



FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS  
CARRERA DE COMUNICACIÓN Y PUBLICIDAD

“LA GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN ENTRE LA FPF Y LA  
PRENSA DEPORTIVA NACIONAL DURANTE LA COPA AMÉRICA  
2016”

Tesis para optar el título profesional de:  
Licenciado en Comunicación y Publicidad

Presentado por:  
Álvaro Andrés Sánchez Zamudio (0000-0001-7603-2509)

Asesor:  
Miguel Ángel Angulo Giraldo (0000-0002-5350-9228)

Lima - Perú  
2021

### ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS

Lima, 11 de marzo de 2021.

Los integrantes del Jurado de tesis:

Presidente: Rolando Rodrich Portugal	<input type="checkbox"/>
Miembro: Zoila Vela Bendezú	
Miembro: Miguel Morales Guevara	

Se reúnen para evaluar la tesis titulada:

LA GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN ENTRE LA FPF Y LA PRENSA DEPORTIVA NACIONAL DURANTE LA COPA AMÉRICA 2016

Presentada por el bachiller:

- Álvaro Sánchez Zamudio

Para optar el Título Profesional de Licenciado en Comunicación y Publicidad

Asesorada por: Miguel Ángel Angulo Giraldo

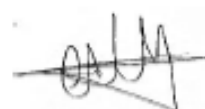
Luego de haber evaluado el informe final de tesis y evaluado el desempeño del estudiante de la carrera de Comunicación y Publicidad en la sustentación, concluyen de manera unánime (X) por mayoría simple ( ) calificar a:

Tesis: Álvaro Sánchez Zamudio			Nota (en letras): DIECISITE
Aprobado ( )	Aprobado - Muy buena (X)	Aprobado - Sobresaliente ( )	Desaprobado ( )

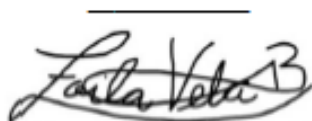
Los miembros del jurado firman en señal de conformidad.



*Rolando Rodrich Portugal*  
Presidente(a) del Jurado



*Miguel Angulo Giraldo*  
Asesor(a)



*Zoila Vela Bendezú*  
Miembro 1



*Miguel Morales Guevara*

## Resumen

La gestión de la comunicación de la FPF (Federación Peruana de Fútbol) en relación con la prensa deportiva nacional es una misión que se viene observando y analizando amplia y constantemente desde que comenzó la era Gareca (2015), hasta la actualidad. La finalidad de la investigación es diagnosticar y describir las características de la gestión comunicativa de dicha entidad en base a los procesos de interacción con los periodistas deportivos, la gestión de los eventos y canales de comunicación, en el contexto de la Copa América Centenario Estados Unidos 2016. Para esta investigación se utilizó una metodología observacional descriptiva de enfoque cualitativo, que consistió en diez entrevistas semiestructuradas a periodistas que cubrieron el contexto señalado. La mayoría de los periodistas entrevistados opinan que la relación entre prensa y FPF se volvió más cordial a raíz de la gestión de Romina Antoniazzi como jefa de prensa de la FPF; asimismo, hubo un mejor flujo dado que cumplieron con enviar información, organizar conferencias de prensa, entrevistas y, en general, brindar facilidades para que el trabajo de los periodistas sea lo más productivo posible.

## Abstract

The communication management of the FPF (Peruvian Football Federation) in relation to the national sports press is a mission that has been widely and constantly observed and analyzed since Gareca's phase began (2015), until today. The purpose of the research is to diagnose and describe the characteristics of the communication management of this entity based on the processes of interaction with sports journalists, the management of events and communication channels, in the context of the Copa América Centenario United States 2016. This research used a descriptive observational methodology with a qualitative approach, which consisted of ten semi-structured interviews with journalists that covered the indicated tournament. Most of the journalists interviewed believe that the relationship between the press and the FPF became more cordial as a result of Romina Antoniazzi's tenure as FPF's press officer; likewise, there was a better flow given that they complied with sending information, organizing press conferences, interviews and, in general, providing facilities for the journalists' work to be as productive as possible.

## 1. Pregunta de investigación

¿Cómo se desarrolló la gestión comunicativa de la FPF a partir de la relación con la prensa deportiva nacional en el contexto de la Copa América Centenario Estados Unidos 2016?

## 2. Introducción

La gestión de la comunicación en las empresas es un fenómeno ampliamente estudiado en la actualidad, no solo desde la academia, sino desde las propias instituciones, con el objetivo de buscar mejoras constantes para ellos y la gestión de sus organizaciones.

Argenti (2014, p. 93), citado por Fernández-Souto, Puentes-Rivera & Vázquez-Gestal (2018, p. 10), menciona que “la comunicación estratégica es aquella que está alineada e integrada con la estrategia global de la compañía, que impulsa y mejora el posicionamiento estratégico de la organización”.

Por ello, según Rúas-Araujo & García (2018, p. 177), citado por Fernández-Souto, Puentes-Rivera & Vázquez-Gestal (2018, p. 10), un plan de comunicación integral, liderado por un gabinete de prensa tradicional, no solo debe tener la misión de gestionar la relación con los medios de comunicación:

También debe cuidar aspectos imprescindibles en la comunicación actual, como la comunicación emocional, pues los públicos se han convertido en «personas con valores, inteligencia y corazón», siendo necesario combinar razón y emoción para poder establecer una relación verdaderamente efectiva entre las organizaciones y sus públicos.

Ramírez (1995, p. 27), a través de Fernández-Souto, Puentes-Rivera & Vázquez-Gestal (2018, p. 11), nos precisa que:

Los gabinetes de comunicación son fuentes activas, organizadas y habitualmente estables de información que cubren necesidades comunicativas tanto internas como externas de aquellas organizaciones y/o personas de relieve que desean transmitir de sí mismas una imagen positiva a la sociedad influyendo de esta forma en la opinión pública.

Como parte de la gestión de contenidos de los medios de comunicación, las informaciones que difunden estos medios sobre las entidades deportivas las extraen principalmente de las conversaciones, entrevistas y conferencias de prensa con los jugadores, miembros del

comando técnico, directivos, los gabinetes de comunicación y también buscan información en las *webs sites* y redes sociales de dichas instituciones. De manera que todo aquello que se publica y se conoce sobre el espacio deportivo está relacionado con lo que, por un lado, los periodistas indagan; y, por otro lado, por las gestiones que el gabinete de comunicación realiza para marcar una agenda deportiva y construir una imagen institucional.

En el caso de Perú, la constitución de la relación entre la Jefatura de Prensa de la Federación Peruana de Fútbol (FPF) con los medios de comunicación nacionales deportivos ha sido un proceso esencial. La FPF requiere de los medios de comunicación para hacer llegar sus contenidos a los millones de peruanos, ya que esta institución no se da abasto con sus propios canales de comunicación. A la vez, la prensa necesita del departamento de comunicaciones de la FPF para conseguir información y hechos noticiosos, a fin de la generación de contenidos para sus medios.

En esta línea, el Secretario General de la Federación Peruana de Fútbol (FPF), Juan Andrés Matute (FPF, 2016, p. 6), recuerda que con el objetivo de “brindar soporte a la gestión comercial e institucional”, la FPF decidió constituir la Gerencia de Comunicaciones y Relaciones Públicas que “reinvente la relación con los medios de comunicación, y recomponga el vínculo con los diferentes grupos de interés (*stakeholders*), ya sean políticos, empresariales, gremiales, diplomáticos, entre otros”.

Matute (FPF, 2016, p. 6) agrega que como parte de las actividades para “obtener un reconocimiento importante en la opinión pública” se buscaron:

La renovación de la Jefatura de Prensa, la creación y relanzamiento de los medios y plataformas de comunicación propias, la organización de eventos alineados con la nueva imagen de la FPF, la puesta en marcha de una plataforma de comunicación interna y las acciones tácticas de responsabilidad social.

En ese sentido, además, la Junta Directiva de la FPF decidió restablecer la Jefatura de Prensa, ya que la relación con los diversos medios de comunicación no era la mejor. Para ello contrataron a la periodista Romina Antoniazzi, quien ocupó el cargo de jefa de prensa de la FPF durante dos años (2016 - 2018) como parte del Plan Centenario 2022.

**Tabla 1**

*Cuadro comparativo entre las funciones de la Jefatura de Asuntos Institucionales y la Jefatura de Prensa, pertenecientes a la Gerencia de Comunicaciones y Relaciones Públicas de la FPF*

<b>Jefatura de Asuntos Institucionales</b>	<b>Jefatura de Prensa</b>
Se encargaba de toda la parte institucional	Se encargaba de toda la parte deportiva
Comunicación interna, actividades internas (conferencias de prensa, actividades y eventos institucionales)	Comunicación externa, actividades deportivas (conferencias de prensa, entrevistas, entrenamientos, partidos amistosos/oficiales)
Fechas importantes para la FPF a nivel corporativo (aniversario, Día de la Madre/Padre/Niño, Fiestas Patrias, Navidad)	Fechas importantes para la Federación a nivel deportivo (Eliminatorias, Copa América, Mundial)

Si bien la FPF es una entidad de régimen privado que recibe fondos de la FIFA y CONMEBOL, lo cierto es que su sostenibilidad financiera también depende de los patrocinios, auspicios y la afluencia pública a los eventos deportivos de la selección. En pocas palabras, la subsistencia de la FPF depende en gran medida de la consecución de *sponsors*, auspicios y venta de entradas de los encuentros deportivos. En ese sentido, las personas deben estar enteradas de cómo y dónde pueden comprar los boletos, así como dónde se llevarán a cabo los partidos. Por lo tanto, la relación que se establece entre la FPF y los medios de comunicación es clave para la asistencia masiva del público a los eventos deportivos, para la compra de *merchandising*, consecución de patrocinadores, auspiciadores, entre otros.

Es importante considerar aquí que la relación entre los organismos que promueven el fútbol, ya sean clubes o federaciones, con la prensa deportiva, a través de un departamento o una oficina de comunicaciones, ha sido también estudiada por la investigación académica.

En España, Olabe (2009) destaca la gran influencia que tienen los clubes de fútbol en la sociedad y en la opinión pública a través de su actividad deportiva y de su gestión extradeportiva:

La participación de estos clubes en los diferentes torneos deportivos (LaLiga Santander, Copa del Rey, UEFA Europa League y UEFA Champions League) genera, mediante la atención informativa de los medios de comunicación, un interés en los aficionados a este deporte, dotándole de una visibilidad mediática y posicionando su imagen de marca (...). (Olabe, 2009, p.122)

Por ello, los clubes de fútbol españoles han optado por incorporar en sus estructuras empresariales el área de comunicación que, en algunas oportunidades, también se encarga de otras funciones aparte de las relaciones públicas (Olabe, 2009).

El apogeo de los departamentos de comunicación de los clubes de fútbol profesionales de España “es producto de la profesionalización de las entidades futbolísticas, consolidadas con la puesta en marcha de las Sociedades Anónimas Deportivas (SAD), que trajo consigo una puesta al día de las estructuras de estas instituciones deportivas” (Olabe, 2009, p.122).

Dichos “gabinetes de comunicación de los clubes de fútbol integran diferentes facetas comunicativas dentro de su quehacer profesional, condicionadas por la estructura del propio club, por las necesidades comunicativas y por las particularidades de la institución” (Olabe, 2009, p.135).

Por lo tanto, según Olabe (2009), uno de los objetivos de los departamentos de comunicación de los clubes españoles de fútbol es el siguiente:

Buscan condicionar la agenda de los medios de comunicación, sus rutinas y contenidos con el uso de técnicas y herramientas comunicativas adaptadas a sus necesidades: las ruedas de prensa, los comunicados, la concertación de entrevistas y reportajes y el uso de la web corporativa con la actualización diaria de contenidos. (p.136)

En un siguiente estudio, Olabe (2012) resalta que en los dos clubes más populares de España (FC Barcelona y Real Madrid CF), las áreas de comunicaciones se han constituido en:

*Gatekeeper* (persona que controla el acceso a algo) al controlar y emitir, a través de sus propios medios de comunicación, como las televisiones, radios propias y

los soportes online, las informaciones que ellos mismos generan. De este modo, controlan los mensajes y los emiten directamente a sus públicos objetivos sin la intermediación de los medios convencionales, condicionando las rutinas productivas de los periodistas deportivos. (p. 277)

Respecto a otro de los clubes más populares de España, Sevilla FC, Lobillo (2018) nos menciona que el departamento de comunicación es liderado por su dirCom Jesús Gómez.

Lobillo (2018) determina que la relación del club con los periodistas deportivos es una de las tareas más importantes de la institución. Sin embargo, al igual que en FC Barcelona y Real Madrid FC, la implementación de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) han generado cierta independización en su necesidad de comunicar contenidos.

Para su investigación, Lobillo (2018) entrevistó a Jesús Gómez, que declara lo siguiente:

“Hace diez años no sería viable que nosotros pudiéramos hacer para una televisión local un programa sobre cuando nuestro equipo juega fuera, y hoy día y gracias a Internet y las innovaciones aplicadas podemos llegar a nuestros aficionados hasta y desde cualquier punto”. (p.41)

Por último, respecto a los medios propios del club, Lobillo (2008) afirma que “incrementaron con la aplicación de las TIC, dejando como resultado instrumentos mediáticos de gran alcance que en todo caso ayudan a ampliar y llegar a nuestro público objetivo en su totalidad y reforzar el sentimiento de pertenencia” (p.44).

En síntesis, Olabe (2012), coincidiendo con Lobillo (2018), en un estudio sobre la gestión comunicativa de los clubes de fútbol de Primera División en España, considera que los departamentos de comunicación se han venido desarrollando como consecuencia de su progresiva profesionalización y que han venido implementando estrategias comunicativas basadas en el uso de sus propios soportes comunicativos para relacionarse con los periodistas deportivos, alterando así el comportamiento tradicional de estas relaciones. Una necesidad creciente de gestión profesional de la comunicación derivada de las implicancias económicas, políticas y mediáticas del fútbol.

Sus datos revelan, además, cierta uniformidad en el comportamiento comunicativo de los clubes de fútbol profesionales en España a la hora de relacionarse informativamente con los periodistas, ya que confirma que las estrategias y acciones comunicativas que



desarrollan estas organizaciones están dirigidas a generar contenido a través de su mix de comunicación, con el objetivo de transmitir una imagen corporativa positiva ante sus *stakeholders*: patrocinadores, seguidores y socios (Olabe, 2009).

- Comparación entre la gestión de comunicación digital y mediática de la FPF y los clubes deportivos internacionales

A nivel de gestión de la comunicación, el FC Barcelona desarrolla una larga y completa actividad mediática a nivel de transmedia. Sus informaciones y noticias se actualizan diariamente. En cuanto a las estrategias de comunicación del FC Barcelona, la misma institución instaura su *agenda setting*; “desde sus medios de comunicación oficiales coordina la información, el discurso y el tono de esas informaciones” (Almanza, 2013, p. 17). Las cuentas de Twitter y Facebook, en sus diferentes idiomas, sumadas a la Camp Nou Experience, los Barça Toons, BarçaTV y la zona Barça Fan de la página web son las que más recalcan los valores y la filosofía del club en sus publicaciones (Almanza, 2013). Lo mismo ocurre en medios como Real Madrid CF, Chelsea FC y Manchester United FC, así como se muestra en la Tabla 2 a continuación.

**Tabla 2**

*Cuadro comparativo entre la gestión de la comunicación digital de la FPF y clubes deportivos internacionales*

<b>FC Barcelona</b>	<b>Real Madrid CF</b>	<b>Chelsea FC</b>	<b>Manchester United FC</b>	<b>FPF</b>
08 páginas web	04 páginas web	06 páginas web	07 páginas web	01 página web
06 cuentas de Twitter	07 cuentas de Twitter	01 cuenta de Twitter	02 cuentas de Twitter	01 cuenta de Twitter
04 cuentas de Facebook	04 cuentas de Facebook	02 cuentas de Facebook	02 cuentas de Facebook	01 cuenta de Facebook
04 cuentas de Instagram	05 cuentas de Instagram	02 cuentas de Instagram	04 cuentas de Instagram	01 cuenta de Instagram
01 cuenta de YouTube	01 cuenta de YouTube	01 cuenta de YouTube	01 cuenta de YouTube	01 cuenta de YouTube

03 medios tradicionales	02 medios tradicionales	01 medio tradicional	02 medios tradicionales	No cuenta con medios tradicionales
01 juego multimedia para niños	No tiene juegos multimedia para niños	01 juego multimedia para niños	No tiene juegos multimedia para niños	No tiene juegos multimedia para niños
03 aplicativos móviles	03 aplicativos móviles	02 aplicativos móviles	03 aplicativos móviles	No tiene aplicativos móviles
01 museo virtual	01 museo virtual	01 museo virtual	01 museo virtual	No cuenta con un museo virtual
01 tienda virtual	01 tienda virtual	01 tienda virtual	01 tienda virtual	No tiene tienda virtual

Respecto a los antecedentes nacionales, Peláez (2016), en su tesis titulada *Análisis de los procesos en la comunicación corporativa de los clubes profesionales de lima: estudio exploratorio*, menciona que la mayoría de clubes de fútbol en Perú son gestionados de manera deficiente e informal. Considera que, a causa de esta informalidad, el fútbol peruano está pasando por una severa crisis institucional, económica y deportiva.

Costa (2003), citado por Peláez (2016, p. 5), indica que los clubes de fútbol en Perú “han sido incapaces de adaptarse al nuevo paradigma empresarial; en el cual, la identidad, la cultura, la acción, la comunicación y la imagen se han convertido en los vectores que rigen la gestión estratégica de las organizaciones”. Sin embargo, asegura que “no se necesita ir muy lejos para comprobar que las entidades deportivas, gestionadas adecuadamente y adaptando herramientas del *management* a sus modelos de negocio, entre los que destaca la comunicación corporativa, han logrado convertirse en instituciones sólidas, reputadas y exitosas” (Peláez, 2016, p. 4).

Por ejemplo, el Club Deportivo Universidad San Martín de Porres (USMP) y el Club Sporting Cristal (SC) son instituciones reconocidas en el medio local por su responsable gestión deportiva y administrativa (Peláez, 2016).

El autor implementó el modelo de metodología aplicado por Guillermo Sanahuja Peris (2012) en la publicación *Análisis de los procesos en la comunicación corporativa de los clubes deportivos profesionales españoles. Estudio Exploratorio*. La investigación constó de 4 etapas: estudio documental, etapa cualitativa, etapa contraste y análisis de resultados. Se realizaron entrevistas a profundidad a los encargados de comunicaciones y marketing de cada uno de los clubes mencionados. En la USMP, se entrevistó al jefe de prensa y relaciones públicas, Ricardo Huaytalla. Por otro lado, en SC, se efectuaron dos entrevistas: al jefe de comunicación interna y externa, Luis Oyola, y al encargado del Área Comercial y Marketing, Noé Miranda.

La principal conclusión del autor fue que la gestión comunicativa de ambos clubes es distinta. Por un lado, en la USMP, la principal función del equipo de trabajo de Huaytalla es brindar información a los medios de comunicación deportivos, que lo realiza de una manera unidireccional, lo que ocasiona no satisfacer las necesidades comerciales e institucionales del club. Según Huaytalla, la USMP posee una imagen corporativa positiva gracias a la seriedad en el tema de cumplimiento de contratos, pero no por el desarrollo de un plan de comunicación que fortalezca la imagen.

Por otro lado, en la gestión comunicativa de SC, las responsabilidades trascienden a la relación con la prensa. El comité de comunicaciones despliega una serie de acciones de comunicación en base a un plan con el objetivo de fortalecer y consolidar la identidad del club (la cual se denomina “raza celeste”).

La importancia académica del fenómeno estudiado coincide con la relevancia social que el fútbol y su gestión han tomado en los últimos años en Perú. La clasificación a la Copa Mundial Rusia 2018 y el subcampeonato que se obtuvo en la Copa América Brasil 2019 son eventos que merecen ser elogiados y conmemorados no solo por el éxito deportivo, también por la ilusión, la alegría y la unión que generó en todo el país.

En medio de los escándalos políticos, las huelgas y la desesperanza que se impone ahora en nuestro país, una editorial del diario Correo (2017) sostiene que:

El fútbol “ha pasado a ser un aglutinador artificial de la unidad nacional” (declaración del psicólogo Alejandro Ferreyros). No en vano el futbolista peruano Edison Flores manifestó, después de la victoria contra Ecuador en Quito por la decimosexta fecha de las Eliminatorias Rusia 2018, que cuando el Perú está unido, “pasan cosas”.

La misma editorial evidencia que, tras estos éxitos deportivos, se experimentó una “ola de optimismo con frases y mensajes que elogiaban el pundonor y la eficacia de los seleccionados. (...) El fútbol cumple un rol compensatorio y reparador en Perú ante los problemas institucionales” (Correo, 2017).

Según Salcedo (2016), el fútbol nos brinda un espacio de entretenimiento donde nos liberamos de la realidad, de los problemas de casa, de la oficina y de los desperfectos de nuestra sociedad. Nos hace olvidar momentáneamente de los malos actores políticos, de las incorrectas acciones del Estado y de las noticias tristes y violentas.

Por último, Morales (2016) considera que el fútbol mueve pasiones en cada zona del país “y se ha convertido, con el tiempo, en un fenómeno de masas que tiene un impacto social, que bien canalizado puede ser un elemento de desarrollo y bienestar social”.

Finalmente, la hipótesis que guio esta investigación fue que la gestión de la comunicación entre la FPF y la prensa deportiva de Lima fue adecuada y se mantuvo de una forma apropiada durante la Copa América 2016, debido a la labor liderada por Romina Antoniazzi y su equipo como parte de su trabajo en la FPF.

### **3. Justificación de estudio**

Si bien los espacios de socialización en la actualidad han cambiado las dinámicas de apreciación de los jóvenes, un elemento que continúa uniendo a las distintas generaciones es el deporte, especialmente el fútbol, el cual es el deporte más consumido en el mundo según ABC.

Agudo y Toyos (2003:27), citado por Casanova (2017, p. 5), declaran que “el deporte se convierte en una experiencia mediante la cual asisten a una representación de la realidad”. Esta afirmación significa que, por ejemplo, en un partido de fútbol se sienten nervios, ansias, miedo, alegría, júbilo, tristeza, decepción, frustración y más emociones que hacen de este deporte una experiencia real. Esta es una de las razones por la cual el deporte viene siendo un elemento cada vez más fundamental en la vida de las personas.

Entre todos los continentes del mundo, en América Latina se encuentran los países donde se vive el fútbol con mayor pasión y vehemencia. Cuando los fanáticos alientan a sus equipos favoritos, los partidos se convierten en eventos llenos de color, música y, en

general, mucha creatividad. Este fanatismo destaca a nivel mundial por su nivel de organización, alegría, entusiasmo y fervor, que claramente se pudo notar en la última Copa Mundial llevada a cabo en Rusia en 2018.

Para lograr rentabilidad, al fútbol se lo debe gestionar como deporte y como negocio. Respecto a lo último, Agudo y Toyos (2003:34), citado por Casanova (2017, p. 6), nos los explica de la siguiente manera: “los equipos producen actividades que tienen interés para terceros y que se pueden comercializar directamente o a través de productos o servicios”.

En base a lo mencionado anteriormente, Casanova (2017) puntualiza que estas características comerciales del deporte hacen mención a las 4 P’s del marketing empresarial, y las relacionan a los equipos de fútbol.

**Tabla 3**

*Relación entre las 4 P’s del marketing empresarial y las 4 C’s del marketing del fútbol*

<b>4P del Marketing empresarial</b>	<b>4C del Marketing del fútbol</b>
Producto	Contenido
Precio	Coste para el cliente
Plaza	Comodidad de acceso a los contenidos
Promoción	Comunicación

Es en la última “C” en la que se va a centrar el análisis de la presente investigación. Este estudio permitirá analizar cómo la relación entre la FPF y la prensa nacional, si bien ha mejorado por los logros deportivos de la selección, debe ser gestionada a partir de un plan adecuado el cual podrá ser examinado a partir de esta investigación.

Asimismo, esta investigación va a contribuir a la reafirmación de la necesidad de un plan de comunicación externa para las futuras gestiones que va a realizar la FPF, con el objetivo que la relación con la prensa siempre sea estable.

## 4. Objetivos

### Objetivo general:

- Determinar las características de la gestión comunicativa de la Jefatura de Prensa de la FPF a partir de la relación con los medios de comunicación nacionales deportivos en el contexto de la Copa América Centenario Estados Unidos 2016.

### Objetivos específicos:

- Evaluar el cumplimiento de los objetivos del plan de comunicación externa de la FPF.
- Identificar las características de la imagen que construyeron los periodistas deportivos sobre la FPF durante la Copa América Centenario Estados Unidos 2016.
- Conocer las características de la cobertura brindada por los medios de comunicación El Comercio, La República, Depor, Líbero y El Bocón, durante la Copa América Centenario Estados Unidos 2016.

## 5. Apuntes teóricos

### 5.1. De la comunicación corporativa hacia la gestión de la comunicación

Según Dolphin (2001, 11), citado por Rodrich (2012), la comunicación institucional o corporativa es una ciencia y un procedimiento de gestión que constituye la actividad comunicativa de la organización. “Se basa en la comunicación de la institución con stakeholders, aspira a una mayor toma de conciencia, comprensión y aprecio de su identidad y sus principios fundamentales, así como de los productos y servicios que ofrece” (Rodrich, 2012, p. 221).

Toda institución posee su propia identidad; por ende, uno de los principales objetivos de la comunicación corporativa es la gestión de la reputación de la empresa, ya que todas las instituciones tienen la necesidad de comunicarse con sus *stakeholders* sobre “temas significativos tanto para públicos internos como externos con los que desea tener afinidad” (Rodrich, 2012, p. 221).

Cabe agregar que el avance tecnológico también influye en la gestión de la comunicación institucional, desde el uso de blogs y páginas web, hasta redes sociales como LinkedIn, Twitter, Facebook y YouTube, entre otras, que son canales importantes para trabajar la reputación, promocionar productos/servicios y relacionarse con los medios de comunicación (Rodrich, 2012).

Finalmente, se dice que la comunicación institucional se está trabajando de manera eficiente cuando la identidad de la empresa y la imagen que tiene el público sobre la misma coinciden. “De este modo, se logra la coherencia en los mensajes que se transmiten tanto hacia dentro, como hacia fuera de una institución. La coherencia sería la verdad de una institución que se refleja después en su imagen” (Rodrich, 2012, p. 225).

Como parte de la comunicación institucional o corporativa, la gestión de la comunicación implica, según Guevara (2006, p. 79), el relacionamiento con los medios de comunicación, que son canales para llegar hacia públicos externos. Así, si la imagen se construye por intermediación de los medios, para las organizaciones “lo más apropiado [...] es construir esa imagen y no correr el riesgo de que se la construyan”; es decir, deben gestionar adecuadamente sus propios mensajes hacia sus públicos.

No obstante, como recuerda Rodrich (2012, p. 22), es importante “coordinar hacia dentro y hacia afuera los tipos de comunicación y alinearlos con los objetivos, estrategias y cultura de la empresa”.

### **5.1.1. Comunicación externa**

Para Calfuquir y San Juan (2004), la estrategia de comunicación externa es una serie de acciones comunicativas, donde se organiza a los recursos humanos y físicos de una empresa para lograr un objetivo determinado. Así, la elaboración de una estrategia de comunicación “va a depender del público al cual se quiere llegar, los objetivos que se tenga para con ellos, el tiempo con que se cuente y los recursos que disponga la organización” (p. 23).

Por su parte, Castro (2017) manifiesta que “las organizaciones que cuentan con una planificación integral de comunicación, logran una mayor productividad, competitividad y alcanzan sus objetivos corporativos” (p. 6). En ese sentido, la comunicación externa es esencial para crear, fortalecer y fidelizar vínculos con el público externo, y en dicho proceso, es esencial establecer con claridad las estrategias de comunicación a seguir.

Boulle (1999), citado por Calfuquir y San Juan (2004), agrega que el planteamiento de una estrategia de comunicación implica:

La forma en que se abordará el tema, el marco conceptual y referencial a utilizar; los grupos sociales que se involucrarán; es decir, el público meta; y la forma cómo se involucrarán esos grupos, en qué momento, qué canales y medios se utilizarán. Estas definiciones le darán un determinado enfoque a la estrategia de comunicación. (Calfuquir y San Juan, 2004, p. 23)

### **5.1.2. La imagen construida**

Es importante referir también la construcción de la imagen por parte de los públicos. En ese sentido, la imagen se define como “la lectura que realizan los públicos de la empresa; es decir, un conjunto de opiniones, prejuicios, intereses y sentimientos, propios de cada individuo, acerca de la organización” (Castro, 2017, p. 10).

Para Costa (2003, p. 55), esta imagen que se construye incluye tanto las “percepciones y experiencias por parte de los públicos”; como las “comunicaciones, relaciones e interacciones entre ellos [los públicos] y la empresa”.

Para esta investigación, la imagen implica principalmente la construcción que realizan los medios de comunicación en relación con su rol en la sociedad. Como recuerda Mora (2009, p. 266), esto es: “la actividad comunicativa de las instituciones se ha orientado a generar una relación fluida con los periodistas, conscientes de que son los mediadores con los ciudadanos”.

En esa misma línea, cabe resaltar que las propias organizaciones han constituido espacios comunicativos formales que gestionen sus comunicaciones con los medios, de manera que responden a la demanda informativa de estos.

### **5.1.3. La cobertura mediática**

Finalmente, sobre la cobertura mediática es importante considerar el trabajo de los gabinetes de prensa, quienes influyen en el trabajo periodístico de los medios de comunicación, a pesar de que los responsables de las relaciones públicas y los periodistas no aceptan públicamente sus relaciones por temor a dañar sus reputaciones (Mora, 2009).

Guevara (2006) recomienda que el responsable de prensa debe ofrecer información oportuna, noticiosa y confiable a los periodistas para que, de esta manera, pueda facilitar



sus labores. Esta información debe contener fotografías de las actividades que se llevan a cabo. Además, es importante respetar el trabajo de los periodistas siendo amables, cumplidos y ágiles para otorgar la información, ya que es la materia prima de su trabajo.

## 6. Materiales y métodos

- **Diseño y tipo**

La presente investigación aplicará un diseño de estudio no experimental o diseño de campo, de tal manera que será un estudio descriptivo-exploratorio, que tendrá como finalidad conocer la variable de la gestión comunicativa en la comunidad del periodismo deportivo durante el contexto específico de la Copa América Centenario Estados Unidos 2016. Este tipo de diseño se caracteriza por recolectar datos "directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos (datos primarios), sin manipular o controlar variable alguna" (Arias, 2012, p. 31).

Según Sabino (2002), citado por Arias (2012, p. 32), el diseño de campo implica un conjunto de técnicas como encuestas, panel, estudios de caso, entrevistas, entre otros. Para este estudio, se utilizará la entrevista semiestructurada, la cual se apoya en una guía de preguntas específicas, pero el entrevistador posee la libertad de añadir preguntas complementarias para detallar conceptos y obtener mayor información (Hernández-Sampieri et al., 2013).

Las muestras de esta investigación son las entrevistas que se llevarán a cabo a la ex jefa de prensa de la FPF, Romina Antoniazzi, y a los editores de los siguientes cinco medios de comunicación: El Comercio, La República, Depor, Líbero y El Bocón.

- **Variable**

Gestión de la Comunicación

Antes de hablar sobre la gestión de la comunicación, es preciso distinguir el significado de ambos términos:

Por un lado, según María Raffino (2019), “gestión proviene del latín *gestio*, y hace referencia a la administración de recursos (...) para alcanzar los objetivos propuestos por una institución”. En ese sentido, realizar una gestión se entiende como un “proceso de trabajo y organización en el que se coordinan diferentes miradas, perspectivas y

esfuerzos, para avanzar eficazmente hacia objetivos asumidos institucionalmente” (Villamayor y Lamas, 1998; citado por Huergo, s. f., p. 2).

La gestión es la coordinación de procedimientos de trabajo que tiene como meta cumplir con todos los objetivos de las diferentes áreas de una empresa, donde se asignan roles y funciones diferentes a cada uno de los colaboradores de la institución. Es decir, implica el cumplimiento de tareas organizacionales orientadas a la consecución de rentabilidad gracias al eficiente empleo de los recursos físicos, económicos y humanos de la empresa.

Por otro lado, la comunicación —palabra derivada del latín *communicare*, que significa “compartir información, impartir, difundir” (Etimologías de Chile, s.f.)— es un proceso en el que un sujeto se “pone en contacto con otro a través del mensaje, y espera que este último dé una respuesta, sea una opinión, actividad o una conducta” (Martínez, 2005, p. 29).

En base a lo mencionado, se define a la comunicación como el proceso dinámico de interacción social donde se establecen relaciones para alcanzar objetivos comunes. Toda organización requiere, para su respectivo desarrollo, establecer relaciones públicas con otras instituciones a través de la comunicación.

No obstante, la estrategia de comunicación necesita ser gestionada de tal forma que se alinee a los objetivos generales de la organización, de manera que la gestión de la comunicación concierne las estrategias y tácticas comunicacionales mediante la cual se deciden las acciones y los recursos a utilizar para cumplir con los objetivos generales de la institución.

Es importante indicar que, según lo trabajado teóricamente y en los objetivos específicos, las dimensiones de la variable que se estudian son: la comunicación externa (que toma en cuenta el análisis de la gestión de la Jefatura de Prensa), la imagen institucional (que considera principalmente la representación contextual que tuvieron los periodistas sobre la FPF a partir del contexto estudiado) y la cobertura de medios (en relación directa con cómo se generó información periodística al respecto).

- **Instrumento**

Se utilizará la entrevista semiestructurada cuyo contenido se encuentra en el anexo 1.

Se entrevistará a los siguientes profesionales:

- ✓ Romina Antoniazzi (Ex jefa de prensa de la FPF)
- ✓ Daniel Apuy (Editor fotográfico de El Comercio)
- ✓ Pedro Canelo (Subeditor de Deporte Total, suplemento de El Comercio)
- ✓ Jose Luis Saldaña (Editor de Depor)
- ✓ Angelo Torres (Editor de La República)
- ✓ Marco Coello (Redactor de La República)
- ✓ Rogger Fernández (Editor de El Bocón)
- ✓ Renzo Dulanto (Redactor multimedia de El Bocón)
- ✓ Gustavo Peralta (Jefe de informaciones de Líbero)
- ✓ Denis Prince (Redactor de Líbero)
- ✓ Guillermo Echevarría (Jefe de competiciones de desarrollo de la FPF)

## **7. Limitaciones del estudio**

Al ser un estudio de caso donde el problema de investigación es nuevo, no se podrá tener un panorama objetivo del grado de eficiencia de la gestión comunicativa de la jefatura de prensa de la FPF a partir de la relación con la prensa deportiva nacional.

Esta investigación solamente abarca el proceso de la Copa América Centenario llevada a cabo en Estados Unidos en 2016, de manera que excluye los demás procesos dirigidos por Ricardo Gareca desde 2015.

Además, solo se considera la presencia de Romina Antoniazzi como jefe de prensa de la FPF, por lo que se relega el periodo de Nicolás Rey, actual profesional que cumple dicho cargo.

Asimismo, la investigación separa todo el contenido publicado en internet, radio y televisión como información y cobertura del evento señalado, de manera que no se consideran los medios virtuales, los programas radiales y televisivos que también cubrieron este proceso.

Por último, existe una escasa referencia de investigación previa en Perú y América Latina sobre evaluaciones de desempeño de la gestión comunicativa en entidades deportivas para dar sustento al presente estudio.

Finalmente, sobre la metodología empleada, la investigación únicamente se enfocó en la realización de entrevistas a profundidad, por lo cual la posibilidad de grupos focales o encuestas a una mayor cantidad de actores es una limitación de esta investigación.

## **8. Análisis de hallazgos**

### **8.1. La gestión de comunicación de la FPF desde dentro**

Para Echevarría, la gestión de Juan Matute, como secretario general de la FPF (noviembre 2015 – marzo 2019), fue exitosa en tanto consiguió como logro más importante la clasificación al mundial de fútbol Rusia 2018. Agrega que esta gestión ha continuado la misma línea de crecimiento, gracias a que la institución se ha venido consolidando como empresa a nivel administrativo:

Claramente se había dado un cambio positivo que venía desde finales de 2015 con una nueva administración liderada por un nuevo presidente, un nuevo secretario general, después de haber tenido un continuismo bastante amplio que fue toda la época de Manuel Burga [...] Se empezaba a gestionar como a una empresa con aspectos de gobierno corporativo. Se crearon gerencias que años atrás no existían. Lo positivo fue el ingreso de gente joven que había entrado con mucha ambición de querer contribuir con su granito de arena hacia el crecimiento del fútbol y de toda la industria. (G. Echevarría, comunicación personal, 01 de diciembre de 2020).

Según explica Echevarría, a partir del año 2015 se comenzó a llevar a cabo un plan estratégico de la FPF enfocado en el plan de desarrollo de menores, pero que se sostiene bajo 4 pilares: “la gestión corporativa de la Federación, el plan de trabajo de la unidad técnica de menores, la infraestructura y, el último, los resultados deportivos de las distintas selecciones que tiene la Federación en las diferentes disciplinas” (G. Echevarría, comunicación personal, 01 de diciembre de 2020). Para concretar el cumplimiento de los proyectos, la gestión de la FPF trabaja con sus pares de FIFA y CONMEBOL de manera conjunta.

Vale destacar que, para Echevarría, la gestión comunicativa no se ha realizado de la mejor forma dado que no se han comunicado de una manera adecuada todas las actividades de la FPF por la poca cantidad de personal en el área. De igual forma, sobre la organización de las áreas relacionadas con comunicación, Echevarría destacó que:

Las áreas de comunicaciones, marketing y comercial, si bien son gerencias distintas a la de Dirección de Desarrollo, normalmente, ellos, dentro de su gerencia, tienen a una persona a la cual se le asigna la función de poder trabajar con nosotros lo que les implica a ellos (...) Son áreas con las que nosotros conversamos bastante, mantenemos una comunicación constante para poder estar alineados en lo que se viene haciendo como Dirección de Desarrollo y en lo que consideramos que es necesario o conveniente tener que comunicar. (G. Echevarría, comunicación personal, 01 de diciembre de 2020)"

Finalmente, respecto a la percepción de la población sobre la FPF, Echevarría considera que, en muchos casos, esta se centra en los rostros visibles y públicos de los dirigentes únicamente. En ese sentido, agrega que la percepción de la prensa tampoco es buena porque el centro informativo reside en los cuestionamientos a la propia gestión:

Hay muchas acciones que son súper positivas, pero, por más acciones positivas que hayan, nosotros tenemos claro que estamos en una institución que siempre va a estar observada y siempre va a estar, lamentablemente, cuestionada. La idea es tomarlo deportivamente, recibir las críticas, tratar de buscar el lado constructivo y buscar oportunidades que pudiera haber para seguir mejorando y aportando con el desarrollo del deporte. (G. Echevarría, comunicación personal, 01 de diciembre de 2020)."

## **8.2. El plan de comunicación externa**

El plan de comunicación externa de la Jefatura de Prensa de la Federación Peruana de Fútbol (FPF) consistió en la creación de contenidos periodísticos para que lleguen a los millones de peruanos por intermedio de los medios de comunicación masivos o de las plataformas propias. Además, se buscó restablecer la relación con los periodistas a través de un mejor recibimiento en el espacio de trabajo de la FPF, la Videna; es decir, brindar más facilidades a los periodistas, orden e igualdad de condiciones para todos.

Según Juan Matute (2016), para brindar apoyo a la gestión comercial e institucional, fue necesario implementar una Gerencia de Comunicaciones y Relaciones Públicas, que tuvo como objetivo “reinventar la relación con los medios de comunicación, y recomponer el vínculo con los diferentes grupos de interés (stakeholders), ya sean políticos, empresariales, gremiales, diplomáticos, entre otros” (p. 5).

Es importante señalar que la Gerencia de Comunicaciones y Relaciones Públicas incluye a la Jefatura de Prensa, la cual tiene como principal propósito restablecer la relación con los medios de comunicación nacionales deportivos a través de "la apertura de puertas a los periodistas, otorgarles facilidades para que hagan su trabajo y la generación de contenidos de valor" (FPF, 2016, p. 5).

Otros objetivos importantes, más orientados a las relaciones públicas, fueron restablecer los vínculos con los stakeholders de la institución, tales como los medios de comunicación, políticos, empresarios y otras entidades deportivas. Además, la organización y ejecución de congresos, seminarios, eventos deportivos y no deportivos (FPF, 2016). En ese sentido, estos eventos se llevaron a cabo con la finalidad de restituir la reputación de la FPF, y sirvieron para presentar la nueva imagen, cultura e identidad de la institución.

Además, la FPF creó y relanzó sus propias plataformas digitales a fin de llegar a la población y a los medios de comunicación. Transmitieron todas las estrategias que venía llevando a cabo la FPF con contenido de alto valor y útil para los periodistas. Entre las acciones que desarrollaron, crearon la revista institucional y el boletín; optimizaron la página web hasta el punto de convertirla en un verdadero portal de noticias; además, en base a un plan de social media, relanzaron las redes sociales<sup>1</sup>. Tras la inclusión de Romina Antoniazzi en la Jefatura de Prensa, se empezó a emitir contenido periodístico diariamente para medios propios y externos. "Llegamos a publicar hasta 8 o 10 notas

---

<sup>1</sup> Desde octubre de 2015, hasta setiembre de 2016 se realizaron más de 40 presentaciones individuales y gremiales en las instalaciones de la FPF y en otras locaciones, donde se dieron a conocer los planes de dicha institución. El alcance incluyó "medios de comunicación, periodistas, numerosas empresas, instituciones (deportivas, no deportivas, nacionales e internacionales), FIFA, CONMEBOL, IPD, Comité Olímpico, COPAL, federaciones, embajadas, UNICEF, organismos no gubernamentales, asociaciones escolares y universitarias; instituciones del Estado, funcionarios e integrantes del poder ejecutivo, legislativo y judicial. (FPF, 2016, sin página)".

En cuanto a los medios propios de la FPF, la entidad creó la revista institucional en versiones impresa y digital. Durante el periodo octubre 2015 - setiembre 2016, según la FPF (2016), el tiraje fue de 3 000 ejemplares (FPF, 2016). Asimismo, con la renovación de la web site y el aumento de contenido, incrementaron la cantidad de visitas diarias de 4 000 a 8 000 (FPF, 2016).

Además, con la optimización del manejo de redes sociales, la fan page de Facebook subió de 600 000 a 800 000 visitantes únicos. En cambio, Twitter aumentó su número de seguidores de 600 000 a 700 000 (FPF, 2016). Durante el periodo octubre 2015 - setiembre 2016, sumado a las campañas mencionadas, se ejecutaron más de 30 eventos, entre conferencias de prensa, lanzamientos, presentaciones, seminarios, organización de las previas de los partidos, etc. (FPF, 2016).

diarias. Nuestro top fue 10, un día muy cargado. En un día no cargado publicábamos 5 o 6 notas. No bajábamos de 5 o 6” (Antoniazzi, 2019, comunicación personal).

Antoniazzi agrega:

Pusimos internet, conexiones eléctricas; es decir, cuestiones que eran básicas (...) Nos preocupábamos para que tuvieran un espacio de sombra en los momentos en que podían descansar. Nos encargábamos de que tuvieran toldos para que puedan cubrirse del clima, del tiempo. Siempre, por lo menos, había en invierno un café y en verano una botella con agua (...) Es decir, de lo que considerábamos que era lo básico y que eran herramientas para hacer un mejor trabajo y para que ellos pudieran realmente hacer un buen trabajo de cobertura, empezamos a implementar eso. (Antoniazzi, 2019, comunicación personal)"

Por otro lado, hubo otros objetivos que no se llegaron a concretar como las alianzas estratégicas con medios escritos como El Bocón y Líbero. Sin embargo, se logró con Depor y Caretas, de manera que la Gerencia de Comunicaciones participaba en la producción de los contenidos de los suplementos de dichos medios.

A raíz del plan de comunicación externa de la FPF, todos los periodistas deportivos coincidieron en que surgieron cambios positivos en la relación que tenían ellos con la FPF. Coinciden en que hubo una mejor comunicación hacia todos los medios, sin tratos desiguales.

Cabe resaltar que Wilmer Del Águila fue, durante 20 años (1996-2016), el jefe de prensa de la FPF que precedió a Romina Antoniazzi. Según la mayoría de los periodistas entrevistados, anteriormente, la gestión comunicativa de Del Águila tenía inconvenientes en el trabajo: por ejemplo, no existía un canal de comunicación directo para los periodistas. Del Águila transmitía el contenido informativo a los periodistas que él seleccionaba, de manera que un periodista que no era parte de la red del entonces jefe de prensa de la FPF se enteraba por intermedio de otros colegas. De igual forma, era muy arbitrario al momento de otorgar permisos a los medios para las entrevistas exclusivas, por lo que no les otorgaba facilidades a los medios que criticaban a la selección, pero sí a su entorno cercano.

Con el cambio de jefe de prensa, hubo una variante en la metodología de trabajo: Antoniazzi ayudó a instaurar el principio del orden en la interacción entre los periodistas y los miembros de la selección, ya sea para las entrevistas, conferencias de prensa y todas las actividades en general. Dicho orden consistía en que dos jugadores diferentes declaren por día en un horario determinado por la dirección técnica. Como consecuencia de ello, la labor de la Federación se volvió más productiva, con muchas más facilidades para que los periodistas puedan acceder a la información.

Por ejemplo, Renzo Dulanto, en ese entonces redactor del diario El Bocón, nos cuenta que las entrevistas post partido eran de la siguiente manera:

Cuando un jugador iba a declarar en la zona mixta, me acuerdo que era más o menos igual para todos, pero en grupos (...) Para tener una entrevista con algún jugador sabíamos que teníamos que contactar a Romina. (R. Dulanto, comunicación personal, 18 de octubre de 2019)

Todos los periodistas consideran que el trabajo del equipo de comunicaciones de la FPF ha sido eficiente, ya que en el contexto estudiado, tanto en Lima como en Estados Unidos, hubo momentos en los que se podía conversar con los jugadores que se requerían. Recalcó que había momentos en que se podían hacer las entrevistas; es decir, no en cualquier instante porque había normas que respetar. Los periodistas podían trabajar bajo los términos y condiciones de la Jefatura de Prensa de la Federación.

Respecto a estos cambios positivos en la interacción entre la prensa y la FPF, Angelo Torres, editor del diario La República, manifiesta lo siguiente:

Me parece que justo la Copa América Centenario 2016 fue el punto de quiebre no solo por un tema deportivo, también por un tema de normas (...) Que terminan siendo claves (...) Los periodistas entendieron que el filtro tenía que ser la Jefatura de Prensa. (A. Torres, comunicación personal, 14 de octubre de 2019)

Adicionalmente, es importante notar que el cumplimiento de los objetivos del plan de comunicación externa de la FPF, que incluía la gestión de los medios de comunicación, fue evaluado por los periodistas entrevistados en relación con el anterior jefe de prensa, Wilmer del Águila, y con el que le prosiguió a Antoniazzi, Nicolás Rey.



En relación con Wilmer del Águila, Gustavo Peralta, en ese entonces redactor del diario Líbero, recuerda que era más difícil tener acceso a él en comparación con Antoniazzi, con quien la comunicación se volvió más directa y profesional, ya que otorgaba facilidades antes, durante y después de la cobertura de una nota. En la misma línea, Pedro Canelo, subeditor de Deporte Total (complemento deportivo del diario El Comercio), opina que, en comparación a la anterior gestión, Antoniazzi era más veloz en el proceso de solicitar una entrevista a consecuencia del plan de comunicaciones que ella y su equipo llevaron a cabo.

La gestión que reemplazó a la de Antoniazzi está a cargo de Nicolás Rey. Él es el actual jefe de prensa de la FPF a partir de octubre de 2018. Jose Luis Saldaña, redactor del diario Depor, al comparar la gestión de comunicación de Rey con la de Antoniazzi, menciona que hay un mayor nivel de accesibilidad con el actual jefe de prensa. Comenta que con él se obtiene un mayor acceso a información y que este es más abierto en cuestión de contestar interrogantes. Asimismo, responde rápidamente a las solicitudes que le llegan por WhatsApp.

Por ejemplo, respecto a la Copa América de Brasil 2019, Saldaña nos menciona que: Nicolás hizo un grupo de WhatsApp con todos los periodistas que viajaron (...) Te respondía por ahí si algún colega tenía alguna duda. Era muy abierto en responder. Le quitó un grado de hermetismo a una información que tenía que estar a la mano. (J. Saldaña, comunicación personal, 26 de octubre de 2019)

En general, todos los periodistas consideran que la época de Antoniazzi fue mejor porque planificó y ejecutó un plan de comunicaciones; es decir, desarrolló un plan de mejora. Además, cabe resaltar que la comunicación fue más fluida con los medios porque el plano comunicativo contaba con el respaldo del proceso social: la selección de fútbol contaba con asesoría psicológica para sus actividades y mantenían un plan de trabajo adecuado. Muchos de ellos eran jugadores nuevos, jóvenes que recién estaban debutando en la selección mayor, sin ningún antecedente de indisciplina.

En cuanto al contenido periodístico divulgado por la FPF en sus propios canales de comunicación durante el proceso de la Copa América Centenario 2016, básicamente, todos los medios utilizaban las fotografías, a excepción de los comunicados y algunas

aclaraciones. A todos los medios les llegaban correos de la Federación con contenido para descargar las fotos.

Con el liderazgo de Romina Antoniazzi, la Jefatura de Prensa de la FPF comenzó realmente a comunicar. Ella le dio funcionamiento a las redes sociales y a la página web. Aumentó la comunicación a través de estos medios virtuales para que los periodistas puedan estar informados sobre cualquier novedad de la selección.

Al respecto, Daniel Apuy, editor fotográfico de Depor, mencionó que la página web de la FPF, en la época de Wilmer del Águila, era una página sin actividad. “Lo que hizo este nuevo equipo de comunicaciones fue trabajar en serio; refloatar las redes sociales, la página web, empezar realmente a comunicar”. (D. Apuy, comunicación personal, 30 de octubre de 2019)

En cambio, durante el contexto de la Copa América 2016, todos los medios recurrían a las redes sociales de la Federación porque por ahí publicaban fotos, videos e información. Por ejemplo, extraían las conferencias cuando las pasaban en vivo, y transcribían los comunicados de prensa para sus respectivos diarios. Asimismo, los periodistas utilizaban los *tweets* de la FPF como fuente de información.

Daniel Apuy recalcó lo siguiente:

La página web empezó a caminar. Antiguamente no ocurría eso. Era simplemente una página sin actividad, era una página informativa de cuestiones sociales o boletines oficiales de la FPF, pero no era una página que tenga que ver con contenido periodístico y que nos ayude a los periodistas a informarnos de las actividades de la Federación. (D. Apuy, comunicación personal, 30 de octubre de 2019)

El equipo de comunicaciones de la FPF estableció, manejó y respetó un cronograma, en el cual los canales de comunicación estaban abiertos para todos los periodistas. Las redes sociales de la FPF contenían suficiente información para que los medios la extraigan cuando era necesario. Incluso después de la Copa América Centenario 2016, la Federación contrató a un fotógrafo oficial para la selección. Eso ayudó mucho a los medios, ya que las fotos más importantes las extraían para el impreso.

### 8.3. Características de la imagen que construyeron los periodistas

Tabla 4

*Imagen proyectada por los periodistas entrevistados sobre la gestión de comunicación de la FPF*

<b>Rogger Fernández</b>	Gestión positiva	“No hubo mayor problema”
<b>Renzo Dulanto</b>	Gestión correcta	“Se mostró un buen desempeño”
<b>Marco Coello</b>	Gestión cuestionada	“El tema con Antoniazzi era un malestar”
<b>Angelo Torres</b>	Gestión eficiente	“A Perú le estaba yendo bien”
<b>Denis Prince</b>	Gestión adecuada	“El respaldo al proceso fue destacable”
<b>Gustavo Peralta</b>	Gestión eficaz	“Todo estaba bien, sin ningún inconveniente”
<b>Daniel Apuy</b>	Gestión normal	“No considero que las cosas han mejorado, empeorado o que estén igual”
<b>José Luis Saldaña</b>	Gestión efectiva	“Hacía bien su trabajo”
<b>Pedro Canelo</b>	Gestión acertada	“Yo creo que todo bien”

Según todos los periodistas entrevistados sobre las notas de prensa realizadas de la labor deportiva de la selección peruana durante la Copa América Centenario 2016, estas, en su mayoría, fueron positivas. Esta imagen positiva se debe, tanto a la labor comunicativa, como al propio contexto futbolístico en el cual la propuesta del Director Técnico de la selección peruana de fútbol, Ricardo Gareca, fue eficaz y obtuvo resultados positivos.

Se debe considerar 3 cuestiones centrales del contexto que influyeron en la construcción imaginaria de los periodistas entrevistados: primero la constitución de un pasado sin éxitos que ameritaba la toma de medidas radicales por parte del equipo de fútbol (la renovación de la selección), y segundo, los resultados a futuro conseguidos (la clasificación al Mundial de Rusia 2018). Ambos sucesos permearon la constitución de una imagen sobre la gestión de la FPF. A esto cabe agregar que, como se mencionó en

las limitaciones, las entrevistas fueron realizadas 3 años después del suceso, lo cual implica una modificación de la percepción presente. Un tercer punto es que, las acciones sucedidas durante la Copa América 2016 que se estudian en esta investigación fueron reportadas, por todos los periodistas, como “positivas”; es decir, importantes para el equipo, así, los resultados del equipo de fútbol influyeron significativamente en la construcción de la imagen de los periodistas<sup>2</sup>.

Este contexto permite observar que la reacción de los periodistas hacia la labor de Antoniazzi es, generalmente, positiva: todos los periodistas coinciden en que fue notable el compromiso, esfuerzo y responsabilidad de ella y su equipo de trabajo.

Al respecto, Denis Prince y Gustavo Peralta cuentan que, en Líbero, las notas informativas sobre la labor deportiva fueron positivas porque se apostó por una nueva generación de jugadores que quería cambiar la historia de la selección. “Más allá de que los resultados fueron parcialmente exitosos, se vio un cambio de mentalidad, y eso se fue destacando en la Copa América”. (D. Prince, comunicación personal, 18 de noviembre de 2019)

Asimismo, Denis Prince, en ese entonces redactor de Líbero, considera que la labor de la Jefatura de Prensa, en general, influyó positivamente en la imagen de la selección; sin embargo, reconoce que el vínculo entre la prensa y la FPF (lo cual incluye a la Jefatura de Prensa) se recompuso en base a los resultados positivos de la Copa América: cambiaron la idea de la propia selección y también “la imagen que rodeaba a la selección”. (D. Prince, comunicación personal, 18 de noviembre de 2019)

Romina Antoniazzi considera que la reputación de la FPF comenzó a mejorar a partir de que la selección empezó a evidenciar trabajo, compromiso, disciplina, amor a la camiseta y, en consecuencia, resultados. Al respecto, ella menciona lo siguiente:

---

<sup>2</sup> En la primera fecha del torneo, Perú le ganó uno a cero a Haití. Luego, en la segunda fecha, la selección peruana empató dos a dos contra su similar de Ecuador. En la última fecha de la fase de grupos, sorprendentemente, Perú le ganó uno a cero al poderoso cuadro brasileño después de 31 años (la última victoria fue en un amistoso en 1985). Con este resultado, la selección peruana eliminó a la cinco veces campeón del mundo selección brasilera. Pese a que nuestra selección fue eliminada en cuartos de final por Colombia, el compromiso y la labor del equipo generó un impacto positivo en los periodistas porque todos se dieron cuenta que surgieron jugadores que le podían ser muy útiles al equipo; es decir, aumentó el universo de futbolistas.

Las comunicaciones funcionaron y, por eso, mejoró la reputación de la Federación. Las comunicaciones, en paralelo, sostenían este trabajo. La Gerencia de Comunicaciones y la Jefatura de Prensa estaban a la altura de lo que se estaba viviendo, de un equipo que estaba a la altura de la alta competencia. (R. Antoniazzi, comunicación personal, 26 de octubre de 2019)

A partir de la Copa América Centenario 2016 hubieron menos aspectos que criticar. La mayoría de los periodistas que en ese momento cubrían selección se terminaron de enganchar con este grupo nuevo de jugadores, de generar lazos de amistad, de renovar una relación prensa-Federación que no existía antes.

La imagen que construyeron los periodistas acerca de la gestión comunicativa de la Jefatura de Prensa de la FPF fue positiva debido a que las actividades netamente comunicativas eran organizadas y transmitidas con anterioridad a los periodistas, de manera que todos mantenían una relación de intercambio constante.

Es importante notar, además, que el elemento social no se separa del comunicativo en este aspecto: la selección de fútbol estaba trabajando bajo un consenso general de aceptación social y de resultados futbolísticos que permitían darle una mayor seguridad a toda la FPF.

#### **8.4. Características de la cobertura brindada por los medios de comunicación**

En comparación a otras ediciones de Copa América, todos los periodistas concuerdan en que el ritmo fue muy parecido al resto, siguieron la misma línea. Fue igual en cantidad de portadas, páginas, notas, web, cantidad y prioridad.

En los casos de la cobertura de La República y El Bocón, no tuvieron enviados especiales en Estados Unidos, de manera que la información que difundían estos medios dependía directamente de las comunicaciones que realizaba la Jefatura de Prensa de la FPF en sus propios canales de comunicación.

Los medios que lograron viajar a Estados Unidos, El Comercio, Libero y Depor, tuvieron una estructura organizada para cubrir los acontecimientos deportivos. Si bien la prioridad la tenían los medios auspiciadores (Latina, Movistar Deportes y RPP), conseguir las entrevistas y las fotografías sí fue posible para ellos. Además, la FPF enviaba su contenido antes de las 18:00, de manera que llegaba a tiempo para el cierre de edición de los periódicos.

Sin embargo, la mayoría de periodistas coincidió en que, en un momento determinado, se experimentó un aumento en cantidad de información porque los resultados positivos ocasionan que los contenidos crezcan. Fue proporcional: mientras mejor le iba a la selección, más espacio tenían en los medios. Los tirajes en los diarios incrementaban cada vez que Perú lograba resultados importantes.

De igual manera, en comparación a otros eventos simultáneos, la Copa América Centenario era lo más importante. Como casi siempre, hubo una cobertura mucho mayor centrada en la selección que en otros asuntos.

Al respecto, Angelo Torres declaró lo siguiente:

Durante la Copa América Centenario también se llevó a cabo la Eurocopa 2016. Sin embargo, se le dio mayor volumen en el medio (La República) a la Copa América por el tema de proximidad geográfica y la importancia de la selección. De hecho, se le da siempre un espacio más amplio; es más, casi el 80% del contenido era solo de la selección. (A. Torres, comunicación personal, 14 de octubre de 2019)

Por otra parte, en Depor, en comparación a la Copa América de Brasil 2019, en esta última tuvieron la posibilidad de generar contenido en otras plataformas, como Depor Radio, Deporgol y transmisiones en vivo. Antes no le daban cabida a la tecnología, solo desarrollaban los impresos. No obstante, en esta última Copa América mezclaron lo digital con lo impreso.

### **8.5. La gestión de comunicación desde la Jefatura de Prensa de la FPF**

A partir de lo señalado anteriormente, es importante analizar las características generales de la gestión comunicativa de la Jefatura de Prensa de la FPF a partir de la relación con los medios de comunicación nacionales deportivos para identificar si se logró uno de los objetivos principales de la Gerencia de Comunicaciones y Relaciones Públicas de la presente gestión.

En cuanto a la predisposición del equipo de prensa de la FPF con los medios, todos los periodistas sentían que siempre hubo una relación cordial. Cumplían con enviar información, con responder a preguntas, con organizar conferencias y con brindar las facilidades para que el trabajo de los periodistas sea lo más productivo posible. Es decir, por parte del equipo de comunicaciones, siempre hubo la voluntad de incluir a todos los periodistas.

Desde la perspectiva de un reportero gráfico, Daniel Apuy indica que con el ingreso de Romina Antoniazzi tuvieron una mayor cercanía con el equipo y que los cambios fueron notables:

Tuvimos a una persona identificada con el rol periodístico, pero que a la vez cumplía su función como enlace entre el comando técnico y el grupo de periodistas deportivos (...) Estaba muy fresca en la labor periodística, y eso era lo que necesitábamos para poder cumplir nuestro rol. (D. Apuy, comunicación personal, 30 de octubre de 2019)

Respecto a la objetividad en el trato hacia los diferentes medios de comunicación nacionales deportivos, todos los periodistas percibieron que no existía ningún tipo de preferencia de algún medio sobre otro. Todos sintieron que había imparcialidad, con excepción de los medios que tenían los derechos de transmisión. Sin embargo, los periodistas son conscientes de que eso no era un error de la Jefatura de Prensa de la FPF, ya que todos coinciden en que las reglas estaban establecidas para todos por igual.

En general, todos consideran que se restableció la relación entre prensa y FPF de manera parcial y progresiva, y se ordenó absolutamente todo, sobre todo la Gerencia de Comunicaciones. Por ejemplo, Antoniazzi enviaba no tan tarde el material fotográfico y las notas de prensa:

En la anterior gestión, a veces, mandaban las fotos a las 20:00. Con Antoniazzi empezó a mejorar este tema. Ella remitía los correos electrónicos en la tarde. Eso fue un detalle que cambió para bien. (D. Prince, comunicación personal, 18 de noviembre de 2019)

Por otro lado, Pedro Canelo nos cuenta que la mala relación entre la prensa y la Federación ya era de larga data, de mucho tiempo atrás. Justamente, para solucionar este problema, uno de los grandes cambios en la FPF fue la creación de la Gerencia de Comunicaciones y Relaciones Públicas, que se encarga de las comunicaciones internas, externas y las relaciones públicas. Por consiguiente, parte del cambio fue la incorporación de Guillermo Ackermann y Romina Antoniazzi a dicha gerencia.

El primero arribó como gerente de comunicaciones y relaciones públicas desde noviembre de 2015, hasta marzo de 2017; la segunda, como jefa de prensa de la misma gerencia desde enero de 2016, hasta octubre de 2018. Al llegar Romina Antoniazzi a la FPF, su primera gran labor fue la programación y ejecución de un plan de comunicación externa. Para ello, antes se reunió con los periodistas que cubrían selección. Su intención fue mejorar la relación que había con ellos. Luego desarrollaron el plan de comunicaciones enfocado en los medios, y se llevó a cabo de manera eficiente.

Dentro de la Jefatura de Prensa, Antoniazzi tenía a su cargo a tres colaboradores. Sin embargo, en esta gerencia trabajaban más personas:

En el organigrama de comunicaciones estaba el gerente, que tenía dos jefes: la jefa de prensa, yo, y el jefe de asuntos institucionales. Dentro de la Jefatura de Prensa, yo tenía a tres reporteros a mi cargo. El jefe de institucionales tenía una asistente. El gerente de comunicaciones, la cabeza, tenía también una asistente directa. Además, había un diseñador y una asistente que ayudaba a todos. (R. Antoniazzi, comunicación personal, 26 de octubre de 2019)

Guillermo Ackermann fue el gerente que empezó con la reestructuración, pero lo concluyó Pablo Fernández. Este último terminó de armar el organigrama durante su gestión, desde marzo de 2017, hasta agosto de 2018. Al inicio, con Ackermann, PR aún no pertenecía a la gerencia. Además, él no tenía un jefe de asuntos institucionales, poseía un jefe de medios.



Fue en marzo del año 2017 que Ackermann salió del puesto para darle la posta a Pablo Fernández. Según Antoniazzi, el nuevo esquema se ejecutó con Fernández como gerente de comunicaciones. Se instituyeron los protocolos internos, externos, el comité de crisis, etc. Es decir, comenzó a organizar y a establecer metodologías de trabajo.

En cuanto a las funciones, el jefe de asuntos institucionales se encargaba de la comunicación interna y de todos los eventos corporativos de la FPF. Es decir, mientras Antoniazzi era la responsable de las conferencias de Gareca, el jefe de asuntos institucionales asumía las conferencias con Unicef, con el Ministerio del Interior, con Umbro, con los nuevos patrocinadores y los socios estratégicos en general.

Como se mencionó anteriormente, la deficiente relación entre la prensa y la FPF ya era de varios años atrás. A pesar de la creación de la Gerencia de Comunicaciones y Relaciones Públicas, Canelo y Prince consideran que, verdaderamente, la relación fue creciendo a medida de que la selección, posterior a la Copa América de 2016, empezó su camino ascendente en las Eliminatorias.

Entre tanto, Marco Coello, en ese entonces redactor del diario La República, piensa lo contrario a todos los demás periodistas:

No se llegó tanto a consolidar la relación entre Federación y prensa, a pesar de que muchos pensábamos que el reciente pasado de Romina en el periodismo iba a facilitar que el periodista pueda interactuar de manera más cercana con el jugador. (M. Coello, comunicación personal, 11 de octubre de 2019)

Coello considera que no se llegó a consolidar la relación entre la Jefatura de Prensa de la FPF y los medios de comunicación por diversos motivos, tales como que no se podía conversar con Antoniazzi, tampoco te daba soluciones y existía una supuesta preferencia con algunos medios, excepto los que tenían los derechos, y todo lo mencionado ocasionó conflictos.

Por otro lado, en cuanto a la igualdad de condiciones, Daniel Apuy tiene una opinión muy particular e interesante. Él menciona que nunca hubo y habrá igualdad por más que uno trate de tenerla, “siempre va a haber un lado ancho para alguien y uno angosto para quien

quiera verlo (...) Siempre uno va a estar inconforme con lo que le dan". (D. Apuy, comunicación personal, 30 de octubre de 2019)

A pesar de que indica que las igualdades siempre han sido para todos, Apuy nos cuenta que siempre había, por lo menos, un periodista que decía 'a alguien le dieron algo más', y que eso no tiene nada que ver con las facilidades que les dan a los periodistas, sino es cómo uno le saca provecho al tiempo y al espacio que le dan.

Esta apreciación es interesante para poder observar cómo, independientemente de la gestión comunicativa que pueda realizar la Jefatura de Prensa, la interpretación que cada periodista haga de los sucesos, así como la capacidad personal para construir una nota en su medio de comunicación, van a influir en su perspectiva acerca de la realidad comunicativa de la entidad. Es decir, si bien existe una parte tangible medida a través de una organización periodística, los contactos, las horas de entrevistas y demás; la experiencia netamente subjetiva de los periodistas y medios también determina un juicio acerca de la entidad.

Por otro lado, el único periodista que tuvo una opinión distinta a la de los demás fue Denis Prince. Él mencionó que, en Lima, sí les dieron las facilidades en los entrenamientos y en el único partido amistoso que hubo. Sin embargo, en Estados Unidos, el equipo de Líbero tuvo inconvenientes con la Jefatura de Prensa de la FPF.

Prince cuenta que había días donde el equipo de comunicaciones llevaba a algunos jugadores a la zona de prensa, pero Antoniazzi no dejaba tomar fotos al corresponsal que colaboraba para Líbero. Incluso, una vez quisieron sacarlo de la zona mixta por no tener la credencial de la Asociación Deportiva de Fútbol Profesional (ADFP) que tienen los periodistas en Perú, a pesar de que no estaban en Lima, sino en Estados Unidos. Prince nos detalla que fueron momentos incómodos y tensos que ocurrieron durante la Copa América, pero que luego se solucionaron directamente con el equipo de prensa de la FPF.

Asimismo, Marco Coello comenta que Antoniazzi era rígida en sus tratos. Por ejemplo, contó que, en alguna ocasión, un jugador había accedido a que le tomen fotos, pero ella se lo llevó intempestivamente. En la misma línea, Apuy manifestó que en repetidas

ocasiones cualquier jugador estaba declarando, ella decía 'última pregunta', el jugador estaba hablando y lo terminaba arriando por detrás.

Ante todos los puntos de vista mencionados anteriormente por los periodistas, Romina Antoniazzi habló sobre la falta de capacidad de adaptación de algunos hombres de prensa. Confesó que, al inicio, fue un proceso complicado porque hubo muchos cambios y, por lo tanto, resistencia a los cambios. Dichos cambios generaron impactos en los periodistas, ya que ellos se acostumbraron a una determinada metodología o, simplemente, a la no metodología de la labor de prensa.

Romina Antoniazzi y su equipo instauraron el orden en el trabajo con la prensa. Dicho orden impactó y empezaron los reclamos. Como Antoniazzi era el filtro para las entrevistas con cualquier miembro de la FPF, ella comenzó a tener fricciones con los periodistas porque, por ejemplo, no comprendían que los jugadores no podían declarar en cualquier momento, sino ellos tenían determinados horarios para hacerlo.

De igual forma, Antoniazzi identificó que la FPF carecía de control de acceso a los periodistas en la Videna, que es la infraestructura de la selección. Por ello, ella trabajó mucho en identificar quiénes llegaban. Empezaron a tener un mejor control, y trabajaron en la organización; es decir, en identificar qué espacios y herramientas eran las adecuadas para que los periodistas puedan laborar eficientemente dentro de la Videna.

Denis Prince coincide con las declaraciones de Antoniazzi, y destaca que en las anteriores gestiones, en las coberturas en la Videna, hacían esperar a los corresponsales a la intemperie hasta el mediodía bajo todo el sol. Sin embargo, Prince comentó que, con Antoniazzi, se llevaron a cabo cambios positivos. Para Antoniazzi, la intención era, básicamente, cubrir las necesidades de los periodistas:

Pusimos internet, extensiones, conexiones eléctricas; es decir, cuestiones que eran básicas (...) Nos preocupábamos para que tuvieran un espacio de sombra (...) En los momentos en que podían descansar, nos encargábamos de que tuvieran toldos para que puedan cubrirse del clima. Siempre, por lo menos, había en invierno un café y en verano una botella con agua (...) Es decir, de lo que considerábamos que era lo básico y que eran herramientas para que ellos pudieran realmente hacer un

buen trabajo de cobertura, empezamos a implementar eso. (R. Antoniazzi, comunicación personal, 26 de octubre de 2019)

Antes de ello, Antoniazzi, en una suerte de negociación con los periodistas, estableció cuáles iban a ser los principios para empezar a trabajar juntos. La Jefatura de Prensa recabó cuáles eran las necesidades de los periodistas y los procesos en que ellos no estaban de acuerdo de cómo se habían estado manejando todos los asuntos de prensa de la selección.

La otra parte del trabajo de Antoniazzi era las coordinaciones con los miembros de la selección, ya sea con Gareca y su comando técnico, con los jugadores o con Oblitas:

Había situaciones que ellos debían comprender, como por ejemplo que a la prensa se le tiene que atender. Los periodistas tienen que publicar todos los días y, cuando la prensa no tiene noticias; es decir, cuando no tiene acceso a la información, no consiguen nada, lo que hacen es inventar. Eso nosotros comenzamos a observar y analizar. (R. Antoniazzi, comunicación personal, 26 de octubre de 2019)

Las veces que no se atendían a los periodistas o cuando tenían poca información, empezaban a especular, y la FPF no quería trabajar bajo un mundo de especulaciones. La selección necesitaba tranquilidad, un correcto tratamiento de la noticia para que el equipo esté equilibrado también en ese aspecto, que no se preocupe por los medios en general.

A raíz de ello, Antoniazzi les transmitió la idea que todos tenían la responsabilidad de trabajar con los periodistas; es decir, atenderlos en determinados momentos. Por ende, ella implementó una metodología equitativa, donde todos los jugadores, titulares y suplentes, siempre salían a declarar.

La dinámica consistía en turnar a los futbolistas a través de días y horarios. Nadie repetía, y siempre debían atender a todos los periodistas. De esta manera, ellos se sentían más cómodos y respetados, y sentían que el tratamiento era más justo.

Para que Antoniazzi pueda cumplir su labor a cabalidad dentro de la Federación, tuvo que ser tajante en muchos momentos:

Me tocó asumir un rol muy drástico que ocasionó una sobreexposición de mi carácter o de mi forma de ser como una mujer muy estricta o ‘no tratable’. Creo que no se ajustaba a la verdad. (R. Antoniazzi, comunicación personal, 26 de octubre de 2019)

Además, otro asunto a destacar en la gestión de Antoniazzi fue que ella empoderó al periodista deportivo. Era muy estricta porque le negaba la atención a los programas periodísticos dominicales, y eliminaron cualquier atisbo de distracción respecto al tema de farándula. Así mismo, se monitoreaba todo lo que salía en la prensa sobre los jugadores. Lo deportivo y lo no deportivo. Ella estaba muy pendiente de los comentarios en los medios tradicionales y en las redes sociales.

Asimismo, antes de las conferencias de prensa, Antoniazzi conversaba con Oblitas y Gareca sobre cuáles podían ser, tentativamente, los temas a tratar. Ellos se apoyaban en ella para manejar los temas mediáticos. Eso fue muy importante para Antoniazzi porque, con esa confianza, ella realizaba su trabajo de la mejor manera. Por ello, el equipo de prensa era muy juicioso en los detalles.

Hablando de las conferencias de prensa, Antoniazzi aclaró que ella no interfería mucho durante dichos eventos, a excepción de algunas ocasiones donde le hacían señales para que las finalizara. Antoniazzi debía tener mucho criterio para decidir cuándo concluir la ronda de preguntas:

Algunas veces, en una conferencia de prensa me decían ‘córtalo’. El tiempo es todas las preguntas que salgan, todas las atendemos. Nosotros siempre éramos abiertos a todas las preguntas (...) Si ellos terminan en 20, 20; si ya están en 35 y yo veo que falta mucho y que están preguntando las mismas cosas, voy cortando (...) Dependía de la cantidad de preguntas, de que todos o la gran mayoría se sienta atendido. (R. Antoniazzi, comunicación personal, 26 de octubre de 2019)

Asimismo, Antoniazzi comentó que siempre debía tener mucha lucidez en las conferencias a fin de que exista igualdad de condiciones para todos los medios, sin dejar de tomar en cuenta la prioridad que debían tener los medios patrocinadores.

En la Copa América Centenario Estados Unidos 2016, la CONMEBOL solicitaba, como protocolo, que los periodistas fueran atendidos todos los días. Dichos protocolos, según Antoniazzi, se cumplían a cabalidad.

La selección peruana atendía a los periodistas todos los días de la competición en una zona mixta. Declaraban dos jugadores por día. Como se comentó en párrafos anteriores, esta labor ya se venía llevando a cabo desde Lima. Es decir, la metodología que aplicaban en Lima, era la misma metodología que aplicaba CONMEBOL.

Respecto a las condiciones que el equipo de prensa les brindaba a los medios de comunicación nacionales deportivos, Movistar Deportes gozaba de ciertos privilegios porque son patrocinadores directos de la Federación. Por otro lado, los derechos televisivos de las últimas ediciones de Copa América las ha tenido América Televisión:

El día del partido, que tú estás yendo a un partido de la CONMEBOL, sí teníamos obligaciones con América Televisión (...) Con quien teníamos obligaciones siempre y desde siempre es con Movistar Deportes (...) En los entrenamientos yo sí tenía que darles exclusivas. (R. Antoniazzi, comunicación personal, 26 de octubre de 2019)

Por ello, en cuanto a prioridades, Movistar Deportes siempre estaba en primer lugar:

Movistar Deportes, América Televisión y RPP eran mi número uno, dos y tres. Ese era el orden. RPP también porque tenía las transmisiones por radio, que es menos plata. Quien pone más es el número uno, quien pone menos va después. Al final van Líbero, El Bocón, Exitosa, etc. (R. Antoniazzi, comunicación personal, 26 de octubre de 2019)

Antoniazzi explicó que ella tuvo que ser muy estricta con todos los medios por igual, incluso con los patrocinadores, ya que ellos tenían privilegios, pero no podían salirse de dichas facultades. Antoniazzi destaca que tuvo que buscar siempre el equilibrio en el trato con todos los medios. Era un problema porque, según ella, siempre la tildaban de que tenía ‘amiguismos’, que desamparaba a los demás. Sin embargo, los patrocinadores le decían que no hacía lo suficiente; es decir, querían sobrepasarse de sus derechos.

En consecuencia de todo lo mencionado, Antoniazzi manifestó que muchas veces fue criticada y juzgada. Declaró que han existido reuniones donde se le ha indicado que no otorgaba facilidades para la labor de los periodistas.

Antoniazzi explicó que la Copa América Centenario fue el primer torneo donde el equipo de prensa instaló los procesos, y sirvió para que se den cuenta qué funcionaba y qué no. Cuando ella llegó a la Videna, a los 20 días, viajaron a Estados Unidos para la Copa América. Es decir, enfrentaron el campeonato en pleno proceso de cambios, y muchos temas de la Copa América Centenario fueron realizados sobre la marcha, identificando falencias, descubriendo errores, ultimando necesidades y urgencias. A pesar de ello, en síntesis, Antoniazzi considera que realizaron un trabajo eficiente.

De igual modo, Antoniazzi contó que no asistió al *workshop* de la Copa América porque, en ese entonces, aún no laboraba en la FPF. “Yo no fui y, como jefa de prensa, viajé con los ojos vendados a ver qué tenía que hacer, pero creo que hicimos un gran trabajo”. En plena Copa América, ella y su equipo implementaron los procesos, fueron rigurosos en sus metodologías y atendieron las solicitudes y necesidades de todos los medios. “Todas estas estrategias fueron exitosas. Funcionaron porque un equipo funcionaba”. (R. Antoniazzi, comunicación personal, 26 de octubre de 2019)

Antoniazzi contó que se llevaron a cabo bastantes entrevistas con diferentes medios antes y durante la Copa América Centenario. Ella ejecutó, junto con Ricardo Gareca, un plan de trabajo para atender a todos los periodistas nacionales e internacionales en entrevistas individuales.

Un claro ejemplo se desarrolló en el único día libre de la selección en Estados Unidos. Gareca y Antoniazzi se quedaron en el hotel dando entrevistas a todos los medios internacionales y nacionales que habían viajado. Según Antoniazzi, era muy importante que el DT tuviera contacto directo con los periodistas para que explique por qué efectuó esta transformación radical en el equipo.

Para ello, Antoniazzi estaba en un constante monitoreo de medios para que le pueda argumentar a Gareca si realmente existía la necesidad de declarar. Es decir, ella le detallaba todo lo que salía en los diferentes medios de comunicación, ya sea en la

televisión, radio, prensa y redes sociales. Antoniazzi le manifestaba los pros y los contras, y Gareca, finalmente, tenía la última palabra.

Sin embargo, cuando conforme a la dinámica no era posible que Gareca o un jugador otorgue declaraciones, según Antoniazzi, ella les explicaba el motivo por el cual no era posible atenderlos en ese preciso momento. Ella les aclaraba para que no piensen que era una cuestión de capricho el hecho de no brindarles el apoyo.

La mayoría de los periodistas entrevistados indican que, durante la cobertura de la Copa América Centenario 2016, no tuvieron ningún tipo de problema. Les llegaba la misma información que al resto de medios, sin distinciones.

Sin embargo, respecto a las entrevistas, los periodistas de El Bocón (Fernández y Dulanto) manifestaron que siempre eran uno de los últimos medios en entrevistar. Mencionan que, continuamente, los primeros eran los medios con mayor peso, como Movistar Deportes, RPP y El Comercio.

Asimismo, Daniel Apuy confesó que, como reportero gráfico, una de las situaciones que más detesta es esos 20 minutos que le dan de acceso para cubrir el calentamiento que, según él, ya no le sirve porque siempre es lo mismo.

Además, al igual que Denis Prince, contó que una de las situaciones que a todos los periodistas les causaba más fastidio era cuando Antoniazzi se llevaba a los jugadores en plena entrevista. Apuy apuntó que, a veces, un jugador quería seguir declarando, pero ella, como si fuese un miembro de seguridad, se lo llevaba corriendo.

## **9. Conclusiones**

Con el fin de evaluar el cumplimiento de los objetivos del plan de comunicación externa de la FPF se debe destacar que, según la literatura revisada, los grandes clubes de fútbol profesionales (FC Barcelona y Real Madrid CF, por ejemplo) han cambiado su prototipo de gestión comunicativa en los últimos años, especialmente en su relación con los medios de comunicación (Olabe, 2012). Así, las áreas de comunicación de dichos clubes de fútbol controlan y filtran la información de sus equipos para su respectiva difusión a través de



sus propios medios de comunicación (canales de televisión, estaciones de radio y plataformas virtuales); es decir, pasaron de ser fuentes informativas a ser productores de sus propios contenidos. De esta manera, controlan los mensajes y los emiten directamente a sus públicos objetivos sin la intermediación de los medios de comunicación tradicionales. (Olabe, 2012)

En contraposición, este artículo muestra que, en el caso peruano, la FPF no aplicó esta estrategia de gestión comunicativa, ya que no posee un propio canal informativo para el público. Además, sus redes sociales y página web todavía no están lo suficientemente desarrolladas para lograr el alcance necesario a fin de llegar a los millones de peruanos, de manera que necesita de los medios de comunicación nacionales para cumplir este objetivo. Los medios, así, actúan como uno de los *stakeholders* fundamentales, ya que les posibilita un modo masivo de acceder directamente a sus seguidores.

En relación con el cumplimiento de los objetivos del plan de comunicación externa de la FPF, la misión de Romina Antoniazzi era trabajar en conjunto con los periodistas nacionales deportivos con el objetivo de cubrir sus necesidades comunicativas; es decir, a fin de que posean información para publicar todos los días en sus respectivos medios. En esa línea, la Jefatura de Prensa planificó, organizó, ejecutó y monitoreó una metodología de trabajo con procesos y dinámicas en beneficio de atender a los periodistas deportivos y, por tanto, restablecer la relación con ellos.

Los departamentos de comunicación, referidos como fuentes activas y organizadas de información que satisfacen necesidades comunicativas internas y externas de las organizaciones, pretenden transmitir una imagen positiva de sí mismas a la sociedad para que, de esta manera, puedan influir provechosamente en la opinión pública. (Fernández-Souto, Puentes-Rivera & Vázquez-Gestal, 2018). En ese sentido, el equipo de prensa de Antoniazzi empezó a utilizar más recursos para comunicar: incrementaron las notas de prensa y las publicaciones en la página web y redes sociales.

En cuanto a la organización de las labores de comunicación de la FPF, Antoniazzi estructuró todo lo que concierne a la Jefatura de Prensa y se incrementó el equipo de trabajo: se llegó a laborar casi con diez personas más, lo cual influyó en la efectividad de las tareas.

Si bien hubo resistencia a los cambios por parte de algunos periodistas que cubrían selección era normal. Es natural encontrar oposición cuando se instala un cambio, pero Antoniazzi y su equipo sostuvieron sus decisiones, y se observó que el contexto ayudó a ratificar sus decisiones como acertadas.

Lo señalado anteriormente se evidencia al notar la imagen construida por los periodistas deportivos sobre la FPF en el contexto estudiado. Como parte de la estrategia de comunicación empleada por la Jefatura de Prensa de la FPF, dicha entidad tuvo como objetivo mejorar su imagen y reputación para lo cual cambió su forma de relacionarse con la prensa peruana, de manera que se obtenga una relación armónica que permita el cumplimiento de los objetivos.

La prensa tuvo la capacidad de interpretar y dar forma al contenido de los mensajes generados por el departamento de prensa de la Federación con el fin de llegar a los seguidores de la selección peruana de fútbol. Por ello, los periodistas necesitan de la Federación y la Federación necesita de los periodistas, de manera que ambas se fortalecen cuando se permiten trabajar en conjunto.

La investigación evidencia que la imagen construida por los periodistas entrevistados se caracterizó por ser eficiente, buena y acorde a las necesidades que la selección peruana de fútbol tuvo en el contexto estudiado.

La imagen construida se puso en evidencia en la cobertura informativa que brindaron los medios de comunicación. Es importante considerar que, como parte de la gestión de contenidos de los medios de comunicación, las informaciones que difunden estos medios sobre las entidades deportivas las extraen principalmente de las entrevistas, conferencias de prensa y conversaciones —con los jugadores, miembros del comando técnico, directivos y los gabinetes de comunicación, respectivamente—, además de la búsqueda de información en los *webs sites* y redes sociales de dichas instituciones. Por ello, todo aquello que se publica y se conoce sobre el espacio deportivo está relacionado con lo que, por un lado, los periodistas indagan; y, por otro lado, por las gestiones que el gabinete de comunicación realiza para marcar una agenda deportiva y construir una imagen institucional.

Respecto al primer punto, la labor diaria de los periodistas implica que estos busquen información noticiosa para generar contenido en sus respectivos medios. Por ello, como resalta la literatura, cuando la información es escasa o poco clara, los rumores trascienden las redes de opinión y aparecen en los medios de comunicación, de manera que se genera especulación informativa que repercute en el espacio deportivo y se genera un clima de desconcierto en los grupos de interés de la selección. (Peralta, 2010)

Justamente eso era lo que no querían en la FPF. La selección requería del eficiente tratado de la noticia para que puedan concentrarse y trabajar de la mejor manera. Antoniazzi, jefa de prensa de la FPF entre los años 2016 y 2018, trabajó con el objetivo de generar una grata convivencia entre los periodistas y todos los miembros de la Federación, a fin de que se construya una red de trabajo adecuada. De esta forma, los periodistas construyeron no solo una imagen positiva sobre la Jefatura de Prensa y la FPF, sino que esto se evidenció en la forma de presentar los temas que involucraban a la Federación en sí.

Esta investigación encuentra que la gestión comunicativa es importante para llegar a los *stakeholders* que, finalmente, son el público directo y esencial a quienes se dirige la FPF. Por ello, los lazos profesionales que generó Antoniazzi con los periodistas fueron vitales. Retomar un relacionamiento adecuado y productivo permitió conseguir los objetivos planteados en el plan de comunicación externa, que es importante para toda institución como señala Acosta (2018) y Fuentes (2020).

Sin embargo, como recomendación, así como sucede en los clubes profesionales de España según (Olabe, 2009), (Olabe, 2012) y (Almanza, 2013), un plan a futuro debería ser la creación de sus propios canales de comunicación, que estén lo suficientemente trabajados y promocionados para lograr tener un número importante de audiencia, de manera que se pueda llegar a la gran mayoría de peruanos y que se pueda marcar la *agenda setting* de los medios de comunicación tradicionales. Esta gestión comunicativa es viable a largo plazo.

## 10. Referencias bibliográficas

Aramburú, L., & López, I. (2018). Pautas de consumo de noticias en las nuevas generaciones. Un análisis aplicado a estudiantes de periodismo de la Universidad de Sevilla. *Ámbitos. Revista Internacional de Comunicación*, 42, 76-96. doi: 10.12795/Ambitos.2018.i42.05

Arias, F. (2012). *El proyecto de investigación*. 6a ed. Venezuela: Episteme.

Casanova, D. (2017). *Análisis comparativo de la comunicación interna en los equipos de fútbol de Andalucía*. (Tesis de maestría, Universidad de Sevilla). Recuperado de <https://idus.us.es/xmlui/handle/11441/64653>

Correo. (07 de setiembre de 2017). La importancia del fútbol en la sociedad. [Editorial]. *Correo*. Recuperado de <https://diariocorreo.pe/opinion/la-importancia-del-futbol-en-la-sociedad-772160/>

Costa, J. (2005). De la comunicación integrada al director de comunicación. *Revista Latinoamericana de Comunicación CHASQUI*, (0)91, pp. 56-63.

Costa, J. (s.f.). *Imagen corporativa*.

Etimologías de Chile. (s. f.). Etimología de comunicar. Recuperado de <http://etimologias.dechile.net/?comunicar>

Federación Peruana de Fútbol. (2016). *XXI Asamblea de bases ordinaria octubre 2015 – setiembre 2016. Memoria*. Recuperado de <http://www.fpf.org.pe/wp-content/uploads/2017/01/MEMORIA-OCT-2015-SET-2016-final.pdf>

Fernández-Souto, A., Puentes-Rivera, I., & Vásquez-Gestal, M. (2019). Gestión de la comunicación en las competiciones deportivas regulares: Fútbol sala, voleibol, baloncesto y balonmano en España. *Retos*, 36, 9-16.

Gomez, S., & Opazo, M. (2007). Características estructurales de un club de fútbol profesional de elite. IESE Research Papers D/705, IESE Business School.

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C. & Baptista Lucio, P. (2013). *Metodología de la investigación*. 6a ed. México: McGraw Hill.

Huergo, J. (s. f.). Los procesos de gestión. Recuperado de <http://servicios.abc.gov.ar/lainstitucion/univpedagogica/especializaciones/seminario/materialesparadescargar/seminario4/huergo3.pdf>

- Lobillo, G. (2018). Desarrollo Comunicacional en los Clubes de Fútbol Españoles. Estudio de caso: Sevilla FC. *Revista Iberoamericana de Ciencias de la Actividad Física y el Deporte*, 7(1), 34-46.
- Martínez, G. (2005). *Análisis de comunicación interna, basado en el flujo de comunicación vertical, en el departamento de manufactura*. (Trabajo de grado). Universidad de las Américas Puebla, México.
- Medina, P. & Buil, P. (2016). La figura del dircom como generador de diálogo y reputación con los stakeholders. *Sphera Publica*, 1(16), 77-94.
- Mora, J. M. (Ed.). (2009). *10 ensayos de comunicación institucional*. Navarra, España: Ediciones Universidad de Navarra, S. A. (EUNSA).
- Morales, O. (28 de setiembre de 2016). El fútbol como un fenómeno de masas y su impacto social en Latinoamérica (Parte I). [Entrada de blog]. Recuperado de <https://www.esan.edu.pe/conexion/bloggers/intercultural-management/2016/09/el-futbol-como-un-fenomeno-de-masas-y-su-impacto-social-en-latinoamerica-parte-i/>
- Natalia, M. A. C. U. M. (2004). Análisis de las estrategias de comunicación organizacional presentes en empresas de servicios básicos, utilizando el modelo operativo de comunicación de costa. El caso de Aguasdécima SA (Doctoral dissertation, UNIVERSIDAD AUSTRAL DE CHILE).
- Olabe, F. (2009). La comunicación no convencional en los clubes de fútbol. *Pensar la Publicidad*, 3(1), 121-138.
- Olabe, F. (2012). La comunicación digital del FC Barcelona y del Real Madrid CF y su percepción por los periodistas deportivos. *Revista Internacional de Relaciones Públicas*, 2(4), 277-298. doi: 10.5783
- Rodrich, R. (2012). Fundamentos de la Comunicación Institucional: una aproximación histórica y conceptual de la profesión. *Revista de Comunicación*, 11, pp. 212-234.
- Rodrich, R. (2006). Comunicar para crear valor. José Ignacio Bel Mallén (coord.) EUNSA Pamplona, 2005, 416 pp. *Revista de comunicación*, pp. 152—153.
- Salcedo, M. (23 abril de 2016). Fútbol y sociedad peruana. [Entrada de blog]. Recuperado de <https://emarket.pe/blog/futbol-y-sociedad-peruana/>

- Peláez, P. (2016). *Análisis de los procesos en la comunicación corporativa de los clubes profesionales de Lima: estudio exploratorio*. (Trabajo de grado, Universidad de Lima). Recuperado de <http://repositorio.ulima.edu.pe/handle/ulima/3116>
- Pérez, E. (2017). *Canales de comunicación que utilizan los equipos de fútbol de la Liga Mayor en Guatemala*. (Trabajo de grado, Universidad de San Carlos de Guatemala). Recuperado de [http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/16/16\\_1576.pdf](http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/16/16_1576.pdf)
- Raffino, M. E. (2019). *Gestión*. Recuperado de <https://concepto.de/gestion/>
- Sierra, V. (2016). *Plan de comunicación de una entidad deportiva*. (Trabajo de grado, Universidad de Sevilla). Recuperado de <https://idus.us.es/xmlui/handle/11441/43506>
- Peralta, V. (2010). *La independencia y la cultura política peruana (1808—1821)*. Lima: Instituto de Estudios Peruanos y Fundación M. J. Bustamante de la Fuente.

## 11. Anexos

### Entrevistas a profundidad:

Objetivos de investigación:

- Conocer los objetivos y el plan de comunicación externa de la jefatura de prensa de la FPF, y si los llegaron a cumplir.
- Comprender las características de la gestión comunicativa de la jefatura de prensa de la FPF a partir de la relación con los medios de comunicación deportivos nacionales.

### Sujeto: Romina Antoniazzi

La presente entrevista es para fines académicos. Se utilizará la información para el estudio de la investigación.

Preguntas generales:

- 1) Uno de los principales objetivos de la Gerencia de Comunicaciones y Relaciones Públicas de la FPF para el año 2016 fue restablecer la relación con los periodistas. ¿Lograron dicha meta?
- 2) ¿Existió una renovación de la jefatura de prensa?
- 3) ¿Cómo fue la apertura de puertas a los periodistas durante el proceso de la Copa América Centenario 2016? ¿Fue de manera objetiva, con igualdad de condiciones? ¿Tuvieron facilidades para que realicen su trabajo?
- 4) ¿Lograron que la prensa informe el contenido periodístico generado por la FPF durante el proceso de la Copa América Centenario 2016?
- 5) ¿Cuáles fueron las estrategias, tácticas y acciones de su plan de comunicación externa o plan de medios durante el proceso de la Copa América Centenario 2016?
- 6) ¿Cuáles fueron las características de las alianzas estratégicas con El Bocón y Líbero? ¿Cómo fue la gestión comunicativa con dichos medios durante el proceso de la Copa América Centenario 2016?
- 7) A partir de las notas realizadas por la prensa deportiva que cubrió la Copa América Centenario 2016, ¿estas influyeron positiva o negativamente en la imagen de la FPF? ¿La reputación de la selección peruana cambió?

**Sujetos: periodistas deportivos de los siguientes medios de comunicación: El Comercio, La República, Depor, Líbero y El Bocón**

La presente entrevista es para fines académicos. Se utilizará la información para el estudio de la investigación.

Preguntas generales:

- 1) Uno de los principales objetivos de la Gerencia de Comunicaciones y Relaciones Públicas de la FPF para el año 2016 fue restablecer la relación con los periodistas. ¿Consideras que lograron dicha meta?
- 2) ¿Cómo consideras que fue el recibimiento por parte del equipo de prensa de la FPF a ti y a tus colegas periodistas durante el proceso de la Copa América Centenario 2016? ¿Fue de manera objetiva, con igualdad de condiciones? ¿Tuvieron facilidades para que realicen su trabajo en Lima y Estados Unidos?
- 3) ¿Publicaban en el diario el contenido periodístico divulgado por la FPF en sus propios medios durante el proceso de la Copa América Centenario 2016?
- 4) ¿Sentiste que fueron el objetivo del plan de comunicación externa de la jefatura de prensa de la FPF durante el proceso de la Copa América Centenario 2016? Es decir, ¿hubieron cambios positivos en la interacción que tenías con los miembros de la selección?
- 5) Gracias a la alianza estratégica que el diario (El Bocón/Líbero) tiene con la FPF, ¿existieron cambios respecto a la gestión comunicativa que ellos tenían con ustedes? ¿Cómo fue la interacción con los miembros de la selección durante el proceso de la Copa América Centenario 2016?
- 6) ¿Existió un incremento de notas de prensa respecto a otras ediciones de Copa América? ¿Sentiste que hubo más cobertura?
- 7) ¿Se le otorgó mayor espacio en el medio a la Copa América Centenario 2016 respecto a otros eventos similares?
- 8) ¿Fue más accesible conseguir entrevistas? ¿Fue más viable y sencillo conseguir notas con el DT y los jugadores?
- 9) En general, en la cobertura de la Copa América Centenario 2016, ¿obtuvo algún tipo de problema?
- 10) En términos generales, respecto a las notas de prensa realizadas sobre la labor administrativa y deportiva de la selección peruana durante la Copa América Centenario 2016, ¿estas fueron positivas o negativas? ¿Por qué?



Resolución de aprobación del proyecto de tesis

**UNIVERSIDAD CIENTÍFICA DEL SUR  
RESOLUCIÓN DIRECTORAL DE CARRERA N° 022-DACCP-DAFCH-U. CIENTÍFICA-2020**

Lima 11 de setiembre 2020

Visto el informe de revisión independiente académica del proyecto de tesis titulado: **LA GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN ENTRE LA FPF Y LA PRENSA DEPORTIVA NACIONAL DURANTE LA COPA AMÉRICA 2016.**

Presentado por:

**Álvaro Andrés Sánchez Zamudio**

**CONSIDERANDO:**

Que, de acuerdo al reglamento general de la Universidad Científica del Sur y los reglamentos de pregrado para obtener el título profesional en la Facultad de Ciencias Humanas, se debe de desarrollar un trabajo de investigación;

Que de acuerdo a la normativa vigente en la Universidad Científica del Sur, en uso de las atribuciones conferidas al Director Académico de la Carrera.

**SE RESUELVE:**

1º. **APROBAR** e inscribir el trabajo de investigación titulado: **LA GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN ENTRE LA FPF Y LA PRENSA DEPORTIVA NACIONAL DURANTE LA COPA AMÉRICA 2016**, con número de registro de la carrera: N° 528-2019-PREG., y establecer el inicio del periodo de ejecución del mencionado proyecto.

2º. **NOMBRAR** al docente colaborador: Mg. Miguel Angulo Giraldo como asesor para el desarrollo de la tesis en cuestión.

Regístrese, comuníquese y archívese,



**Mg. Carlos Raúl Castro Pérez**  
Director Académico  
Comunicación y Publicidad

## Envío a revista científica

The screenshot shows a web browser window with the URL <https://www.comunicacionunap.com/index.php/rev/authorDashboard>. The page title is "Comuni@cción: Revista de Investigación en Comunica...". The user is logged in as "26anguloruna26".

The main content area displays the submission process for article 517 by SÁNCHEZ ZAMUDIO et al. The "Publicación" tab is active, showing the "Envío" (Submission) stage. Below this, there is a section for "Archivos de envío" (Submission files) with a search bar and a "Descargar todos los archivos" (Download all files) button. A single file is listed:

Nombre	De	Última respuesta	Respuestas	Cerrado
1717-1   26anguloruna26   LA GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN ENTRE LA FPF Y LA PRENSA DEPORTIVA NACIONAL DURANTE LA COPA AMÉRICA 2016.docx		abril 13, 2021	Texto del artículo	

Below the file list, there is a section for "Discusiones previas a la revisión" (Discussions prior to review) with an "Añadir discusión" (Add discussion) button. The table below it is empty, with the text "No hay artículos" (No articles) displayed.