acceso del comunicador a las autoridades de la institución que comunica y a los procesos de toma de decisiones.

Esas características que definen la comunicación de un acontecimiento extraordinario, denotan también el trabajo ordinario de comunicación. Así quedó de manifiesto a lo largo de las diferentes sesiones del Seminario profesional.

Los diálogos formales e informales mantenidos por los participantes en el Seminario durante estos días conducían con frecuencia a conclusiones que confirmaban los motivos que habían llevado a organizar estas jornadas: los departamentos de comunicación ya no son solamente emisores de información, de comunicados de prensa, de declaraciones oficiales. Su trabajo no se reduce a la repetición de antiguos ritos profesionales. Los nuevos escenarios de la comunicación reclaman más bien que los departamentos lleguen a ser fuentes de ideas, laboratorio de proyectos, centro de relaciones, plataforma de diálogo. Estas exigencias reclaman una dirección emprendedora y creativa, que haga compatible las estrategias a largo plazo y el trabajo cotidiano, hecho de actividades aparentemente pequeñas; que posea criterios claros para determinar objetivos prioritarios; que sea capaz de elaborar planes adecuados de comunicación. Los responsables de los departamentos han de desarrollar, en resumen, todas las cualidades de la acción directiva, en beneficio de la institución para la que trabajan.

Tras la 5ª edición del Seminario, la Facultad de Comunicación Institucional de la Universidad de la Santa Cruz se siente estimulada a continuar en la línea emprendida, y a seguir ofreciendo a los profesionales un foro de reflexión, de estudio y de intercambio de experiencias.

Los editores de este volum desean agradecer al rev. dr. Pablo Pérez-Rubio Villalobos, secretario del comité organizador, su amable dedicación y profesionalidad.

## INDICE

INTRODUZIONE	5
PRESENTATION	13
INTRODUCCIÓN	21
STRATEGIC MANAGEMENT OF COMMUNICATION IN THE CHURCH <i>Juan Manuel Mora</i>	35
NOTAS SOBRE LA INICIATIVA EMPRENDEDORA: UN MODO PROACTIVO DE DIRIGIR <i>M. Julia Prats</i>	55
LA CHIESA ITALIANA DI FRONTE AL REFERENDUM 2005 SULLA FECONDAZIONE MEDICALMENTE ASSISTITA <i>Claudio Giuliodori</i>	67
THE CHURCH IN THE UNITED STATES AFTER THE CRISIS <i>Francis J. Maniscalco</i>	89
LA PRESENTAZIONE DEL MAGISTERO DELLA CHIESA NEL MONDO DEI MEDIA <i>Angelo Amato</i>	105
“FRAMING” E “NEWS VALUES” NELL’INFORMAZIONE SULLA CHIESA CATTOLICA <i>Diego Contreras</i>	121
WHEN TO SPEAK AND WHEN TO STAY SILENT: RESPONDIG TO NEWS IN A POST-CHRISTIAN SOCIETY <i>Austen Ivereigh</i>	137
L’AGENZIA DEI MEDIA E L’AGENDA DELLA CHIESA. UNA PROSPETTIVA GIORNALISTICA <i>Marco Tosatti</i>	151

RELIGION COVERAGE IN THE SECULAR MEDIA. EXPERIENCES FROM AN INTERNATIONAL TELEVISION NEWS AGENCY <i>Maria Grazia Murru - Patricia Thomas</i>	161
LA RELIGIONE NEI MEDIA CATTOLICI <i>Dino Boffo</i>	177
COMUNICAZIONI / PAPERS / COMUNICACIONES	187
WHAT IS PRESENT AND MISSING ON CATHOLIC DIOCESAN WEBSITES <i>Daniel Arasa</i>	189
PODCASTING: A NEW MEDIUM FOR THE NEW EVANGELIZATION <i>Carlos Briceno</i>	204
THREE YEARS WITH <i>THE DA VINCI CODE</i> <i>Marc Carroggio - Brian Finnerty - Juan Manuel Mora</i>	209
QUALITY MEDIA RELATIONS: AN APPLICATION TO THE CHURCH ORGANIZATIONS <i>Antony Chungan</i>	222
LA COMUNICACIÓN DE LA CONFERENCIA EPISCOPAL ESPAÑOLA: ASPECTOS MODÉLICOS, DIMENSIONES MEJORABLES Y ERRORES EVITABLES <i>Miriam Díez i Bosch</i>	230
DARWIN, CATHOLIC MEDIA AND THE CONFUSION OF THE SPECIES <i>Stephen Gajdosik</i>	240
LA GIORNATA MONDIALE DELLA GIOVENTÙ 2005 A COLONIA NELLA STAMPA TEDESCA <i>Klaus Klein-Schmeink</i>	249
CATHOLIC PRESENCE IN RUSSIAN MEDIA: LOST CHANCES AND PROMISING FUTURES <i>Victor Khroul</i>	260
ERRORES Y ACIERTOS EN LOS VÍDEOS PROMOCIONALES DE INSTITUCIONES DE LA IGLESIA <i>Jorge Milán</i>	267
BEYOND FIRST LOVE: CATCHING AND KEEPING MEDIA ATTENTION THE MODEL OF THE UNITED NATIONS WORLD FOOD PROGRAMME <i>Eugene Agboifo Obu</i>	279
THE LANGUAGE OF MEDIA. MEDIATING CULTURAL CHANGE <i>Francisco J. Pérez-Latre</i>	291

EL PORTAVOZ EN LA SOCIEDAD DE LA PERSUASIÓN: CLAVES DE LA CREDIBILIDAD DE NAVARRO-VALLS DURANTE LAS ÚLTIMAS HOSPITALIZACIONES DE JUAN PABLO II <i>Ma José Pou-Amérigo</i>	296
DE JOSEPH RATZINGER A BENEDICTO XVI: EL CAMBIO DE IMAGEN DEL PAPA EN LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN ALEMANES <i>Vicente José Poveda Soler</i>	308
COMUNICACIÓN DE PROXIMIDAD EN LA IGLESIA: LA PARROQUIA <i>Joseph-Maria Rojo Pijoan</i>	318
THE ECUMENICAL AND INTER-RELIGIOUS RESPONSIBILITY OF CHURCH COMMUNICATION OFFICES <i>Joan-Andreu Rocha Scarpetta</i>	327
TECNOLOGIA IN CHIAVE DI MISSIONE: RIIAL COME ESPERIENZA DI COMUNIONE ECCLESIALE ATTRAVERSO I MEZZI INFORMATICI <i>Lucio Rutz</i>	337
THE CHURCH IN THE INTERNET AGE <i>Laura Sheahen</i>	344
LA COMUNICAZIONE DEL SACRO DOPO IL GIUBILEO DEL 2000 <i>Maciej Szczepaniak</i>	349
LA MORTE DI GIOVANNI PAOLO II NELLA STAMPA ITALIANA: <i>CORRIERE DELLA SERA</i> E <i>LA REPUBBLICA</i> <i>Giovanni Tridente</i>	360
¿PARA QUÉ SIRVE UNA TELEVISIÓN CATÓLICA? <i>José G. Vera Beorlegui</i>	375
THE IMPACT OF INFORMATION VIA AUDIO-GUIDES ON VISITORS' SATISFACTION IN MUSEUMS. AN EMPIRICAL STUDY AT THE EXHIBITION "IMAGES OF JEUS CHRIST" <i>Carola Viehöver</i>	381