UNA OFICINA DE

PRENSA RESPONSABLE

En la era digital

[SERIE DE MANUALES]

[Departamento de Estado de Estados Unidos]

[Oficina de Programas de Información Internacional]

UNA OFICINA DE
PRENSA RESPONSABLE
En la era digital

[SERIE DE MANUALES]

[Departamento de Estado de Estados Unidos]

[Oficina de Programas de Información Internacional]

Una oficina de prensa responsable en la Era Digital
Edición de la Serie de Manuales

Publicado en 2012 por: Oficina de Programas de Información Internacional
Departamento de Estado de Estados Unidos
email: handbooks@state.gov

OFICINA DE PROGRAMAS DE INFORMACIÓN INTERNACIONAL
Coordinatora: Dawn L. McCall
Editor ejecutivo: Nicholas S. Namba
Director de publicacíon: Michael Jay Friedman
Jefa Editorial: Mary T. Chunko
Editor gerente: Ashley Rainey Donahey
Deseño y direccíon de arte: David Hamill
Deseño de portada: Dori Walker
Investigación gráfica: Anne Jacobs
Maggie Sliker

Portada frontal: (De arriba, de izquierda a derecha) © *Corbis/ZUMA Press/Pete Marovich;* © *AP Images/Charles Dharapak;*© *AP Images/Red Huber, Pool;* © *AP Images/Glenn Russell;* © *AP Images/Pablo Martinez Monsivais;* © *Corbis/Michael Seamans/Demotix;* © *Getty Images/Justin Sullivan;* © *AP Images/*Journal Times*/Gregory Shaver;* © *AP Images/Ron Edwards;* © *Alex Wong/Pool/Corbis;* © *AP Images/NBC/William B. Plowman; Official White House Photo by Pete Souza.*

Contenido

A **Acerca de la autora** **v**
Marguerite Hoxie Sullivan es especialista en relaciones con los medios informativos. Ha trabajado como periodista, en relaciones públicas, como especialista en comunicaciones y ha desempeñado cargos directivos en el gobierno y en organizaciones internacionales no gubernamentales.

F **Preámbulo** **vii**
Desde la publicación de "La oficina de prensa responsable: guia para un conocedor" hace más de una década, las nuevas tecnologías han transformado las comunicaciones. Este manual "Una oficina de prensa responsable en la Era Digital" aborda temas relacionados con los medios tradicionales y los medios sociales, las redes electrónicas y los medios digitales.

1 **¿Para qué una oficina de prensa? o es que ¿las reglas han cambiado?** **1**
En la nueva era digital, las viejas normas aún aplican. Las normas de veracidad, exactitud, apertura y verificación siguen tan vigentes hoy en los gobiernos democráticos que utilizan los medios digitales y sociales, como en los que disponen únicamente de los medios tradicionales de información.

2 **La oficina de prensa en la Era de la Información** **9**
Para ser un portavoz eficaz, ya sea el funcionario encargado de las comunicaciones o el secretario de prensa, debe mantener una relación estrecha y de mutuo respeto con el funcionario de gobierno para cuyo servicio trabaja, ya se trate de un primer ministro, presidente, ministro, director regional o alcalde.
- ***Atención***—*Un trabajo con muchos nombres* 13
- ***En resumen***—*Etapas en el funcionamiento de una oficina de prensa* 16

3 **Las responsabilidades de una oficina de prensa** **19**
Lo que debe primar en la oficina de prensa es una operación estructurada, disciplinada, flexible y de respuesta rápida, que pueda tratar con facilidad con todos los medios de comunicación, sean tradicionales, sociales o en la web.
- ***Atención***—*Una oficina de prensa en funciones* 24
- ***En resumen***—*Un día en la vida del secretario de Prensa en la Casa Blanca* 29

4 **La puesta en marcha de una campaña mediática** **31**
La comunicación estratégica es un proceso claramente definido para lograr objetivos con las comunicaciones, a largo plazo.
- ***Atención***—*Los mejores resultados con un plan de comunicaciones* 34
- ***En resumen***—*Comunicarse con el ciudadano* 35

5 **La puesta en marcha de una campaña mediática** **39**
El éxito o el fracaso de un plan estratégico de comunicaciones depende de la habilidad para aplicarlo de manera ordenada, enfocada, coordinada y flexible, al mismo tiempo.
- ***Atención***—*Elaborar el mensaje* 41
- ***En resumen***—*Modelo de campaña mediática* 44

6 **Recursos de una oficina de prensa** **47**
Los comunicadores del gobierno disponen de numerosos instrumentos, o herramientas. Y como hace un director de orquesta, deben asegurarse que los instrumentos suenan bien, solos o en conjunto.
- ***Atención***—*Las herramientas de una oficina de prensa* 49
- ***En resumen***—*Elementos radiales* 51
- ***En resumen***—*Elementos visuales* 52

7 **Materiales escritos** **55**
El comunicado de prensa tradicionalmente se utiliza como herramienta de información. En la actualidad, el comunicado de prensa se distribuye a través de nuevas tecnologías como el correo electrónico y los medios sociales, mensajes de texto, vinculados a otras aplicaciones de los medios digitales como fotografías, videos, archivos de sonido, distribución de contenidos RSS y clasificadores.

Atención—*El comunicado de prensa* 58

En resumen—*¿Qué es una noticia?* 60

8 **Las páginas Web y los medios socialeb** **62**
Las páginas en la red Web, los medios sociales y la tecnología móvil tienen un gran potencial para mejorar la comunicación entre gobiernos, periodistas y ciudadanos.

En resumen—*Medios sociales versus gobierno en línea electrónica* 75

9 **La conferencia de prensa** **77**
Estas conferencias le permiten a los ciudadanos tener la posibilidad de preguntar a los funcionarios gubernamentales, a través de la prensa. También les permite a dichos funcionarios la oportunidad de llevar su mensaje a la opinión ciudadana.

En resumen—*reportajes en grupo* 80

En resumen—*Trabajando con los periodistas* 82

10 **Importancia de un enfoque claro en la entrevista** **85**
Un funcionario de gobierno debe preparar a fondo antes de aceptar una entrevista, no perder el enfoque del tema durante y luego de la entrevista.

Atención—*Evaluar la solicitud de entrevista* 88

Atención— *Preparse para la entrevista* 89

Atención—*Durante la entrevista* 90

En resumen—*Las declaraciones dentro y fuera del contexto oficial* 92

11 **La comunicación en tiempos de crisis** **95**
El buen manejo de las comunicaciones durante una crisis mantiene, e incluso mejora, el prestigio y la credibilidad de un funcionario de gobierno, pero para eso debe estar preparado para enfrentar una crisis.

Atención—*Las crisis y las comunicaciones* 99

En resumen—*Rebatir las noticias falsas y negativas* 101

12 **Planificar con anticipación los actos públicos** **105**
Government press offices must deal with many kinds of public events, all of which must be carefully planned and orchestrated.

Atención—*Antes de aceptar una invitación* 107

En resumen—*Carpeta informativa* 109

13 **Etica: codigos para la conducta** **111**
Los codigos profesionales de conducta pueden ayudar a un portavoz a tomar decisiones que atiendan las necesidades del ciudadano y de sus empleadores en el gobierno.

En resumen—*Lo que se debe hacer y qué no se debe hacer al tratar con la prensa* 115

En resumen—*Formar grupos con intereses comunes* 116

AP **Apendices—Una muestra de formularios de prensa** **119**

1 Aviso de prensa 119

2 Hoja informativa 120

3 Comunicado de prensa 121

Acerca de la autora

U.S. State Dept./Jane Chun

Marguerite Hoxie Sullivan es especialista en relaciones con los medios informativos. Ha trabajado como periodista, en relaciones públicas, como especialista en comunicaciones y ha desempeñado cargos directivos en el gobierno y en organizaciones internacionales no gubernamentales. Sullivan ha impartido más de cien talleres de capacitación en todo el mundo, en temas relacionados con la comunicación efectiva. Además de esta obra, es autora de la primera edición de "Una oficina de prensa responsable", publicación del Departamento de Estado que ha sido traducida a más de 30 idiomas y que ha recibido varias distinciones.

Sullivan estableció y fue la directora principal del Centro Internacional de Ayuda a la Prensa (CIMA) en el Fondo Nacional para la Democracia (NED). El centro CIMA impulsa el papel indispensable que desempeñan la buena gobernabilidad y los medios informativos independientes en la creación y profundización de las democracias sostenibles.

Sullivan se inició en su carrera como periodista en diarios de Boston y California, después se trasladó a Washington, donde fue reportera y columnista para un servicio nacional de noticias que cubre las actividades del Congreso y los organismos y departamentos federales. Fue presidenta del Club de Prensa de Washington (actual Club de la Prensa Nacional), se desempeñó como directora ejecutiva de una revista femenina y ha escrito diversas publicaciones.

Sullivan ha ejercido varios cargos en el gobierno de Estados Unidos, entre ellos en el Departamento de Estado, en la Fundación Nacional para las Artes y en la Casa Blanca, y fue miembro del gabinete de un gobernador estatal. Fue también directora ejecutiva de la Comisión Nacional de Estados Unidos en la UNESCO y vice presidenta de comunicaciones y asuntos exteriores en una ONG que se dedica a temas relacionados con la democracia.

Oriunda de California, Marguerite Hoxie Sullivan es licenciada en Historia y obtuvo la maestría en Periodismo en la Universidad de Stanford. Ha impartido conferencias en diversas universidades e instituciones, entre ellas la Institución Smithsoniana; fue asociada en la Escuela de Gobierno John F. Kennedy, de la Universidad de Harvard. Ha trabajado en el Consejo Nacional de Estados Unidos para las Humanidades y en la oficina de la UNESCO encargada de las subvenciones destinadas al Programa para el Desarrollo de las Comunicaciones.

El presidente Obama observa el comienzo de una conferencia de prensa desde una de las oficinas de la Casa Blanca. Hay muchas maneras de organizar una conferencia de prensa.

Si quiere conocer más ideas de la autora!

Lista completa de Videos (en inglés)—http://goo.gl/Mubrq

Preámbulo

Escribí la publicación titulada "La oficina de prensa responsable" para responder a las preguntas que me hacían en las charlas que ofrecí siendo participante del Programa de Disertantes del Departamento de Estado, acerca de lo que es la comunicación eficaz. Ese libro fue posteriormente traducido a unos 30 idiomas, recibió varios premios y ha sido utilizado como recurso educativo en varios países, grandes y pequeños, al norte y sur, antiguos y nuevos.

Desde la publicación de "La oficina de prensa responsable" hace más de una década, las nuevas tecnologías han transformado las comunicaciones. Los medios sociales se han impuesto en la escena de las comunicaciones planteando una amplia plétora de nuevos interrogantes tales "¿cómo puedo usar los medios sociales con los medios tradicionales para llegar a la prensa y al público?, ¿debe un funcionario gubernamental escribir un blog o hacer comentarios de un blog?, ¿Qué hago si un ciudadano publica un comentario crítico en mi página de Facebook?, ¿es diferente el mensaje que se difunde en los medios sociales al que se difunde por la prensa tradicional?, ¿cada cuanto tiempo debo actualizar mi página en la web?, ¿Qué tipo de medio debo usar durante una crisis: el social o el tradicional?

Este libro titulado "Una oficina de prensa responsable en la Era Digital", trata de responder a esas preguntas y aclarar otras preocupaciones comunes, como ser la manera de combinar la necesidad que tiene una oficina de prensa de contar con una estrategia a largo plazo con las responsabilidades de la comunicación diaria; cuán amigables pueden ser los comunicadores del gobierno con los periodistas, y cómo lograr acceso y el respeto del jefe en la oficina. Como en la edición anterior, este libro tampoco aborda el tema de las leyes que respaldan la libertad de información, y no porque carezcan de importancia, que la tienen. No se incluye el tema en este libro porque ya se ha escrito mucho y al respecto aconsejo a los lectores consultar la publicación "Los medios de prensa y la ley", de la Oficina de Programas de Información Internacional.

Este material refleja mi experiencia de trabajo en Estados Unidos y en el mundo, dentro y fuera del gobierno. He cubierto las actividades del gobierno, siendo reportera y columnista; he trabajado con funcionarios gubernamentales, políticos y periodistas, y como ejecutiva de una ONG; he trabajado en el gobierno como portavoz y ejecutiva. Toda esa experiencia se acumula en esta publicación.

Como con la primera edición de "Una oficina de prensa responsable", este libro también se basa en los buenos consejos, recomendaciones y citas que he recopilado por medio de la investigación y en entrevistas con una variedad de expertos. Esos expertos abarcan desde portavoces y funcionarios gubernamentales a periodistas de los medios tradicionales y nuevos, con comentaristas de blogs y videógrafos. Su orientación y cooperación fueron cruciales para elaborar esta herramienta de trabajo.

Hay un tema, en el que están de acuerdo todos los expertos con que consulté. No importa el tamaño de una organización o las herramientas que use para comunicarse; todos ellos afirman que no ha cambiado la condición fundamental para tener una comunicación eficaz. Es simple: Decir siempre la verdad. No importa el medio de comunicación, ya sea en un blog, un videoclip en YouTube, en una entrevista por radio, o en un artículo impreso. Lo único importante es la verdad.

Jay Carney, secretario de prensa del presidente Obama, en una sesión informativa con la prensa en la Casa Blanca. La transparencia y la efectividad en las comunicaciones gubernamentales son esenciales para la democracia. © *AP Images/Carolyn Kaster*

Si quiere conocer más ideas de la autora!

Capítulo 1 Video (en inglés)—www.goo.gl/IcBYL

1

¿Para qué una oficina de prensa o es que las reglas han cambiado?

"Un gobierno popular que no tenga manera de tener información sobre el pueblo, o los medios para conseguirla, no es más que el prólogo de una farsa o de una tragedia, o tal vez de ambas", observó James Madison, cuarto presidente de Estados Unidos, en 1822. Unos cien años más tarde, el trigésimo quinto presidente del país, John F. Kennedy, declaró que "el flujo de ideas, la capacidad de tomar decisiones bien informadas, la opción de criticar, es decir, todos los supuestos en los que se basa la democracia política, dependen en gran parte de las comunicaciones".

Ambos presidentes de Estados Unidos discurrían sobre cómo funciona una democracia. Sus palabras aún siguen vigentes en este siglo XXI de la Era de Información.

La idea de que el gobierno debe rendir cuentas al pueblo y de que los individuos que trabajan en el gobierno son servidores públicos, se remonta a los tiempos de la revolución de Estados Unidos en el siglo XVIII. No obstante, el rendir servicio al pueblo es una empresa doble. En una democracia, servir al pueblo e informar la verdad es tarea que incumbe tanto a la prensa como a los funcionarios del gobierno. En las democracias apuntaladas por la libertad de prensa y la libertad de información, son igualmente fundamentales la transparencia y la operación eficaz de las comunicaciones del gobierno. El ingrediente que no se puede omitir en una prensa libre es un gobierno abierto y transparente.

Función de los medios de información y de los ciudadanos

En una democracia, los ciudadanos necesitan información factual y creíble para poder adoptar decisiones informadas y emitir juicios independientes. Los medios de información libres e independientes, entre ellos los tradicionales, los digitales y los medios sociales, son indispensables para difundir esa información. Los medios independientes, entre los que se cuentan los tradicionales, hacen las veces de guardián de los ciudadanos ante el gobierno. Comprometen a los funcionarios públicos a cumplir las normas más estrictas e informan si el gobierno se ha ganado o no la confianza del público. En la actualidad, los medios sociales, tales como Facebook, proporcionan nuevas tribunas a los ciudadanos para expresar sus opiniones e intercambiar información entre ellos y directamente con sus gobiernos. A través de los

La Casa Blanca usa un blog para explicar la complejidad de sus políticas económicas. Los funcionarios de gobierno usan cada vez más los medios sociales para comunicarse con la ciudadanía. © *AP Images/White House*

blogs, los videos en You Tube, los mensajes en Facebook, Linkedin, Tweeter y otras redes sociales, los funcionarios de gobierno, los periodistas y los ciudadanos establecen una comunicación directa. Los ciudadanos pueden además hacer seguimiento en los medios sociales de la veracidad de una información, tanto de la que difunden sus gobiernos como de la que se publica en los medios impresos o se difunde por radio y televisión. Hoy día, los ciudadanos disponen también de oportunidades, sin precedentes, de ayudar a los medios tradicionales en su labor informativa al contribuir con sus fotografías y videos de acontecimientos, revelar datos no conocidos y presentar al gobierno sus propias soluciones a los problemas. Los periodistas, ciudadanos y gobiernos nunca antes habían tenido un contacto tan directo como el que existe hoy en todos aquellos contextos, incluyendo el cibernético, en los que imperan la verdadera libertad digital y de Internet, y la libertad de prensa, de expresión y de asociación.

Los funcionarios públicos se comunican por blogs para responder a los comentarios de los ciudadanos, transmiten información de carácter urgente por Tweeter y envían mensajes de texto sobre nuevos planes. Cuando todo funciona bien y no intervienen la manipulación o la censura en línea o de los medios sociales, se mejora la transparencia y la rendición de cuentas, y se abre el diálogo entre los gobiernos, los ciudadanos y los medios informativos.

En la nueva era digital, las viejas normas aún aplican. Las normas de veracidad, exactitud, apertura y verificación siguen tan vigentes hoy en los gobiernos democráticos que utilizan los medios digitales y sociales,

como en los que disponen únicamente de los medios tradicionales de información.

"Los funcionarios públicos deben obedecer las mismas normas no importa con quién trabajen", opina Anita Dunn, ex directora de Comunicaciones de la Casa Blanca en la administración del presidente Barack Obama. Lo que ha cambiado es la velocidad y el ritmo de las noticias, que ahora se difunden las 24 horas de los siete días de la semana. "Hoy trabajamos en un mundo sin cierre de edición", agregó ella, "porque estamos todo el tiempo trabajando con un plazo de entrega".

La constante producción de noticias es un requerimiento capaz de imponerse sobre la evidencia disponible. Ello hace que la función del periodista sea determinante.

"Los medios de información tienen la tarea aún más importante de ayudar a la gente a discernir lo verdadero de lo falso", dijo Dunn.

Los periodistas pueden dar coherencia y contexto a las noticias mediante la provisión de análisis y antecedentes. Pueden separar la paja del grano, y dirigir la atención a lo que es relevante. Pueden ser fuentes fidedignas de información no importa la tribuna que utilicen, ya sean los medios impresos, de difusión radial o televisiva, o los aparatos móviles de comunicación.

"Los nuevos medios de comunicación se consideran como novedosos y superiores, pero son sólo otro conjunto de herramientas", señaló el director de una oficina de comunicaciones del gobierno de Estados U nidos. "De la misma manera que el telégrafo fue una herramienta nueva, así también lo son los medios sociales. Los medios sociales contribuyen a que se haga más trabajo y con mayor rapidez, pero el razonamiento y la estrategia no cambian. Lo que es diferente son los múltiples medios de comunicación".

"Para nosotros vale mucho tener la capacidad de llegar a mucha gente a la misma vez y sin que nos cueste nada", dijo el ex director adjunto de Filadelfia en el Instituto de Gobierno Fels, en la Universidad de Pensilvania. Cuando su ciudad realizaba proyectos de reforma, agregó él, "era necesario sacar la información para llevarla a la gente. Se debe informar a la gente de lo que está pasando. Y, ciertamente que nadie aquí o en los principales medios de información iba a tener tiempo de determinar quiénes eran los votantes afectados, localizarlos y llevarles la información". Cuando se dispone de medios sociales, la comunicación de doble vía se hace más eficaz.

> "El trabajo del secretario de prensa consiste en presentar las posiciones e ideas del presidente de manera que se propicie el logro de sus objetivos, a la misma vez que se ayuda a la prensa a enterarse de lo que el gobierno está haciendo. Es un acto de equilibrio que requiere un juicio sensato para servir a dos amos".

Lo que es y no es una oficina de prensa

En medio de toda la transferencia de información entre el gobierno, los medios de información y los ciudadanos está la oficina de comunicaciones u oficina de prensa del gobierno.

"Una oficina de asuntos públicos del gobierno es esencial para todo el sistema de comunicación con la población", dijo un ayudante de prensa de la Casa Blanca. "Las operaciones de la oficina de prensa del gobierno son el conducto diario por el cual la prensa se informa acerca de lo que hace el gobierno".

La explicación del efecto que tendrán los programas y las políticas del gobierno en los ciudadanos es la labor principal de una oficina de prensa del gobierno. Es mediante la gestión de esta oficina de información pública que las inquietudes y los planes de los

> Los funcionarios de prensa del gobierno no deben aspirar a ser ni amigos ni enemigos de los periodistas.

funcionarios del gobierno se transmiten al público, y que se ayuda a que éste comprenda cómo podrán verse afectadas sus vidas por las diversas cuestiones.

"Los gobiernos disponen de tanta información, que necesitan una forma eficaz de difundirla a sus ciudadanos y para ello está el vocero o portavoz de gobierno", explica Mike McCurry, ex secretario de prensa del presidente Bill Clinton. "El portavoz es como un reportero que trabaja dentro del gobierno, recopilando información para el público. La función del portavoz es obtener la mayor información posible para el público".

Por consiguiente, los funcionarios de prensa del gobierno desempeñan varias funciones. En su trato con el público y con los medios, son defensores de la posición del gobierno y explican los méritos de las acciones oficiales. Se encargan de rectificar la información errónea, tratan de facilitar la interpretación y la comprensión de la información en curso, se comunican directamente con los medios y a través de los medios sociales y sitios en la web con el público para ponerles al tanto de sus programas y planes. También abogan por los medios ante el gobierno y transmiten a éste los requerimientos de los reporteros, como cuando éstos desean hacer un reportaje de noticias o discutir un tema que es posible los funcionarios del gobierno estén o no estén dispuestos a abordar, y se hacen eco de las inquietudes del público como sucede cuando transmiten noticias al gobierno que les llegan a través de los medios sociales. En cierto sentido, los portavoces hacen muchas veces la labor de los reporteros, pues recaban información para la prensa y traducen para los medios lo que los expertos del gobierno tienen que decir.

"El trabajo del secretario de prensa consiste en presentar las posiciones e ideas del presidente de manera que se propicie el logro de sus objetivos, a la misma vez que se ayuda a la prensa a enterarse de lo que el gobierno está haciendo", señala Ari Fleisher, primer secretario de prensa de la Casa Blanca con el presidente George W. Bush. "Es un acto de equilibrismo que requiere un juicio sensato para servir a dos amos".

La tarea del portavoz tiene dos modos, uno asertivo (pone énfasis firme a algunos aspectos de las noticias) y otro reactivo (da respuesta a las preguntas de los reporteros). Por ejemplo, en Estados Unidos, la Casa Blanca distribuye todos los días docenas de comunicados de prensa, declaraciones, anuncios y otros boletines de actualidad a través de videos, blogs, Facebook, Twitter y mensajes de texto para informar sobre nuevos programas, nombramientos o actividades del presidente. Al mismo tiempo, los reporteros a cargo de informar sobre la Casa Blanca se dirigen a la oficina de prensa para plantearle sus preguntas sobre temas que es posible los funcionarios de la Casa Blanca quieran o no quieran tocar. A esta mezcla se agregan los ciudadanos blogueros, llamados ciudadanos reporteros, que pueden cotejar errores, actualizar información y presentar videos que los periodistas pueden ver y verificar. Todo lo que se corrobora que proviene de una fuente legítima se integra a la principal corriente de información.

"Somos, en definitiva, el eslabón entre nuestros gobiernos y el pueblo, los que traducimos para la gente la información del gobierno, pero también debemos prever lo que está a punto de acontecer, escuchar lo que se dice en la calle y traducirlo de nuevo para los funcionarios de nuestro gobierno", dijo un ex presidente de la Asociación Nacional de Comunicadores del Gobierno (NAGC).

Sin embargo, un funcionario de prensa del gobierno no es un mago que pueda transformar una política, o un programa que no funciona, en algo que parezca funcionar bien. Las relaciones públicas no son el susti-

tuto de un programa eficaz o de una idea valiosa. El secretario de prensa no puede crear una imagen de honradez si el funcionario de gobierno no es honesto. En efecto, no puede presentar la imagen de un gobierno que reconoce los problemas y responde a ellos, si tales problemas persisten en la realidad y se hace poco por resolverlos. Una oficina de prensa no puede convencer a los periodistas de que escriban sobre la accesibilidad de un gobierno que no está abierto, o de la capacidad laboral de un funcionario que no es buen administrador. La oficina de prensa tampoco puede transmitir bien los objetivos de un gobierno si los dirigentes de éste no definen con claridad dichos objetivos. No importa cuán eficaz sea el personal de comunicaciones del gobierno, si la política o su aplicación son flojas, deficientes o carentes de ética o profesionalismo, les será imposible hacer que parezca lo contrario.

> Sin embargo, un funcionario de prensa del gobierno no es un mago que pueda transformar una política, ni un programa que no funciona, en algo que parezca funcionar bien.

Los periodistas y los funcionarios de prensa del gobierno

Los funcionarios de prensa del gobierno no deben aspirar a ser amigos o enemigos de los periodistas. Estos últimos tienen que ser observadores neutrales del gobierno, y de las acciones y planes del mismo. En una democracia, la prensa y el gobierno no pueden ser socios. Son adversarios naturales con funciones diferentes. Cada uno debe respetar la función del otro y reconocer la tensión natural que existe entre ambos. A veces, en esa relación, los funcionarios intentan explicar su versión de los hechos o evitar que éstos se publiquen, mientras que la prensa trata de detectar los errores y presiona para que se divulgue la información. Pero, otras veces es una relación de reciprocidad. Los periodistas necesitan que los funcionarios de prensa del gobierno sean fuentes creíbles y fidedignas de información que les ayuden a entender las acciones y los planes de éste. Los funcionarios de prensa necesitan a los periodistas para que la información llegue al público. En la actualidad, estas funciones cobran aún más importancia ahora que los ciudadanos se convierten en ciudadanos reporteros que ayudan a los periodistas a obtener información, verifican los datos que los gobiernos publican y cotejan la información divulgada.

Algunos funcionarios de prensa del gobierno esperan que un periodista con quien han trabado una amistad de tipo social no escriba un artículo negativo, pero un periodista profesional no deja que su amistad con un funcionario público se interponga a la publicación de una noticia. El trabajo del periodista le ocupa las 24 horas del día y un buen periodista nunca descansa.

"Los portavoces deben mantener relaciones cordiales, pero profesionales, con los reporteros", comenta Mike McCurry, ex portavoz de la Casa Blanca en la administración del presidente Clinton. "Ellos, los reporteros, tienen un trabajo que realizar, y ustedes los portavoces también tienen el suyo. Se puede ser amigo de un reportero, pero recuerde que él siempre está de guardia, lo mismo que usted".

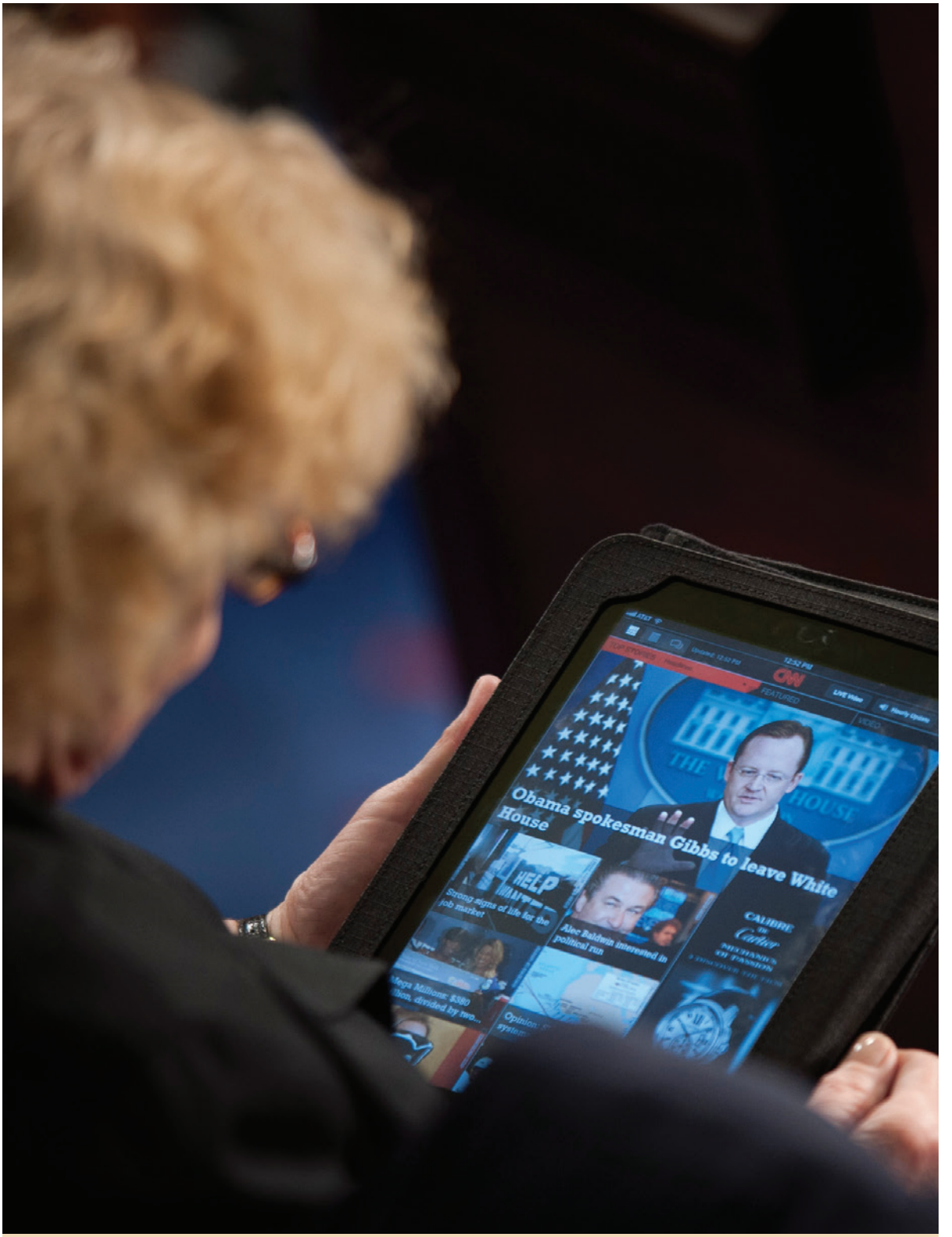
"El portavoz puede tener una relación profesional y de amistad con un periodista, pero es difícil que entablen una relación personal", afirma un ex presidente de NAGC. "Llegará un momento en el que el reportero tenga que indagar a fondo un asunto o escribir o transmitir sobre una cuestión, lo que puede no interesar al portavoz. No se puede confiar sólo en la amistad. Algo se perjudicará, ya sea la relación profesional o la amistad. No obstante, es preciso contar con la relación profesional. Es necesario poder llamar al repo rtero y decirle: 'Me parece que realmente has metido la pata en este reportaje'".

La obligación de trabajar con la prensa

A todo lo anterior se suma el hecho de que los portavoces de gobierno no deben impedir la consecución de información. Su función como servidores públicos no los faculta para decidir lo que conviene o no conviene que la gente sepa. Su labor consiste en proveer material noticioso a todos los periodistas, aun a los que perciba como poco amigables.

Algunos funcionarios de gobierno se muestran sorprendidos en las ruedas de prensa cuando los periodistas les formulan preguntas al margen del tema propuesto para la reunión. Esto es normal. Es posible que los periodistas tengan poco acceso a los funcionarios del gobierno y, cuando los tienen a su alcance, les hacen preguntas sobre cualquier tema. Es parte de una prensa libre.

"No se debe considerar a la oficina de prensa como dependencia del gobierno o una entidad para mejorar la eficiencia del gobierno, sino como un derecho que dimana de la naturaleza misma de una sociedad libre y de la relación entre Estado y ciudadano", escribe Stephen Hess, especialista en el tema de la presidencia en en libro The Government/Press Connection: Press Officers and Their Offices (La conexión entre gobierno y prensa: los funcionarios de prensa y su cargo). "En una democracia, ¿qué otra función del gobierno puede ser más natural que difundir información sobre cómo está gobernando?".



La representante de Estados Unidos Zoe Lofgren mira en una computadora de mesa una sesión informativa en la Casa Blanca . Una oficina de prensa tiene que usar tanto en los medios tradicionales como los nuevos.

© Corbis/ZUMA Press/Pete Marovich

Si quiere conocer más ideas de la autora!

Capítulo 2 Video (en inglés)—www.goo.gl/qqSc0

2

La oficina de prensa en la Era de Información

El portavoz debe mantener una relación igualmente estrecha con su equipo de trabajo — tanto con el personal directivo como con el personal de operaciones — de quienes a menudo requerirá información inmediata. Una queja que se escucha con frecuencia en todo el mundo es que los funcionarios públicos no responden a las solicitudes de información de la oficina de prensa, que intenta ayudar a los periodistas en su trabajo. A menos que los administradores superiores recalquen en sus empleados la importancia del papel que desempeña la prensa, nunca se le dará su debido reconocimiento.

"Este es el puesto de trabajo menos deseado por un servidor público", se lamentaba un funcionario de gobierno de un país con una estructura deficiente de comunicaciones. "Aquí el portavoz no tiene acceso, ni goza de prestigio. No está presente en las reuniones, no sabe lo que sucede. No tiene recursos, ni personal. Y se mete en líos si su jefe habla con la prensa. Desde todos los ángulos, es una situación en las que se tiene todas las de perder. No se habla a menos que se esté obligado a hacerlo. En definitiva, el portavoz no tiene ninguna eficacia".

A diferencia de ello, en un sistema que opera debidamente, el funcionario de prensa desempeña una función en las comunicaciones y en la toma de decisiones, de modo que sus colegas que formulan las políticas entiendan las repercusiones que las medidas propuestas pueden tener en las relaciones públicas. Si el funcionario de prensa, como portavoz, no ha participado en la elaboración de las políticas, le será difícil entender el contexto de las mismas y explicarlas a los medios.

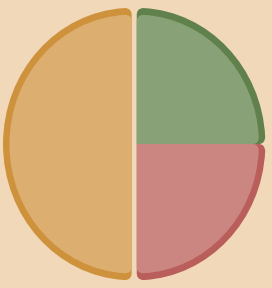
"Es muy importante incluir al comunicador como parte del equipo de estrategia", dice un ex presidente de la Asociación Nacional de Comunicadores del Gobierno (NAGC). "Si un funcionario de gobierno proyecta emprender una acción, se debe analizar cómo esta será recibida. Es mejor incluir al comunicador en la mesa de debates desde las primeras etapas del proceso, en lugar de ponerlo al corriente más adelante o exponerse a una imprevista reacción negativa del público sólo porque el comunicador, la persona que toma el pulso al sentir popular, no estuvo presente en la toma de la decisión".

La estrategia a largo y a corto plazo

Según el especialista en el tema de la presidencia Stephen Hess, el típico portavoz de prensa en el nivel federal dedica hasta 50% de su tiempo de trabajo en responder a preguntas de la prensa; 25% lo destina a mantenerse informado y a atender los asuntos de la agencia, y el 25% restante lo usa para producir materiales y planear eventos.

El puesto de portavoz de prensa tiene dos funciones: Planificar estrategias a largo plazo y realizar operaciones a corto plazo, es decir, cumplir con las labores programadas diariamente. Ello supone dos tipos de actividades: acciones proactivas, con iniciativa — planificación, persuasión, ejecución y realización de un programa diario — y acciones reactivas — responder a solicitudes de información y a crisis. Si la operación no está bien organizada y ambas funciones no están bien coordinadas, se puede perder el control de los objetivos de largo plazo y caer abrumado por los acontecimientos diarios y las crisis.

En la Casa Blanca, las tareas de planificación y de ejecución recaen sobre dos oficinas diferentes: la oficina del Director de Comunicaciones y la oficina del Secretario de Prensa. Los dos funcionarios trabajan en estrecha colaboración: el primero se ocupa de planear estrategias y al segundo le corresponde realizar las actividades diarias programadas y atender a las preguntas de los medios de información.



Porcentaje de tiempo que el portavoz de prensa que utiliza en sus diferentes actividades

Responder a las preguntas de la prensa	50%
Mantenerse informado y realizar su labor	25%
Elaborando materiales y eventos	25%

La segregación entre medios tradicionales y los "nuevos medios" puede resultar en mensajes conflictivos, razón por la cual ambos medios se deben integrar en la oficina de comunicaciones, o en la de prensa.

En la mayoría de las dependencias o agencias del gobierno de Estados Unidos, las dos funciones de planificación y ejecución suelen realizarse en una misma oficina. A menudo el director de comunicaciones, o el director de asuntos públicos, se ocupan de la planificación a largo plazo, y el secretario de prensa es su subordinado. En algunos casos, la relación puede ser a la inversa. No obstante, ya se trate de dos oficinas con muchos empleados o de una sola oficina con una sola persona llevando a cabo ambas tareas, lo primordial es la planificación a largo plazo, la ejecución a corto plazo y la interacción con los medios, tanto tradicionales o en línea. De no ser así, la comunicación se pone a la defensiva y deja de ser proactiva, en perjuicio del mensaje del gobierno sobre sus planes y programas.

"El ingrediente principal para las buenas comunicaciones no ha cambiado: un mensaje que contenga respuestas razonadas a conciencia, y no la mera repetición de frases trilladas", explicó Dana Perino, secretaria de prensa de la Casa Blanca en la administración del presidente George W. Bush. "Para las operaciones de comunicaciones es importante contar con ambos tipos de personas — los que piensan sobre lo que se debe decir y los que comunican este mensaje en los diversos foros".

Un elemento estructural que inicialmente preocupó a las oficinas de prensa era el lugar que se asignaría a los "nuevos" medios de comunicación, en particular los medios socia-

les. Tal como explicó un funcionario de comunicaciones en el Pentágono, "por un tiempo los nuevos medios sociales se trataron como un recurso diferente, que fue asignado a la oficina del Secretario de Defensa Adjunto para Relaciones Comunitarias y Enlace Público, basándonos en la premisa de que los medios sociales representaban a la comunidad del siglo XXI. Esta decisión resultó ser un error grave ya que, en efecto, se marginaba y aislaba esta función haciéndola irrelevante".

"Los nuevos medios sociales se han integrado a la oficina de prensa con la expectativa de que los funcionarios de prensa se comuniquen por Twitter/Facebook y otros medios para actualizar las noticias, y que respondan a mensajes en la blogoesfera".

La segregación de los medios tradicionales y de los "nuevos" puede resultar en mensajes conflictivos, razón por la que ambos se deben integrar en la oficina de comunicaciones, o en la de prensa.

El trabajo del funcionario de prensa conlleva muchas funciones:

- ⇛ Trabajar como el portavoz del gobierno que programa sesiones informativas periódicas o especiales.
- ⇛ Administrar las actividades diarias de la oficina de prensa.
- ⇛ Ayudar en el desarrollo de políticas del gobierno y de estrategias para comunicar dichas políticas a los medios informativos y al público.
- ⇛ Planear y dirigir campañas mediáticas para ofrecer un mensaje congruente a largo plazo.
- ⇛ Atender las preguntas de la prensa.
- ⇛ Organizar entrevistas y sesiones informativas entre la prensa y funcionarios del gobierno.
- ⇛ Supervisar el contenido de las páginas en la web y blogs a través de la tecnología digital, los medios sociales o los aparatos móviles.
- ⇛ Asesorar a funcionarios y personal del gobierno acerca de las relaciones con la prensa y la posible reacción de los medios a las políticas propuestas.
- ⇛ Supervisar la redacción de discursos o, por lo menos, la revisión de los textos y el mensaje que transmiten.
- ⇛ Organizar eventos, como ruedas de prensa.
- ⇛ Preparar comunicados de noticias, listas de datos y otros materiales.
- ⇛ Actuar como enlace con otras oficinas de prensa o como supervisor de éstas.
- ⇛ Gestionar el transporte y hospedaje de los miembros de la prensa que deben viajar.
- ⇛ Expedir credenciales de prensa.
- ⇛ Coordinar mensajes coincidiendo con la introducción de una medida legislativa.
- ⇛ Supervisar las publicaciones de la agencia de uso interno y externo.
- ⇛ Evaluar, después de los hechos, si un evento produjo el efecto deseado y precisar cómo se podrá mejorar la próxima vez.

Establecer las tareas de un funcionario de prensa

En la descripción del puesto de trabajo para el portavoz, se dice que su primera obligación es servir al funcionario de gobierno al que representará. Ese funcionario superior debe determinar, junto con el portavoz, cómo se organizará la oficina de prensa y cuáles serán sus responsabilidades. El funcionario tiene que tomar decisiones clave sobre la estructura de la oficina de prensa. Por ejemplo:

- ⇛ ¿Establecer una sola oficina para las comunicaciones a largo plazo y las operaciones diarias de la prensa, o dos oficinas que trabajen en estrecha colaboración?.
- ⇛ ¿A quién estará subordinado el secretario de prensa? A menudo es al jefe de personal, pero con acceso directo al funcionario superior.
- ⇛ ¿Cuál será la relación del portavoz con el resto del personal del funcionario superior?
- ⇛ ¿Cuál será la relación entre el departamento de prensa y otros ministerios y de-

Dana Perino, secretaria de prensa del presidente George W. Bush, considera que para tener una buena comunicación se precisan mensajes bien razonados que no parezcan "declaraciones enlatadas".
© AP Images/Ron Edwards

partamentos? Esto es de especial importancia si el funcionario superior es el jefe de gobierno o de un ministerio con varias dependencias u oficinas regionales.

El funcionario de gobierno tendrá que decidir cómo hacer uso de las gestiones de la oficina de prensa:

- ¿Con qué frecuencia estar disponible para hablar con la prensa?
- ¿Con qué frecuencia conceder entrevistas o celebrar ruedas de prensa?
- ¿Enviará mensajes a través de blog, Tweet o Facebook? Siempre convendrá incluir estos medios en el plan general de comunicaciones y utilizarlos de forma conjunta con la oficina de prensa.
- ¿Permitir que el portavoz hable en su nombre? ¿O sólanebte el propio funcionario de gobierno informará a la prensa?

Lo ideal es que el funcionario de gobierno sea bastante accesible, ofrezca ruedas de prensa con regularidad, utilice medios sociales y blogs, trabaje a través de su oficina de prensa, y además, tenga un portavoz que pueda hablar en su nombre. Por ejemplo, en la Casa Blanca, el secretario de prensa ofrece todos los días una breve explicación televisada a la prensa, pero se hace a un lado cuando el presidente se dirige personalmente a los periodistas.

Relaciones con otros funcionarios de gobierno

La autoridad del encargado de prensa ante los demás altos colaboradores del funcionario de gobierno también es importante. He aquí algunas consideraciones importantes:

- ¿El funcionario de prensa es el punto de contacto inicial con ésta y tiene autoridad sobre las relaciones del personal con la prensa? Esto sería lo ideal.
- ¿Hay otras oficinas autorizadas a responder preguntas que no son las rutinarias, sin tener que consultar primero con la oficina de prensa? Por ejemplo, si un reportero hace una pregunta sencilla sobre el calendario a la oficina de programación, como a qué hora será un evento, ¿se tiene que enviar la pregunta al funcionario de prensa o la puede responder el encargado de programación?
- ¿Quién tiene que revisar los comunicados de noticias, los discursos y las declaraciones de políticas de la oficina de prensa?
- ¿Es la oficina de prensa la encargada de la página en la web, del contenido en medios sociales como Facebook y mensajes en Tweeter? Es importante reconciliar la información que aparece en la página en la web de la dependencia del gobierno y en los medios sociales con la información que se difunde por los medios tradicionales.
- ¿Cómo se utilizarán los medios de la tecnología digital para actualizar información o atender a periodistas?
- ¿Tendrán otros funcionarios de alto nivel, como el jefe de personal, la autoridad de hacer públicas las declaraciones?
- ¿El portavoz tendrá acceso al personal de

más alto nivel de la oficina y formará parte del equipo que planea estrategias en el gobierno? Este es un detalle importante.

Interacción con la prensa

En muchas operaciones, cuando un periodista hace una pregunta el punto de contacto inicial es el secretario de prensa. Si él o ella le es imposible dar una respuesta inmediata, suele recurrir a un especialista en el gobierno que dispone de la información necesaria. Según el caso, el especialista podrá hablar directamente con el periodista o lo hará el secretario de prensa, una vez haya recibido la información al respecto del especialista. Lo mejor para el periodista es conversar con el experto, ya que es preferible hablar con la persona más conocedora del tema, particularmente si se trata de una cuestión complicada.

Lo usual es que el secretario de prensa coordine todos los contactos del personal con los medios de información. Como mínimo, el secretario de prensa tiene que saber con la mayor antelación posible si un miembro del personal ha tenido interacción o no con la prensa, y cuál fue el tema del cual habló. Si no hay procedimientos claros, el gobierno puede emitir información contradictoria que confundirá al público y puede resultar en que se pierda la credibilidad en la información que proporcionan los funcionarios.

Las entidades gubernamentales suelen establecer procedimientos para tratar con los medios de información, no para impedir que se divulgue información sino para tener la certeza de que se difundirá la información correcta y de forma inmediata a los periodistas y al público. Por ejemplo, un departamento de un gobierno requiere que todas las preguntas de la prensa se dirijan a la oficina de prensa. El personal responde inmediatamente a las peticiones de información de los periodistas, ya sea respondiendo ellos mismos o refiriéndolas a un especialista. El objetivo es responder de manera rápida a las peticiones con la información factual más completa y exacta que se tiene a disposición. Si se requiere más tiempo, se le dice al periodista lo que será necesario hacer para responder a su solicitud y el tiempo que demorará conseguir la información. Este procedimiento se aplica igualmente a solicitudes de información de periodistas de televisión, de prensa escrita o de un bloguero no afiliado a una organización de noticias.

Los procedimientos nunca deberán ser complicados, como fue en el caso de un ministro de finanzas de una democracia emergente. Cuando un periodista enviaba un correo electrónico o llamaba para solicitar información, el secretario de prensa transmitía la pregunta al ministro, quien asignaba al funcionario que daría la respuesta. El secretario de prensa luego transmitía la pregunta al funcionario designado quien redactaba una respuesta. La respuesta era enviada al ministro para su revisión y aprobación. Solo después podía el secretario de prensa enviar la respuesta por correo electrónico al periodista. El proceso podía demorar semanas y si el periodista requería de información adicional el procedimiento se volvía a repetir.

En nuestra actual Era de Información, el periodista que trabaja dentro de un plazo

ATENCIÓN

UN PUESTO DE TRABAJO CON MUCHOS NOMBRES

El trabajo de comunicador del gobierno puede tener diversos nombres. En el gobierno federal de Estados Unidos se lo puede denominar como: encargado de informaciones; especialista en información pública; encargado de prensa; administrador u encargado de asuntos públicos; especialista en comunicaciones; secretario de prensa; portavoz o encargado de relaciones con la comunidad. Muy rara vez se lo designa como relacionador público. A nivel local, en un municipio urbano, también se emplea con frecuencia a un administrador en comunicaciones y relaciones públicas.

> "La credibilidad es la virtud más importante del portavoz.

límite y no puede esperar semanas, días u horas por una respuesta recurrirá a otras fuentes de información, que puede no le proporcionen los datos más completos o más correctos. Los periodistas no pueden escribir artículos basados en hechos si los funcionarios de gobierno no responden a sus solicitudes de información o no los ayudan a conseguirla. Un periodista de una democracia emergente reconoció que el principal obstáculo a su producción de informes equilibrados y de calidad era la renuencia de las autoridades a proveer información. A pesar de sus incontables intentos por comunicarse con las autoridades para que dieran su opinión sobre una cuestión importante o para cotejar información, lo normal era que no respondieran. La excusa usual era "estoy muy ocupado" o "no estoy autorizado para hablar sobre ese tema". Esta respuesta, reconoció el periodista, a menudo resultaba en que apareciera información limitada o hasta falsa en la noticia que había que preparar con o sin la ayuda del gobierno.

En este aspecto, los medios sociales son muy útiles. "Cuando se trata del gobierno, los medios sociales han logrado que haya todo el tiempo la mayor transparencia posible", expresó Anita Dunn, ex directora de comunicaciones del presidente Barack Obama. "Son pocos los secretos que se pueden guardar. Los medios sociales han elevado las expectativas de transparencia en todo el mundo".

Las relaciones con otras oficinas de prensa

Algunos de los puntos que es necesario considerar al establecer una oficina central de prensa son:

- ¿Cómo se coordinará la información/comunicación entre la oficina de prensa central y las demás oficinas subordinadas dentro del ministerio y en otras dependencias del gobierno? Para ello serán útiles las reuniones periódicas, las conferencias telefónicas y los intercambios por correo electrónico.
- ¿Cómo fluirá la información entre ellas? ¿Habrá conferencias telefónicas o reuniones diarias, semanales o mensuales? ¿Se intercambiarán de forma habitual los programas de sus eventos futuros?
- ¿Se extenderá la autoridad del secretario de prensa jefe a las agencias en el nivel de gabinete?
- ¿Quién contratará a los portavoces de los ministerios y las agencias? ¿Lo hará el más alto funcionario de prensa del gobierno o el jefe de cada agencia o será una decisión consensuada?
- ¿Qué noticias anunciará el funcionario superior de gobierno en nombre de las oficinas del gabinete?
- ¿Qué lugar corresponde a las oficinas subordinadas en la estrategia general mediática?
- ¿Qué materiales, tales como comunicados de prensa, entrevistas, noticias en blogs y discursos tienen que ser autorizados por la oficina de prensa central del gobierno antes de ser distribuidos, y cómo se hace la revisión?
- ¿Qué situaciones o eventos próximos pueden entorpecer la transmisión del mensaje que un funcionario del gobierno desea realizar? ¿Qué procedimientos se han establecido para recibir información de las demás agencias y ministerios? El intercambio de programas entre los departamentos, con reuniones periódicas para discutir los calendarios de eventos, y los mensajes recíprocos sobre sus eventos futuros pueden ser útiles.

La credibilidad del portavoz

¿Qué características tiene un buen secretario de prensa?

Según el ex portavoz presidencial Mike McCurry, el secretario de prensa debe ten-

er "sentido del humor, enorme paciencia, la habilidad de hablar y escribir con rapidez y una inflexible adhesión a la verdad.

"La credibilidad", dice, "es la virtud más importante del portavoz".

Según escribe Stephen Hess en The Government/ Press Connection, los funcionarios de prensa dicen que para esa tarea se requiere energía, curiosidad, un carácter servicial, buena memoria, urbanidad, sangre fría ante la presión, conocimiento de la psicología humana y la habilidad de pronosticar y manejar detalles de logística. También es útil que el portavoz se percate de los hechos con prontitud. Esa persona debe ser capaz de afrontar lo imprevisible, atender muchas tareas al mismo tiempo, lidiar con constantes interrupciones y reaccionar sin tardanza. El portavoz ha de ser imparcial con los reporteros, es decir, no debe tener favoritos. Y sobre todo, es preciso que sea un individuo de elevada ética e integridad personal.

El portavoz debe mantener su credibilidad y así también la de su superior. Para que un secretario de prensa sea eficaz, es necesario que la prensa crea en su palabra, pero no le creerán si sus respuestas han sido falsas o incorrectas.

"Los mensajes del gobierno en los medios de información no funcionan si el portavoz no goza de la confianza de éstos o si ha sido excluido del flujo de información dentro del gobierno", afirmó un ex secretario de prensa.

Ayudar a los reporteros

La labor del periodista es muy exigente. Requiere que trabaje largas horas y que sea capaz de cumplir muchas tareas diarias sobre un incontable número de temas y con escaso tiempo para hacer una investigación a fondo. Las oficinas de comunicaciones del gobierno deberán tener en cuenta las dificultades de este trabajo, sus límites de tiempo y sus exigencias.

"Recuerde que las exigencias físicas de lograr un reportaje y las largas horas de trabajo hacen que los reporteros estén de mal humor", dice Mike McCurry. "Hay que tratar de satisfacer las necesidades básicas de los reporteros. Asegúrese de que tengan acceso a comida y bebida, que el entorno físico de su trabajo les permita recopilar y escribir sus artículos, y que los empleados de la oficina de prensa del gobierno sean serviciales".

Aunque muchos periodistas entregan sus informes a la hora, a veces minuto a minuto, necesitan tiempo para investigar, entrevistar y redactar sus historias. Para ello les conviene enterarse antes de tiempo de los eventos que tendrán lugar, pues deben obtener aprobación previa de su jefe de redacción para escribir sobre el tema, conseguir a un fotógrafo y hacer investigación adicional. La oficina de prensa de la Casa Blanca entrega un programa de actividades diarias a los periodistas, y otro programa con una semana de antelación para que estén al tanto de los eventos en el calendario.

Cuando se produce una noticia importante, como cuando surge una controversia política imprevista o una crisis, el periodista cubrirá el evento con muy poco conocimiento de los antecedentes, lo que dificulta la tarea de redactar un artículo bien documentado. Por consiguiente, mientras más información se pueda poner a su disposición, mejor será para los periodistas. Es igualmente importante saber cuáles son los plazos de entrega y requerimientos de cada uno de los medios de comunicación. Pueden variar mucho los unos de los otros.

El trabajo del portavoz implica equilibrar muchas relaciones: con el funcionario de gobierno a quien representa, con el resto del personal de alto nivel en el gobierno, con la prensa y con la burocracia permanente y con el público a través de la web y de los medios sociales. El portavoz deberá estar disponible y a la vista siempre que le necesite el funcionario superior, pero se colocará en segundo plano cuando el jefe esté bajo los reflectores de la prensa.

"Lo más importante que conviene recordar", afirma Dee Dee Myers, ex portavoz del presidente Clinton, "es que aun cuando el trabajo puede ser irritante, difícil y frustran-

te a veces, el deber de las oficinas de prensa del gobierno es ayudar a los reporteros a obtener la información correcta. El sistema funciona mejor cuando tiene un alto grado de apertura con la prensa. La apertura no es algo que se debe temer".McCurry, el secretario de prensa debe tener "sentido del humor, enorme paciencia, la habilidad de hablar y escribir con rapidez y una inflexible adhesión a la verdad.

EN RESUMEN

ETAPAS PARA INSTALAR UNA OFICINA DE PRENSA

Ninguna oficina de prensa puede ser efectiva a menos que esté completamente integrada con los escalones más elevados de una organización, y que tenga el apoyo de la jefatura y tenga procedimientos institucionalizados para difundir noticias que no sean manipuladas y que tengan el respeto de la administración principal. Un portavoz no puede hacer solo una operación efectiva de comunicaciones. Tiene que ser hecha desde el tope, desde el funcionario más alto del gobierno.

Un portavoz no puede ofrecer un servicio serio a menos que conozcan el fondo de los temas, y el contexto en que se toman las decisiones respectivas. El simplemente designar a alguien como comunicador no sirve para el trabajo. Si el portavoz no puede dar respuestas con credibilidad, los reporteros tienen que ir a otro lado para conseguir la información, una información que puede ser incorrecta.

Las democracias emergentes con frecuencia pasan por varias etapas antes de tener operaciones efectivas y transparentes. Esas incluyen:

- ⇛ No tener ningún encargado de prensa.
- ⇛ Asignar las tareas de comunicación a un empleado que tiene muchas otras obligaciones. Es típico agregar el papel de secretario de prensa, o de vocero, a una persona que también puede que esté a cargo de la investigación o de elaborar políticas, o incluso ser el jefe de gabinete ministerial. Cuando esto ocurre la comunicación no tiene lugar y es el último trabajo al que un funcionario le presta atención.
- ⇛ Darle a un empleado el trabajo a tiempo completo, ya sea de portavoz o encargado de información, pero con poca autoridad. Muchas veces el portavoz tiene poco, o ningún acceso al ministro al que se supone tiene que servir como comunicador. El resultado es un trabajo sin autoridad, y comunicaciones sin efecto.
- ⇛ Tener un secretario de prensa que está sobrecargado con trabajos de prensa, escribiendo comunicados noticiosos, arreglando conferencias de prensa, supervisando las noticias, sin personal. El secretario de prensa se hace inefectivo y se ocupará solamente de las situaciones de crisis, y no puede ser alguien que tenga iniciativa para comunicar los planes de la oficina.
- ⇛ Tener las operaciones de prensa dispersas dentro de una organización. El gobierno de Relaciones Exteriores, en un gobierno de coalición, una oficina hablaba en nombre del ministro, otra en nombre del ministerio, y otra hacia la supervisión y la investigación de las noticias.
- ⇛ Conseguir lo óptimo: una oficina de presa integrada, que responda rápido, usando todas las plataformas comunicacionales a su disposición.

Robert Gibbs (de pie, derecha), el primer secretario de prensa del presidente Obama durante una reunión para planificar una visita presidencial. La coordinación es crucial para la comunicación efectiva. *Official White House Photo by Pete Souza*

Si quiere conocer más ideas de la autora!

Capítulo 3 Video (en inglés)—www.goo.gl/KAj1f

3

Las responsabilidades de una oficina de prensa

Aunque en Estados Unidos la estructura de las oficinas de prensa del gobierno pueden diferir una de otra, todas cumplen obligaciones idénticas. Sus labores en común son: atender a la prensa, mantener informados a sus colegas en el gobierno sobre los temas que interesan a la prensa y comunicarse directamente con los periodistas y con el público a través de los sitios en la Web y los medios sociales. Algunas oficinas sólo atienden las relaciones con los reporteros, pero la mayoría se ocupa de atender todas las otras manera de comunicación, como seguimiento de la información que aparece en los sitios en la Web, en los medios sociales, videos, fotografías, publicaciones y discursos. No sólo responden a las preguntas de los medios de información de los ciudadanos o de las que se plantean en los blogs, sino que también trabajan activamente para difundir las políticas, los planes y las acciones del gobierno.

Las oficinas de prensa tienen diversas estructuras de personal.Si el personal de la oficina es limitado, como sucede en una oficina pequeña de noticias, la división del trabajo es informal y la mayoría de los empleados hacen tareas generales. Si la organización es mayor, como las grandes empresas de noticias, es posible se disponga de varios funcionarios de prensa y cada uno de ellos sea un especialista o tenga un tema a su cargo. Otras oficinas se organizan por áreas o especialidades, dependiendo del medio de comunicación que ocupe al encargado de prensa. Algunos sólo se ocupan de los medios impresos, unos atienden la radio y la televisión, y otros los medios sociales. La cantidad de empleados depende también de la cantidad de reporteros a los que la oficina debe atender y de sus deberes; por ejemplo, ¿se ocupa la oficina sólo de la prensa y los medios sociales, o además de ello se encarga de la redacción de discursos, de las fotografías, videocintas y del seguimiento de noticias?

Lo que debe primar en la oficina de prensa es una operación estructurada, disciplinada, flexible y de respuesta rápida, que pueda tratar con facilidad con todos los medios de comunicación, sean tradicionales, sociales o en la web.

La estrategia de largo y corto plazo

La oficina de prensa debe funcionar de manera proactiva y reactiva. Debe responder a los medios de forma inmediata, atendiendo las crisis de cada día y las noticias más recientes. Pero, a la misma vez, debe actuar de forma proactiva mediante la distribución periódica de información sobre los planes, las políticas y los procedimientos del gobierno tanto a los reporteros como a los ciudadanos a través de la web, y de los medios sociales y digitales. Ello requiere un plan de largo plazo. En la Casa Blanca, la Oficina de Comunicaciones está separada, pero a la vez vinculada a la Oficina de Prensa, que es la encargada de la ejecución del plan. También se da el caso de que las operaciones de la estrategia de comunicación y las operaciones diarias de la prensa se realicen en la misma oficina y estén a cargo de un solo jefe.

Cuando las operaciones son de mucho volumen, es difícil que una sola persona pueda hacer la planificación de largo plazo y la ejecución de corto plazo. A menos que se haya establecido firmemente las operaciones de planificación de largo plazo, las crisis diarias siempre se impondrán sobre el proceso de planificación. Las crisis y los escándalos son de carácter urgente y puede se ponga de lado el mensaje programado, a menos que haya un mecanismo bien afincado para planificar las comunicaciones futuras y llevar el plan a la práctica. Es por ello que en oficinas muy expuestas a la luz pública y donde todo procede a marcha acelerada suele haber una persona que piensa a corto plazo — prensa diaria — y a otra a largo plazo — planificación estratégica del mensaje en el futuro.

> "Si usted siempre está reaccionando ante las preguntas, lo más probable es que no presente sus mejores argumentos".

LAS RESPONSABILIDADES DEL DIRECTOR DE COMUNICACIONES

Planificar a largo plazo

- Planear estrategias.
- Preparar mensajes y temas.
- Preparar un programa maestro.
- Hacer seguimiento de futuros anuncios de prensa de los departamentos del gabinete y coordinar su mensaje con ellos.
- Planear viajes fuera de la ciudad.
- Supervisar la redacción de discursos, investigación, fotografías, sitios en la web y medios sociales.
- Supervisar oficina de recortes de noticias.
- Manejar las comunicaciones con los medios establecidos fuera de la ciudad, principalmente la prensa sin afiliaciones políticas.

LAS RESPONSABILIDADES DEL SECRETARIO DE PRENSA

Resultados a corto plazo

- Emitir mensajes del gobierno cada día y responder a las preguntas de la prensa.
- Establecer contacto inicial con los medios.
- Hablar con los representantes de la prensa.
- Dirigir la operación de producción de noticias.
- Enviar mensajes por Tweeter.
- Programar ruedas de prensa y entrevistas con funcionarios de gobierno.
- Escribir mensajes en blogs.
- Enviar mensajes de texto.
- Informar a prensa a través de medios sociales, mensajes de texto, fax o llamadas telefónicas sobre eventos o declaraciones oficiales..

"Si usted siempre está reaccionando ante las preguntas, lo más probable es que no presente sus mejores argumentos", observó el ex portavoz de la Casa Blanca, Mike McCurry. "Es necesario tener un plan proactivo para transmitir su mensaje a los ciudadanos y comunicar incesantemente ese mensaje".

"En la Casa Blanca, la tarea de difundir las noticias es distinta a la labor de preparar paquetes de noticias, y es por esa razón que teníamos un secretario de prensa y un director de comunicaciones", explicó McCurry. "Es necesario contar con personas que elaboren el mensaje y propongan los argumentos que mejor lo explican, y también se necesita gente que pueda transmitir esos mensajes diaria y repetidamente. La primera tarea es la del director de comunicaciones y la segunda le corresponde al secretario de prensa. Algo parecido sucede en las empresas que tienen una persona que desarrolla el producto y otra que lo vende".

Durante la presidencia de George H. W. Bush (1989-1993), el secretario de prensa Marlin Fitzwater manejó durante nueve meses tanto las tareas inmediatas como las de largo plazo, suficiente tiempo para convencerse de que era una tarea imposible.

"Como secretario de prensa estás involucrado en los problemas acuciantes que se presentan día a día en las noticias", dijo Fitzwater. "Hay que encontrar respuestas inmediatas a los problemas inmediatos y no se dispone de tiempo suficiente para hacerse cargo de las estrategias de largo plazo. Pero aun cuando se tuviera tiempo, es difícil organizar los pensamientos para recordar dónde nos gustaría estar dentro de dos meses".

La prensa se forma una imagen diferente del secretario de prensa cuando éste desempeña ambas funciones. "Los periodistas ven al director de comunicaciones como un propagandista que expone los temas del día y prepara declaraciones, y la prensa considera que en esa función su actuación no es la más sincera". Sin embargo, el reconocimiento de la honradez e integridad del secretario de prensa es fundamental para el prestigio y la eficacia

Sin coordinación no es posible hacer bien el trabajo

de este puesto de trabajo. Y, según agrega Fitzwater, "uno se verá comprometido si realiza ambas tareas".

A veces el director de comunicaciones está a cargo de la oficina y el secretario de prensa es su subalterno. Por ejemplo, en la oficina de un ex gobernador el director de comunicaciones dirigía las operaciones de ambas oficinas. En ciertas ocasiones atendía las preguntas de la prensa si conocía bien al reportero o si el tema le interesaba de modo especial. Rara vez viajaba con el gobernador. La secretaria de prensa – que era subalterna del director de comunicaciones – y su personal respondían todas las preguntas de los medios, hacía declaraciones "oficiales" y viajaba con

DIRECTOR DE COMUNICACIONES VS. SECRETARIO DE PRENSA

A veces el director de comunicaciones está a cargo de la oficina y el secretario de prensa es su subalterno. Por ejemplo, en la oficina de un ex gobernador el director de comunicaciones dirigía las operaciones de ambas oficinas. En ciertas ocasiones atendía las preguntas de la prensa si conocía bien al reportero o si el tema le interesaba de modo especial. Rara vez viajaba con el gobernador. La secretaria de prensa – que era subalterna del director de comunicaciones – y su personal respondían todas las preguntas de los medios, hacía declaraciones "oficiales" y viajaba con el gobernador. La secretaria de prensa, al igual que el director de comunicaciones, tenía acceso directo al gobernador. El uno informaba al otro si se ocupaba de algún asunto referente a los medios.

En otros casos, el secretario de prensa dirige la oficina y el director de comunicaciones es su subordinado. El secretario de prensa se ocupa de las operaciones diarias con la prensa. El director de comunicaciones dirige la estrategia de largo plazo, la redacción de discursos y, a menudo, de los portales en la web y de los medios sociales.

el gobernador. La secretaria de prensa, al igual que el director de comunicaciones, tenía acceso directo al gobernador. El uno informaba al otro si se ocupaba de algún asunto referente a los medios.

En otros casos, el secretario de prensa dirige la oficina y el director de comunicaciones es su subordinado. El secretario de prensa se ocupa de las operaciones diarias con la prensa. El director de comunicaciones dirige la estrategia de largo plazo, la redacción de discursos y, a menudo, de los portales en la web y de los medios sociales.

En un ministerio importante de un gobierno nuevo, las tareas de comunicaciones se dividieron entre varias oficinas. La oficina del portavoz del ministro que no estaba dotada de personal y trabajaba directamente con el funcionario superior; una oficina de investigación con doce empleados que también se encargaban de la prensa regional y extranjera, y una oficina de comunicaciones con tres personas responsables de planear estrategias de largo plazo. Cada una tenía su propio jefe y se reunían con poca frecuencia. El jefe de personal del ministro favoreció esta estructura para que el portavoz pudiera dedicarse exclusivamente al ministro, lo que dio buenos resultados hasta que se produjo una crisis mundial y fue imposible obtener información. La solución es que ahora el portavoz supervisa y coordina todas las comunicaciones y también al personal a través de un buen gerente administrativo.

La coordinación es crucial

El éxito de toda campaña de relaciones públicas depende en gran parte de la coordinación con otros departamentos de su propia agencia, con su propio personal y con departamentos ajenos a ella.

"Sin coordinación no es posible hacer bien el trabajo," afirmó un ex portavoz del gobierno.

Para un funcionario público y su oficina de prensa, la regla siempre debe ser: que nunca haya sorpresas o que las haya en el menor número posible. Una manera de evitar que ello suceda es manteniendo una comunicación excelente con toda la burocracia para que mediante un sistema de alerta se identifiquen de manera temprana todas las cuestiones espinosas que posiblemente aflorarán. Siempre habrá sorpresas, pero se pueden reducir mediante la planificación y la coordinación.

Par evitar sorpresas, la oficina central de asuntos públicos de un departamento del gabinete de Estados Unidos suele tener una conferencia telefónica semanal con las oficinas de asuntos públicos de sus dependencias y de esta manera hace seguimiento de cuestiones antes de que se manifiesten como asuntos controvertidos.

La norma de "cero sorpresas" también es de vital importancia en la relación entre la oficina de gobierno central y sus departamentos. Gran parte de la agenda de un gobierno se lleva a cabo por medio de las oficinas y ministerios del gabinete, y para que operen eficazmente es necesaria la coordinación entre el gobierno central y sus agencias, y entre las agencias y el gobierno central. Ello conlleva un constante intercambio de información, que resulta en un mensaje coherente y no conflictivo. Lo ideal es que funcione como una rueda en la que el gobierno central es el eje y las oficinas del gabinete o ministerios son los rayos. El mismo modelo se puede aplicar a la coordinación entre el ministerio y sus dependencias.

> "Es realmente importante que todos comprendan las prioridades y la misión de su organización para que todos coincidan en una misma agenda".

La colaboración garantiza el buen funcionamiento del programa desde sus inicios. El ex secretario de prensa de la Casa Blanca, Marlin Fitzwater, pidió a los directores de comunicaciones de cada uno de los departamentos del gabinete que informaran de todos

los anuncios que, a su juicio, era probable se convirtieran en noticias de primera plana. Lo hizo con la idea de que el presidente pudiera anunciar algunas noticias importantes de cada departamento y que siempre tuviera conocimiento previo de la controversia que podría surgir tras la difusión de una noticia.

Incluso en el caso de que dos funcionarios del gobierno sean de la misma opinión, su mensaje será más convincente si aúnan sus esfuerzos. El gobernador novato de un estado de Estados Unidos aprendió bien esta lección cuando ignoró la necesidad de coordinar los mensajes en su oficina. Su jefe de personal dio un mensaje a la prensa sobre los objetivos del gobernador; el jefe de políticas comunicó otro y el secretario de prensa, otro diferente. Los medios informaron sobre el caos resultante y la aprobación del público al gobernador sufrió una caída estrepitosa. Solo cuando la operación de prensa se integró al resto del personal, se desarrolló un mensaje coherente, mejoró la cobertura de prensa y el público empezó a dar su apoyo a los programas del gobernador.

"Es realmente importante que todos comprendan las prioridades y la misión de su organización para que todos coincidan en una misma agenda", dijo un ex secretario adjunto de asuntos públicos de varios departamentos de gabinete. "No quiere decir que todos deberán repetir lo mismo como un loro, pero si no tienen una buena comprensión de su misión y de sus prioridades, no se proyectarán al público de manera coordinada y se reducirá la fuerza eficaz de la organización".

La coordinación también conlleva estar pendiente de la producción de noticias. En un país se dio el caso de un importante ministerio que intentó hacer noticia celebrando una rueda de prensa por semana en la que anunciaba ocho o diez noticias importantes, pero solo cuatro o cinco recibían cobertura de la prensa. Aún cuando el ciclo noticioso es de 24 horas al día, cada noticia tiene su tiempo y su lugar. En el caso de este ministerio,

Las ex-secretarias de prensa en la Casa Blanca, Dana Perino (izq.) y Dee Dee Myers conversan en un patio de la Casa Blanca. Las reuniones regulares pueden ser esenciales para manejar con efectividad una oficina de prensa.
© AP Images/Pablo Matinez Monsivais

ATENCIÓN

UNA OFICINA DE PRENSA EN OPERACIONES

- Tener alguien a cargo de pensar a largo plazo. Los esfuerzos de la media no deben ser solamente a corto plazo, y enfrentar solamente las crisis.
- Tener reuniones diarias con el personal de prensa y con los principales funcionarios del ministerio, para que todos estén enterados de los mensajes a los medios.
- Coordinar con otros departamentos y ministerios, para evitar sorpresas.
- Mantener claridad en el monitoreo de los medios. Emplear a contratistas externos para hacer esa labor, de manera que uno pueda enfocarse en hacer llegar la información a la prensa y el público.
- Apropiarse de la agenda de prensa, no solamente la agenda de los medios. Si es necesario, pida la pregunta y llamar de vuelta pronto, con una respuesta bien pensada.

hubiera sido mejor que planificara y espaciara su producción y difusión de noticias a lo largo de la semana, con lo que hubiera satisfecho por completo el apetito diario de noticias.

Otro ejemplo es el del secretario de prensa del gobernador de un estado que no consideró la importancia de coordinar los mensajes cuando se programaron tres eventos estatales para un mismo día, en lugar de espaciarlos a lo largo de la semana. El resultado fue que la rueda de prensa del gobernador obtuvo menos cobertura que la de sus funcionarios subalternos. La oficina de prensa de los funcionarios del gabinete estatal había hecho sus propios arreglos sin comunicarlo a la oficina de prensa del gobernador. Cuando los sondeos de opinión pública revelaron una percepción de caos en la oficina del gobernador, su secretario de prensa procedió a requerir los calendarios de eventos a los distintos funcionarios del gabinete y a cambiar las fechas si había conflicto con las actividades del gobernador. Se coordinaron los mensajes para los medios informativos y el gobernador no tuvo que competir más con su gabinete por la cobertura mediática.

La coordinación también interviene en la divulgación del mensaje en el momento más oportuno. En una de las democracias emergentes, cada ministro tenía una oficina de prensa, pero no había interacción entre ellas. En ocasiones se programaban cinco o seis ruedas de prensa a la misma vez. Un director de noticias televisadas protestó diciendo, “sólo tengo cuatro equipos de cámara y cuando se programan cinco ruedas de prensa del gobierno a la misma hora tengo que elegir entre ellas”. Un ministro se quejó enérgicamentede que su rueda de prensa no había recibido cobertura y le expliqué que “de las cuatro ruedas de prensa que coincidían en la misma hora, la suya tenía menos importancia. Faltaba coordinación. El gobierno, y no los periodistas, deberán ser los que ordenen los eventos que predominarán en importancia sobre otros”.

Los funcionarios de muchos gobiernos de coalición se quejan de que la coordinación es imposible debido al amplio número de representantes de los diferentes partidos políticos que ocupan puestos claves en el gobierno. Este hecho no resta importancia a la coordinación, que es tan esencial en el gobierno de coalición, como en el gobierno que gana una victoria arrolladora en las elecciones.

Actividades diarias en la oficina de prensa

Reuniones » A veces se tiene la impresión de que, por su frecuencia, las reuniones ocupan todo el día y dejan poco tiempo para lo demás, pero en realidad pueden ser esenciales para el buen funcionamiento del sistema. Sus objetivos son compartir información, anticiparse a las noticias y prepararse para manejarlas. En Estados Unidos, las reuniones periódicas entre el portavoz, los funcionarios de comunicaciones, los encargados de las relaciones con los medios digitales y medios sociales, y sus colegas en el gobierno se realizan usualmente todos los días y a menudo varias veces al día.

Scott Mcclellan, ex-secretario de prensa del presidente George W. Bush comparte unas galletas con la prensa a bordo del Air Force One. Los comunicadores del gobierno deben estar accesibles, porque sino los reporteros buscan otras fuentes de información. © *AP Images/Pablo Matinez Monsivais*

Muchas oficinas federales de los Estados Unidos inician su jornada laboral a tempranas horas de la mañana con reuniones del personal superior, incluyendo al portavoz, y si hay oficinas separadas, también asiste el director de comunicaciones. Lo usual es que las reuniones duren entre 20 y 30 minutos, y el funcionario de mayor jerarquía habla sobre los principales asuntos de interés del día; por ejemplo, el temario, el programa de actividades y las reuniones del funcionario superior del gobierno. A continuación, cada miembro del personal puede discutir brevemente los asuntos que prevé cobrarán importancia, como son los asuntos legislativos, las entrevistas con la prensa, las cuestiones del presupuesto y los temas que deberán recibir cobertura noticiosa. El secretario de prensa deberá proveer información sobre la cobertura de prensa de esa mañana, sobre cuál de las noticias podría afectar al funcionario del gobierno y sobre el mensaje del día, la semana o el mes.

Después de esa reunión, el portavoz suele tener una segunda reunión con el personal de relaciones con la prensa para ponerlo al tanto de los temas más importantes del día. Se utiliza el mismo formato de la reunión con el personal superior, pues cada miembro del personal de prensa habla del trabajo que está realizando, se revisa el calendario del funcionario de gobierno y se habla de los mensajes y de los temas que podrían plantear los reporteros ese día. El secretario de prensa hace asignaciones y el personal delega las preguntas a las distintas oficinas del gabinete para que las respondan. Si se celebra una sesió0n informativa ese día, el personal puede preparar un folleto explicativo de las políticas o las posiciones del gobierno frente a importantes temas de actualidad. El portavoz de prensa lo podrá usar como referencia en su diaria sesión informativa con la prensa. El resto del día se dedica a emitir mensajes en los medios — impresos, digitales y de difusión — a responder preguntas y a diri-

> Para llegar al público se debe ir al lugar donde está la audiencia deseada.

girse directamente al público a través de blogs, páginas en la web y medios sociales.

La coordinación en la oficina de prensa de muchos gobernadores y funcionarios municipales en Estados Unidos se trabaja de manera similar al gobierno federal. Dependiendo del tamaño del gobierno, el portavoz puede participar en una reunión diaria con el personal, a la cuál el funcionario principal puede asistir o a la cuál se puede enlazar por teléfono para debatir los asuntos y eventos del día. En algunos estados pequeños, las reuniones se realizan con menos frecuencia, es decir, semanalmente. Muchos portavoces de prensa celebran reuniones de rutina con los secretarios de prensa de varias agencias y departamentos de los gobiernos del estado.

Es importante que los representantes de las oficinas de prensa y de comunicaciones estén presentes en las reuniones con los funcionarios claves del personal para discutir cuestiones sobre la prensa, las políticas, la planificación y los programas del gobierno, sobre la relación de éstos con las comunicaciones y sobre cómo se pueden aprovechar los eventos para reforzar la agenda de un funcionario de gobierno.

Seguimiento de noticias » El saber lo que piensan los demás es un componente clave del trabajo que realiza la oficina de prensa. Muchas agencias de gobierno recopilan las noticias que del gobierno se publican o bien se suscriben a un servicio que hace seguimiento de las noticias en los medios impresos, en la radio y la televisión, en línea o en los medios sociales. Es una tarea que se puede hacer internamente por el personal que llega temprano en la mañana y lee las noticias en la prensa o en línea, o repasa las informaciones de la radio y la televisión. Algunas oficinas de prensa se suscriben también a servicios de recortes periodísticos, es decir, firmas privadas que rastrean artículos interesantes. Se hace una recopilación de las historias más importantes – tanto las que favorecen como las que se oponen al gobierno–, seguidas de otras menos importantes. A menudo se organizan por tema. A veces se redacta una recopilación de los mensajes claves y otras se presenta todo el artículo. Es importante hacer seguimiento de toda la amplia variedad de medios noticiosos y no solo de los impresos.

En un gobierno nuevo sucedió que el personal de alto nivel de la oficina de prensa recortaba, pegaba y resumía todos los días artículos de periódicos y revistas para mantener informados a los doce funcionarios de más alta jerarquía del personal. Aunque el 80% de las noticias se difundía por televisión, nadie se dedicó a hacer seguimiento de las informaciones por televisión o en los medios sociales por considerar que lo primero era demasiado costoso y lo segundo, muy difícil. La consecuencia de ello fue que no se enteraron de gran parte de las noticias de mayor relieve.

En una pequeña ex-república de la antigua Unión Soviética, un ministro clave de gobierno encargaba a una persona sus relaciones con la prensa. Esta persona dedicaba horas cada día a recopilar y resumir las noticias que sólo veía el ministro, pero disponía de poco tiempo para dedicar a los reporteros, quienes pronto recurrieron a otras fuentes en busca de información. La situación cambió cuando se otorgó un contrato a una empresa privada para hacer seguimiento externo de todas las noticias del gobierno, lo que liberó a la secretario de prensa para trabajar más tiempo con los periodistas.

En la actualidad, en muchas regiones del mundo, las empresas privadas pueden buscar y preparar archivos de las noticias que salen en los medios impresos, en la radio y televisión y en los medios digitales, para lo que utilizan palabras claves, etiquetas, o fechas, y luego envían videos o transcripcio-

nes. El análisis de las tendencias observadas en la cobertura es igualmente importante y los contratistas externos pueden hacerlo eficazmente.

Llamadas telefónicas, correo electrónico y mensajes de texto » En nuestra Era de Información, la difusión de noticias es continua durante las 24 horas del día. En Estados Unidos, las oficinas de prensa de la Casa Blanca y de los departamentos de alto nivel del gobierno tienen un sistema de funcionario de guardia, de modo que durante las 24 horas del día hay un funcionario de prensa disponible, aun en la noche y los fines de semana, para responder a las preguntas de los medios informativos. El sistema de funcionario de guardia hace posible que la oficina de prensa trabaje durante el mismo ciclo de 24 horas diarias de los medios noticiosos. En los departamentos o agencias de menor tamaño, en los que no hay funcionario de guardia, lo normal es que el secretario de prensa le proporcione su número de teléfono móvil a los reporteros para que le puedan llamar para hablar sobre noticias de última hora.

Es muy importante si el reportero tiene que cubrir una noticia de gran relevancia. Los portavoces intercambian con los reporteros su número de teléfono móvil, la dirección de correo electrónico y Tweeter, o se comunican por Facebook para atender a sus preguntas fuera de las horas de oficina. Cuando un funcionario de prensa ha trabajado con un reportero en una noticia, no es conveniente ponerlo en contacto con un nuevo portavoz que tal vez no esté tan bien informado sobre el tema. "Prefiero que un reportero me llame a casa para obtener la información correcta y completa, a que publique una historia deficiente debido a que el funcionario de guardia no estaba familiarizado con la información", opinó un funcionario de asuntos públicos de una organización militar de Estados Unidos.

Estar atentos » Los portavoces siempre deben estar disponibles y permitir que los reporteros llamen a su teléfono móvil; el portavoz suprime el "filtro" del secretario o ayudante que contesta la llamada telefónica, averigua quien es el interlocutor y el propósito de su llamada. Sin embargo, ello puede tener el efecto de poner al portavoz a merced de la prensa en momentos en que quizá no está preparado para responder. En cambio, si hay un ayudante que pueda responder a la llamada inicial, se garantiza que siempre habrá alguien disponible para recibir las preguntas de los medios, a la vez que se facilita que el portavoz prepare una respuesta bien documentada.

Sin embargo, es esencial que el ayudante, al igual que el portavoz, siempre tenga encendido su teléfono móvil para recibir llamadas, mensajes de texto y otras comunicaciones, y que devuelva con prontitud la llamada de un reportero. De lo contrario, la prensa acudirá a otra fuente de información.

"No es preciso que responda las preguntas de inmediato", afirmó un ex presidente de la Asociación Nacional de Comunicadores del Gobierno. "Usted tiene derecho a no dejarse emboscar. Es mejor hablar más tarde con un reportero que caer en un error".

Según un ex portavoz de la Casa Blanca siempre se puede decir "me sorprende usted en un mal momento. ¿A qué hora debe entregar su material? Yo me comunicaré con usted".

Asignar a los trabajadores donde está el trabajo

No es necesario que el trabajo eficaz con los medios, sean los tradicionales como los periódicos, la radio y la televisión, o los medios digitales o sociales conlleve un gasto elevado de dinero, la contratación de personal adicional o la adquisición de más equipo. Es posible que lo que se requiera sea, sencillamente, cambiar los recursos de lugar. Por ejemplo, para comunicarse con la gente, se deberá ir allí donde está el público al que se destina el mensaje.

En el caso de la oficina de comunicaciones de un ministerio, su personal era, en teoría, enorme. Sin embargo, el número de personas que atendían a la prensa era muy reducido. La mayoría de los empleados trabajaban en producciones de televisión y en publicaciones destinadas a la venta en estancos. Sin embargo, pocos veían los programas televisados y menos compraban las publicaciones. El pequeño grupo de funcionarios de la sección de prensa llegó a sentirse abrumado por la cantidad de preguntas de los medios, y los reporteros se quejaron de que les daban poca información y de que eran lentos en responder. A ese ministerio le habría convenido trasladar sus recursos – personal y equipo– al medio de información por el cual recibían las noticias sus ciudadanos, es decir, a la prensa escrita independiente y a los medios sociales.

En otro país, con capacidades más avanzadas para obtener noticias, los adultos recibían información noticiosa de la televisión, la radio y los periódicos, pero no así los jóvenes, que estaban más acostumbrados a los medios sociales y a los mensajes de texto. El país tenía una numerosa población joven y el gobierno se quejaba de que su información no le llegaba a ellos. El gobierno sólo pudo captar la atención de los jóvenes después de dirigirse a ellos a través de los medios de su predilección, que eran los medios sociales y los programas radiales para la juventud.

EN RESUMEN

UN DÍA EN LA VIDA DEL SECRETARIO DE PRENSA DE LA CASA BLANCA

No importa quien sea el presidente a cargo, el secretario de prensa de la Casa Blanca suele iniciar sus actividades cotidianas en su casa, hojeando desde la madrugada tanto las noticias de los medios impresos, como los publicados en línea electrónica, sin dejar de atender lo que dicen los noticiarios de las emisoras de radio y televisión. Para tener una buena idea de los temas que los reporteros cubrirán ese día, y de los que preguntarán, el portavoz tiene que comenzar a trabajar desde muy temprano .

La jornada en la oficina comienza alrededor de las 7:30 de la mañana,. con una reunión a la que asiste el personal principal de la Casa Blanca, que suele incluir al jefe de personal, jefes adjuntos y asesores claves. Esta reunión ha sido descrita por Martha Joynt Kumar en su libro "Managing the President's Message: The White House Communications Operation" (Manjerar el mensaje presidencial: las comunicaciones en la Casa Blanca) como un encuentro para la toma de decisiones. A continuación se celebra una segunda reunión, tan concurrida que duplica en cantidad de personal a la primera e incluye a funcionarios que dirigen las diversas operaciones de la Casa Blanca. Es una sesión informativa en la que la atención de todos se concentra en las actividades y en las cuestiones previstas para ese día.

En la reunión del personal de operaciones, el secretario de prensa destaca las noticias que se estiman que surgirán a lo largo del día, y los mensajes que espera se comuniquen al público. Luego de estas dos reuniones, el secretario de prensa sostiene una tercera reunión con el personal de la oficina de prensa. En ella se discuten las noticias de mayor relieve, los eventos que se anticipa y los que quieren hacer públicos.

El portavoz también puede convocar a una sesión informal con los reporteros asignados para cubrir la Casa Blanca para intercambiar información sobre el calendario de actividades del presidente, emitir las declaraciones oficiales del día y para dar información sobre los temas que probablemente más interesan a los reporteros ese día.

La mayor parte del resto de la mañana se dedica a preparar la reunión informativa con la prensa, que será por la tarde y será televisada. El secretario adjunto y el secretario auxiliar de prensa hacen seguimiento de los temas, consultan con las agencias del gobierno y pasan la mañana recopilando información para ayudar al secretario de prensa a responder a las preguntas que se prevé se le harán durante la sesión informativa.

Por lo general, el secretario de prensa, o el secretario de prensa adjunto, se comunican mediante conferencia telefónica con sus homólogos en los departamentos de Estado, Defensa y Oficina de Asuntos de Seguridad Nacional, entre otros, para que todos coincidan en una sola declaración sobre cuestiones relacionadas con los asuntos exteriores.

La sesión informativa diaria con los reporteros y corresponsales de prensa, que se suele celebrar temprano en la tarde, se transmite en vivo y en directo. De esta sesión se saca una transcripción escrita y se la distribuye junto a una copia del video en todo el gobierno de Estados Unidos, y se la envía a los dirigentes de otros países; también se públican, tanto la transcripción escrita como las imágenes, en el sitio en la Web de la Casa Blanca. Algunos canales de televisión por cable transmiten la sesión en vivo.

Al finalizar la sesión informativa, el secretario de prensa y su personal dedican gran parte del resto del día a contestar las preguntas de los reporteros, y a asistir a reuniones con el presidente y con otros funcionarios superiores. Al final de la jornada, se suele llevar a cabo una reunión con funcionarios superiores de la Casa Blanca para sacar conclusiones y pasar revista de las noticias y de los eventos del día, y a anticipar las noticias del día siguiente.

A la mañana siguiente, el ciclo vuelve a repetirse.

El presidente Obama conversa con su secretario de prensa, Jay Carney, en la Oficina Oval. Los encargados de las comunicaciones deben trabajar muy de cerca con el liderazgo. *Official White House Photo by Pete Souza*

Si quiere conocer más ideas de la autora!

Capítulo 4 Video (en inglés)—www.goo.gl/aDIXB

4

Un plan de estrategia comunicacional con dinámica e iniciativa

El primer paso para una eficaz comunicación pública de los planes y programas del gobierno es tener una idea clara y precisa del objetivo que se persigue, y elaborar un plan estratégico para alcanzarlo. La comunicación estratégica es un proceso claramente definido para lograr objetivos de comunicaciones a largo plazo. Requiere una variedad de elementos, como una información constante y coherente, coordinación, comunicación interna y externa complementaria, tanto dirigida al público en general como a determinados sectores en el momento apropiado. La estrategia debe estar respaldada por un sólido plan de investigación para evaluar las actitudes públicas, definir el público al que se pretende llegar y tantear distintos medios para modificar actitudes y comportamientos. Una estrategia eficaz exige vigilar y evaluar el éxito en el logro de los objetivos y, en caso de no alcanzarse esos objetivos, estudiar otras posibles alternativas de acción. La planificación estratégica para las comunicaciones evita limitarse a reaccionar simplemente a los acontecimientos y a los problemas cotidianos.

Tratar de imaginar el plan como el que aplica un equipo de fútbol internacional, o estadounidense, con jugadores en posiciones de defensa y de ataque. Los atacantes pugnan por llegar a la meta: lanzar un mensaje. El equipo defensivo responde a las cuestiones planteadas y se encarga de la tarea diaria de cumplir el mensaje. Ambos son importantes. Ambos necesitan planes, pues sin un plan de juego claramente definido, la maniobra anticipatoria — impulsar el mensaje — puede perderse en la maniobra defensiva de enfrentarse a la crisis del día. Con un buen plan de juego los miembros del equipo de la oficina sabrán qué jugadas tienen que efectuar, y lo mismo el personal encargado de comunicaciones. A fin de cuentas, mantener buenas comunicaciones es mantener el equilibrio entre los objetivos a largo plazo y las demandas a corto plazo — el equilibrio entre la ofensa y la defensa.

En una comunicación dinámica, el primer paso en señalar un objetivo — algo que se desea lograr — con la subsiguiente

guirlo. Ello incluye idear un plan de juego para comunicar por qué es importante lograr dicho objetivo y qué debe hacer el público para alcanzarlo. El objetivo puede suponer un cambio de comportamiento (como reducir el consumo de tabaco), un cambio de actitud (como obtener el respaldo público para prolongar la jornada escolar), o una medida legislativa (como aprobar un proyecto de ley para modificar la prestación de servicios de salud). Con frecuencia es mixto.

A partir de concretar el objetivo, se elabora su mensaje principal. El objetivo es aquello que la oficina desea lograr. El mensaje que expresa ese objetivo capta esas ideas en una forma claramente inteligible.

Es probable que el gobierno persiga muchos objetivos, por ello con frecuencia necesita consolidarlos, en tres o cuatro de amplio alcance, para su mayor coherencia. Hablar de demasiados objetivos puede dar lugar a confusión y riesgo de perder la atención del público. Por ejemplo, el objetivo de fortalecer la economía puede entrañar los objetivos de reducir el desempleo, impulsar las exportaciones y aumentar las inversiones en el país. Generalmente, un gobierno se referirá a tres o cuatro objetivos principales, para cada uno de los cuales tendrá no más de un mensaje con un máximo de tres mensajes secundarios.

Los mensajes tienen que ser consistentes. Con Internet y los medios sociales son los mensajes conflictivos los que se destacan. La información se puede adaptar y matizar de distintas formas según el público al que se destina, pero el mensaje principal general debe ser el mismo. También debe ser breve, fácil de comprender, fácil de explicar y fácil de recordar.

Los mensajes se deben repetir. De lo que se trata es de crear una caja de resonancia en la que el mensaje se escuche una y otra vez. Los medios sociales son especialmente útiles para amplificarlos. Los mensajes también se deben repetir y explicar por distintas personas, en distintos lugares y a distintos públicos. Lo que encuentra eco en una persona mayor es distinto de lo que capta la atención de otra de 20 años.

Entonces, ¿Por qué no lanzar simplemente el mensaje al público y dejar que siga su curso? Porque lo más probable es que, sí lo hace, no conseguirá nada.

Si se quiere conseguir cambios económicos en la forma en que actúa el gobierno, por ejemplo, se debe comunicar por qué se propone lo que desea hacer, qué repercusiones tendrá la propuesta y sobre quién recaerá, cuánto costará y cuánto ahorrará, cómo se sabrá si el programa logra su objetivo, y cuánto tiempo se necesitará para ello. El plan de comunicaciones estratégicas es el mapa para llegar a su destino; la campaña en los medios de comunicación representa los caminos que le conducirán a él.

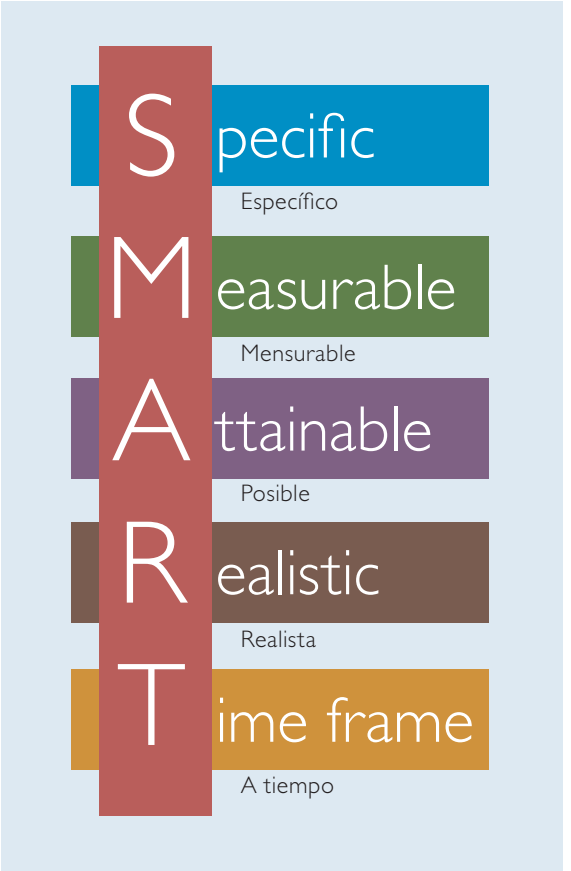
Los objetivos deben ser concretos, mensurables, asequibles, realistas y estar sujetos a un plazo dentro del cual se puedan lograr. El público es más probable que preste atención a mensajes sistemáticos y que y actúe en consecuencia. Cuando se coordinan los canales comunicación y se transmite el mensaje de manera sistemática y simultánea, y se lo repite, se puede enviar un “sonido” o mensaje claro, coherente y persuasivo.

El mensaje empieza con el líder

La elaboración de objetivos de acción con sus consiguientes mensajes no es competencia exclusiva de la oficina de prensa. La oficina de comunicaciones o la oficina de prensa del gobierno puede elaborar un plan de comunicaciones estratégicas y poner en marcha una campaña mediática, pero para que sea eficaz necesita ayuda. El líder gubernamental y el personal superior, así como los encargados de las comunicaciones del gobierno deben colaborar para elaborar sus objetivos y expresarlos.

Todo empieza con el jefe. A menos que el jefe esté comprometido y trabaje en estrecha colaboración con el encargado de comunicaciones, sólo se cosecharán fracasos.

Un político recientemente elegido nombró portavoz a la persona que había sido secre-



La meta final debe ser SMART, o sea: eSpecífico, Mensurable, Alcanzable, Realista y a Tiempo, para lograr el objetivo buscado.

tario de prensa de su campaña electoral. Aunque el portavoz conocía el objetivo de la campaña — ganar —, desde que el político había asumido su nuevo cargo rara vez había discutido el "mensaje o tema actual" con el funcionario. Lo principal era conseguir la aprobación de la legislación. No se celebraban reuniones entre el funcionario elegido, su secretario de prensa y su personal superior para expresar y enmendar objetivos y evaluar resultados. Las declaraciones del portavoz a la prensa quedaban a su libre albedrío. "¿Cómo uno decide por su propia cuenta cuál es el mensaje?" se preguntaba el portavoz. La respuesta es: no se puede.

Idealmente, el oficial superior, en colaboración con el encargado de las comunicaciones, el secretario de prensa y el personal superior elabora de tres a cinco objetivos que se desea alcanzar a largo plazo. Estos objetivos suelen haberse presentado en la campaña electoral. Más de cinco pueden ser excesivos para que el público los retenga. Como ejemplo, los siguientes son cinco objetivos que un estado recientemente democratizado ha considerado: promover reformas de la Unión Europea, reformar la administración pública, impulsar objetivos de privatización, fortalecer la economía y combatir la corrupción.

El mensaje debe repetirse con frecuencia y convertirse en el punto focal de la administración. Toda medida que adopte el funcionario —pronunciar un discurso, conceder una entrevista, escribir un blog, hablar con legisladores — debe centrarse en los objetivos a largo plazo. Indudablemente, el funcionario tendrá que elaborar mensajes sobre objetivos a corto plazo para hacer frente a las crisis que vayan surgiendo, pero los objetivos generales deben repetirse constantemente.

Con frecuencia, la falta de información y discusión básicas da lugar a malentendidos. Un gobierno debe difundir y repeteri las comunicaciones abiertas sobre distintas cuestiones para que el público comprenda y acepte sus objetivos. Y esto nunca ha sido más posible que hoy, con la explosión de instrumentos digitales y móviles que permiten el contacto directo con los ciudadanos.

Los líderes gubernamentales aprenden a fuerza de golpes cuándo no son buenos comunicadores; pueden no ser reelegidos a su cargo. Encuestas realizadas en un estado recientemente democratizado muestran que los ciudadanos sabían que tenían que atravesar dificultades económicas para mejorar la economía, pero no sabían cómo. El gobierno no había preparado un mensaje. Los funcionarios del gobierno habían anunciado que querían una economía más fuerte, pero nunca habían detallado qué pasos habría que dar hasta lograrlo, por qué se tendrían que adoptar determinadas medidas, cómo funcionaría su plan, cuándo se podrían esperar tiempos mejores, quién estaría afectado y cómo, y dónde se sentiría el impacto con más intensidad. En cambio, dedicaron todos sus esfuerzos a conseguir la aprobación de diversas medidas por la legislatura en vez de procurar

el apoyo de los ciudadanos. La prensa decidió el programa. A los ojos del público, parecían ir dando tropezones de un problema a otro, de una crisis a otra.

Otro gobierno quería reformar sus cuerpos de policía y de investigación. El cambio entrañaba la fusión de ambos y el cierre de algunos lugares de trabajo. El ministro del Interior anunció el plan inmediatamente en una conferencia de prensa a mediados del año, sin hacer comunicación de seguimiento o mensajes especiales a las ciudades afectadas. No se informó de que se destinarían más policías a patrullar las calles y que aumentaría la paga de todos los agentes. El plan tenía que ser aprobado por la legislatura seis meses después, pero al acercarse la fecha, alcaldes, policías e inspectores y sus respectivas familias manifestaron su oposición unánime. Sólo en el último minuto, cuando se emitieron repetidamente mensajes dirigidos para explicar cómo el plan iba a beneficiar realmente a los agentes y a sus familias así como a los ciudadanos, se comprendieron las medidas propuestas. Finalmente, la legislatura las aprobó

ATENCIÓN

LAS MEJORES PRÁCTICAS DE UN PLAN DE COMUNICACIONES

- Trabajar con los principales funcionarios de gobierno para tener metas claras, y poder evaluarlas con frecuencia.
- Decidir la manera de evaluar el éxito o el fracaso del plan de comunicaciones.
- Coordinar con otros departamentos y ministerios para evitar sopresas.
- Insistir con el mensaje, en todo lo que hace el funcionario de gobierno.

Elaborar un plan de comunicaciones

Una vez señalados los objetivos, la oficina de comunicaciones o la oficina de prensa del gobierno elabora un plan para transformar rápidamente la idea del gobierno en realidad. El primer paso es la investigación, a menudo por el personal de comunicaciones, sobre cómo se pueden alcanzar los objetivos y qué supondrá todo ello a largo plazo y en el ínterin.

Con los objetivos y los resultados de la investigación a mano, el personal de comunicaciones y prensa puede iniciar una campaña de relaciones públicas para evaluar la opinión, tanto del público perteneciente a una organización como de los individuos ajenos a ella, sobre las medidas y los objetivos. La evaluación entraña encuestas, grupos de discusión, y estudios para hallar los puntos fuertes y débiles de un plan y formular argumentos que se puedan usar a favor o en contra de él. La evaluación permite al personal de comunicaciones elaborar un plan para explotar los puntos fuertes y tratar de resolver los vulnerables. Con un abultado presupuesto se pueden hacer encuestas y organizar grupos de discusión. Con fondos limitados se puede recurrir a encuestadores, familiares, amigos o conocidos para evaluar francamente argumentos e identificar grupos a favor o en contra del objetivo.

Estos datos cuantitativos y cualitativos ayudan a decidir cómo expresar el mensaje y a quién dirigir las propuestas. Los siguientes son algunos de los pasos que se tienen que dar: Establecer objetivos concretos, bien definidos tras decidir qué se quiere lograr y en qué plazo — para finales de un año, durante el período legislativo o su mandato en el cargo. Basado en los resultados de la encuesta se elabora un mensaje principal conciso. Preguntarse:

- ¿Qué objetivos se quieren alcanzar? Escojer una cantidad realista — no más de cinco al año — en los cuales concentrarse, y decidir cuáles se desea lograr este año, el siguiente, etc., etc.
- ¿Qué se desea comunicar y a quién?

- ¿Quiénes constituyen el público y qué faceta del objetivo captará especialmente su atención? ¿Qué puntos serán más importantes para las madres, los estudiantes, las personas de edad, los militares?
- ¿Cuándo comunico cada mensaje? Se puede decidir dar relieve a un mensaje una semana. Se puede incluir mensajes secundarios dentro de un mensaje principal general. Por ejemplo, si su objetivo es la mejora de la educación se puede comunicar un mensaje principal: "Un ciudadano educado es un ciudadano inteligente". El mensaje secundario puede tratar de temas relativos al perfeccionamiento de la formación de maestros, el aumento de participación de los padres en el sistema educativo, la extensión de la jornada o el curso escolar, etc.
- ¿Qué modalidades de comunicación desea usted utilizar? Idealmente, se debe usar todas ellas, desde las tradicionales (prensa, radio) a las comunicaciones sociales en línea y tecnología móvil, dirigidas concretamente a determinados públicos por distintos medios. Por ejemplo, si se quiere la atención de las mujeres mayores, parte del plan puede ser llegar a ellas a través de las revistas que leen y de los programas de televisión que ven. Para llegar a los públicos más jóvenes sería preferible usar medios sociales de comunicación y estaciones de radio que transmiten programas para ellos.o use social media and youth radio stations.

A partir del análisis, se puede elaborar una campaña mediática que puede servir para educar a la población, influir en la opinión pública, persuadir a las personas que influyen en la opinión pública, provocar el debate e inducir a la gente a la acción.

"Para comunicarse eficazmente, es necesario establecer una necesidad; determinar qué es lo más importante; decidir qué es lo que se desea comunicar; presentarlo de una forma que interese al público al que va destinado el mensaje, y repetirlo", afirma la antigua portavoz de Clinton en la Casa Blanca Dee Dee Myers. "No se puede decir todo. Hay que decidir qué es lo más importante, concentrarse en el público al que va dirigido el mensaje, y decírselo en términos que tengan sentido para él. Después, hay que repetir el mensaje una y otra vez, porque la gente está ocupada y constantemente recibe información durante un ciclo de 24 horas de noticias"

EN RESUMEN

LA COMUNICACIÓN CON EL PÚBLICO DEBE SER:

Your communication with the public must be:

- **Consistente:** quedarse en el mensaje.
- **Penetrante:** emitir el mensaje de manera que la gente lo entienda, la local y del mundo.
- **Reelevante:** que sea importante para la gente.
- **Realista:** Prometer poco, y dar grande.
- **Repetitivo:** Crear una cámar del eco.
- **Temprana:** La gente recuerda lo primero y lo último de lo que escucha.

La puesta en marcha de una campaña mediática

Una campaña con los medios de prensa sirve para poner en práctica la estrategia de comunicaciones. Para poner en marcha una campaña mediática se necesita:

- Tener objetivos claros.
- Conocer los argumentos en pro y en contra de sus objetivos de política.
- Formular mensajes claros sobre sus objetivos de política a los que pueda responder el público. Los mensajes deben ser breves, fáciles de comprender, fáciles de explicar y fáciles de recordar.
- Idear un plan de comunicaciones estratégicas, con una campaña paso a paso para llevarlo a cabo.
- Definir el público al que se desea llegar.

Éste puede abarcar desde todos los miembros de la población a pequeños grupos a los que se desea especialmente llevar el mensaje, concebido concretamente para personas de determinas características demográficas (por ejemplo, edad o ingresos).

⇛ Decidir quién transmitirá los distintos mensajes de comunicaciones. Por ejemplo, quién escribirá el mensaje en el blog el lunes. El martes?

⇛ Dividir el plan en tareas.

⇛ Preparar una lista de quién hace qué y actualizarla con frecuencia.

⇛ Nombrar un supervisor que vigile las tareas para asegurar que se cumplan con arreglo al plan establecido.

⇛ Cambiar los plazos según convenga.

⇛ Aprobar el plan con el grupo.

⇛ Poner en marcha el plan.

⇛ Aprovechar los acontecimientos para resaltar temas. Elaborar un calendario de distintos medios de comunicación y mensajes. Por ejemplo, para llamar la atención hacia un acontecimiento determinado, encargar a una persona de la organización, que goce de popularidad entre su público, enviar mensajes por blog, tweet y redactar artículos de opinión sobre distintos temas en distintos días. Se puede encargarle vídeos y discursos para poner en su página de la web y en la de su público, así como en Youtube.

⇛ Hacer de los objetivos el tema principal del discurso, blogs, página en la Web y artículos de opinión.

⇛ Dirigir varios subtextos del mensaje a los distintos públicos. ¿Se necesita enviar segmentos de los mensajes a sus diversos públicos, como grupos primarios, secundarios, principales partes interesadas y público interno (personal de plantilla).

⇛ Disponer que un sustituto, o experto externo, que comunique mismo mensaje que el de la oficina, sobre los objetivos. Añadir su participación en el calendario de actividades.

⇛ Estar preparado para decir al público:

- En qué consiste el programa, y en qué no consiste.
- Por qué es necesario.
- Cómo le afectará.
- Qué sucederá a corto plazo.
- Qué sucederá a largo plazo.
- En qué se diferencia el programa de la situación actual.
- Cuál es la responsabilidad del gobierno en el nuevo programa.
- Cuál es el plazo de aplicación del programa y cuándo tendrán efecto los cambios.
- Qué sucederá si no se alcanzan sus objetivos.
- Cómo sabrá el público que el programa ha tenido éxito.
- Qué se pide al público que haga.

Repetir el mensaje. Hablar de lo que se va a decir, decirlo y luego comentar lo que se ha dicho.

Scott Walker, gobernador de Wisconsin, habla sobre la creación de puestos de trabajo en la fábrica Ruud Lighting. El lugar donde se hace una declaración amplifica la fuerza del mensaje. © *AP Images*/Journal Times/*Gregory Shaver*

Si quiere conocer más ideas de la autora!

Capítulo 5 Video (en inglés)—www.goo.gl/gDnXd

5

Poner en marcha de una campaña mediática

El éxito o el fracaso de un plan de comunicaciones estratégicas depende de su habilidad de aplicarlo de una forma ordenada, focalizada, coordinada y, al mismo tiempo, flexible. Se puede llevar a cabo una estrategia en una campaña mediática y ello depende del mensaje, que es uno de los principales instrumentos que se transmite. Lo que se debe evitar a toda costa es un mensaje fragmentado y confuso. El éxito de las comunicaciones requiere fijar un objetivo claro, conciso y conmensurable y formular mensajes para transmitirlos de manera eficaz a públicos específicos a través de los medios de comunicación apropiados. A continuación se presentan algunos de los pasos que se debe tener en cuenta.

Marcar los principales acontecimientos en un calendario principal. Consultar el calendario oficial del gobierno todos los meses y marcar todos los acontecimientos periódicos importantes. Por ejemplo, en Estados Unidos, en enero el presidente pronuncia un discurso televisado sobre el Estado de la Unión, poco después se publica el presupuesto anual proyectado; durante el verano se celebran importantes reuniones internacionales; y la Asamblea General de las Naciones Unidas reanuda sus sesiones en el otoño. Estos acontecimientos periódicos son decisivos en el calendario de los medios de información de la Casa Blanca porque todos los años el presidente pronuncia mensajes relacionados con esos hechos.

A veces, los acontecimientos periódicos brindan oportunidades de presentar al público los objetivos anuales del gobierno. Por ejemplo, si un objetivo es el aumento del empleo, se puede tratar en el discurso del Estado de la Unión.

Preparar un cuadro con los mensajes periódicos previstos. Después de registrar en el calendario los acontecimientos bajo el epígrafe de "tareas pendientes" y alguno de los objetivos relacionados, anotar el resto de las metas. Esto permite programar anticipadamente lo que se puede utilizar cuando no se tiene un acontecimiento en la sección "tareas por hacer". Por ejemplo, si en enero la economía y el aumento del empleo son un punto focal, en febrero se puede tratar otro

Utilice FDOA para analizar las Fuerzas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas.

objetivo, como la mejora del medio ambiente. Marzo se puede ocupar sobre la mejora de la educación y en abril el líder gubernamental podrá darle de nuevo su atención a la economía.

La frecuencia con que se alterna la discusión de los objetivos depende de una variedad de factores, como el tamaño y la complejidad de la entidad gubernamental o el calendario legislativo. Por ejemplo, si la reforma agraria, la reforma de la administración pública y la generación de empleo son tres temas principales y se decide dedicar a cada uno de ellos una semana, una semana se puede dedicar a la reforma agraria, la siguiente a la reforma de la educación y de la generación de empleo las dos semanas siguientes antes y durante el día nacional del trabajo. En el curso de las cuatro semanas, se puede programar cada día o cada semana distintos acontecimientos en torno a un tema, y usar la quinta semana para volver a referirse a la reforma agraria.

Formular un mensaje principal y varios secundarios. El mensaje principal debe ser breve, fácil de recordar y fácil de comprender. Preparar tres mensajes secundarios relacionados con él principal, cada uno dirigido a un grupo demográfico distinto. Pensar en el tronco de un árbol como el mensaje principal, del que brotan ramas o mensajes secundarios. Por ejemplo, si la mejora de la educación es uno de los tres mensajes principales, se puede dedicar mensajes secundarios a la formación de maestros, la extensión de la jornada y semana escolar y la mayor participación de los padres. El resultado puede ser:

⇛ Neoyorquino educado, neoyorquino empleado.

Mensajes secundarios dirigidos a distintos públicos:

⇛ Para maestros: Maestros competentes, estudiantes sobresalientes.

⇛ Para padres y maestros, con objeto de extender la jornada y el curso escolares: Más tiempo en el centro docente, más inteligente.

⇛ Para conseguir una mayor participación de los padres en la educación de los hijos: Padres comprometidos, hijos instruidos.

Asegurarse de que tanto su mensaje principal, como los secundarios, sea sencillo, claro y directo. Redactar un tweet o un titular para refinar el mensaje. No divulgar más de tres mensajes secundarios para no perder el interés del público. Recalcar una y otra vez sus puntos principales.

Algunas veces, un mensaje contundente es suficiente. Por ejemplo el mensaje "Conductor ebrio, conductor detenido", tiene todo el texto que hace falta contra el hábito de consumir bebidas alcohólicas y conducir.

Hacer un sondeo de opinión. Informarse de cómo reaccionan los otros, y familiarizarse con los argumentos que se pueden aducir a favor y en contra del plan. Esto ayuda a refinar el mensaje y atacar los argumentos desfavorables. El presupuesto decide qué técnicas se pueden utilizar — encuestas, estudios o simplemente el recurso de recabar la opinión de los colegas. Los resultados ayudan a formular mensajes en apoyo de las propuestas y en defensa contra los argumen-

tos que se esgriman contra los responsables del plan.

De este modo, se puede estudiar los puntos fuertes, los débiles, las oportunidades y las amenazas que se ciernan sobre el encargado del proyecto.

Apuntar en su calendario principal qué semana, día o mes de difundirá el mensaje principal o el secundario. Escribir el mensaje para cada día, semana, mes o trimestre en un calendario de actividades que cubra, al menos, los próximos seis meses. Actualizar el calendario frecuentemente según vayan surgiendo acontecimientos imprevistos y cambien los programas legislativos que obliguen a alterar los planes.

Identificar a los públicos. Decidir a quiénes se desea que sean los destinatarios de los mensajes: ¿Puede el mismo mensaje encontrar eco en todos los ciudadanos, o la oficina se tiene que dirigir a varios públicos, como personas de edad, estudiantes o mujeres, cada uno de los cuales necesitará un mensaje secundario distinto que atraiga su atención?

Analizar su público. Preguntarse. ¿Quiénes son las partes interesadas en el mensaje o el público al que se quiere llegar? ¿Por qué son importantes? ¿cuáles son los problemas o intereses de cada público? ¿qué o quién ejerce influencia sobre ellos?, y ¿qué desea usted que hagan: cambiar de actitud, de comportamiento, o ambos? Según el tema se necesitará agrupar los distintos públicos geográficamente, por región; demográficamente, por edad, sexo, ingreso o religión; o psicológicamente, por intereses o modos de vida.

Averiguar cómo reciben la información sus públicos. Se necesita conocer las lagunas de conocimiento en el público — su comportamiento, conocimientos y actitudes actuales, y cómo presentarles mejor el tema de la campaña. ¿Qué medios de comunicación son apropiados para cada público? Por ejemplo, un público joven suele usar medios sociales y digitales, mientras que un público de más edad puede usar medios tradicionales, como periódicos y televisión. En muchas partes del mundo, la radio es el principal medio. Se tiene que llegar a la gente donde la gente esté.

Elaborar un mapa de medios de comunicación. Mantener al día una lista de medios de comunicación y revisarla para averiguar quiénes estarán más interesados en obtener información sobre la campañas. ¿Cuáles son sus intereses y cuál es la mejor forma de llegar a ellos? Incluir, no sólo los medios tradicionales, como periódicos revistas y programas de radio, sino también blogs y vídeos que transmiten mensajes en la era digital. Investigar los medios especializados. Si el objetivo gira en torno a la agricultura, ponerse en contacto, no sólo con informadores de temas políticos y económicos, sino también con los interesados en la agricultura.

Preguntarse si el mensaje es adecuado al medio de comunicación. Reservar la información más complicada para la prensa, y la más simple para medios sociales y vídeos. Por ejemplo, un nota más compleja se presentará en la prensa y otra menos complicada por la radio, la televisión o los medios sociales. Entrar en contacto con sitios de medios sociales que puedan publicar su mensaje o su enlace. Establecer una página especial en Facebook sobre el tema de la campaña. Lo principal es llegar a los distintos públicos por

ATENCIÓN

LAS MEJORES PRÁCTICAS DE UN PLAN DE COMUNICACIONES

- Hacer un calendario anual de actividades. Marcar los acontecimientos más importantes.
- Anotar en el calendario los principales objetivos.
- Hacer un calendario anual de actividades. Marcar los acontecimientos más importantes.
- Monitorear y evaluar.

las fuentes de información que utilizan y confían. El uso de datos de investigaciones sobre públicos le puede dar la información que desea.

Decidir qué tipo de instrumentos de comercialización se desea usar. ¿Se prefiere los volantes, carteles o logotipos y mensajes en gorros y camisetas? El efecto combinado de múltiples elementos — televisión, prensa, radio, páginas web, medios sociales e instrumentos de comercialización — es mucho mayor que la suma del efecto individual de cada uno de ellos.

Presentar su mensaje desde la perspectiva local. Informarse del efecto que tendrá su programa en distintas regiones. Recordar el adagio: "toda noticia es local". En tanto que sea posible, presentar su información, no sólo en términos nacionales, sino también locales.

Como refiere la politóloga Martha Kumar, en Managing the President's Message, cuando el presidente Bill Clinton quiso reactivar el interés público en el calentamiento mundial, invitó a meteorólogos del país a ir a Washington para presentar el parte meteorológico desde el jardín de la Casa Blanca. De este modo, Clinton consiguió llegar a públicos generalmente indiferentes a las cuestiones de política que emanan de la Casa Blanca y le dio un carácter local al tema del clima.

Usar ejemplos personales. La presentación de información sobre el objetivo, a través de ejemplos personales, tiene un efecto más profundo en el público. Cuando el presidente Barack Obama presentó su programa de servicios médicos, los pacientes que se iban a beneficiar ofrecieron sus puntos de vista a los periodistas. Es muy eficaz darles un rostro humano a las cuestiones de política.

Busque el efecto visual.Busque el efecto visualPick messengers. Determine what respected third-party allies can reinforce your message. If a government public liaison office exists, work with it to identify and engage favorable audiences to also push your message. For example, on the agricultural theme, to whom do farmers listen? Who will write op-eds, give speeches, write blogs or do short videos advocating your agricultural plan? Prepare talking points for supportive opinion-makers who will support your plan and influence public opinion.

Seleccionar los mensajeros. Decidir qué terceras partes aliadas pueden reforzar el mensaje. Si existe una oficina gubernamental de enlace con el público, trabajar con ella para identificar públicos favorables e interesarles en promover la campaña. Por ejemplo, en cuestiones de agricultura, ¿a quién escuchan los agricultores? ¿Quién redactará artículos de opinión, dará charlas, escribirá blogs o hará vídeos cortos en apoyo de un plan agrario? Preparar una lista de puntos destacados del mensaje para personas que son partidarias y gozan del respeto del público, para que puedan apoyar el plan e influir a su favor en la opinión pública.

Determinar la coordinación. Coordinar el mensaje con otros miembros del gobierno para orquestar el apoyo. Es más fácil obtener apoyo para un programa cuando todos los grupos a los que pueda interesarle de algún modo están de lado de la campaña.

Elaborar un plan para los medios sociales. Añadir al calendario principal fechas y temas para usar en el blog de la campaña. Elaborar un plan principal que detalle quién escribirá el blog, cuales serán los mensajes secundarios, y qué día. Establecer un programa para el Twitter. Averiguar qué mensajes se pueden difundir en Facebook, y preparar un plan para enviar videoclips para YouTube y otros sitios.

Fijar plazos. ¿Cuándo se debe alcanzar el objetivo? Por ejemplo, si se trata de un voto legislativo, ¿cuánto tiempo queda hasta que tenga lugar? De ello depende el tiempo que se dispone para lograrlo.

Preparar un presupuesto para su campaña. Calcular meticulosamente los posibles costos. Decidir cuánto gastar en cada elemento del plan.

Elaborar un plan para la supervisión y evaluación de la campaña. Qué indicadores se utilizarán para comprobar si se han logrando los objetivos de la campaña? ¿Qué factores determinan el éxito o el fracaso de la campaña?

Elaborar dos calendarios. Uno para el mensaje principal, que registra el trabajo durante todo el tiempo que dure la campaña, marcando a quién se pretende llegar, por qué medios de comunicación, en qué días, a través de qué mensajero. El otro calendario corre en sentido inverso, desde la fecha final de la campaña hasta el comienzo de su planificación. Al comparar ambos calendarios se puede decidir quién escribirá los materiales, cuándo deben estar listos los borradores, quiénes los deben aprobar y para qué fecha. Establecer plazos para cada etapa, marcadas en un calendario de trabajo. Revisar continuamente el calendario para asegurarse del cumplimiento de los plazos.

Lanzar la campaña al público y ser flexible. Después de lanzar la campaña mediática, mantener una actitud flexible, ya que se tendrá que reajustar los planes.

Evaluación. Evaluar mensualmente la marcha de la campaña y hacer los cambios necesarios en el programa, el mensaje y el calendario. Se puede evaluar cada comentario de prensa sobre el objetivo de la campaña: ¿Qué mensajes principales se utilizaron, cuáles se omitieron y, por si acaso, en qué aspectos fueron inexactos? Determinar cuales fueron los instrumentos mediáticos más eficaces, qué periodistas, blogueros u otros destacados creadores de medios sociales se mostraron más favorables, qué portavoces del mensaje fueron los más dominantes, qué importancia se concedió al mensaje de la campaña y qué dijeron, a favor o en contra, las terceras partes. Se puede confeccionar un gráfico para clasificar numéricamente los mensajes ya sea como favorables, desfavorables o neutros. En caso necesario, cambiar los planes para obtener mejores resultados el mes siguiente.

A divertirse con la campaña.

EN RESUMEN

MODELO DE CAMPAÑA MEDIÁTICA

Agosto y septiembre, los tradicionales meses del "retorno a la escuela" en Estados Unidos, el momento en el que la prensa y el público más atención pone en los temas de educación, lo que ofrece al Departamento de Educación de Estados Unidos la excelente oportunidad de ser noticia en los medios locales y nacionales.

Arne Duncan empezó su tenencia como secretario de Educación, en el gabinete del presidente Obama, con un recorrido en autobús por dos regiones del país: el sur (Arkansas, Louisiana, Mississippi y Alabama), y el nordeste (Nueva York, Massachusetts, New Hampshire y Maine). Bajo el lema "Heroísmo escolar: Honrar a los maestros de Estados Unidos", la campaña tuvo como propósito dar mayor cobertura al mensaje de apoyo del Departamento de Educación a los maestros. Entre los temas figuraban ensalzar la profesión docente, apoyar la labor eficaz de los docentes, reformar las evaluaciones de desempeño de los maestros y darles compensación justa.

Se seleccionaron las localidades para demostrar su amplia variedad de escuelas rurales, escuelas urbanas, centros de puericultura y universidades. La estrategia de divulgación combinó el uso de la prensa y los medios sociales.

Los comunicados de prensa anunciaban las escalas que el autobús haría en las diferentes ciudades. Diariamente se publicaban convocatorias para la prensa nacional, así como en cada una de las ciudades seleccionadas, para informar sobre los eventos. El servicio de información, vía RSS, del Departamento de Educación, distribuyó las convocatorias a la prensa local y nacional. A ello seguían los comunicados de prensa que informaban sobre lo acontecido ese día.

El autobús pintado de un azul vivo, con imágenes de maestros y niños, bajo el lema "Heroísmo escolar" y el sello del departamento, se convirtió en un complemento de la campaña del secretario. Hizo de decorado en el trasfondo durante las entrevistas y figuraba prominentemente en las imágenes difundidas en los periódicos y en los reportajes televisados.

El secretario Duncan celebró ruedas de prensa en casi todos los lugares visitados. En algunas paradas pronunció discursos formales y en otros sólo visitó a maestros y estudiantes, o sencillamente habló con ellos o con otras partes interesadas. A veces tuvo discusiones informales y sesiones de escucha empática. Casi todos los eventos estaban abiertos a la prensa. Se invitó a los miembros de la prensa local y nacional a que subieran al autobús y pasaran unas horas, o hasta un día entero, con el secretario. También se concedieron entrevistas a los blogueros, incluyendo a los que cada localidad escribían sobre temas que interesaban a padres y maestros.

También se instalaron sofás y una mesa en el autobús para facilitar la entrevista de persona a persona. A veces los funcionarios electos o los educadores subían al autobús y participaban en las entrevistas.

El equipo del Departamento de Educación tomó imágenes fotográficas y grabó videocintas en cada etapa para los medios sociales. A menudo las editaban en una furgoneta en camino a la siguiente parada. Las imágenes se reproducían en formato comprimido y se enviaban por correo electrónico a la página Web del Departamento, de ahí se publicaban en el blog de la agencia o en su sitio en YouTube. Dos empleados del Departamento de Educación, ex reporteros, se ocuparon de publicar información en el blog una vez al día, como mínimo.

Otros dos empleados de la agencia utilizaron el Twitter para informar con antelación sobre eventos del secretario Duncan y para emitir informes en tiempo real sobre los acontecimientos según se producían. Las imágenes grabadas y el blog se retransmitían a la página del secretario en Facebook. Este medio se utilizó también para anunciar el calendario de eventos y paradas.

Al año siguiente, se repitió toda esta actividad en diferentes regiones del país, y las fotografías se publicaron en Flickr.

Brian Duble, candidato a gobernador de Vermont, participa en un debate en la estación de radio WVMT. Las oraciones simples y breves dan mejor resultado en una radio. © *AP Images/Glenn Russell*

Si quiere conocer más ideas de la autora!

Capítulo 6 Video (en inglés)—www.goo.gl/5nULu

6

Los recursos de una oficina de prensa

La labora de un encargado de comunicaciones en el gobierno se puede comparar a la tarea del director de una orquesta, que tiene a su cargo coordinar a muchos instrumentos para crear un gran sonido. Para interpretar una obra de alto nivel sonoro se utiliza tantos instrumentos como sean necesarios, para producir armonías agradables; para un tono diferente se puede emplear solamenta a los violines. Un encargado de las comunicaciones dispone de numerosos instrumentos, o herramientas. Y al igual que el director de orquesta, debe asegurarse que los instrumentos suenen bien en conjunto o, según la partitura, suenen bien individualmente.

Parte del trabajo del "director" de medios de comunicación consiste en decidir qué instrumentos usar en cada caso. Doug Wilson, secretario adjunto para asuntos públicos del presidente Obama, en el Departamento de Defensa, le dijo al diario The Washington Post que "la clave para no perderse entre esa maraña de instrumentos de comunicación es recordar que todos tienen una función propia que desempeñar".

Añadió, "un equipo encargado de los asuntos públicos, que sólo trabaje con la prensa impresa no tiene sentido, como tampoco lo tiene otro que sólo haga por medio de twitter. Lo importante es entender lo que se puede lograr con cada instrumento y decidir cuál es la mejor combinación para alcanzar un objetivo determinado".

Los instrumentos mediáticos están cambiando continuamente. Los siguientes son unos pocos a disposición del "director" de la era de información:

Biografía. Una biografía se puede incluir en un comunicado de prensa; con los datos profesionales y los aspectos más destacados de la carrera de la persona que ha sido nombrada para un nuevo cargo, o que debe pronunciar un discurso o participar en un acontecimiento.

Blogs. Los blogs son artículos digitales de opinión, en los que los individuos escriben sus observaciones o dan noticias sobre un

tema. Combinan las ventajas de los medios sociales — por ejemplo, su facilidad de difusión — y la publicación tradicional de prensa. A menudo combinan texto, imágenes y enlaces con otros blogs, páginas web y redes sociales. La mayoría son interactivos, lo que permite a los visitantes dejar observaciones y mensajes en ellos.

Calendarios—el principal y de trabajo — en campañas mediáticas. El calendario principal con mensajes cubre toda la campaña, detalla el mensaje, los medios que se utilizarán y quién será el portavoz para cada día, semana o mes. El calendario de trabajo va en sentido inverso, desde el final de la campaña al comienzo de los preparativos; presenta por separado cada una de las tareas que es preciso realizar en un plazo determinado, con la asignación de las funciones necesarias para llevarlas a cabo.

El foro o Internet de discusión es un sitio en línea electrónica en el que los usuarios pueden publicar mensajes en el formato de una conversación. Los mensajes suelen ser aprobados por un moderador antes de ser publicados y se archivan, al menos temporalmente.

Junta editorial. Las juntas editoriales son reuniones entre una fuente de noticias y el director de la página editorial de una publicación de prensa o en línea, redactores de artículos de fondo y de opinión, así como periodistas de las secciones de noticias, para discutir un tema. Las principales redes de televisión y de cable también celebran reuniones similares. La junta editorial puede ofrecer a un funcionario del gobierno la oportunidad de exponer sus ideas detalladamente, lo que puede dar a los medios de comunicación un mejor entendimiento de las políticas del gobierno y generar noticias, editoriales y comentarios en blogs y otros medios.

Email. El correo electrónico es un medio para intercambiar mensajes digitales entre un autor y uno o múltiples receptores.

Resumen ejecutivo. El resumen ejecutivo de un documento es un extracto del informe completo, para que los lectores puedan captar rápidamente los puntos principales, sin leer un documento largo.

Lista de expertos. La lista de expertos a veces se elabora en una oficina de prensa, que se la entrega a los periodistas. La lista debe contener el nombres de los individuos, la organización a la que pertenecen, su número de teléfono y dirección de correo electrónico, para que los periodistas puedan fácilmente ponerse en contacto con ellos para concertar entrevistas o solicitar información sobre distintos temas.

Facebook. Se trata de una de las redes sociales más populares, donde los usuarios pueden crear un perfil o una comunidad en torno a un tema, publicar e intercambiar información entre "amigos" o personas con intereses comunes. www.facebook.com

Hoja informativa, o de antecedentes. La hoja informativa, o de antecedentes, suele acompañar a un comunicado de prensa y facilita información sobre un tema determinado. La hoja, que puede tener una extensión equivalente a varias páginas impresas, suele presentarse en un formato con párrafos señalados por indicadores.

El seguidor. Es el partidario de alguien o de algo en las redes sociales, es un aficionado entusiasta de una organización o personalidad pública. Los seguidores reciben noticias, fotos y otros datos de actualidad de la organización, el personaje famoso, la personalidad pública o la propia organización del hincha.

Nota destacada. El feature es un artículo de prensa de carácter más bien narrativo que noticioso.

Flickr. Es un sitio web para compartir fotos y vídeos. www.flickr.com

Objetivo. La meta, o sea el objetivo que se quiere alcanzar, por lo general, dentro de un plazo determinado.

Entrevista. La entrevista permite a los funcionarios la oportunidad de hablar, por lo general, individualmente, con un periodista y exponer sus ideas de una forma más detallada que en una conferencia de prensa.

Enlace. El enlace digital se refiere a una dirección múltiple que los lectores pueden pulsar para acceder a una sitio web con información adicional sin tener que dar muchos pasos para ello.

Nota de prensa. Se trata de una alerta mediática sobre un acontecimiento próximo, que debe incluir los elementos esenciales de una noticia, o sea el quién, qué, cuándo, dónde, por qué y cómo.

Mensaje. El mensaje articula el objetivo que se quiere alcanzar de una manera fácil de entender y recordar.

MMS. (Multimedia Messaging Service), o servicio de mensajería multimedia, es un servicio para la transmisión de imágenes, vídeo y sonido a teléfonos móviles y desde ellos.

Objetivo. (ver meta)

Charla en línea electrónica . Las charlas en línea se basan en el uso del texto, que puede ir de un remitente a un receptor o varios. Este medio permite a los funcionarios del gobierno fijar una hora determinada para mantener una conversación en línea con muchos receptores.

Editoriales, artículos de opinión, columnas y blogs . Los artículos de opinión, artículos o blogs son medios utilizados por los periodistas para expresar sus opiniones y comunicar sus puntos de vista directamente a los ciudadanos.

Oportunidades fotográficas. Se trata de momentos, o de lugares previstos, en que los fotógrafos pueden captar buenas imágenes, normalmente de políticos o personas famosas.

Correo electrónico "pitch", impreso, mensaje en línea o por video. Se trata de una manera de presentar un tema a un periodista. Explica brevemente por qué el autor considera que el tema merece ser tenido en cuenta y cuales pueden ser las imágenes que se pueden conseguir.

Podcasts. Los podcast son archivos digitales, en audio o vídeos, que se pueden descargar para escucharlos o verlos en cualquier momento.

Ruedas de prensa. La rueda de prensa es una oportunidad de recabar información de un funcionario. Suele durar de 10 a 15 minutos y ser mucho más breve y menos oficial que la conferencia de prensa formal. Normalmente, no entraña una declaración inicial; el funcionario empieza por responder directamente a las preguntas de los periodistas.

Conferencia de prensa. La conferencia de prensa es un acto al que se invita a la prensa para hacer preguntas a un funcionario. Generalmente, corre a cargo de una persona, o se efectúa a través de una variedad de medios, ya sea vídeo, teléfono o formatos digitales. Suele empezar con una declaración del funcionario sobre un tema de interés.

Los "media kits" o paquetes informativos. Los paquetes informativos para la prensa contienen material sobre un tema con información general sobre la organización y para lanzar una campaña de prensa. Normalmente, pueden incluir un comunicado de prensa, una hoja informativa, biografías y fotografías de los oradores, así como otros artículos de interés. Aunque el paquete se distribuye a los medios de comunicación o al público, son materiales que también se suelen publicar en línea para su mayor difusión.

ATENCIÓN

HERRAMIENTAS DE LA OFICINA DE PRENSA

- Difundir la información en todo formato, no solamente en uno.
- Utilizar recursos visuales.
- Redactar el mensaje con textos breves, en titulares para la prensa. Esto permite no perder el enfoque del mensaje.
- Utilizar los medios sociales y actualizar el mensaje regularmente.
- Crear "ruido" con los materiales que se tenga.

Comunicado de prensa. Los comunicados de prensa se redactan como artículos de noticias y presentan la información que se desea transmitir en una o dos páginas. Los dos primeros párrafos ofrecen datos sobre "quién, qué, dónde, cuándo, por qué y cómo", así como contactos donde se puede obtener información adicional.

Auditoría de relaciones públicas. La auditoría es una evaluación para determinar cómo el concepto que el público tiene de una organización contrasta con los objetivos de la misma. Permite comprobar si las estrategias y métodos utilizados cumplen sus objetivos.

Comunicación proactiva. Es una manera de difundir un mensaje al público, con dinamismo e iniciativa para hacerlo por parte de los encargados.

Preguntas. A veces los funcionarios del gobierno plantean preguntas a los periodistas para espolear su interés en un tema. Las preguntas imaginativas despiertan la curiosidad.

RSS (Really Simple Syndication) - La sindicación realmente simple se refiere al flujo de contenido en formato RSS, que permite a una persona enviar contenido de interés a otras personas que se han suscrito para recibirlo automáticamente. Los abonados a RSS reciben material actualizado de sitios preferidos, lo que les evita tener que rastrear información.

SMS (Short Message Service) - Es el servicio de mensajes breves, un tipo de comunicación de mensajes en texto por medio de la telefonía móvil.

Comunicación estratégica. Consiste en la aplicación de una variedad de elementos, desde la investigación para evaluar las actitudes públicas y definir audiencias para difundir información sostenida y coherente, y coordinación para comunicar un concepto o proceso para alcanzar un objetivo a largo plazo. También requiere vigilancia y evaluación del proceso.

Twitter. El Twitter es un microblog de no más de 140 caracteres, que permite a los usuarios enviar y leer mensajes llamados tweets. Se trata de contenido en texto con enlaces a fotos, sitios web, vídeos y otros.

Social media. O sean los medios sociales, que son recursos movibles, o basados en la Web, para facilitar la interacción social, que permiten formar comunidades y entablar diálogos entre muchas personas.

Discurso. El discurso sirven para promover políticas, explicar posturas y lograr consenso.

Streaming media. Es un contenido que se difunde en tiempo real, o instantáneamente, de manera que los usuarios de distintas regiones puedan ver u escuchar algo que ocurre ese momento.

Visuales. Los medios visuales son imágenes — fijas, vídeo, gráficos, cuadros y mapas — que se difunden en línea o se distribuyen en forma impresa o en formato digital.

Web. Las páginas Web son utilizadas por organizaciones para transmitir sus propios mensajes a través de contenido visual, auditivo e impreso.

Webcast or **webchat.** Se vale de la tecnología del "streaming", con enlaces en la red Internet, para poner en contacto a una fuente, como un orador o un funcionario, con usuarios de la red en todo el mundo. El funcionario responde a las preguntas que se le hacen y mantiene una conversación.

YouTube. Es un sitio web de intercambio de vídeos, donde los usuarios pueden subir, intercambiar y ver vídeos. Lo utilizan muchas organizaciones para presentar segmentos de discursos de funcionarios y conferencias de prensa. www.YouTube.com

EN RESUMEN

ELEMENTOS RADIALES

Los ciudadanos de todo el mundo se informan a través de la radio, ya sea comercial, pública o comunitaria. La radio se escucha en regiones donde el índice de alfabetización es elevado, así como en regiones en las que el analfabetismo es alto. La radio se escucha en onda corta, AM, FM, aparatos móviles, e incluso por Internet. La radio es uno de los medios de comunicación más populares, y más eficaces, en todo el mundo.

La radio es íntima e inmediata. Al concentrar la atención de la audiencia solamente en el sonido, la radio les da a sus oyentes la impresión de estar en el escenario desde donde se produce la noticia. Las palabras que se escuchan en la radio, sin la ayuda de imágenes visuales, pueden mostrar cosas, anunciar, declarar y describir acontecimientos con expresión y sentimientos, reflejando al mismo tiempo la personalidad del locutor.

Escribir para la radio es distinto que escribir para la prensa escrita, y la práctica ha sido descrita como para escribir la letra de una canción. Las letras de las canciones y los guiones de la radio exigen utilizar el lenguaje de manera visual (sacando lo escrito) para comunicarlo de manera oral (cantando o hablando). El texto también ha de ser breve y las oraciones sencillas.

Escribir para el oído requiere técnicas diferentes a las que se utilizan para escribir para los ojos, como ocurre en la prensa o en el video. Las audiencias radiales procesan la emisión del programa según lo escuchan. En la radio generalmente no hay segundas oportunidades, la mayor parte de los programas de radio no pueden retroceder. La información debe comunicarse con claridad, sucinta y concisamente en la primera vez. Las palabras han de pronunciarse correctamente y estar en sintonía con el tipo de información que se comunica.

Mientras que una noticia escrita describe quién, qué, dónde, cuando, por qué y cómo, la radio, y también las noticias por video, debe ser correcta, clara, concisa y con colorido.

Cuando se escriba para la radio, se ha de:

- Captar la atención del oyente desde el comienzo.
- Escribir de manera conversacional, pero sin demasiadas palabras.
- Evitar utilizar demasiadas cifras estadísticas. Redondear los números, arriba o abajo, y por ejemplo hacer que la cifra 2.785 se convierta en “casi 3.000”).
- Evitar las abreviaturas.
- Utilizar verbos activos en el texto, en el presente, lo más posible.
- Evitar las descripciones muy extensas.
- No repetir la información que ya ha dicho el locutor a cargo del programa.
- Usar la pronunciación fonética para palabras poco familiares y para nombres y palabras difíciles de pronunciar.
- Utilizar letras mayúsculas y el doble espacio para redactar un guión de radio.
- Hay que ser breve: tres líneas de texto equivalen a unos diez segundos de locución.

EN RESUMEN

UNA IMAGEN VALE MIL PALABRAS

Una figura puede hacer mucho más interesante una información, además de facilitarle la comprensión al usuario.

En televisión, la persona que mira un programa tiene que poder captar la esencia de un relato, al mirar las figuras en la pantalla, si el sonido esta apagado. Lo mismo es cierto para un artículo en un periódico: la imagen debe tener la capacidad de decir de que se trata el relato que acompaña a la ilustración.

Scott Sforza, que tuvo a su cargo organizar varios actos para el ex-presidente George W. Bush, le dijo a un cientista político que "si el sonido llega a apagarse en la televisión cuando uno está pasando frente a la pantalla, uno tiene que comprender el mensaje del presidente con solamente mirar las imágenes que transmite la pantalla".

Esto se puede lograr colocando material escénico detrás del disertante encargado de dar el mensaje, ya sea un tema, el logo o el nombre la organización. o el nombre y dirección del sitio en la Web, para hacer que el mensaje llegue. También significa tener representantes identificables cercanos al tema, como ser niños con uniforme escolar cuando se trate de la educación, por ejemplo, colocados cerca del orador. Y no se debe difundir un mensaje preciso con un escenario repleto con banderas, libros, plantas, o sea algún objeto visual interesante que agregue a la diversidad visual, pero que no distraigan. Nunca se debe estar parado frente a una pared blanca.

Colocar visuales en la página Web o en los blogs es también importante. Así como los periódicos publican ilustraciones para mejorar sus relatos, y para dividir el texto, lo mismo ocurre en línea electrónica y en los medios sociales. Dado que las audiencias tienen atención un lapso breve de atención son particularmente importantes para la comunicación en línea electrónica unas buenas imágenes visuales en los nuevos medios. Así como el texto parar los medios digitales precisa ser breve y vivaz, de la misma manera las páginas Web y los medios sociales deben combinar y presentar fotos fijas e imágenes en video.

Un vendedor de periódicos de Nueva York trata de interesar a la gente en las noticias de la publicación que ofrece. Es necesario entender lo que significa la noticia para llegar al público con información. © *AP Images/Mike Groll*

Si quiere conocer más ideas de la autora!

Capítulo 7 Video (en inglés)—www.goo.gl/tO1av

7

Materiales escritos

La mayoría de las oficinas de prensa de gobierno dedican gran parte de su tiempo, y de sus recursos, a difundir información sobre lo que el gobierno hace, es decir, a informar sobre los proyectos y planes oficiales, y a responder a las peticiones de información de los medios. La llegada de los medios sociales no ha alterado esta situación. Lo que ha cambiado es la amplia oferta de herramientas a disposición de la oficina de prensa para comunicarse con el público.

El comunicado de prensa es un texto escrito que tradicionalmente se utiliza como herramienta de información. En la actualidad, el comunicado de prensa se distribuye ampliamente a través de nuevas tecnologías como el correo electrónico y los medios sociales, como el mensaje de texto, que están vinculados a otras aplicaciones de los medios digitales como fotografías, videos, archivos de sonido, distribución de contenidos RSS y otros socioclasificadores. Además, a los usuarios les es posible publicar sus comentarios y dialogar con los funcionarios de gobierno.

Sin embargo, no importa el medio utilizado, el comunicado de prensa sigue siendo la herramienta preferida del gobierno para divulgar información.

"El comunicado de prensa es una buena herramienta de disciplina porque motiva a crear la historia que quieres ver", dijo un ex secretario de prensa. "Si se hace de manera sencilla y clara, el comunicado de prensa contribuye a la exactitud. Es difícil que se cite equivocadamente un comunicado de prensa".

El comunicado de prensa

El comunicado de prensa es un resumen de hechos acerca de un programa o un tema que se desea que capte la atención de los medios de información. Los comunicados se presentan en un formato regular. El criterio principal en el comunicado de prensa es que debe contener noticias.

Su forma es similar a la de un artículo de noticias, pues el comunicado de prensa se escribe en el estilo de una pirámide invertida. El primer párrafo es la "entrada" y contiene la información más importante; los siguientes párrafos amplían esa información y dan

más detalles, en orden decreciente de importancia. La información menos importante se presenta al final.

Al igual que un buen reportaje de noticias, un comunicado de prensa eficaz responde las preguntas: quién, qué, cuándo, dónde, por qué y cómo. ¿Quién es el sujeto de la historia? De qué trata la historia? ¿Cuándo es o fue el suceso? ¿Dónde tiene lugar o lo tuvo? ¿Por qué es importante la información? ¿Cuál es su relevancia? ¿Cómo sucedió? Todo ello debe aparecer en el primer párrafo o, a veces, en los dos primeros párrafos.

> Un comunicado de prensa que se lea como el relato de un acontecimiento, sin adjetivos inflamantes tiene más posibilidades de ser utilizado por los medios.

Los enunciados y los párrafos de un comunicado de prensa deben ser cortos para que lo pueda leer con rapidez el editor de asignaciones o el reportero, y no deben contener tecnicismos, abreviaturas, detalles sin explicar o frases gastadas. Conviene incluir citas textuales en ellos, pero lo más común es colocar las palabras de funcionarios importantes en el segundo o el tercer párrafo y siempre se debe atribuir correctamente la cita.

Los comunicados de prensa que se leen como un reportaje de noticias y son redactados sin adjetivos exaltados tienen mayor probabilidad de ser seleccionados por la prensa.

En Estados Unidos, lo usual es que el comunicado se prensa se ajuste a una fórmula que incluye lo siguiente:

⇛ Texto a doble espacio.

⇛ Papel liso, preferiblemente con membrete, logotipo y dirección de la organización impresos en la parte superior, y número de teléfono, dirección en la web y en medios sociales en la parte inferior.

⇛ Márgenes amplios –de 2,54 cm. (1 pulg.) por lo menos, en los cuatro bordes– para facilitar la lectura y permitir que los jefes de redacción y los reporteros hagan anotaciones en ellos.

El comunicado de prensa ordinario muestra la siguiente información en la parte superior:

⇛ Fecha en que se expide el comunicado.

⇛ Nombre, número telefónico, número de fax y dirección de correo electrónico y de medios sociales del contacto.

⇛ La hora del comunicado. Con frecuencia, los comunicados de noticias sobre un evento se envían con anticipación, pero no se pueden usar antes de cierta hora específica, de modo que los reporteros dispongan de tiempo para leer el material y procesar la información, sobre todo si el reportaje en cuestión es complicado. Si tal es el caso, se escribe "EMBARGADO HASTA" y la fecha y hora específicas en que la noticia puede ser publicada. Si la información se puede usar en seguida, se escribe "PARA PUBLICACIÓN INMEDIATA". Por ejemplo, la Casa Blanca usualmente envía una copia embargada del discurso del presidente a la nación, varias horas antes de que el presidente lo lea ante el Congreso y la nación, para que los reporteros puedan estudiar su contenido.

⇛ Un encabezamiento que resuma la noticia del comunicado y llame la atención, escrito en letras mayúsculas.

⇛ Una fecha escrita en mayúsculas, al principio del primer párrafo donde se indique dónde se originó la noticia.

⇛ En Estados Unidos, los comunicados de prensa suelen llenar una o dos páginas. Si tiene más de una página, se escribe "continúa" al pie de la primera. Al final del comunicado, se escribe –30–, o bien ####, para indicar que es el final. Es importante asegurarse de revisar el texto para corregir la ortografía, los errores de mecanografía, las fallas de puntuación y los defectos de redacción.

El presidente Obama redacta una declaración para la prensa mientras el director de comunicaciones, el secretario de prensa, el director asociado para discursos, y otros asesores, esperan en la oficina.
Official White House Photo by Pete Souza

Los comunicados de prensa se suelen enviar a un jefe de redacción, a un editor encargado de asignar historias o a un reportero. Se debe hacer seguimiento del comunicado de prensa con una llamada telefónica o el envío de un correo electrónico. Se le preguntará al destinatario si recibió el comunicado y si le interesaría recibir más información. Los reporteros frecuentemente reciben los comunicados por correo electrónico o por mensaje de texto, y alertas por Tweeter. También se distribuyen al público en portales en la web y a través de medios sociales. Se suelen clasificar según su emisor, y también por fecha y tema.

Los boletines de prensa son usados para anaunciar un acontecimiento venidero, para el cual se desea la cobertura de prensa.

Las normas establecidas para un comunicado de prensa tradicional también aplican a los difundidos a través de los medios sociales, y los vínculos con otros medios deben ser relevantes a su contenido y ampliar la información sobre el tema del comunicado.

Los materiales para la prensa, como los comunicados y las listas de datos, se deben redactar y distribuir antes de los eventos de noticias como las conferencias de prensa, y no después de ellos. Un gobierno nuevo lo aprendió por medio de una dura lección. Los ministros trabajaron a puerta cerrada toda la noche para elaborar un nuevo plan económico. Terminaron a las 7 a.m. e informaron a los medios que celebrarían una importante rueda de prensa a las 10 a.m. Los ministros anunciaron las nuevas políticas económicas y, en seguida, el personal de prensa empezó a redactar los materiales del caso. El personal estaba tan ocupado en la redacción del anuncio de prensa, que no tuvo tiempo para explicar en detalle las nuevas políticas. Durante

ATENCIÓN

HERRAMIENTAS DE LA OFICINA DE PRENSA

- ¿Porqué esto es importante y cómo esto se convierte en noticia?
- ¿Cuales son los puntos principales?
- ¿Cual es la investigación que respalde la información? ¿Puede ser fácilmente verificable si los reporteros lo piden?
- ¿A que autoridad se puede citar en este tema?
- ¿Qué otra información adicional se necesita, como ser una hoja informativa?

varias horas, los periodistas no contaron con materiales escritos para preparar lo que sería un reportaje importante y complejo, y algunos no entendieron bien los detalles. La oficina de prensa del gobierno tuvo que trabajar varias semanas para tratar de corregir tal desinformación.

Nota de prensa

Usualmente, el propósito de una nota de prensa es anunciar un evento futuro para el cual se desea cobertura de los medios. Se asemejan a los comunicados de prensa porque responden quién, qué, cuándo, dónde, por qué y cómo, pero son más breves y su finalidad es inducir a los reporteros a concurrir al evento. En algunos países, esta información se envía en formato de invitación. Como interesa la asistencia de los reporteros, no se suele anunciar al público en general en las páginas en la web, En Estados Unidos, los reporteros a menudo reciben las notas por correo electrónico o a través de medios sociales.

Las convocatorias de representantes de los medios informativos tienen el mismo estilo que un comunicado de prensa, con la fecha, los nombres de los contactos, sus números telefónicos y el membrete "PARA PUBLICACIÓN INMEDIATA" o "EMBARGADO HASTA", en la parte superior, y los signos ####, o bien, –30– para indicar el final del comunicado.

Tony Snow, ex-secretario de prensa en la Casa Blanca, llama a un reportero durante una sesión informativa. El comunicado de prensa le permite al reporteros conocer los datos. © *AP Images/Pablo Martinez Monsivais*

Hojas informativas

Las hojas informativas, o de antecedentes, ofrece más detalles que el comunicado de prensa, pues usa datos y cifras, aunque no citas textuales, para ampliar más la información del comunicado de prensa. La hoja informativa se presenta en la forma más fácil de leer posible. A menudo tiene subtítulos en letra negrilla y algunas partes se destacan por medio de marcas. El comunicado de prensa es como un artículo, la hoja de datos proporciona los detalles que amplían la historia.

Al igual que la convocatoria, la hoja informativa copia el formato de un comunicado de prensa, con los rótulos "EMBARGADO HASTA" o "PARA PUBLICACIÓN INMEDIATA", los nombres, números telefónicos, correo electrónico o dirección en medios sociales de los contactos y –30– o #### para indicar el final. También se distribuyen en sitios en la web para que el público tenga acceso a información adicional.

Si la información es muy relevante, las oficinas de prensa publican la hoja informativa como contenido de un blog. Por ejemplo, si el ministerio de transporte hace el anuncio de una nueva autopista, puede mantener viva la noticia durante días enviando la información por partes a través de comunicados de prensa y lista de datos, con vínculos a documentos originales, y así logra la atención del público.

Los funcionarios de una oficina de medios del gobierno observaron que los repoteros solían presentarse a las ruedas de prensa, tomaban los materiales y se marchaban antes del inicio de la sesión. Para evitar que ello sucediera, el portavoz de prensa decidió distribuir los materiales después del evento. Eso tampoco funcionó. Varios periodistas escuchaban sólo una parte de la rueda de prensa, se retiraban temprano y escribían sus artículos a partir de sus propias notas. A veces los funcionarios de prensa consideraron que los reporteros no habían entendido bien la exposición. Si antes de la conferencia de prensa los reporteros hubieran podido recoger el material escrito con los hechos básicos, es probable que no hubieran interpretado incorrectamente los temas.

Los periodistas suelen cubrir varios eventos y el portavoz no debe suponer que si sólo asisten a una parte de sus presentaciones es porque no tienen interés o no desean escribir la historia. Es posible que su agenda esté muy cargado y no pueda quedarse hasta el final de la rueda de prensa, sobre todo si ésta se extiende por más de una hora, como ocurrió en el caso de esa oficina de prensa. Si los reporteros hubieran tenido a su alcance materiales escritos, en papel o por correo electrónico, es probable que los hubieran usado como referencia al redactar sus artículos.

EN RESUMEN

¿QUÉ ES UNA NOTICIA?

Las noticias que difunde una oficina de prensa no son necesariamente interesantes porque se las anuncie públicamente.

Con frecuencia, los funcionarios del gobierno critican a los medios informativos por ignorar las notas que consideran que deben ser publicadas. Pero cuando se les pregunta a los periodistas por qué no lo hicieron, generalmente la respuesta es que la "nota" no suscitaba interés, o carecía de actualidad, o que no tenía importancia.

Entender lo que tiene interés periodístico le ayuda a un funcionario conseguir la cobertura de un tema que le conviene.

"Las buenas notas por lo general no son noticias de interés periodístico. No son interesantes", admitió el encargado de asuntos públicos de un organismo del gobierno de Estados Unidos.

Una manera de llamar la atención en una nota es vincularla a noticias importantes, o al titular del día. Otra técnica es aprovechar los acontecimientos especiales, o los feriados como gancho para la noticia. Por ejemplo, el director de una organización educativa sin fines de lucro divulgó durante el invierno una encuesta sobre los conocimientos en Historia de los universitarios estadounidenses. La noticia no tuvo eco alguno en la prensa. Luego, el funcionario la volvió a publicar el 4 de julio, vinculando la encuesta al feriado nacional debido a día de la independencia de Estados Unidos. Esta vez, la atención de la prensa fue enorme.

¿Qué es lo que hace una noticia?

- La proximidad del lector respecto a los hechos — o a las noticias que pueden presentarse en términos locales. Como dice el viejo refrán: "Todas las noticias son noticias locales".
- La polémica y el conflicto.
- La actualidad. Las noticias de hoy surgen a cada segundo.
- El impacto, algo que afecta a gran cantidad de personas.
- Los personajes destacados.
- Los giros o reveses drásticos en la fortuna personal de la gente.
- Lo raro. "Un perro muerde a un hombre", no es noticia. En cambio, "Un hombre muerde a un perro" sí lo es.
- Los temas de actualidad o temas candentes. Como consecuencia del terremoto y tsunami de 2011, que causó daños a los reactores nucleares del Japón, muchos grupos del mundo publicaron notas sobre la seguridad de las centrales nucleares en sus respectivos países.

El presidente Obama habla con Mark Zuckerberg, CEO de Facebook, en una reunión comunitaria sobre la economía. Los gobiernos pueden usar los medios sociales para pedir a la población su opinión sobre un tema en debate.
© *Getty Images/Justin Sullivan*

Si quiere conocer más ideas de la autora!

Capítulo 8 Video (en inglés)—www.goo.gl/lmfm6

8

Las páginas Web y los medios sociales

"Si uno no se comunica con los medios sociales de comunicación está dejando fuera de la conversación a una parte creciente de la población", dice Anita Dunn, ex directora de comunicaciones de la Casa Blanca durante el gobierno del presidente Barack Obama. "No se trata de medios sociales versus la prensa convencional. No son canales competitivos. Es un proceso de sumatoria".

Sin embargo, agrega Dunn, si uno se comunica solamente a través de los medios sociales, "deja afuera a una parte importante de la población. Y si uno se comunica sólo a través de los medios tradicionales, deja afuera a una cantidad importante de la población".

Es por esto que los gobiernos se comunican cada vez más mediante todas las plataformas.

Dana Perino, ex secretaria de prensa de la Casa Blanca, en el gobierno del entonces presidente George W. Bush, dice que se trata de ser "agnóstico con las plataformas, así como tener la capacidad para responder bastante rápido a cualquier suceso noticioso o los ataques políticos".

Las páginas en la red Web, los medios sociales y la tecnología móvil tienen un gran potencial para mejorar la comunicación entre gobiernos, periodistas y ciudadanos. Los comunicadores del gobierno pueden difundir más información más rápido a más reporteros, quienes ahora pueden estar en una sala de prensa virtual, en vez de estar físicamente presentes para recibirla.

Los gobiernos pueden usar los tweets y blogs para aclarar información, rectificar rumores y contrarrestar falsedades e informes erróneos. Los gobiernos pueden difundir su información, fotos y videos directamente al público, sin pasar a través del filtro de las noticias de prensa. Pueden solicitar las opiniones de los ciudadanos directamente y recibir sus sugerencias sobre programas.

Algunos funcionarios de gobierno dicen que los instrumentos de los medios de comunicación social los ayudan a hacer un trabajo mejor. La directora de comunicaciones de Franklin, Tennessee, publicó en su blog que el comentario ciudadano ha ayudado a los funcionarios de la ciudad a tomar decisiones. "Los gobiernos municipales y de la nación pueden usar los medios de comunicación social no sólo para informar al público sino

que también pueden captar las reacciones para determinar las percepciones públicas, identificar áreas con problemas, obtener perspectivas sobre el público de la municipalidad y, lo que es más importante, crear un diálogo con los ciudadanos a quienes uno sirve". Y agregó: "No podemos estar bien el 100 por ciento de las veces. Y estos comentarios pueden ayudarnos a todos a mejorar".

Pero es importante recordar que la Web y los medios de comunicación social no son nada más que instrumentos.

"Previamente pensábamos que la prensa tradicional, los medios sociales y la Web eran diferentes", dice un veterano comunicador gubernamental. "Ahora los vemos como una sola cosa. Son instrumentos. No hay un mensaje distinto para un instrumento diferente. En cambio es un solo mensaje que usa instrumentos diferentes para llegar a públicos distintos".

"La Web impulsa la cobertura, y la necesidad de presentar un mensaje unificado a través de muchas plataformas, eso es algo establecido", dice Dunn.

"Los días del monólogo se han terminado. Si no se participa en el diálogo – y esto es cierto para cada institución, universidades, tiendas comerciales, todo el mundo –, si no se invita a la gente a hablar con uno, ellos tienen montones de lugares a los cuales pueden ir y hablar de nosotros".

Los medios sociales no cambian la relación o la interacción con los reporteros; simplemente la acrecientan. Con frecuencia los periodistas son los primeros usuarios de los medios de comunicación social del gobierno. Eso es lo que descubrió la compañía de servicios públicos Light Gas and Water, de Memphis, cuando abrió su sitio de Twitter sin mucha fanfarria.

Durante el primer fin de semana el sitio recogió unos 20 seguidores, principalmente periodistas. La cantidad de seguidores ha aumentado significativamente, pero algunos de sus entusiastas más grandes siguen siendo los periodistas. "Nos usan para enterarse de las noticias que ocurren y para encontrar pistas para artículos", dijo el portavoz de la compañía.

Los medios de comunicación social han aumentado el apetito por las noticias. "Debido a que los artículos se publican en cualquier momento, el secretario y el personal de prensa del departamento tienen que estar más disponibles a la prensa", dice un portavoz a nivel de gabinete. "Debido al apetito por noticias las 24 horas del día los siete días de la semana, además del surgimiento de los medios de comunicación social y en línea, tenemos una variedad de maneras nuevas de hacer noticias. Hoy en día incluso los sucesos pequeños y los anuncios pequeños obtienen cobertura".

> La red Web impulsa la cobertura y por ello la necesidad de presentar un mensaje unificado, a lo ancho de muchas plataformas, llegó para quedarse.

La mezcla de medios de comunicación tradicionales y más nuevos permite la amplitud de comunicación. "Cuando teníamos un artículo del Wall Street Journal – dice este portavoz – lo publicábamos en el sitio Web y lo promocionábamos para que la gente lo supiera. Lo poníamos en nuestro sitio Web, lo enviábamos como un aviso RSS, lo tuiteábamos, lo colocábamos en nuestra página de Facebook e incluso escribíamos una nota con enlaces en el blog". Esto no sólo permitía hacer correr la voz sobre ese artículo positivo sino que también hacía posible a otros enviárselo a sus amigos: el efecto amplificador.

Las figuras políticas y del gobierno cada vez más están proporcionando noticias a través de los medios sociales y el móvil. El entonces candidato presidencial Barack Obama anunció que el senador Joe Biden sería su compañero de fórmula para vicepresidente, mediante una comunicación "directa" a los votantes que habían proporcio-

nado sus direcciones de correo electrónico y de mensajes de texto. La Oficina de Prensa de la Casa Blanca ha anunciado noticias mediante Twitter, como la demora en un viaje presidencial. El presidente Obama ha tomado preguntas hechas en una asamblea política a través de Facebook, y algunos candidatos políticos han anunciado sus campañas en esa red social.

El gobierno de Obama ha hecho de los medios de comunicación social el sello distintivo de sus operaciones, no sólo en la Casa Blanca sino también a través de todo el gobierno. Antes de dejar la Casa Blanca, el entonces secretario de prensa Robert Gibbs fue anfitrión de una cantidad de sesiones de "Primera Pregunta" en Twitter, en las cuales recibía preguntas del público directamente. Después del discurso sobre el Estado de la Unión la Casa Blanca ofreció cinco sesiones de chateo en vivo en Facebook con asesores políticos principales y una entrevista en YouTube con el presidente Obama. No sólo los reporteros obtuvieron noticias en estos intercambios sino que las sesiones también sirvieron de vínculo directo entre el gobierno y el público.

"Obviamente un número de nosotros usa diferentes tipos de comunicación social como Twitter para comunicar al pueblo de este país sobre lo que está haciendo el gobierno", le dijo Gibbs al periódico Roll Call. "Creo que es simplemente otra manera de acercar a la gente un poco más a las decisiones que se toman aquí y por qué".

Los medios de comunicación social también son instrumentos de escucha de los funcionarios para adelantarse a las preocupaciones del público. Un departamento federal frecuentemente coloca preguntas en un blog e invita al público a responder. "Hemos hecho competencias, concursos de video, en los que el público puede publicar sus contribuciones en YouTube", dijo un especialista en medios.

Expectativas más elevadas

Un comunicador del gobierno federal indicó que aunque los medios de comunicación social brindan más interactividad, también significa que se espera una respuesta más rápida. "Al usar medios de comunicación social se aumentan las expectativas de que uno está disponible, de que los ciudadanos pueden acudir más rápido a uno, el gobierno, de que la información se mantendrá al día y de que si hay un problema, uno, el gobierno, puede encontrar una solución y responder rápidamente".

Advirtió que aunque esto puede hacer que la gente sea más cautelosa de participar, lo hace a su propio riesgo. "Si uno no participa, la prensa – y los ciudadanos – obtendrán la información de otras maneras".

Una de las preocupaciones más grandes son los comentarios negativos potenciales. "Los jefes de nuestro departamento tenían miedo de que alguien pudiera decir algo malo sobre el departamento", dijo un director nacional de comunicaciones. "Pero alguien podía comentar negativamente en una fiesta. Nuestra norma clave para los empleados es que cuando digan algo en un blog o en un tuit lo hagan como si estuvieran parados tras una plataforma con el logotipo del departamento".

Los medios de comunicación social y el personal

Otras preocupaciones se refieren al tiempo del personal y al financiamiento. Agregar una página Web y participar en los medios sociales no significa necesariamente que se necesite personal adicional o financiamiento. Puede significar una redistribución de tareas o agregar un experto más. Y algunos gobiernos han descubierto que puede reducir costos, especialmente en franqueo postal.

Ante de que comenzara a usar los medios sociales, la oficina de un organismo federal pequeño tenía un personal de comunicaciones de 12 personas, que ya estaba manejando el contenido de una página Web. Cuando

Rachel Flagg, una de los copresidentes del Consejo Web, escribió que las metas del grupo son asegurar que cuando los ciudadanos necesiten información y servicios en línea del gobierno, puedan:

➠ Encontrar fácilmente la información pertinente, precisa y actualizada.

➠ Entender la información la primera vez que la lean.

➠ Completar eficientemente tareas comunes.

➠ Obtener la misma respuesta de cada canal de servicio (web, teléfono, correo electrónico, impresos, en persona, etc.).

➠ Aportar reacciones e ideas y oír lo que el gobierno hará con ellas.

➠ Tener acceso a información crítica si sufren de una incapacidad o no saben bien el idioma inglés.

inició la atención de un blog y el uso de Facebook y otros instrumentos sociales se agregó sólo una persona adicional y se cambiaron las tareas, con algunos empleados asignados a trabajar con reporteros de prensa escrita y radio y televisión y otros dedicados a trabajar con medios sociales, video, audio y el sitio Web. Todos trabajan en la revista que se imprime trimestralmente. A los empleados de todo el organismo se les pide que escriban para publicar en el blog y que contribuyan al sitio Web con escritos de sus áreas de experiencia. Estas contribuciones son editadas por el personal de relaciones públicas.

Como en todas las comunicaciones, es importante tener consistencia a través del gobierno. Se ha creado el Consejo Federal de Administradores Web – un grupo interdepartamental de administradores de la red Web y de medios nuevos del gobierno federal – para que prepare pautas para todo el gobierno. Su meta es "compartir dificultades comunes, ideas y prácticas mejores y mejorar el suministro en línea de información y servicios del gobierno de Estados Unidos".

Rachel Flagg, una de los copresidentes del Consejo Web, escribió que las metas del grupo son asegurar que cuando los ciudadanos necesiten información y servicios en línea del gobierno, puedan:

⇛ Encontrar fácilmente la información pertinente, precisa y actualizada.
⇛ Entender la información la primera vez que la lean.
⇛ Completar eficientemente tareas comunes.
⇛ Obtener la misma respuesta de cada canal de servicio (web, teléfono, correo electrónico, impresos, en persona, etc.).
⇛ Aportar reacciones e ideas y oír lo que el gobierno hará con ellas..
⇛ Tener acceso a información crítica si sufren de una incapacidad o no saben bien el idioma inglés.

El gobierno necesita llevar nuestro contenido a donde la gente ya está en la Web, más que simplemente esperar que la gente acuda a los sitios Web del gobierno", escribió. El Consejo Web tiene información excelente, en inglés, en el sitio http://www.howto.gov sobre la creación, manejo y evaluación de sitios Web y sitios de medios de comunicación social.

Cómo hacerlo: Medios sociales

⇛ Decidir por qué quiere usar esos instrumentos. Tener una estrategia.
⇛ Definir sus segmentos del público. Saber a quienes desea llegar.
⇛ Conseguir la participación de los jefes. Sin la aprobación entusiasta de los jefes máximos es difícil tener éxito con los medios sociales.
⇛ Hacer que la oficina de prensa o de comunicaciones inicie la acción. Ellos son quienes se ocupan del contenido; no les deje la tarea a los técnicos, el personal de tecnología de la información. Construya un puente a través de los departamentos, encabezado por comunicaciones.
⇛ Establecer políticas, procedimientos y normas. Tener una estrategia para el uso de los medios sociales.

> La atención de la gente es más breve con los medios sociales. Hay que decir rápido el relato. La redacción debe ser precisa.

- Alientar los comentarios. Pero estipular reglas para los comentarios y publicarlas en el sitio. Por ejemplo, un organismo federal declara en su sitio que no se pueden publicar comentarios obscenos o profanos, ni ningún ataque personal o promoción de proyectos comerciales. "Aparte de eso, el resto lo publicamos", dijo un funcionario.
- Decidir quién está a cargo de las plataformas Web y de medios sociales, quién aprobará el contenido del organismo y quién será encargado de responder a las publicaciones.
- Crear un calendario para cubrir las fechas, tipo de contenido y plataformas sociales que se usarán y quienes pueden usarlas. Por ejemplo, cual será el contenido en los blogs, Facebook, Twitter y quién lo publicará y responderá a los comentarios en cada día de la semana.
- Mantener el estilo de redacción incisivo y conciso. "Hemos descubierto que la atención de la gente es más breve en los medios de comunicación social", dijo un funcionario. "Hay que contar el caso más rápido. La redacción tiene que ser escueta".
- Planificar cómo dar publicidad a su medio social. Considerar emitir un comunicado de prensa, informar a los interesados y hacer correr la voz: empleados que les avisen a sus amigos y parientes. Promoción de un anuncio en otras plataformas de difusión. Informar a la prensa tradicional. A los medios les encantan las informaciones sobre los medios, incluso los medios social.
- Ser innovador. Algunos organismos del gobierno están incluyendo sus sitios Web y de medios sociales en las notificaciones de cuentas e incluso anunciándolos en los mensajes de espera en el teléfono.
- Hacer fácil de compartir. Tener íconos sobre los cuales se puede cliquear para compartir sus sitios de medios sociales en diferentes formatos, como enviar por correo electrónico o publicar en el sitio de Facebook del lector. Cuanto más fácil es retransmitir una publicación de blog o artículo, mayor será la posibilidad de que su mensaje sea amplificado.
- Asegúrarse de que cumple con las leyes de registros abiertos y transparencia. Esto puede requerir que tenga que archivar las copias de las publicaciones en blogs, respuestas y mensajes de correo electrónico. Consultar con su asesor legal.
- Medir para determinar si logra sus metas. Medir cuanto tráfico consigue en su sitio, así como el número de visitas repetidas. ¿Cuántos lo comparten o se han hecho "amigos" suyos? ¿Y de dónde vienen?

> Un blog es una conversación, un instrumento dinámico para que los funcionarios del gobierno se comuniquen directamente al público.

- Proteger la confidencialidad y la información registrada.
- Agregar enlaces a su firma de correo electrónico para que cada vez que envíe un mensaje o publique en un blog el receptor pueda vincularse a sus sitios de comunicación social.

Cómo hacerlo: Sitio en la Web

- Redactar una declaración de propósitos para su sitio Web. Desarrollar su sitio en torno a las preguntas que hacen los ciudadanos cuando llaman o envían mensajes de correo electrónico. Si su sitio

Web sirve a diversos segmentos del público puede ser necesario que tenga sitios Web diferentes.

⇛ Asegurarse que el contenido nuevo no duplica lo que ya existe. Si otros organismos del gobierno tienen información similar, trabajar con ellos para tener una sola fuente de la información. Como declara el Consejo Web, "el contenido debe ser publicado una sola vez por el organismo con la mayor experiencia y usado por otros organismos y portales por medio de enlaces".

⇛ Crear sitios cruzados entre varios organismos para información específica. Un ejemplo es un sitio con información para ancianos, al cual podrían contribuir información varios organismos gubernamentales y con enlaces a organizaciones y servicios no gubernamentales. No se desea que los ciudadanos tengan que buscar de sitio Web en sitio Web para conseguir información sobre un tema en el que trabajan varios organismos.

⇛ Usar nombres de dominio oficiales del gobierno. Los visitantes deben tener confianza en que están obteniendo información del gobierno. Como indica el Consejo Web, muchos sitios Web pueden parecer que son del gobierno y parecen ofrecer información oficial, pero no lo son. Esto puede conducir a que el público reciba información errónea.

⇛ Tener el nombre de su organismo en cada página. Esto es importante, puesto que los usuarios no siempre podrían llegar

El secretario de Educación de Estados Unidos, Arne Duncan, graba un video durante una campaña de prensa para difundir el mensaje de su oficina a los maestros. Los videos le dan un rostro humano a una iniciativa política. © *AP Images/Michael Conroy*

por la "puerta de entrada" sino que pueden ingresar a través de páginas posteriores.
- Si el organismo gubernamental tiene varias páginas Web, asignar un encargado a cada una de ellas.
- Escribir en leguaje sencillo, simple. Colocar primero el contenido más importante.
- Revisar y actualizar su contenido regularmente, y usar fechas para que los usuarios sepan cuando fue actualizado la última vez.
- Organizar su contenido por tema, servicio, público o ubicación geográfica para que los usuarios puedan obtener la información rápidamente.
- Tener una página inicial que envíe a los usuarios en la dirección correcta. Esta página debe comunicar información básica. Los usuarios desean un servicio rápido y eficiente; y no volverán a la página inicial si no es efectiva.
- Publicar una página de contacto sobre cómo comunicarse con funcionarios del gobierno. También incluir: formularios, preguntas que se hacen con frecuencia, información sobre empleo, mapas, direcciones postales e información sobre la organización.
- Enlaces. Concéntrarse en crear contenido relacionado con la misión y usar enlaces a temas relacionados. Si se pone un enlace a un sitio Web que no es del gobierno, los usuarios deben saber que están yendo a un sitio que no es gubernamental.
- Revisar y actualizar sus enlaces con regularidad. Los enlaces muertos le harán perder audiencia.
- Hacer que el sitio sea fácil de usar. La gente necesita conseguir de manera rápida y fácil la información que busca.
- Ser cuidadoso con poner publicidad en su sitio. Los ciudadanos esperan que el gobierno sea imparcial y no muestren favoritismo hacia un producto o negocio en particular. Si no se tiene autoridad específica para hacer publicidad, no hacerlo.
- Desarrollar un proceso para identificar y archivar contenido que ya no sea pertinente o útil.
- Evaluar el trabajo realizado. Publicar un cuestionario breve para sus visitantes.
- Evaluar constantemente si el sitio Web ayuda a lograr la misión del organismo y cómo lo hace.
- Dar al personal capacitación básica sobre cómo escribir para la Web y los medios sociales.

Cómo hacerlo: Blogs

Un blog es una conversación, un instrumento dinámico para que los funcionarios del gobierno se comuniquen directamente al público, expresen sus pensamientos, opiniones e información. Los blogs deben crear más transparencia y participación con los ciudadanos y permitir maneras adicionales de difundir la información. Son fáciles de hacer y baratos: un blog se escribe de la manera en que habla.

Los blogs pueden difundirse a través del correo electrónico y por medio de los avisos RSS, recopilarse en resúmenes de correo electrónico, publicarse en sitios Web o difundirse en otros medios de comunicación social como Twitter o Facebook. Con un blog se puede tener una conversación bilateral y conocer cuales son las necesidades del público, para informar sobre cómo se las está atendiendo.

Cualquier persona puede tener un blog. Muchos periodistas lo hacen. Un funcionario del Departamento de Defensa de Estados Unidos comentó que "muchos 'blogs' son hechos por periodistas profesionales y tienen mucha credibilidad y tráfico; otros son escritos por especialistas, con un conocimiento profundo sobre un tema y son seguidos por periodistas o gente del gobierno, y otros son escritos por gente que simplemente puede estar dando rienda suelta a su disgusto. No hay un bloguero típico".

Permitir las reacciones y comentarios. La publicación de comentarios de los ciudadanos muestra que los funcionarios valoran la opinión pública. "Si sólo se publican

cosas favorables, el resultado no es auténtico ni directo", dijo un jefe de relaciones públicas de un organismo. "No queremos un estado totalitario con solamente un punto de vista".

Otro funcionario aconsejó considerar los comentarios de los blogs como la sección de cartas de los lectores en un periódico, y tener reglas claras acerca de lo que se publicará y de lo que no se publicará. Para este organismo, no se puede poner en línea nada que sea obsceno o profano, nada que promueva un producto comercial ni ningún ataque personal.

⇒ Tener una meta. Saber lo que se quiere bloguear.
⇒ Publicar entradas en el blog por lo menos dos o tres veces por semana, para no perder audiencia.

> El Tweeter puede tener una enorme efectividad en casos la comunicación y la respuesta durante emergencias.

⇒ Actualizar frecuentemente y con regularidad. Ser consistente en las actualizaciones. Es lo que esperan los lectores.
⇒ Decidir quien publicará en el blog. Usar firmas para que el público conozca a los autores. El moderador del sitio debe supervisar las publicaciones.
⇒ Planificar sus temas. Conocer cómo le ayudarán a lograr la misión de su organismo.
⇒ Crear un calendario. Tener un calendario de temas, ideas y autores. Debe cubrir por lo menos uno o dos meses de anticipación. Esto ayuda a tener una estrategia de contenido y ayuda a mantener la consistencia en las publicaciones. Al mismo tiempo, debe ser flexible, pues los sucesos en curso pueden cambiar el centro de atención.
⇒ Identificar sus distintas clases de público. Se tiene que saber a quién se quiere llegar, por qué y qué se les quiere decir. ¿Cuál es la información que la audiencia necesita? Por ejemplo, en el Departamento de Educación de Estados Unidos la información que quieren conoceer los maestros, desde jardín de infantes hasta escuela secundaria, es probablemente diferente de la que les interesa a los profesores universitarios y de lo que quieren saber los padres de los estudiantes. El departamento tiene blogs diferentes para distintas clases de público.
⇒ Usar titulares que llamen la atención para atraer al lector. Los titulares se pueden leer en muchos formatos: avisos RSS o portales noticiosos que agregan contenido. Hácerlo que sean informativos, concisos y expresivos.
⇒ Publicar sólo contenido interesante, actualizado y bien escrito. Ser breve. Mantener las frases y párrafos breves para no confundir al lector. No usar jerga del gobierno. Las encuestas muestran que la atención de los lectores y televidentes en línea dura poco tiempo. Brindar el máximo de información con el mínimo de palabras.
⇒ Redactar con el estilo de pirámide. Al igual que en un comunicado de prensa, se debe dar la noticia más importante primero e ir agregando detalles en los párrafos siguientes. Los dos primeros párrafos deben seguir el formato de noticias de "quién, qué, cuándo, por qué y cómo".
⇒ Ser coloquial.
⇒ Ser oportuno y pertinente.
⇒ Incluir palabras clave. De esta manera las publicaciones de blog serán más fáciles de encontrar en la búsqueda de información por parte de la audiencia.
⇒ Promover su blog y enlazar a los comunicados de prensa, discursos, videos, fotos y artículos interesantes sobre dichos temas y sus sitios en los medios sociales.
⇒ Usar enlaces en su blog. El primer enlace es el que más cliquea la gente, de manera que tiene que asegurarse de que sea el más importante. No tener demasiados enlaces juntos demasiado cerca.

- ⇛ Publicar comentarios positivos y negativos. Hacer que un encargado/editor lea y apruebe lo que se publica en línea. El requisito de que quienes comentan deben suministrar sus nombres puede reducir los comentarios que no se ajusten a las reglas.
- ⇛ Las imágenes, elementos visuales, puntos clave, listas y subtítulos ayudan a hacer el blog más accesible.
- ⇛ Archivar material. Guardar las publicaciones y comentarios del blog.

Cómo hacerlo: Video

Los videos son experiencias multisensoriales que pueden dar gran realidad e inmediatez a los informes. Pueden darle un rostro humano en una iniciativa y traducir un concepto complicado en términos simples. Los videos usan información densa y la hacen más accesible. Es particularmente eficaz la publicación de videos educativos para explicar cómo realizar ciertas tareas gubernamentales, como llenar un formulario del gobierno o solicitar un beneficio. La mayor parte de los comunicadores del gobierno federal usan YouTube para publicar sus videos.

> "Permitir a los usuarios interactuar en Flickr con los contenidos de la oficina es una buena manera de involucrar a los constituyentes, generar atención en los servicios de la oficina, y generar buena voluntad".

- ⇛ Saber por qué es necesario el video. Las razones pueden incluir el propósito de informar, entretener o demostrar algo. Preguntar por qué alguien preferiría mirar lo que se tiene que presentar en vez de escucharlo o leerlo.
- ⇛ Redactar una descripción breve de lo que se refiere el video; qué se quiere que la audiencia recuerde, y qué contenido verbal y entradas visuales tendrá. Esto ayuda a aclarar el propósito del video.
- ⇛ Comenzar con una escena que atraiga la atención pues los televidentes típicamente deciden en los primeros minutos para ver si vale la pena seguir adelante.
- ⇛ Abrir el video con el logotipo y el título del organismo emisor.
- ⇛ Tener más de una escena. No quedarse con una imagen o la toma de la persona que habla.
- ⇛ Asegurarse que el video tenga movimiento, una entrevista que muestre alternativamente a los interlocutores, o mostrar actividad, con alguien haciendo algo. La información presentada en formato de estadísticas no es interesante en video.
- ⇛ Editar en fragmentos el material más extenso, como los discursos, en versiones breves para publicarlos en YouTube.
- ⇛ Mantenger los videos cortos. No más de tres o cinco minutos de duración.
- ⇛ Obtener permiso de las personas o lugares o para usar música en el video.
- ⇛ Colocar el nombre, logotipo y otros materiales identificativos del organismo en la página de YouTube.
- ⇛ Insertar el enlace de los videos en el sitio Web.
- ⇛ Transcribir el texto del video y colocar la transcripción en el sitio Web con un enlace al video. Esto facilita la búsqueda.
- ⇛ Supervisar los comentarios del público de la misma manera en que en los blogs.

Cómo hacerlo: Twitter

Con su máximo de 140 caracteres, el microblog Twitter permite leer en línea información rápida, como mensaje de texto a un artefacto móvil. La información puede ser entonces redistribuida, o "retuiteada" a otros, lo cual le da distribución más amplia que a través de los canales de prensa tradicionales.

Twitter puede ser enormemente eficaz para comunicaciones de emergencia y de respuesta rápida, tanto para enviar información sobre recursos durante una crisis como para obtener información sobre gente

que necesita ayuda. Como dice la Oficina de Administración y Finanzas de Massachusetts en su lista de recursos de Twitter en línea: "Algunas veces el hecho de no participar en Twitter amplía la crisis, porque sólo se está 'retuiteando' el problema y no su solución".

Twitter también puede ser una excelente manera de conversar con los ciudadanos. Al hacer una búsqueda de twits usted también puede ver una "fuente multitudinaria" de temas o preocupaciones y descubrir lo que piensan los ciudadanos sobre una política en particular. Las preguntas twiteadas son una excelente manera de probar ideas con la gente y adelantarse a las preguntas de la prensa.

Con el uso de hashtags (las etiquetas) — también conocidos como embudos de microblogueo – se puede dirigir a los lectores a un contenido específico. Por ejemplo #TEMA dirigirá al usuario a un tema en particular. Los participantes en una reunión pueden ser dirigidos a un hashtag para que todos los tuits relacionados con ese evento puedan ser buscados fácilmente y recuperados.

Puede establecerse un aviso RSS de Twitter para que la información sobre temas en particular vaya directamente al receptor sin que éste tenga que buscar la información.

⇛ Ser convincente. Con su límite de 140 caracteres los twits tienen que ser cortos y atraer la atención.

⇛ Ser coloquial. No usar jerga o terminología del gobierno.

⇛ Twittear de tres a diez veces por día.

⇛ Twittear en relación a los comunicados de prensa, declaraciones y discursos con enlaces al documento completo en la página Web.

⇛ Ser transparente. Revelar quien escribe el tweet y cómo puede el público comunicarse con la persona que escribe el mensaje.

⇛ Contar la cantidad de seguidores. Esta es una manera de ver cuán popular es su nombre en Twitter.

⇛ Responder a los comentarios y las menciones en Twitter. Si son muchos mensajes sobre un mismo tema responder usando otro medio, como YouTube.

⇛ Hacer preguntas. Los hashtags "#" pueden mantener los temas diferenciados.

⇛ Responder pronto, o la gente pensará que su oficina rehusa participar.

⇛ Retrasmitir los mensajes que se relacionan con su tema.

⇛ Promover su cuenta en Twitter. Colocar enlaces a la página Web, blog y cuenta de YouTube y cruzar los enlaces con la cuenta de Twitter.

⇛ En su perfil de Twitter tener un enlace a la página Web inicial para que sus seguidores puedan ver que su cuenta es auténtica.

⇛ Considerar que los mensajes enviados y recibidos en Twitter son de dominio público y mantener copias de ellos.

Cómo hacerlo: Fotos

Las fotos ayudan a las personas a entender mejor su contenido y a hacer que la información resulte más interesante y atractiva. Sitios como Flickr, donde se comparten fotos, permiten a los usuarios difundir y manejar contenido de fotos y video. Una oficina puede hacer conocer las actividades de su organismo mediante fotos y videos. Como declara el Consejo Web, "permitir que los usuarios interactúen con su contenido en Flickr es una manera excelente de captar miembros, atraer atención a sus servicios y de generar buena disposición".

En el gobierno federal, la Biblioteca del Congreso, con su enorme colección fotográfica, ha tenido particular éxito en poner fotos en línea, particularmente fotos de sucesos históricos. La Agencia de Protección Ambiental consigue involucrar a los ciudadanos en su misión de proteger el medio ambiente y la salud, al facilitar que difundan sus fotos en grupos Flickr. La Casa Blanca pone dis-

ponibles en Flickr fotos oficiales para publicación por grupos noticiosos.

- ⇛ Decidir cuales son los objetivos al usar un sitio de difusión de fotos.
- ⇛ Definir al público y preguntar si su oficina se beneficia, si ese público encuentra y ve su contenido. Preguntar si todo debe ser público o una parte debe estar restringida a algunos sectores del público en particular.
- ⇛ Decidir qué se puede difundir e imprimir y lo que se permite comentar.
- ⇛ Poner títulos a sus fotos e incluir palabras clave describiendo el contenido para que puedan ser ubicadas en una búsqueda.
- ⇛ Determinar la condición de los derechos de autor de su contenido y cómo puede ser usado por otros.
- ⇛ Medir el éxito por la cantidad y tipo de contactos Flickr que recibe, los comentarios que se agregan, referencias que se hacen y aumento del tráfico a contenido relacionado en el sitio Web de la oficina.

Cómo hacerlo: Facebook

"Algunas veces llegan contribuciones maravillosas por Facebook. Alguien publica algo y eso despierta ideas en la mente y se piensa que es una lotería, usted puede resolver algunas cuestiones importantes para su pueblo", dice el vicepresidente de Ghana, John Dramani Mahama.

Eso hace Facebook: deja tomar el pulso de lo que piensan los ciudadanos. "La popularidad masiva y el tiempo que la gente pasa en Facebook lo hacen un canal ideal para difundir mensajes de salud", dice el especialista de medios sociales del organismo federal Centros para el Control y la Prevención de Enfermedades (CDC).

Piense en la superficie de un lago al que se arroja una piedra que crea ondas circulares que se expanden. Una persona pasa información a otra y simplemente se expande. Al final, usted crea una comunidad en torno a un tema.

"La gente busca conectarse con fuentes de información auténticas para mantenerse informada", explicó un instructor de Facebook, en un taller del Consejo Federal Web. "Si uno es auténtico al publicar contenido interesante y la informa y se conecta con ella la gente comparte esa información y contribuir en su retorno. Eso va a crear un circuito positivo de reacciones".

Los gobiernos están usando Facebook de muchas maneras: para difundir información y para conectar a la gente en torno a comunidades de interés. Por ejemplo, en los CDC los ciudadanos ayudan a funcionarios del gobierno a encontrar soluciones a cuestiones de salud.

En el Departamento de Educación de Estados Unidos los usuarios de Facebook hacen preguntas al secretario de educación y cada varias semanas el secretario graba un video con respuestas, que se publica en la página de Facebook con enlaces cruzados con blogs. Un condado cercano a la ciudad de Washington atrapó a un hombre buscado por robo después de publicar la foto del sospechoso en su página de Facebook. Los usuarios de Facebook enviaron pistas. Los departamentos federales y la Casa Blanca con frecuencia consultan a los usuarios si algo les gusta o les disgusta o los instan a comunicarse con el Congreso sobre ciertas cuestiones. Cuando la Administración Federal de Aviación tuvo que licenciar a los controladores de tráfico aéreo por desacuerdos políticos sobre la deuda del gobierno de Estados Unidos, usó Facebook para difundir artículos sobre los afectados por el licenciamiento.

- ⇛ Determinar objetivos.
- ⇛ Definir al público. ¿Es el público general o son sectores especiales?
- ⇛ Decidir si se tendrá una página principal o páginas distintas para sectores de públicos diferentes. Los CDC tienen una página generalizada y otras para cuestiones especiales y campañas de salud, como consejos para que los adolescentes manejen de

manera segura y preparación para emergencias.

- ⇛ Armar una página nueva de Facebook si la información requiere actualizaciones pertinentes, si puede publicar material diariamente, si el tema atrae al público, si se cuenta con el personal para manejar el acceso y si la duración de su evento, campaña o tema es larga. De lo contrario use enlaces con su página general.
- ⇛ Designar un encargado para cada página.
- ⇛ Creear un calendario. Publicar de una a cuatro veces por día y hacer las publicaciones de manera separada durante la jornada. No hacer todas juntas al final del día.
- ⇛ Determinar las reglas sobre comentarios y privacidad para cada página de Facebook o grupo. Publicar las reglas.
- ⇛ Permitir los comentarios. Muchos han descubierto que quienes hacen comentarios se controlan entre ellos. Por ejemplo, los CDC han descubierto que los usuarios con frecuencia señalan a contribuyentes que han publicado información incorrecta, para que rectifiquen la información. El encargado de una página federal de Facebook argumentó que una de las razones por las que hay menos comentarios negativos es porque los comentaristas tienen que usar su identidad real, con una foto, lo cual los hace más responsables. En sus pautas para medios sociales los CDC expresan: "La eliminación de comentarios erróneos, o de las que contienen opinión que no violan las normas causa pérdida de confianza en el sitio y ha probado ser una práctica que alienta reacciones adversas de la comunidad".
- ⇛ Tener un aviso de descargo de responsabilidad en el muro de su Facebook diciendo que los comentarios publicados no representan los puntos de vista de la oficina gubernamental.
- ⇛ Publicar las respuestas a los comentarios dentro de las 24 horas.
- ⇛ Preparar un borrador para una respuesta posible y de material adicional antes de publicar, si el tema es controversial y pueda incitar respuestas emocionales.
- ⇛ Mantener el tono positivo y alentar al lector a actuar o a conseguir más información.
- ⇛ Tener enlaces con otros recursos de medios sociales como YouTube, blogs y otros sitios.
- ⇛ Marcar sus páginas. Tener un logotipo general reconocible en cada página abierta.
- ⇛ Evaluar. Medir la cantidad de usuarios, usuarios activos, usuarios nuevos y sus datos demográficos.
- ⇛ Rastrear el tráfico de entradas para ver cuantas personas visitian el sitio Web u otros sitios designados en procura de información.
- ⇛ Informar al director sobre la página de Facebook y pedir que contribuya. No hay nada peor de que la gente le diga a un jefe lo mucho que les gusta la página y que el jefe no tenga la menor idea de lo que le están hablando.
- ⇛ Recordar que una página de Facebook es diferente del perfil individual de Facebook. La página es para organizaciones y negocios y el perfil individual es para personas. Las páginas de Facebook no tienen una casilla de entrada o capacidad de mensajes; un perfil es para una persona real. Las páginas son para organizaciones y están optimizadas para el uso público en gran escala.

EN RESUMEN

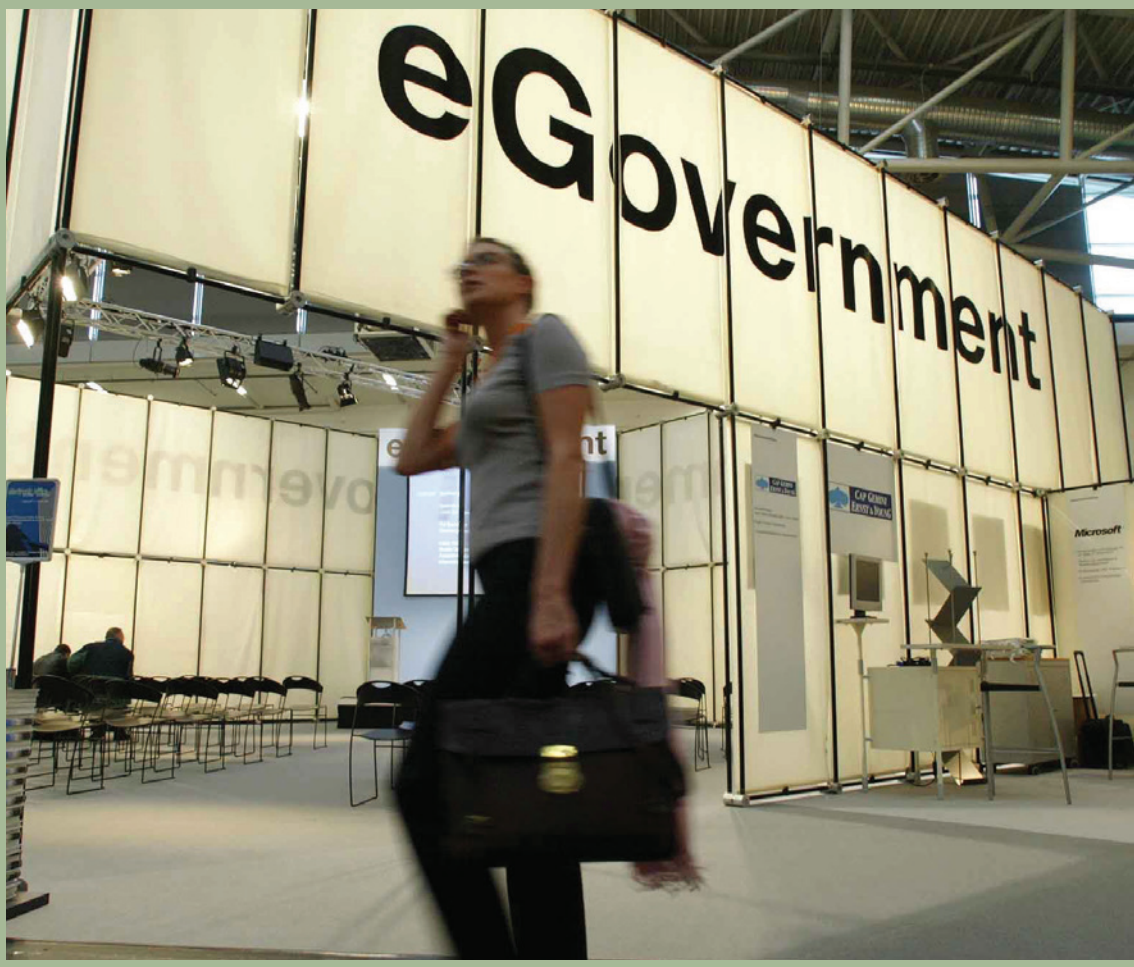
MEDIOS SOCIALES VERSUS GOBIERNO EN LÍNEA ELECTRÓNICA

La media social, o si se prefiere los medios sociales, no quiere decir gobierno en línea electrónica. No se puede confundir porque son diferentes.

Como lo señala la publicación titulada Aprovechar al máximo la media social: 7 lecciones de ciudades exitosas, "la aplicación arquetípica del gobierno en línea electrónica es un portal en la red Web, una escala autorizada, en un solo paso, que permite a los ciudadanos y los negocios obtener información sobre los servicios que ofrece el gobierno". En resúmen, el gobierno en línea electrónica es una comunicación que va en un solo sentido.

"En contraste, la media social y las aplicaciones en la Web 2.0 (comunicación bidireccional, interactiva) enfatizan la interactividad, la creación conjunta de contenido, de servicios informativos basados en suscripciones y uso de aplicaciones por terceras partes", señala el estudio.

"Los gobiernos que bregaron para lograr la atención del público en un portal amplio en Internet han visto que pueden ganar más difusión divulgando su información por los muchos canales que el público ya utiliza: los tradicionales, los sociales y los móviles".



Un visitante pasa ante una muestra de gobierno electrónico en Munich. A diferencia de los medios sociales el e-gobierno tiene un solo sentido. © *AP Images/Uwe Lein*

El ex-gobernador del estado de Utah, Jon Huntsman, anuncia en una conferencia de prensa su intención de candidatear a la presidencia de la República. La conferencia de prensa conecta al ciudadano con el gobierno.
© Corbis/Michael Seamans/Demotix

Get More Tips from the Author!

Capítulo 9 Video—www.goo.gl/8llUx

9

La conferencia de prensa

La conferencia de prensa congrega en un lugar a los representantes de los medios de comunicación y a uno o más funcionarios del gobierno para una sesión de preguntas y respuestas sobre un tema concreto. Estas conferencias le permiten a los ciudadanos la posibilidad de hacer preguntas a los funcionarios gubernamentales, a través de la prensa. También ofrecen a dichos funcionarios la oportunidad de hacer llegar sus mensajes a la opinión ciudadana. El comunicador más eficaz es siempre el jefe del gobierno.

"Cuando se hacen conferencias de prensa de manera regular, permiten que se libere la presión", dice un ex portavoz gubernamental de alto nivel. La presión aumenta para que se responda a las preguntas, y las conferencias de prensa son un método efectivo, pero deben hacer noticia. "Hay que pensar bien en por qué la convoca y lo que resultará de ella", agrega.

Las conferencias de prensa se conducen de diversas maneras: en persona, en un lugar seleccionado por el funcionario; por teléfono o por transmisión web; por medios de comunicación social como Facebook, o en conferencias especiales por teléfono, o en línea sólo para blogueros. Generalmente comienzan con una declaración de apertura del funcionario, seguida por las preguntas de los reporteros.

Antes de convocar a una conferencia de prensa

Lo primero que debe hacerse al preparar una conferencia de prensa es asegurar de que hay una noticia para difundir. Para el jefe de gobierno de un país esto es raramente un problema. Para el jefe de una oficina pequeña es más difícil lograr la atención de la prensa. A los reporteros no les gusta dedicar tiempo en lo que consideran como un evento sin importancia, dado que tienen otras noticias que compiten por su atención. Entre lo que se debe hacer para organizar una conferencia de prensa:

- ⇛ Determinar el tema de la conferencia y decidir si el tema es verdaderamente noticioso.
- ⇛ Decidir si la noticia que se tiene es suficientemente importante – suficientemente

Algunas oficinas de prensa guardan en sus computadoras las respuestas sobre los temas principales, y con frecuencia las actualizan para no tener que escribir de nuevo esos materiales.

valiosa – para atraer una cantidad adecuada de reporteros, o si un comunicado de prensa, hoja informativa, publicación de blog, Facebook o YouTube u otra comunicación como correo electrónico puede transmitir la noticia adecuadamente para que un reportero escriba un artículo.

⇛ Determinar el formato de la conferencia de prensa: en persona, por teléfono, por chateo web o por medios de comunicación social con preguntas que se reciban a través de Twitter, Facebook o mensajes SMS (servicio de mensajes breves).

⇛ Determinar lo que el funcionario o funcionaria dirá en su declaración de apertura.

⇛ Escribir los puntos clave o una declaración de apertura y no incluir más de tres puntos, como en una entrevista o en un discurso.

⇛ Identificar las preguntas que posiblemente se harán y las respuestas apropiadas. Es necesario que éstas vayan más allá del tema de la conferencia de prensa dado que los reporteros probablemente también harán preguntas sobre otros temas. Algunas oficinas de prensa mantienen respuestas preparadas sobre temas clave en sus computadoras y las actualizan con frecuencia para que el material no tenga que ser escrito de nuevo cada vez.

⇛ Hacer un ensayo de la conferencia de prensa el día previo al evento, especialmente si el funcionario no se siente cómodo respondiendo a preguntas potenciales, o si se espera que la conferencia será particularmente difícil o controversial. Haga que el personal de la oficina de prensa y otros funcionarios clave pretendan ser reporteros y formulen las preguntas al funcionario. Esto permite que el funcionario y el personal adviertan las fallas posibles en sus respuestas. Para mayor efectividad grabar un video del ensayo de la conferencia de prensa y exhíbirlo para que el funcionario o la funcionaria pueda ver cómo es su desempeño.

⇛ Escoger la fecha y hora de la conferencia de prensa con cuidado. Consultar el calendario a largo plazo de otras oficinas del gobierno para asegurarse de que no haya conflicto entre su evento y otros actos noticiosos de ese día. Cuando los diarios y la televisión eran dominantes la mejor hora para una conferencia de prensa era la mañana o el mediodía debido a las diversas horas de cierre. Hoy en día las noticias se cubren las 24 horas pero todavía se mantienen con frecuencia esos horarios tradicionales.

⇛ Seleccionar un lugar accesible y pueda satisfacer los requisitos técnicos de la prensa, si la conferencia se hace en persona en vez de por teléfono o en línea. El lugar debe ser visualmente atractivo y dar más fuerza a su mensaje. Por ejemplo, si el tema es sobre agricultura, escoja una granja como fondo. Si es sobre educación, considerese una escuela o una biblioteca.

⇛ Pensar visualmente. Imagine maneras de dar más fuerza a su mensaje. Si está anunciando una campaña del gobierno, ¿tiene un lema o tema breve que pueda proyectarse en un telón detrás de usted? Por lo menos tener un emblema, o banderas, a sus espaldas.

⇛ Decidir si usará cuadros o gráficos para ampliar su mensaje. Hágalos colocar junto al funcionario para que las cámaras de televisión los incluyan. Enviarlos electrónicamente y también colocarlos en los paquetes de prensa para que los reporteros puedan consultarlos cuando preparen

y escriban sus artículos. Colocar los elementos visuales en el sitio web y páginas de medios de comunicación social y escriba blogs y tweets sobre ellos.

⇛ Decidir quien presentará al funcionario o funcionaria en la conferencia de prensa y quien dará por concluida la sesión, si alguien tiene que hacerlo. ¿Quién señala a los reporteros para que hagan las preguntas; el funcionario o algún otro, como el secretario de prensa?

⇛ Establecer un hashtag (etiqueta) de Twitter para que los reporteros puedan enviar al sitio mensajes sólo para la conferencia de prensa y otros puedan ver los mensajes.

⇛ Transmitir el evento por la red de Web y grabarlo, si fuera técnicamente posible, para que el público que no está en la conferencia de prensa pueda verlo. Después publicar el video en el sitio Web de la oficina.

Videograbar la simulación de una conferencia de prensa para ver el desempeño del encargado de darla.

⇛ Notificar a los reporteros. Además de quienes cubren regularmente al funcionario o funcionaria, ampliar la lista de reporteros dependiendo del tema. Por ejemplo si el funcionario es el primer ministro y el tema es el medio ambiente, notificar a los reporteros que cubren cuestiones medioambientales además de los reporteros políticos que normalmente cubren la oficina.

⇛ Comunicarse con los reporteros uno o dos días antes de la conferencia de prensa para recordarles el evento. Tratar de hacerse una idea de quienes acudirán a la conferencia, quienes llamarán por teléfono o quienes la seguirán vía transmisión por la Web. Conocer el número aproximado de asistentes en persona, lo que permitirá determinar el tamaño de la sala.

⇛ Permitir la asistencia de todos los periodistas legítimos. No restringir el acceso de la prensa.

⇛ Poner el anuncio de la conferencia de prensa en el servicio de calendario que tienen las agencias de noticias.

⇛ Enviar un mensaje de texto, correo electrónico o fax a medios de prensa de otras ciudades que pudieran estar interesados en el tema pero no puedan asistir a la conferencia de prensa.

⇛ Dar tiempo para la redacción, impresión, armado, transmisión por fax y publicación en línea del material de prensa como paquetes de prensa, comunicados, explicaciones de antecedentes, biografías y fotos.

⇛ Atender todos los requisitos técnicos de la prensa. Arreglar la instalación de plataformas de iluminación, suministro especial de electricidad, traducciones y cajas múltiples (equipo de audio con una sola entrada y salidas múltiples para conectar grabadoras). Asegurarse que todo funcione apropiadamente.

⇛ Asignar un miembro del personal para manejar los aspectos logísticos de la conferencia. El día del evento el encargado debe estar en el lugar con bastante anticipación, preparado, o preparada, para manejar cuestiones logísticas inesperadas, como ruidos externos, o efectos del mal clima, si se trata de un evento al aire libre.

Si la conferencia de prensa es en otro lugar

⇛ Decidir si se necesita una sala de espera o una sala de hospedaje para el funcionario.

⇛ Tener espacio adecuado para las necesidades técnicas de los reporteros.

⇛ Tener a mano los nombres, números de teléfonos móviles, direcciones de servicios de texto, de correo electrónico y

Twitter de personas clave en el lugar, como el jefe de seguridad, el superintendente de mantenimiento y el personal de relaciones públicas.

Aunque la conferencia de prensa pueda hacerse en otro lugar, todavía es imperativo planificar todos los aspectos del evento tan detalladamente como si estuviera en el propio territorio. Las cosas pueden salir mal, y eso suele ocurrir. Por ejemplo, un funcionario viajó varias horas para inaugurar una nueva instalación en un hospital. Él y su secretario de prensa sabían que respondería preguntas de la prensa después de la inauguración, pero no hicieron arreglos sobre el lugar donde ocurriría esto. El funcionario terminó dando una conferencia de prensa con 15 reporteros en el pasillo del hospital. Una banda escolar tocan tan fuerte que los reporteros no podían oír y el espacio era tan estrecho que los operadores de las cámaras de televisión no pudieron obtener una buena imagen.

Conseguir la respuesta a las preguntas que no se pudieron responder durante la conferencia de prensa.

Por lo menos una semana antes del evento el portavoz debió haber pedido al hospital una sala para hacer la conferencia de prensa, notificar a los medios de comunicación social de su disponibilidad y de la hora y hacer que el encargado de prensa viaje con él a la sala con antelación – incluso una hora antes de tiempo – para inspeccionarla. En cambio, los reporteros se sintieron frustrados y el funcionario perdió la oportunidad de promover un artículo de "buenas noticias".

EN RESUMEN

REPORTAJES EN GRUPO

El anunciar una noticia ante varios reporteros, cada uno en representación de los diversos tipos de medios informativos, es una tarea que se conoce como "reportaje en grupo", o sea por varios profesionales encargados de cubrir un acontecimiento determinado.

El reportaje en grupo es una opción válida cuando el lugar del acontecimiento no pueda acomodar a todos los reporteros interesados en la cobertura de un acontecimiento. Por ejemplo, la Casa Blanca con frecuencia recurre a grupos de reporteros, dado que el espacio en la Oficina Oval del presidente es limitado.

Los reporteros agrupados redactan un informe, graban las conversaciones y ponen a disposición de sus colegas el material preparado, para que sea utilizado en la prensa escrita o en la radio. El material se entrega a cada reportero al mismo tiempo y nadie puede utilizar las noticias, las fotografías o los videos hasta que todos tengan una copia. Cada que se requiere formar un grupo, la participación de los reporteros es rotativa -- por decisión de los medios informativos y no del gobierno-- entre los medios de prensa. Esto le concede a cada organización noticiosa la posibilidad de participar en un grupo de reporteros.

Un grupo típico está formado por un reportero de una agencia noticiosa cablegráfica, un reportero de la prensa escrita, un bloguero, el reportero de una revista, uno de una radioemisora, un camarógrafo, un sonidista y un reportero fotográfico. Algunas veces suele ocurrir que una cámara graba el encuentro para los reporteros que observan el evento desde otro salón.

El reportaje en grupo puede ser de gran utilidad durante los desastres, o cuanto un lugar ofrece peligro cuando los periodistas necesitan ver de primera mano la situación, y cuando los fotógrafos y los camarógrafos necesitan captar imágenes.

Durante la conferencia de prensa

- Tener un registro de asistencia de los periodistas y visitantes de quienes se sabe que asistieron.
- Decirles a los reporteros al comienzo de la conferencia de prensa – ya sea en persona, por teléfono o en transmisión web—cuanto tiempo tiene disponible el funcionario y estar preparado para terminar con las preguntas a esa hora.
- Mantener la brevedad en la conferencia de prensa y en las declaraciones. La prensa es más receptiva a un funcionario que hace una declaración corta y acepta preguntas, en lugar de alguien que pronuncia un discurso de media hora.
- Permitir tiempo para las preguntas, particularmente si uno se encuentra en un lugar con el que no está familiarizado. Hacer que los reporteros se identifiquen (nombre y afiliación) antes de formular sus preguntas. Esto ayuda particularmente cuando el evento se transmite por radio y televisión o se pone en la Web.
- Grabar en video las declaraciones del funcionario para ponerlas en su sitio Web y también editar segmentos más breves para publicarlos en YouTube. Asegurarse de guarda copias y transcripciones de las declaraciones para tener un archivo oficial, permanente.
- Si al funcionario, o funcionaria, le hacen una pregunta que no puede responder, debe reconocerlo, pero prometiendo que volverá a llamar después al reportero para darle la información, en un tiempo especificado (por ejemplo, al final del día).

Después de la conferencia de prensa

- Conseguir las respuestas a las preguntas que no se contestaron durante la conferencia de prensa.
- Publicar un video de la conferencia de prensa en la página Web de la oficina tan pronto como sea posible, para difundirlo ampliamente. Cortar segmentos para publicarlos en YouTube. También preparar una transcripción escrita y publicarla en la página Web.
- Publicar blogs y tuits sobre lo que se dice, con enlaces a la transcripción y al video.
- Enviar mensajes de correo electrónico o material y transcripciones a cualquier medio de prensa que no han podido asistir pero que pueda tener un interés en el tema.
- Cumplir dentro de las horas de cierre con todas las promesas de material adicional o respuestas a las preguntas que no se contestaron en la conferencia.
- Criticar cada fase de la operación y guardar notas escritas para la próxima conferencia.

Conferencias de prensa por teléfono

También se pueden conducir conferencias de prensa por teléfono. El vicedirector de comunicaciones de un secretario del gabinete nacional dice que “con anticipación casi un día enviamos un comunicado de prensa por correo electrónico con la información habitual con el quién, qué y cuándo y el número de teléfono e invitamos a los periodistas a llamar”. Los reporteros típicamente se registran previamente y luego cualquiera puede hacer preguntas.

“La tecnología que usamos nos permite ver en una pantalla de computadora el nombre y afiliación de los reporteros que participan. Podemos ver cuales reporteros quieren hacer preguntas y entonces indicarles que las hagan”. Típicamente el miembro del gabinete dará una declaración breve y responderá a preguntas y repreguntas.

El funcionario agrega que “las conferencias de prensa por teléfono son excelentes, porque permiten participar fácilmente a reporteros que no son de la ciudad”. También pueden ser dirigidas a un tipo de cobertura por medios de prensa específicos, como los blogueros.

EN RESUMEN

TRABAJAR CON LOS PERIODISTAS

Para interactuar con efectividad con los reporteros, se debe comprender la naturaleza del negocio de la prensa; de cómo trabajan; cual es la rutina laboral de un reportero; que necesitan los reporteros para hacer un relato y cuando se cumplen sus plazos de entrega. Hay que saber cómo prefieren estar en comunicación para recibir la información, sea por teléfono, correo electrónico, un mensaje SMS o por Tweeter. Se debe conocer el horario diario de trabajo de un reportero. Con frecuencia los reporteros tienen entre manos mucho trabajo, como actualizar otros informes pendientes y revisar las plataformas informativas: redactar, grabar un video, transmitir por radio, escribir blogs y enviar mensajes por Tweet.

Es crucial llegar a conocer a los periodistas, antes de darles noticias. Cuando el encargado, o el reportero, es nuevo en el trabajo es muy oportuno poder conocerse unos a otros. Es aconsejable compartir café o un te para enterarse de los intereses particulares que tiene un reportero, de sus plazos de entrega, y saber como prefieren que se los localice. Puede llegar a ser demasiado tarde tratar de conocer a un periodista en medio de una crisis.

Siempre recordar que la cooperación es un camino de ida y de vuelta. No solamente los reporteros necesitan de los funcionarios de gobierno para conseguir información; los reporteros pueden ser una fuente importante de inteligencia, para saber lo que ocurre, y lo que podría ocurrir afuera.

Es preciso tener listas actualizadas de todos los contactos en los medios de prensa, para ubicarlos rápidamente en caso de una crisis:

- Listas con los nombres de los reporteros, los blogueros y reporteros de los medios sociales, sus afiliaciones, sus especialidades o intereses especiales, dirección de su trabajo y de su casa, números de fax, de correo electrónico, lo mismo que de sus páginas en Facebook y Twitter.
- Tener una lista separada de acuerdo a al especialidad, o interes de cada reportero,y por su región geográfica de operaciones, y asegurarse que esas listas están actualizadas.
- Determinar como cada contacto quiere recibir las noticias, ya sea por correo electrónico, tweet, SMS, fax o en copia dura.
- Saber los plazos de entrega que cada reportero tiene y no llamarlos a su trabajo en esos momentos.
- Encontrar el nombre, título e información de la persona que en cada medio de prensa decide cuales temas se cubrirán y en que momento del día, la semana o el mes se toman las decisiones para asignar esas tareas. Saber con cuanta anticipación un medio de prensa debe ser notificado sobre la realización de un evento.
- Poner las noticias en un formato que los periodistas puedan usar. No enterrar las noticias que la oficina quiere difundir. Poner en el tope los datos sobre el quién, qué, dónde, cuando, porqué y cómo.
- Sintetizar. Si se tiene que divulgar un informe es aconsejable redactar y entregar un resumen ejecutivo del mismo.

Scott McClellan, secretario de prensa del presidente George W. Bush, habla con los periodistas. Cuando un vocero habla en contexto oficial con un reportero, su nombre puede ser citado en la información. © *AP Images/Pablo Martinez Monsivais*

Si quiere conocer más ideas de la autora!

Capítulo 10 Video (en inglés)—www.goo.gl/h8PRq

10

Importancia de un enfoque claro en una entrevista

La entrevista debe ser parte de toda estrategia periodística. Antes de convenir una entrevista, el funcionario del gobierno debe planificar cuidadosamente lo que desea lograr al conceder la entrevista, y saber a público será dirigida. Para enfocar el mensaje, es preciso redactar el titular que se desea para el artículo. Se debe decidir también qué es más conveniente hacer: dar la entrevista en persona, por teléfono o por correo electrónico.

Evaluar el pedido de una entrevista

Cuando un reportero le pide una entrevista a un funcionario, las respuestas a ciertas preguntas ayudarán a evaluar la solicitud. Estas preguntas incluyen:

- ¿Cuál es el tema, o el punto de vista noticioso en la entrevista?
- ¿Qué lo impulsó a preparar un artículo sobre ese tema?
- ¿Qué medio de comunicación – en línea, publicación impresa, blog, video o radio – quiere la entrevista? ¿Aparecerá en varias plataformas noticieras, como una publicación impresa, con enlace a una versión en línea electrónica?
- ¿Quién será el entrevistador?
- ¿Cuándo y dónde se desea realizará la entrevista?
- ¿Cuánto tiempo pide el reportero para hacer la entrevista?
- ¿Cuál es la fecha de entrega de su reportaje para el entrevistador?
- ¿Cuándo se publicará la entrevista en la prensa impresa, en línea, o por radio?
- ¿Qué clase de artículo será? ¿Noticioso? ¿Una semblanza? ¿Un artículo de fondo? ¿Un formato con preguntas y respuestas? ¿O se trata de una entrevista para una página de opinión?
- ¿Se entrevistará a alguien más para el artículo?
- ¿Cuáles son las características del medio de comunicación y del reportero?

Es importante determinar:

- Si el medio de comunicación tiene un punto de vista tomado, o una predisposición adversa sobre el asunto.
- Determinar cuánto conoce el reportero acerca del tema.
- Saber si el reportero o el medio de comu-

No abordar más de tres puntos al dar una entrevista. Hablar de más de tres temas importantes puede resultar confuso y difícil de absorver para la audiencia.

nicación ha publicado en el pasado algo sobre el tema, investigar en línea o encontrar los recortes de prensa para averiguar.
⇛ Cuan amistoso o antagónico puede ser el reportero.
⇛ Qué público atrae el medio de comunicación del entrevistador.

Es importante determinar:
⇛ Si el medio de comunicación tiene un punto de vista tomado, o una predisposición adversa sobre el asunto.
⇛ Determinar cuánto conoce el reportero acerca del tema.
⇛ Saber si el reportero o el medio de comunicación ha publicado en el pasado algo sobre el tema, investigar en línea o encontrar los recortes de prensa para averiguar.
⇛ Cuan amistoso o antagónico puede ser el reportero.
⇛ Qué público atrae el medio de comunicación del entrevistador.

Para entrevistas de radio o TV, las preguntas incluyen:
⇛ ¿Será una transmisión en vivo o grabada para ser difundida más tarde?
⇛ ¿Se realizará la entrevista en un estudio, por teléfono, en la oficina del funcionario del gobierno o en otro lugar?
⇛ ¿Será a distancia, con el entrevistador físicamente ausente pero haciendo las preguntas desde otro lugar, conectado remotamente, como por ejemplo por Skype?
⇛ Se graba la entrevista para ser difundida sin cortes, o para usar fragmentos de la misma?
⇛ ¿Incluirá la transmisión llamadas de teléfono o mensajes electrónicos de televidentes, radioescuchas o del público en línea?
⇛ ¿Cuánto tiempo durará la entrevista?
⇛ ¿Cuál será el formato del programa? ¿Un panel? ¿Un entrevistador y un entrevistado? ¿Dos entrevistadores y un entrevistado? ¿Dos entrevistados debatiendo?
⇛ ¿Si hay otros entrevistados, en qué orden hablarán?
⇛ ¿Será ante un público? ¿En qué forma se seleccionará el público?
⇛ ¿Puede utilizarse accesorios visuales?
⇛ ¿Se utilizarán recortes de películas o insertos de videocintas? De ser así, ¿tendrá la oficina de prensa una oportunidad para examinarlos y preparar comentarios o respuestas?

En una entrevista para una publicación impresa o en línea, las preguntas incluyen:
⇛ ¿En qué sección de la publicación aparecerá el artículo?
⇛ ¿Se tomarán fotografías?

Establecer las reglas básicas

Es antes de la entrevista que se deben establecer las reglas básicas, no después. Por ejemplo, no tratar de incluir comentarios extraoficiales después de dar las primeras declaraciones. Tampoco se le pide a un reportero "no utilizar esto" después de haber declarado algo.

Si un reportero pide una entrevista de media hora, se puede limitarla a menor duración o permitir que se prolongue. Pero no se puede interrumpir abruptamente una entrevista prevista para veinte minutos, cinco minutos después de empezada porque al portavoz no le gustan las preguntas.

En Estados Unidos, los entrevistados generalmente no tienen la oportunidad de revisar sus entrevistas o citas antes de que sean publicadas en los medios impresos, en línea o transmitidas. Cualquier solicitud de revisar citas por adelantado debe establecerse anticipadamente.

Preparar la entrevista

Es importante que la persona entrevistada no exprese más de tres puntos en una entrevista. Esto mantiene enfocada a la entrevista. Más de tres puntos principales puede ser confuso y difícil de absorber para el público.

Antes de la entrevista, la oficina de prensa, en colaboración con otros colegas del gobierno, debe decidir sobre:

⇛ Los tres puntos que el entrevistado desea abordar.

⇛ Ejemplos, relatos y anécdotas para respaldar cada punto. Estos ayudan al lector, oyente o televidente a comprender mejor el tema. Por ejemplo, si uno de los puntos es en defensa de una nueva política económica, anotar las razones por las que se cambia la política actual, saber que significan los cambios y cómo afectarán a los ciudadanos.

⇛ Estar atento a las preguntas que podrían presentarse durante la entrevista y las respuestas que podrían darse. El entrevistado debe estar preparado para discutir más de los tres temas principales dado que los reporteros, especialmente los más expertos, frecuentemente pasan del tema previsto a otros asuntos.

⇛ Estudiar los asuntos de importancia dados en los noticieros para pensar y ayudar al entrevistador con las posibles preguntas.

Al analizar las preguntas y respuestas, se debe contestar estas preguntas:

⇛ ¿Cuáles son los asuntos más controvertidos que pueden surgir y el tema más delicado que podría ser abordado?

⇛¿Cuál puede ser la pregunta más difícil de contestar y por qué? Practicar las respuestas a las posibles preguntas.

⇛Tener un grabador de video o sonido para grabar la entrevista de modo que la oficina pueda verificar las declaraciones hechas e informar a los miembros claves del personal que no han oído lo que se ha dicho.

⇛Hacer que el portavoz se ponga rápidamente al corriente acerca de los asuntos álgidos inmediatamente antes de la entrevista. El informador, típicamente el secretario de prensa, debe poner al día al funcionario del gobierno con las noticias de último momento. No se puede permitir que el funcionario esté desprevenido.

⇛Antes de la entrevista la oficina debe entregar al reportero información que puede ser útil para los temas a tratarse. Pueden ser biografías, hojas de información, artículos, fotografías, blogueos, discursos e informes.

⇛No descartar la posibilidad de sugerir al entrevistador preguntas y temas que él podría plantear.

Durante la entrevista: Sugerencias para los funcionarios del gobierno

Hacer suya la entrevista. El entrevistado tiene posibilidad de controlar la dirección de una entrevista, mucho más de lo que se supone. El hecho de que se le hagan preguntas no significa que no pueda controlar lo que dice. Tal como lo señalara una vez un presidente de los Estados Unidos: “No hay tal cosa como preguntas malas, sólo hay respuestas malas”.

Hacer lo siguiente:

⇛ Ser conciso; no enterrar puntos importantes en respuestas largas con demasiados detalles. Hablar con oraciones cortas, claras y con tono de declaración oficial.

⇛ Hablar en consignas para el sonido, con frases cortas y significativas.

⇛ Aferrarse al mensaje y retornar frecuentemente a los tres puntos principales de la entrevista. Repetir las preguntas que hace el entrevistador.

Mantener la concentración

Si bien se debe responder a las preguntas, se puede ampliar una pregunta y retornar al tema que al entrevistador le gustaría discutir. A esto se lo llama algunas veces “toco y me voy” – toco la pregunta y la respondo en una forma expandida, que pone el tema en un contexto más amplio. Como el acordeón, se

ATENCIÓN

EVALUAR EL PEDIDO DE ENTREVISTA

- ¿Cual es el medio y quién es el entrevistador?
- ¿Cuanto tiempo ha pedido? ¿Cual es el plazo?
- ¿Cuándo será trasmitida o publicada, o puesta en línea electrónica, y de qué tipo de relato se trata?
- ¿Cual es el tipo del medio? Si es por televisión ¿será en vivo; se editará o no el video, o se usarán fragmentos? Y si es para la prensa ¿en cual sección del periódico o de la revista será publicada, y será con fotografías?
- ¿Puede el entrevistado aportar el material gráfico?

puede expandir la pregunta y poner el tema más en contexto. Por ejemplo, si el reportero pregunta acerca de un incidente ocurrido recientemente en la frontera, se puede decir que por décadas hubo constantes desacuerdos sobre la zona fronteriza, y que sólo recientemente se ha considerado seriamente redefinir los límites. Es por eso que la iniciativa es tan importante.

Otra técnica es utilizar frases puentes que llevan de regreso a los tres puntos principales. Esto se conoce como el ABC: acepta la pregunta, retornar al tema propio y hablar de su respuesta. Usar frases puentes para insistir en los tres puntos principales.

Tratar de usar frases puentes como éstas:

⇒ "Esta es una pregunta muy importante…"
⇒ "Pero el problema real es…"
⇒ "Permítame agregar…"
⇒ "Es importante recalcar…"
⇒ "Es importante no pasar por alto…"
⇒ "Lo más importante es…"
⇒ "El punto más importante que debe recordarse es…"
⇒ "Hablando de eso, otra pregunta que se me hace con frecuencia es…"
⇒ "Eso aborda un aspecto de un tema más amplio…"
⇒ "Sí, y además de esto…"
⇒ "No, permítame que aclare…"
⇒ "Es un poco prematuro hablar acerca de eso antes de que se conozcan todos los hechos, pero puedo decirle…"
⇒ "No estoy seguro de eso, pero sé que…"
⇒ "Déjeme que ponga esto en perspectiva…"
⇒ "Eso me recuerda de…"
⇒ "Permítame recalcar que…"
⇒ "Me gusta esa pregunta. La gente puede tener esa idea falsa, pero la verdad es…"

El entrevistado debe decir siempre la verdad. Nunca debe engañar ni mentir, sino tratar siempre de apropiarse de la entrevista, hacerla suya. Como alguna vez lo hiciera Henry Kissinger, el ex secretario de estado de Estados Unidos, quien durante una conferencia de prensa preguntó en tono de broma: "¿Alguien tiene preguntas sobre mis respuestas"?

Después de la entrevista

⇒ Si se le prometió al reportero información adicional, dársela inmediatamente.

Interrogar al personal del medio de comunicación sobre su opinión, para saber a qué atenerse.

⇒ Evaluar la entrevista. Tomar nota para los archivos: ¿Estuvo bien en la entrevista? ¿Qué pudo se mejor? Guardar las notas para la próxima entrevista o conferencia de prensa.
⇒ Obtener el nombre del reportero, director e ingeniero de sonido que llevaron a cabo la entrevista y poner al día la lista de medios de comunicación.
⇒ Guardar el material en línea, los recortes de diarios, la grabación del audio o video de la entrevista en un archivo permanente.
⇒ Si la entrevista es en forma de intercambio de mensajes electrónicos u otros medios en línea, guardar una copia.
⇒ Bloguear y twitear acerca de la entrevista si es apropiado. Incluirla en el sitio web de la oficina.

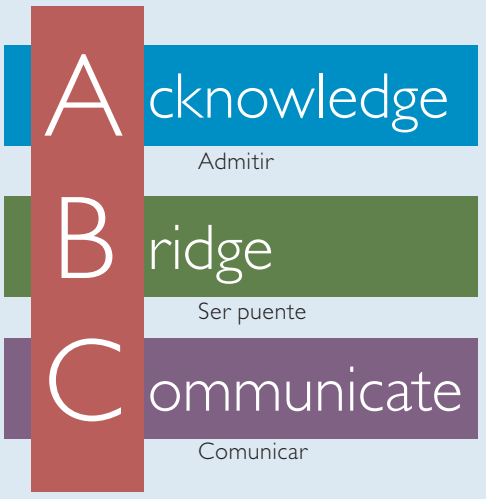
Si se realiza la entrevista por correo electrónico, estar consciente de algunas dificultades. Una ventaja es que se tiene la oportunidad de pensar antes de escribir lo que se desea decir. La desventaja es que puede ser difícil para el reportero hacer preguntas de seguimiento y realmente ahondar en el tema.

Entrevistas por video y televisión

Cuando se ve en la pantalla al entrevistado, el mensaje incluye por lo menos dos elementos principales: lo que se dice y cómo se dice – en otras palabras, el contenido y la presentación. No son solamente las palabras, sino también el lenguaje corporal y la apariencia física, las que transmiten un mensaje. Estudios realizados han demostrado que la forma en que se el público mira al entrevistado puede ser tan importante como lo que dice.

Si el mensaje es de optimismo pero el entrevistado cruza los brazos defensivamente sobre el pecho, frunce el ceño, mira hacia abajo sin hacer contacto visual, el lenguaje corporal negativo contradice sus palabras positivas y le quita optimismo al mensaje. El lenguaje corporal debe reforzar, no reducir, la fuerza de un mensaje.

El personal de la oficina de prensa debe guiarse por el "antes", "durante" y "después" cuando un funcionario del gobierno aparece en video. Por ejemplo, antes de una entrevista videograbada para la televisión, se debe saber si será en vivo o grabada, y si incluirá preguntas por teléfono o por correo electrónico o medios sociales. Se necesita saber si se entrevistará al funcionario solo o en compañía de otros, y de ser esto último, en qué orden aparecerá cada participante. Una secretaria de prensa casi fue despedida cuando su jefe, un alto funcionario del gobierno, tuvo sólo veinte minutos de participación, en lugar de una hora, en uno de los programas de entrevistas vespertinas importantes en el país. La entrevista fue durante una elección, y el principal opositor apareció en el segmento siguiente, aplastando el mensaje del jefe. La secretaria de prensa preguntó correctamente si su jefe sería el primero, pero no preguntó quién le seguiría.



Use the ABCs to Acknowledge the question, Bridge to your topic and Communicate your answer.

ATENCIÓN

PREPARATIVOS PARA LA ENTREVISTA

- ¿Elegir tres puntos para hablar en la entrevista, y citar ejemplos, anécdotas, o grabaciones sonoras, para darles respaldo.
- Redactar las preguntas y las respuestas, a manera de práctica.
- Practicar!
- Actualizarse de las noticias antes de dar la entrevista.
- Fijar las condiciones para la entrevista antes de darla, nunca durante o después de hacerlo.

Lo que se dice

El entrevistado debe pensar anticipadamente sobre algún dicho interesante, en o alguna consigna que puede aprovechar. Una consigna es una declaración breve, expresiva, que puede resultar memorable, que sintetice el mensaje y quede en el recuerdo del público después de la entrevista. Aun cuando no había televisión en sus días, el escritor es-

tadounidense Mark Twain pudo haberse referido a las consignas sonoras cuando se refirió a "un mínimo de sonido con un máximo de sentido".

Cómo se dice

⇒ Mirar directamente al entrevistador si la entrevista es en persona. Mantener firme el contacto visual. Ojos que van de un lugar a otro le dicen al entrevistador que se está tratando de ocultar algo o que el vocero no está seguro de sí mismo. Una mirada fuerte, firme, demuestra honradez. Si el entrevistado debe leer o consultar notas, debe bajar los ojos, no la cabeza.

⇒ Mirar a la cámara si la entrevista es a distancia, con el entrevistador en otro lugar. La cámara se convierte en la persona con la que se habla.

⇒ Inclinarse ligeramente hacia adelante en dirección a la cámara cuando se está sentado, pues puede crear intimidad con los televidentes. Nunca sentarse encorvado, con los hombros caídos.

⇒ Poner un pie por delante del otro mientras se está parado o sentado para evitar hamacarse.

⇒ Usar gestos naturales con las manos para no parecer rígido o incómodo.

⇒ No balancear la cabeza, tamborillear con los dedos, girar en la silla o removerse hacia adelante y atrás. Esto distrae la atención y también puede hacer que el entrevistado quede fuera del marco de la imagen.

⇒ Contestar las preguntas con frases enteras. No responder con un "sí" y un "no". Por ejemplo, si el entrevistador dice, "tengo entendido que la carretera quedará terminada el año próximo", no se puede responder simplemente con un "sí". Suena mejor decir, "Sí, la súpercarretera que unirá la ciudad X con la ciudad Y quedará terminada a principios del año próximo".

⇒ No usar jerga comercial o técnica, ni acrónimos con los que el ciudadano medio no está familiarizado.

⇒ Redondear los números de modo que se los pueda absorber fácilmente. Por ejemplo, en lugar de decir "cuatrocientos cuarenta y cuatro mil", decir "casi medio millón".

⇒ Comunicar el mensaje en los primeros treinta segundos y de allí en adelante ampliar los puntos básicos.

⇒ Mostrar entusiasmo y energía: la televisión puede aplanar y hacer que una persona se vea insulsa. Estar siempre calmado y en control aun cuando la pregunta sea difícil. Ser directo, pero manterse positivo y tranquilizador como sea posible. Lo peor: estar a la defensiva, enojado, o sermonear. Nunca perder el control.

⇒ Ser conciso. Una entrevista de quince a veinte minutos se reduce a menos de un minuto de transmisión.

⇒ No usar "muletillas" – es decir, no farfullar ni intercalar"hmmm" o "ahhh" o "uhhh" entre las palabras o frases. Esto ocurre algunas veces cuando la persona piensa lo que va a decir después. En lugar de eso, el entrevistador debe pensar en su respuesta y luego expresarla.

⇒ Mostrar buen humor. El humor es una de las mejores formas de comunicación.

⇒ Suponer siempre que el micrófono está conectado y abierto. Muchos funcionarios dicen cosas que hubieran querido no decir, por suponer que el teléfono estaba desconectado.

ATENCIÓN

DURANTE LA ENTREVISTA

- Quedarse en el mensaje, con los tres puntos
- Ser conciso y claro
- Citar anécdotas, datos y ejemplos
- Jamás decir "sin comentarios"
- Decir la verdad y no temer reconocer que no se sabe una respuesta, si no se la sabe.

Cómo vestirse

De igual importancia es la apariencia física y la manera de vestir.

- El entrevistado debe vestir ropa con colores que contrasten con el fondo. La regla es vestir ropa de color sólido, ligero pero no blancos ni totalmente negros. Los colores intermedios, especialmente el azul, son los mejores. No vestir ropa a cuadros, con franjas, telas estampadas o llamativas, tejidos brillantes que producen reflejos y distraer la atención.
- Vestirse en forma apropiada a su ocupación, ubicación y correspondiente al mensaje. Si el mensaje es formal y serio, vestir de traje; si es divertido e informal, usar ropa más casual. No se pone uno, por ejemplo, un traje de negocios para ir a la playa.
- Las mujeres no deben usar demasiados adornos, como joyas brillantes, grandes, que pueden distraer la atención a su mensaje.
- Los hombres no deben usar camisas más oscuras que la corbata. De ser calvo, considere empolvar ligeramente la cabeza o frotarla con un pañuelo para reducir el brillo con las luces de la televisión. Si el entrevistado tiene mucha barba, debe aféitarse antes de presentarse ante la cámara.
- No usar lentes para el sol, o lentes que se oscurecen bajo la luz. Es mejor que el entrevistado se quitae los lentes si puede estar sin ellos. El vidrio refleja las luces de la cámara. Debe quitarselos por lo menos quince minutos antes de la entrevista para ajustar la mirada y hacer que desaparezcan las marcas de la montura de los lentes sobre la nariz.
- Averiguar si se usará un micrófono que se prende a la ropa, para vestir un saco con solapa, para prender el artefacto con facilidad.
- El entrevistado debe saber si será maquillado en el estudio. De ser así, debe llegar antes, con un poco más de tiempo de lo normal.

El portavoz debe tener presente que necesita, que tendrá que ser entrevistado otra vez. No debe dificultar ni complicar las cosas. Los entrevistadores siempre buscan a las personas tranquilas y solventes, que tengan algo interesante que decir, hacer citas buenas y oportunas y que sea fácil de trabajar con ellas.

EN RESUMEN

LAS DECLARACIONES DENTRO Y FUERA DE CONTEXTO OFICIAL

Cuando le fuera posible el encargado de prensa debe hablar con los periodistas de manera oficial, con sus declaraciones en contexto. Esa es la mejor manera para hablar con la prensa. Puesto que un reportero necesita que la información sobre el programa, la idea o el mensaje gubernamental, llegue al público, ¿por qué no agregar el nombre del portavoz?

"El curso de acción más seguro es suponer que todo lo que se le diga a un reportero aparecerá en el periódico, especialmente al comienzo de su labor, antes de conocer a los reporteros con quienes se trabaja y se tenga la confianza en quienes aceptarán los términos del acuerdo", dice Dee Dee Myers, la ex secretaria de prensa de la Casa Blanca durante la presidencia de Bill Clinton.

A medida que se desarrolla la relación con un reportero el portavoz aprende con quien puede hablar más libremente. "Entonces se puede dar la información de fondo, como una manera de explicar temas más complejos, sin arriesgarse a que se lo tomen fuera de contexto", agrega. "Pero en las democracias emergentes, donde las reglas no son claras, un portavoz puede quemarse al hablar extraoficialmente".

Las reglas básicas del contexto en que se habla deben ser establecidas antes de hablar. No después. Esto es lo que significan los términos:

- **Hablar oficialmente en el registrob** (on the record), en el contexto oficial. Cuando se habla oficialmente todo lo que un portavoz dice puede ser usado reportero s y atribuuirlo al portavoz por nombre. La información "embargada" es oficial, pero no se puede difundir hasta la fecha y hora especificadas por la persona que la suministra.
- **Información sobre los antecedentes de fondo** (background). Cuando se le dice a un periodista que el portavoz hablará sobre los antecedentes de un acontecimiento, aunque bajo condiciones, el reportero usará lo que dice el portavoz, sin mencionarlo ni por nombre o título. El reportero atribuirá las declaraciones sobre los antecedentes a una identidad acordada previamente, como puede ser "una fuente bien informada", o "un experto" o "un funcionario de alto nivel". Los reporteros investigadores y de la prensa escrita en particular usan más la información de fondo que los periodistas de radio y televisión y probablemente usen tanta información como les sea posible para explicar por qué la persona que habló sobre los antecedentes no puede ser identificada..
- **Antecedentes profundos, anónimos** (deep background). Cuando se establece, antes de la entrevista, que aquello que vaya a decir el portavoz, es sólo bajo anonimato, el reportero puede usar la información sin citar ninguna clase de atribución. Todo lo que se diga en la entrevista se puede usar pero no en citas directas ni con atribución.
- **Extraoficialmente, o sea fuera de contexto** (off the record). Cuando el portavoz habla fuera de contexto es para darle al reportero información para su conocimiento particular, que no puede utilizar de ninguna manera, ni imprimir o hacer pública la noticia. Lo ideal es que el reportero no hable de la información con otra fuente, con la esperanza de conseguir confirmación oficial. Algunas veces los portavoces usan la condición de extraoficial para dar contexto a la información, cuando un reportero parece estar errado en un tema; las reglas de privacidad impiden que la información se haga pública de manera oficial..

Por lo general toda información difundida por correo electrónico u otros medios digitales es oficial. A menos que se haya estipulado claramente que la información no será pasada a otros, es difícil poner la condición de información de fondo a un mensaje de correo electrónico, y mucho menos darle condición extraoficial. Los funcionarios del gobierno deben suponer que sus mensajes de correo electrónico son públicos, con acceso abierto.

Los reporteros levantan la mano para hacer preguntas a Robert Gibbs, secretario de prensa del presidente Obama. En un momento de crisis lo mejor es ser franco y directo con los reporteros. © *Doug Mills*/The New York Times/*Redux*

Si quiere conocer más ideas de la autora!

Capítulo 11 Video (en inglés)—www.goo.gl/xjUHg

11

Las comunicaciones en tiempo de crisis

Una crisis es un acontecimiento que ocurre súbitamente, en general sorpresivamente y que exige respuestas rápidas. Una crisis interfiere con la rutina normal en la oficina y desata la incertidumbre y tensión. Una crisis puede ser un suceso natural, como un terremoto o huracán, o un hecho artificial, como una explosión, un escándalo o un conflicto. Finalmente, puede comprometer la reputación de un funcionario de alta jerarquía y de toda una organización. Una crisis debidamente controlada, sin embargo, no sólo puede salvar la reputación y la credibilidad de una entidad, sino que también puede realzarla.

La comunicación es la clave del éxito para el control de la situación en un momento de crisis y la mejor manera de ser eficaz es estar preparado antes de que estalle dicha crisis. Una vez ocurrida la emergencia, hay poco tiempo para pensar, mucho menos para planificar. Sin un plan general de comunicación, y de control de crisis, al que todos los directivos principales de una organización hayan contribuido, la emergencia será enorme y el público perderá rápidamente la confianza. La formación del equipo de control de la crisis depende de la institución, del tema y del tipo de crisis, aunque normalmente el equipo suele incluir a funcionarios de salud, de comunicaciones, incendio y rescates de emergencia, aplicación de la ley, control de emergencias y transporte. El director de comunicaciones maneja los contactos durante la crisis y en general es el elemento clave para el equipo durante el control de la crisis. El plan de comunicaciones para una crisis se pone en marcha al estallar la emergencia.

"La comunicación eficaz durante una crisis se basa en un sistema ya determinado antes", dijo Marlin Fitzwater, ex secretario de prensa de la Casa Blanca. "En una crisis, simplemente se intensifica el uso del sistema previsto y se lo mejora. Si la costumbre era sostener una sesión de prensa diaria, se la intensifica y se tiene tres reuniones por día. Una crisis no es el momento para concebir un sistema nuevo".

En una crisis, el mejor curso de acción es ser comunicativo y sincero y hacer todo lo

> "Si no se participa y se responde, los medios de comunicación simplemente obtendrán la información de otra manera, y podría ser una información incorrecta".

posible para facilitar la cobertura de las noticias. Los medios de comunicación redactan y difunden las noticias con o sin la ayuda de los funcionarios del gobierno. Está en su propio interés participar en la noticia – incluso si ésta es negativa – para que su posición esté representada correctamente. La alternativa puede ser que los medios de comunicación digan que un funcionario del gobierno "no responde a nuestras indagaciones", lo que solamente aviva las sospechas y los rumores de la audiencia.

"Si no se participa y responde, los medios de comunicación simplemente obtendrán la información de otra manera, y podría ser una información incorrecta", dijo un portavoz del gobierno.

"En una crisis, hay que reunirse en una oficina con los principales involucrados para informarse de los acontecimientos, tales como van ocurriendo. Nunca hay que decir más de lo que se sabe y no se debe opinar voluntariamente sobre lo que se piensa y mantener actualizados a los reporteros", dijo un ex reportero y portavoz del gobierno. "Los reporteros tienen que obtener la información y si un funcionario de prensa no les da nada, entonces hablarán sobre los rumores en circulación".

Hoy, los medios de comunicación digitales y las redes sociales facilitan la comunicación durante una crisis. Las redes sociales pueden divulgar los mensajes rápidamente a un amplio público y además pueden recibir sus observaciones. Twitter, en particular, ha llegado a ser especialmente eficaz en cuanto a las comunicaciones en situación de emergencias.

Eso ocurrió en Memphis, Tennessee, durante un tornado. "Empezamos por bloguear y usar Twitter, Facebook y YouTube, y entonces nos azotó un tornado", dijo el supervisor de comunicaciones y relaciones públicas de Memphis Light Gas and Water (MLGW), una empresa de servicios públicos.

"Usamos Twitter para mantener a los clientes informados sobre los apagones y la respuesta fue tremenda. Aumentamos de 220 seguidores a más de 1.500 en el transcurso de cinco días. Fue un suceso histórico para nosotros", dijo.

MLGW publicó en Twitter información de último momento sobre los apagones, sobre cuestiones de seguridad, números de teléfono que se debían llamar, el progreso de la restauración de servicios, y trató de controlar los rumores. "Además, una de las ventajas mayores fue la información que obtuvimos de los clientes", dijo.

En otra ciudad sureña azotada por inundaciones de dimensiones históricas, las redes sociales "fueron un instrumento excelente para controlar los rumores", blogueó más tarde la directora de comunicaciones. Agregó que el uso de Facebook y Twitter en la ciudad se triplicó durante la emergencia. "Los ciudadanos desean tener la información más reciente sobre lo ocurre ese momento". No solamente que la ciudad mantuvo informados a los ciudadanos, sino que los ciudadanos dieron a la ciudad "información de nuestros vecindarios sobre árboles caídos, calles inundada y más".

Algunas veces el control de crisis puede significar vigilar las situaciones que pueden convertirse en una crisis y abordar la misma antes de que madure y se convierta en una emergencia mayor. Si una carretera muy

> Los medios de comunicación digitales y las redes sociales facilitan la comunicación durante una crisis.

transitada pasa cerca de una zona de derrumbe de tierras, el equipo de control de crisis debe monitorear las condiciones y mejorarlas antes de que ocurra otro desprendimiento. El portavoz de la crisis alertaría al público sobre los potenciales peligros. El funcionario de prensa puede utilizar medios de comunicación más convencionales para destacar los peligros y, de ocurrir un desprendimiento de tierra, usar las redes sociales como Twitter y Facebook para alertar al público sobre la emergencia. Estas y otras redes sociales son sistemas eficaces de advertencia temprana para las noticias de último momento. La coordinación también es importante.

"La clave para lidiar con una crisis está en concentrarse en lo que se quiere lograr", dijo al Washington Post el funcionario Doug Wilson, secretario auxiliar para asuntos públicos del presidente Obama, en el Pentágono. "Se debe pensar a quien hay que involucrar cuando las posiciones y las respuestas están tomadas. Quiere decir que se debe comprender que existen muchos componentes y participantes y hay que asegurarse de contactar a todos. Mi experiencia es que la inclusión, atenuada por el enfoque y la conciencia de que es necesario moverse rápidamente, resulta usualmente en decisiones que cuentan con amplio apoyo".

Igual que en otros elementos de la comunicación, existe el antes, durante y después en las comunicaciones durante una crisis.

Antes de una crisis: concebir un plan de comunicaciones

- Mantener en todo momento relaciones fidedignas con los medios de comunicación. De esta manera los medios se mostrarán menos desconfiados y serán más cooperativos durante la crisis.
- Con la colaboración del equipo entero de control de la crisis obtener información acerca de los problemas y tendencias potencialmente problemáticos. Evaluarlos y concebir estrategias de comunicación para prevenir o desviar su curso.
- Determinar que dependencias pueden asumir la dirección y cuáles integrarían un equipo de control de crisis en una posible emergencia. Por ejemplo, en el caso de una zona de huracanes, determinar qué dependencia es la que asume la dirección – tal vez un organismo de control de emergencias – y qué otras dependencias formarán parte del equipo de la crisis, como los departamentos de agricultura, vivienda, salud, educación, transporte y personas mayores, cuyas misiones serían impactadas por la crisis.

> "Los reporteros tienen que obtener la información y si un funcionario de prensa no les da nada, entonces hablarán sobre los rumores en circulación".

- Establecer procedimientos para la colaboración entre las dependencias para minimizar las redundancias y asegurar que la información sea consecuente y exacta.
- Identificar a los miembros de un posible equipo de control de crisis. Saber cuáles son las funciones que desempeñarán y tener una lista de los números de teléfono de sus oficinas, casas y móviles, sus direcciones de correo electrónico, Facebook y Twitter y de sus domicilios. En una crisis uno de los medios de contacto puede estar desconectado y tal vez se deba usar otro.
- Designar un director de comunicaciones para la crisis, que formaría parte del equipo.
- Tener a la mano copias de las biografías de los integrantes del equipo de control de la crisis. En una crisis la prensa querrá conocer los antecedentes de aquellos que lidian con ella.
- Adiestrar en cuestiones periodísticas a todos quienes hablarán con la prensa.
- Determinar el mensaje, a quien será dirigido y los tipos de los medios de comu-

nicación que se podrá usar en varias situaciones de crisis.

- ⇛ Conocer los medios de comunicación que se usarán para divulgar los mensajes acerca de la crisis. Planear videos y transcripciones de las conferencias de prensa en el sitio web y en las redes sociales, así como otros materiales, como ser las declaraciones, comunicados de prensa, hojas informativas y fotos que quiere difundir.
- ⇛ Diseñar una estrategia para operar con las redes sociales, como parte de cualquier plan de comunicaciones en la crisis. Twitter puede ser uno de los primeros puntos al que acuda la ciudadanía para enterarse de las últimas noticias sobre la crisis. En los medios de comunicación tradicionales, la radio es particularmente importante en situaciones de emergencia.
- ⇛ Tener una lista de los números de teléfono de la oficinas, casa y móviles y las direcciones de correo electrónico del personal y de los reporteros involucrados.
- ⇛ Diseñar un procedimiento para coordinar la comunicación entre las dependencias. Asignar la dependencia que asumirá la dirección en cada problema. Esto es particularmente fácil cuando se discute desastres naturales, como huracanes o terremotos, que pueden volver a ocurrir.
- ⇛ Diseñar una lista sobre las respuestas de control durante la primera hora.
- ⇛ Preparar una hoja informativa sobre la organización, dado que puede necesitarse la información.
- ⇛ Tener un plan para establecer un centro para informar sobre la crisis a los medios de comunicación. Este debe considerar elementos como escritorios, sillas y necesidades técnicas. Decidir cómo mantener segura la oficina, particularmente para el personal.
- ⇛ Preparar posibles formas de lidiar con una crisis durante acontecimientos especiales. Por ejemplo, en una reciente conferencia internacional, organizada por varias organizaciones, el plan de comunicaciones para la crisis designó portavoces para las diferentes controversias relacionadas con cada audiencia. El grupo creó también temas de conversación para los portavoces sobre las cuestiones más generales que podían presentarse. Afortunadamente no se presentó ninguna, pero aún así estuvieron preparados.

Durante una crisis

Cuando ocurre una crisis, notificar inmediatamente a la prensa y divulgar la información por medio de las redes sociales y en el sitio web. De lo contrario, los medios de comunicación – y el público – recibirán la información por otras fuentes, las que pueden no ser fehacientes. Según dice el refrán: si no eres rápido, no eres importante.

"Los medios de comunicación actuarán de una manera previsible", dijo Jennifer Miller, una ex-reportera que ahora trabaja para Rockford Gray, una firma consultora de Denver, Colorado, en una convención de portavoces del gobierno. Los medios de comunicación "procuran acercarse a la acción, hablan con cualquier persona, investigan incidentes pasados, encuentran expertos independientes, procuran establecer la causa o culpa, se identifican con las víctimas, con frecuencia presentan la noticia equivocadamente, y su capacidad de concentración es breve".

Cuando ocurre una crisis, notificar inmediatamente a la prensa y divulgar la información por medio de las redes sociales y en el sitio web.

Se debe ayudarlos a realizar su trabajo.

Como parte de la lista de control, Miller sugirió tener una declaración inicial que se pueda usar de inmediato – algo así como, "Me llamo Tal Cual y soy TITULO de la ORGANIZACIÓN. Puedo confirmar que hubo un incidente. Deseamos ayudar a que obtengan las noticias pero debemos conocer

los hechos antes de decir cualquier cosa. Queremos dar la noticia correcta y por el momento no tenemos bastante información como para contestar preguntas. Estaremos en contacto nuevamente dentro de una hora para ponerlos al tanto, y todas las sesiones informativas tendrán lugar en el centro de prensa".

- Elegir un lugar accesible para instalar un centro de crisis y de prensa abierto las veinticuatro horas, en el que se dará las noticias, se aclararán los rumores, se reunirá los datos sobre los hechos y se sostendrán las sesiones informativas.
- De inmediato "dirigirse al público" a través de todos los medios de comunicación al alcance de la oficina. Publicar en línea lo que se sabe, en formatos de video y transcripción y en audio. Enviar por Tweeter la información básica y usar también mensajes SMS.
- Crear una página web y un sitio en una red social para que cada dependencia del gobierno involucrada en el control de la crisis pueda publicar su información. Esto ayudará a que los ciudadanos reciban la información rápidamente y evitará que tengan que explorar numerosos sitios.
- Ver que haya un portavoz entrenado ubicado en el lugar de la crisis – o en el centro de prensa – para dirigir las sesiones de prensa y tenerlos al tanto sobre cuándo tendrá lugar la próxima sesión.
- Hablar sobre lo que se conoce y solamente sobre lo que se conoce. No especular. No decir nada que esté basado en rumores. Si usted no sabe algo, admítalo. Decir "el asunto está siendo investigado" puede ser la mejor respuesta.
- Obtener la información lo más rápidamente posible. Determinar lo básico: quién, qué, cuándo, dónde y cómo. Puede ser que el "porqué" se sepa mucho más tarde.
- Ver que el principal funcionario del gobierno, o de la dependencia, u otros directivos se presenten al lugar de la crisis o al centro de prensa lo antes posible. Los ciudadanos quieren ver el líder y no solamente el personal encargado de los asuntos públicos cuando ocurre una crisis. Tener a la máxima autoridad frente a la prensa durante una crisis produce credibilidad y demuestra que la organización trata la situación con seriedad.
- Informar a la audiencia interna – el personal y a otras oficinas del gobierno – al mismo tiempo que se informa a la prensa. El personal también necesita información. Debido a que el personal trabaja en una organización involucrada en la crisis, los medios de comunicación y el público lo considerarán una fuente de información. El personal necesita tener información correcta para no ser el origen de rumores y de información falsa. El encargado puede comunicarse con la audiencia interna por correo electrónico, SMS, Tweeter u otros medios. De ser posible, convocar a una reunión en la que los integrantes del equipo de la crisis puedan contestar las preguntas del personal.
- Hablar oficialmente, con datos para el registro
- Tratar igual a todos los medios de comunicación. No omitir a ningún reportero.
- Mantener una presencia de ánimo tranquila, cortés y servicial. Evitar lucir nervioso o abrumado por los acontecimientos.
- Anticipar toda publicidad negativa y comunicar las medidas que se toman para resolv-

ATENCIÓN

LAS CRISIS Y LAS COMUNICACIONES

- Tener un plan para enfrentar la crisis
- Salir en público, de inmediato, usando todos los recursos para los medios, incluyendo a los sociales, y decir lo que se sabe.
- Hacer que las principales autoridades acudan al lugar de la crisis.
- Informar a la audiencia interna.
- Actualizarse con frecuencia y regularidad.

er la crisis. Verificar las noticias antes de darlas a publicidad.

- ⇛ Disponer que los medios de comunicación tengan acceso al lugar de la crisis, de ser posible. Los fotógrafos y camarógrafos necesitan fotos; los reporteros necesitan escribir acerca de lo que ven. De haber limitaciones en lo que respecta al acceso a los espacios, utilizar un servicio de prensa para redactar los informes y tomar fotografías para compartir con la prensa. Ningún representante de los medios de comunicación, incluso los del servicio de prensa, puede usar ese material mientras todos los medios que los desean los tengan.
- ⇛ Atender las necesidades prácticas y técnicas de la prensa, como escritorios, sillas, etc.
- ⇛ Llevar un registro de los reporteros que han llamado, se han comunicado por correo electrónico o a través de las redes sociales. Hacer una lista de lo que estos preguntaron, sus fechas topes, si se ha indicado, sobre lo que se les ha prometido y a quién fue delegado.
- ⇛ Devolver rápidamente las llamadas telefónicas, los mensajes electrónicos y SMS y las consultas hechas en las redes sociales. Si no se hace, los medios de comunicación se dirigirán a otros en busca de la información. Redactarán su noticia con o sin la ayuda de la oficina. De no ser receptiva, la oficina pierde el control sobre la noticia.
- ⇛ Actualizar constantemente las noticias en el sitio web y de la red social.
- ⇛ Un simple gesto de simpatía puede ayudar a reconquistar la confianza del público. Ofrecer consuelo. Indicar las medidas que se toman para resolver el problema, para ayudar a los que fueron afectados y para que las cosas vuelvan a lo normal. Pero primero el encargado debe asegurarse lo que dice se está haciendo y hablar de los hechos tal como los conoce.
- ⇛ Asegurarse de que el portavoz de la oficina participe con la plana mayor en cualquier decisión y política que se adopte. Toda decisión tiene una ramificación pública, no importa que la administración la reconozca o no.
- ⇛ Evitar atribuir culpas. Eso se puede hacer después de una investigación.
- ⇛ Expresar solidaridad con las víctimas.
- ⇛ Pedir a terceros el reconocimiento de sus esfuerzos. Ver cuales son las personas confiables, que hayan pasado por experiencias similares y que inspiran la atención y el respeto del público, pueden hablar en nombre del equipo.
- ⇛ Actualizar la información con frecuencia y regularmente. Anunciar cuándo será la próxima actualización de las noticias.
- ⇛ Supervisar los informes de los medios de comunicación y rectificar los errores inmediatamente.
- ⇛ Establecer un grupo de asesoramiento para estudiar el problema y prevenir ocurrencias futuras. Esto no es para fines de exhibición; el grupo debe tener un poder verdadero.
- ⇛ Recordar: la franqueza y la receptividad durante una crisis aumentan el respeto y la credibilidad con que lo consideran los medios de comunicación y, lo más importante, el público. Esto puede ayudarlo a la larga.

Después de una crisis

- ⇛ Evaluar la forma en que el personal y el equipo se desempeñó durante la crisis. Determinar aquello que dio resultado, lo que no dio resultado y lo que necesita ser mejorado.
- ⇛ Evaluar la eficacia del plan para el manejo de la crisis.
- ⇛ Rectificar los problemas para que no vuelvan a ocurrir.

EN RESUMEN

REBATIR LAS NOTICIAS FALSAS Y NEGATIVAS

Algunas veces los medios de prensa publican, a propósito, noticias que no son ciertas, aunque la mayor parte de las veces los informes erróneos se hacen por equivocación. El portavoz debe actuar de inmediato, si lo citan incorrectamente en un artículo o se difunde una información errónea. El portavoz debe corregir la información errónea usando la prensa digital o comunicándose con el reportero o redactor de la noticia. No debe hacer ninguna amenaza. Debe tener a la manos los datos concretos y esperar que todas las correcciones que haga estén en el registro. El portavoz debe acudir al director de la publicación sólo cuando no tenga una respuesta del reportero.

Se le puede pedir al reportero que se retracte o corrija su error, y muchos funcionarios lo hacen. Pero algunos portavoces consideran que al sacar a relucir de nuevo el tema solo refuerza la mala información en las noticias. Con la prensa en línea electrónica, las noticias incorrectas pueden volver a repetirse a perpetuidad. Por esta razón el camino a seguir puede pedir la corrección.

"Lo que hago depende de la gravedad del error", dijo el director de comunicaciones de un organismo federal. Por ejemplo no hizo nada cuando el título de un artículo estaba completamente incorrecto, aunque el contenido del artículo era esencialmente correcto. "Lo dejamos pasar", dijo.

La misma estrategia sirve si el error se comete en una plataforma informativa en los medios sociales, como en un blog. "Por lo general se hacen réplicas, o correcciones, si el artículo o el bloguero son suficientemente prominentes para ser reconocidos y pueden impulsar otra cobertura", dijo un funcionario del Departamento de Defensa. "Se hacen en forma de un mensaje de correo electrónico urgente enviado por el secretario de prensa u otro portavoz importante a la oficina de prensa, o por medio de un llamado telefónico, a la antigua. Sin embargo, es aquí donde Twitter y otros medios de comunicación social pueden ser sumamente efectivos".

Los medios de comunicación social permiten difundir la información instantáneamente y actualizarla a medida que sea necesario después. Con los medios de comunicación social se puede hacer una corrección o aclaración sin buscar directamente a un medio o reportero, sin dañar las relaciones.

Es lo que le ocurrió a un organismo del gobierno cuando el personal de comunicaciones consideró que un artículo publicado por un periódico influyente había interpretado erróneamente las declaraciones del jefe del organismo. "Mi jefe no quería confrontar al reportero", dijo el director de asuntos públicos. En cambio, el jefe del organismo escribió un blog sobre el tema, que rectificó la cuestión sin mencionar al periódico, ni al artículo ni al reportero. El periódico siguió con un nuevo artículo informando correctamente sobre la opinión del funcionario, tal como estaba en el blog. "Cuando se considera que es necesario dejar las cosas correctas, los medios de comunicación social y digitales son una buena vía para decir algo con las palabras propias de uno", agregó el director de asuntos públicos.

Un error en los medios de comunicación social no necesita ser manejado de manera diferente a un error en un periódico o por radio o televisión. "Manejamos los errores de los blogueros de la misma manera en que lo hacemos con los de la prensa tradicional: ignoramos las cosas chicas y desafiamos las cosas grandes, corrigiendo enérgica y rápidamente la información errónea cuando la cuestión es importante", dijo un comunicador del gobierno.

La velocidad es crucial y las horas de cierre son cada vez más inmediatas. Es necesario que las respuestas y la información se difundan rápidamente. "No se puede esperar hasta el final del día", dijo un funcionario del Departamento de Defensa, recordando el ritmo lento de antes para corregir errores con la prensa tradicional. A menos que se actualice o corrija la información rápidamente, "el daño puede estar hecho porque ha estado circulando en línea durante un tiempo", agregó. Esa es la razón por la que actuar pronto con los medios de comunicación social y móviles para aclarar o corregir información es tan importante y tan fácil.

Algunas veces una forma de refutar la información falsa es cambiar de tema. Cuando un bloguero envió un mensaje de correo electrónico a quienes forman opinión pública en un país que había pertenecido a la antigua Unión Soviética, declarando que había sido asesinada una conocida dirigente opositora, el rumor falso se difundió rápidamente en la blogosfera. La dirigente opositora y su secretaria de prensa pensaron en tres opciones: rechazarar la falsedad diciendo que "la dirigente opositora está viva", lo cual podía dar credibilidad a la falsedad; no hacer nada, lo cual podía hacer que la falsedad se difundiera más rápido, o invitar a un equipo de televisión a grabar a la dirigente opositora sin hacer referencia al rumor absurdo de manera que el público pudiese ver que estaba viva. En este caso lo mejor fue cambiar la atención a otro tema.

Cuando se sabe que se está por difundirse una información falsa, o sesgada negativamente, el portavoz podría necesitar hacer una declaración pública dando su propia versión del caso, antes de que lo hagan sus críticos. Cuando la opinión pública endurece sus criterios sobre un asunto, es difícil cambiarla.

"Los medios de comunicación social también pueden contrarrestar rápidamente las falsedades enemigas", dijo al diario The Washington Post Doug Wilson, secretario de defensa adjunto para asuntos públicos en el gobierno del presidente Barack Obama. "La naturaleza instantánea y amplia de los medios de comunicación social son los puntos fuertes, y uno juega esos puntos fuertes en situaciones en las que sabe que los receptores están equipados de la misma manera".

Los adagios que deben recordarse al enfrentar las noticias falsas y negativas son:

⇛ Decirlo todo. Decirlo primero. Decirlo uno mismo.

⇛ Recordar el antiguo dicho periodístico: "Nunca busques pelea con quien compra tinta por barriles". Es decir, no hay que buscar una pelea con la prensa. Hay que corregir las noticias erróneas, pero sin señalar culpables.

Robert Gibbs, el primer secretario de prensa del presidente Obama, habla con los reporteros a bordo del avion Air Force One. Es crucial que un vocero de prensa conozca a los reporteros, antes de darles las noticias.
© *AP Images/Lawrence Jackson*

El presidente Obama con el presidente Evara Atta Milla, de Ghana, en la Casa Blanca. Se requiere planificar completamente cualquier acto en que participe un funcionario gubernamental. © *AP Images/Susan Walsh*

Si quiere conocer más ideas de la autora!

Capítulo 12 Video (en inglés)—www.goo.gl/SrHM8

12

Planificar con anticipación los acontecimientos

Una oficina de prensa del gobierno está obligada a ocuparse de muchos tipos de actos oficiales y públicos. En Estados Unidos se realizan los denominados "encuentros, o eventos, con la prensa" a los que se invita a los periodistas para una sesión denominada "open press", o sea abierta a la prensa. Hay eventos que no están abiertos a toda la prensa, los llamados "closed press", o sea restringidos a la prensa. En ambos casos, el término "prensa" se refiere a los medios tradicionales de comunicación, a periodistas de los medios impresos, de radio y televisión y a los reporteros de medios digitales o redes sociales.

Un portavoz de prensa debe estar en condiciones de manejar cualquier encuentro, sea – abierto o no a la prensa – sin importar si el acto es convocado por el funcionario, o si el funcionario asiste como invitado de otra persona.

Un encuentro con la prensa debe ser tratado como como si fuera la presentación de una obra de teatro o de ballet. Todo debe ser planificado antes, en base a un guión y una coreografía con todos los elementos relacionados con la totalidad de la obra o de el ballet. Cada detalle y el papel de cada protagonista debe estar bien planificado. La obra debe tener un director presente y miembros del personal de la oficina para asegurarse de que el evento se desenvuelva tal como fuera planificado.

Listados para control del evento

Se deben realizar reuniones regulares para analizar las invitaciones, si se recibe varias de ellas. Si el funcionario del gobierno recibe un volumen grande de invitaciones, tiene sentido formar un comité, compuesto de representantes de las principales operaciones de la organización – incluso de la oficina de prensa –, para examinar regularmente las invitaciones y recomendar su aceptación o rechazo.

Evaluar una invitación es una parte importante del planeamiento de un evento externo. Considerar este hecho: un funcionario del gobierno viajó durante varias horas para pronunciar un discurso ante un público que consideraba como partidario. Pero una vez allí, descubrió que iba a compartir el estrado con adversarios, con quienes debía debatir frente a un público hostil. Nadie

había verificado los arreglos por adelantado y, por lo tanto, nadie supo que el evento sería diferente a la invitación, que le fue hecha verbalmente.

Para evitar sorpresas, muchos políticos solicitan que las invitaciones sean por escrito. De esa manera saben exactamente lo que se les solicita y pueden negociar su participación conforme a lo escrito. Muchos responden entonces a las invitaciones por escrito y establecen cómo será su participación.

Cuando una invitación llega verbalmente y no por escrito, el portavoz o programador de prensa puede decir: "nuestra norma es que las invitaciones sean por escrito. Por favor hacer la solicitud por correo electrónico, fax o correo regular y dar la información que sigue":

⇛ El nombre del evento.
⇛ Su propósito.
⇛ La fecha y hora(s). En este sentido, conviene averiguar si existe cualquier flexibilidad. Por ejemplo, si la conferencia dura varios días y se invita al funcionario para un día específico, en el que tiene otro compromiso ya fijado antes, ¿se puede cambiar la fecha?
⇛ El lugar y la dirección del evento.
⇛ Cantidad de personas que se espera que asistan.
⇛ Si hay otros participantes, y quiénes son.
⇛ Si hay antecedentes previos que determinan que un funcionario en particular hable en eventos similares.
⇛ Cuál es el papel que le corresponde al funcionario invitado – pronunciar el discurso principal, ser el único orador, o uno de varios oradores en un panel, debe hablar sobre un tema dado, etc.
⇛ Si el encuentro es abierto o cerrado a la prensa.
⇛ De tratarse de un evento anual, que se re-

El vicepresidente Joe Biden con la prensa en Charlestown, Carolina del Sur. Al hablar con los medios se debe hablar con lenguaje claro y sin coloquialismos. © *Mahmood Fazal/Bloomberg via Getty Images*

pite, saber qué cobertura le dieron los medios de comunicación en el pasado.

⇛ Si habrá un rincón de blogueros, una etiqueta virtual ("hashtag") oficial, un seminario con sitios en la Web y en qué forma se utilizará las redes sociales. Tal vez también se deba decidir cómo utilizar el material más tarde, por ejemplo en blogs, redes sociales y en la página web de la oficina. ¿Cómo la organización anfitriona publicitará el evento después de ocurrido?

Cuando se tienen las respuestas a estas preguntas, se debe reexaminar la invitación escrita y tomar una decisión fundamentada acerca de la participación de la oficina. Se pueden sugerir cambios, negociar con base a lo escrito y responder por escrito, indicando lo que desea aceptar y cuál sería la participación del funcionario.

El planeamiento de un evento en la oficina encargada de la organización

Es necesario planificar meticulosamente cada evento en el que participen altos funcionarios del gobierno. Esto se aplica especialmente a eventos como la visita de un jefe de Estado o a una reunión de varios ministros de relaciones exteriores.

Como primer paso, hay que designar un director para que supervise todo el evento. Este funcionario puede encargarse de todos los elementos, o supervisar a varias otras personas, que se ocupen de diferentes tareas.

Decidir si el evento tiene un tema:

⇛ Cuál es el propósito?

⇛ ¿Para qué fecha debe estar listo el discurso?

⇛ ¿Qué plazos son necesarios para tener listos los materiales o avisos?

⇛ ¿Para qué fecha se necesita tener las aprobaciones finales?

⇛ ¿En qué fecha se debe enviar las invitaciones?

⇛ ¿Cuándo se debe alertar a los medios de comunicación?

Hay que realizar reuniones regulares con quienes estarán involucrados en el evento para asegurarse que las tareas se están cumpliendo. Es recomendable visitar el lugar donde se realiza el acto, por lo menos con un día de anticipación para comprobar los preparativos. Cuanto más importante es el evento, tanto más anticipada debe ser la visita al sitio – para una visita de estado, probablemente varias semanas antes; para una reunión de media hora entre ministros, por lo menos una hora antes. Hay que tener siempre en el lugar a alguien de su personal desde varias horas antes del evento para que pueda encargarse de los cambios de último momento.

Tener listo un cuaderno con las instrucciones para el evento, que incluya el programa, la lista de los participantes, si el evento es abierto o cerrado a los medios de comunicación, los temas de conversación o los discursos, las biografías de las personas importantes que asisten al evento, un resumen de los temas políticos o de otras cuestiones claves, y los artículos de prensa relacionados a los temas.

Después de realizado el evento redactar notas de agradecimiento y enviarlas a las personas involucradas, por ejemplo a quienes asistieron al evento y al personal de apoyo.

Hacer una reunión de seguimiento con el personal de la oficina y redactar un informe

ATENCIÓN

ANTES DE ACEPTAR UNA INVITACIÓN

- El pedido debe ser por escrito
- Hallar cuando y dónde será el evento, y si hay flexibilidad para cambiar la fecha y el horario.
- Aclarar el propósito del evento, y el papel que le corresponderá al funcionarios.
- Determinar si la prensa puede asistir para cubrir el evento.
- Preguntar por la cantidad de invitados y los nombres de participantes importantes.

breve sobre aquello que marchó bien y sobre lo que no marchó bien, para mejorar los eventos futuros.

Por cada hora de duración de un evento se requieren aproximadamente de cinco a diez horas de planeamiento.

Planear un evento que tiene lugar fuera de la organización

Seguir pasos similares a los señalados antes, si el funcionario es invitado por otros. Examinar todo lo que se relaciona con la participación del funcionario, incluso la invitación y los materiales de prensa en que se menciona al funcionario.

Hacer que un miembro del personal de la oficina esté en el lugar antes del evento. De esa manera el funcionario podrá hacer recomendaciones, enterarse de si hay cambios en el programa y alertar al funcionario. Sin esto, usted no tiene control alguno sobre la participación del funcionario.

Cuando se haya definido el "mensaje" del evento, se debe determinar cuál es el mejor lugar para difundirlo al público. Por ejemplo, si el evento concierne a un anuncio relacionado con la educación, considerar lo siguiente:

- ¿Cuál es el mejor lugar?, ¿ puede ser un aula escolar?
- ¿Debe involucrarse a niños de mayor o menor edad? ¿Quién debe dar la autorización para salir en una fotografía? Es probable que se necesite permiso por es-

Una carpeta informativa anticipa lo que ocurrirá en un acto oficial, como en este encuentro entre la secretaria de Estado Hillary Rodham Clinton y su colega marroquí Taieb Fassi Fihri. © *AP Images/Abdeljalil Bounhar*

crito de las autoridades escolares y de los padres.

⇒ ¿Qué imágenes visuales se quiere presentar; qué trasfondo es mejor y saber si se presta para el mensaje?

⇒ ¿Quién más debe estar allí para perfeccionar el mensaje? ¿Habrá maestros, administradores de la escuela, tal vez el ministro de educación, a quiénes se debe incluir, ya sea como oradores o invitados? Decidir cuándo se los debe invitar, quién debe invitarlos, y qué papel deben desempeñar.

También se deben sugerir la realización de eventos. Por ejemplo organizar un encuentro para conmemorar el día nacional del trabajo ya sea estructurando un acto propio o pedir permiso para pronunciar un discurso ante un grupo laboral. Si embargo, no importa cómo se realice el evento, porque las reglas para la planificación del mismo son las mismas.

EN RESUMEN

CARPETA INFORMATIVA

En Estados Unidos, cuando un alto funcionario del gobierno participa en un acto oficial, el personal de prensa de su oficina prepara con anticipación un documento informativo sobre el motivo del encuentro y sobre las personas que participarán en él. El documento se suele presentar en una carpeta, con el objetivo de maximizar la participación de todos, y sobre todo para evitar las sorpresas.

Por lo general, la información que contiene esta carpeta se la presenta como un documento modelo básico, que puede reactualizarse con los datos de cada nueva etapa en el acontecimiento informativo. La carpeta generalmente incluye lo siguiente:

- El propósito del encuentro.
- El código de vestimenta, o atuendo recomendado, ya sea informal, de negocios o formal.
- El pronóstico del clima para el día del encuentro.
- El aforo del público.
- Si se espera o no la presencia de la prensa, o de las cámaras de televisión.
- La dirección exacta del lugar del encuentro.
- El nombre del encargado de planta designado para coordinar el encuentro, junto a sus números de teléfono en la oficina y su celular personal.
- Enumerar los principales temas políticos de preocupación en la zona donde se realiza el encuentro. La carpeta puede incluir copias de artículos importantes relacionados con los principales problemas locales.
- El nombre de los participantes, sus títulos y su afiliación, así como un resumen de lo que harán o dirán en el encuentro, si se sabe. También adjuntan las biografías de los participantes, junto con la correcta pronunciación de sus nombres, si son raros.
- El orden del día, de minuto a minuto, o el programa de actividades para el encuentro.
- Una lista de las posibles preguntas que pueda plantear la prensa o el público, y las posibles respuestas.
- Si habrá o no medios sociales, como por ejemplo un hashtag oficial para Twitter, que los participantes en el público puedan utilizar para enviar mensajes durante el encuentro.
- Un listado de los temas a tratarse, y de aquellos que deben evitarse.
- El nombre de la/s persona/s que el funcionario debe reconocer desde el podio.
- Un diagrama del espacio donde tendrá lugar la presentación, incluyendo el lugar donde el funcionario se sienta y cuando se pone de pie, así como junto a quién se sienta.

La Asociación Nacional de Comunicadores del Gobierno (NAGC) tiene un código de ética para orientar a los funcionarios gubernamentales, como a Scott McClellan, ex secretario de prensa de la Casa Blanca. © *AP Images/Gerald Herbert*

Si quiere conocer más ideas de la autora!

Capítulo 13 Video (en inglés)—www.goo.gl/IpU48

13

Etica: Códigos para la conducta

El funcionario de prensa del gobierno existe en dos mundos. Representa ante el público la postura del gobierno pero también es responsable de representar los intereses de la prensa ante los funcionarios del gobierno. En cierto sentido, debe servir a dos amos. Esta doble tarea puede ocasionalmente puede presentar retos difíciles en cuestión de ética.

Como portavoz de prensa, ¿qué se hace si el jefe le dice al portavoz que debe ocultar a la prensa información que no es confidencial ni secreta? ¿Qué hacer si ese jefe miente a los medios de comunicación y el portavoz lo sabe?

Los funcionarios de prensa del gobierno deben lidiar con estas cuestiones en todos los países, incluso en Estados Unidos. Para ayudar en esto, portavoces de todos los niveles del gobierno de los Estados Unidos se han unido, por ejemplo, en la Asociación Nacional de Comunicadores del Gobierno (NAGC), para elaborar y proponer un código de conducta.

Los portavoces del gobierno deben tomar decisiones que sirvan el interés público y el de sus empleadores, así como sus principios y normas profesionales personales. Cuando estos valores entran en conflicto, los códigos de conducta profesional pueden ayudar a una persona a determinar el curso de acción. Estos valores son la conciencia de una profesión . De igual importancia, un código de ética puede dar a un empleador una comprensión clara de las normas de conducta que seguirán sus empleados.

La credibilidad y la integridad son esenciales para un funcionario encargado de las comunicaciones gubernamentales. Si bien es importante demostrar lealtad hacia un empleador, cualquier cosa que no sea una honestidad completa con los medios de comunicación – y hacia el público – destruirá la credibilidad del portavoz y por último destruirá también totalmente el valor que esa persona tiene para su empleador.

La confianza que un portavoz inspira en los medios de comunicación es ganada duramente y se gana con el tiempo y con una con-

ducta altamente profesional y ética. Por consiguiente, la primera meta de un portavoz con ética es comunicar sinceramente la verdad en un hecho, tema, política o plan.

Medios gubernamentales de comunicación: principios comunes

Aunque podría parecer que el gobierno y los medios de comunicación deberían ser adversos en sus códigos de conducta, en una democracia sus códigos tienen muchos principios en común. En Estados Unidos, por ejemplo, los códigos de conducta para los portavoces del gobierno y para los periodistas determinan que profesional sea verídico, preciso y responsable ante el público; que no tenga intereses conflictivos; que actúe en el interés del público; que sea justo; y que sea un mentor para la confianza del público. Por último, todo lo que legitima a los reporteros, y los portavoces, es la credibilidad que tienen. Una vez perdida ésta, no pueden cumplir eficazmente su trabajo.

> "Los periodistas son responsables ante sus lectores, sus oyentes, ante quienes los miran y también entre sí".

Sobre el tema de encontrar la verdad y comunicarla, el Código de Etica de la Sociedad de Periodistas Profesionales (SPJ) declara, que "los periodistas deben ser honestos, justos y valerosos al buscar, comunicar e interpretar la información". Bajo el título de ser responsables, dice, "los periodistas son responsables ante sus lectores, oyentes, televidentes y colegas". El código declara que en caso de un error, los periodistas deben "admitir sus errores y rectificarlos rápidamente".

En forma similar, el código de ética de la Asociación Nacional de Comunicadores del Gobierno (NAGC) dice que los portavoces del gobierno "no deben comunicar intencionalmente información falsa o engañosa y deben proceder rápidamente para rectificar la información falsa o engañosa o los rumores".

Ambos códigos de ética declaran que los profesionales en comunicaciones deben servir al público, no a ellos mismos. La SPJ declara que sus miembros "creen que el esclarecimiento del público es el precursor de la justicia y el fundamento de la democracia. El deber del periodista es promover esos fines mediante la búsqueda de la verdad y dar un relato justo y completo de los acontecimientos y de los temas. El código de ética de la NAGC agrega que "creemos que la verdad es inviolable y sagrada; que informar al público es un servicio civil esencial; y que el público en general y cada ciudadano incluido en el mismo tiene el derecho de conocer los hechos acerca de su gobierno en forma equitativa, plena, comprensible y oportuna".

Establecer un código de ética

Los ideales expresados en estos códigos ofrecen una guía, sin embargo ¿pero cómo se puede lidiar con las cuestiones de ética en lugares donde éstas cuestiones tal vez no fueron examinadas a fondo? Los funcionarios de prensa del gobierno deben considerar hacer lo siguiente:

- Redactar códigos de ética para los portavoces del gobierno y circularlos con profusión entre los que ya ejercen la profesión, sus empleadores, los medios de comunicación y los ciudadanos.
- Organizar reuniones de portavoces del gobierno. Formar asociaciones y clubes profesionales. La presión de los colegas para alcanzar ciertos niveles de conducta sirve de contrapeso a los actos poco éticos. Asimismo, hablar sobre frustraciones, intereses comunes y conflictos puede ayudar a reducirlos.
- Mejorar los programas de educación para aquellos que desean dedicarse a las relaciones con la prensa, agregando cursos sobre ética.
- Para quienes ya están en la profesión, alentar a que procuren capacitación tanto

en el país como fuera del país. Ver como otros se desempeñan les ofrece la oportunidad de elegir las mejores prácticas.

⇛ Establecer publicaciones en línea e impresas y sitios en las redes sociales para intercambiar información sobre cómo lidiar con problemas similares.

Código de ética de la NAGC

Lo que sigue a continuación son las secciones principales del código de ética de la Asociación Nacional de Comunicadores del Gobierno.

"Los miembros deberán:

⇛ Conducirse en forma profesional, con veracidad, precisión, justicia y responsabilidad hacia el público, y adherirse a las normas de buen gusto generalmente aceptadas.

⇛ Conducir su vida profesional de acuerdo con el interés del público, en el reconocimiento de que cada uno de nosotros es un custodio de la confianza del público.

⇛ Comunicar la verdad a los directivos de sus propias agencias, absteniéndose de cualquier práctica que pudiera corromper la integridad de los conductos de comunicación o los procesos del gobierno.

⇛ No difundir intencionalmente información falsa o engañosa y actuar con prontitud para rectificar la información falsa o engañosa y los rumores.

⇛ Identificar públicamente los nombres y títulos de aquellos que participan en la toma de decisiones políticas, los detalles de los procesos decisorios y cómo los ciudadanos interesados pueden participar.

⇛ No representar ningún interés conflictivo o competitivo y acatar plenamente todos los estatutos, órdenes ejecutivas y reglamentos pertinentes a la divulgación per-

La NAGC designó a Thad Allen, administrador de la Guardia Costera de Estados Unidos como "Comunicador del año" por su labor luego del derrame de petróleo en el Golfo de México el año 2010. © *AP Images/Dave Martin*

sonal de tales intereses.

- ⇛ Evitar la posibilidad de cualquier uso indebido de la información por parte de alguien 'con acceso a información privilegiada' o por terceras personas y no servirse jamás de la información privilegiada para obtener ganancias personales.
- ⇛ No garantizar o prometer resultados específicos fuera de su control directo.
- ⇛ No aceptar pagos, comisiones, regalos, promesas de consideraciones futuras, o cualquier otro valor material o intangible que esté relacionado o que pueda percibirse que está relacionado con su empleo o funciones en el servicio público.
- ⇛ Salvaguardar la confianza tanto de los empleados actuales y anteriores, así como la información adquirida en reuniones y documentos, según lo disponen la ley, las regulaciones, la prudencia y el buen sentido.
- ⇛ No perjudicar el prestigio o la actividad profesional de otra persona, organización privada o agencia del gobierno.
- ⇛ No participar en ninguna actividad concebida para manipular el precio de los valores bursátiles de una compañía".

El código declara también que si un miembro tiene pruebas, o sospechas, de que un colega ha incurrido en una práctica no ética, ilegal, o injusta, debe informar de ello a un funcionario de la NAGC. De determinarse

EN RESUMEN

LO QUE SE DEBE Y NO SE DEBE HACER AL TRATAR CON LOS MEDIO DE PRENSA

LO QUE SE DEBE HACER::

- Decir la verdad, SIEMPRE. La credibilidad y reputación de la oficina de prensa depende de ello.
- Admitir si no se conoce la respuesta a una pregunta. Ofrecer ayuda para buscar la respuesta, y encontrarla pronto.
- Corregir los errores de inmediato. Decir que la respuesta no fue adecuada y que a la oficina le gustaría aclarar la confusión.
- Evitar el uso de la jerga idiomática. Hablar con lenguaje simple.
- Suponer que todo lo que se dice y se escribe en los medios digitales tiene condición de declaración oficial.
- Ser abierto con la prensa como sea posible.
- Comunicarse con los reporteros y blogueros si aparece un artículo con información errónea. Respaldar con pruebas la refutación de la oficina a cualquier hecho.
- Usar todos los medios de prensa para difundir el mensaje de la oficina, no sólo la impresa y la radio y la televisión tradicionales, sino también las páginas web y los medios sociales.
- Publicar respuestas, negativas y positivas, a sus blogs y sus otros sitios de comunicación social. La publicación de comentarios tiene que ser transparente y hacer participativos a los ciudadanos. Establecer y publicar los procedimientos para tratar con comentarios odiosos o malsanos.
- Mantener una lista actualizada de los logros de la oficina. Los acontecimientos ocurren tan rápidamente que se puede olvidar lo que la oficina ha logrado, o el portavoz y su ministerio o el gobierno. La gente recuerda las malas noticias pero no las buenas.
- Responder pronto a todas las llamadas telefónicas y mensajes de correo electrónico, a tiempo para que los reporteros cumplan con sus horas de cierre.
- Proveer la información que quieren los reporteros, incluso si se requiere un esfuerzo adicional como quedarse trabajando hasta tarde o entregar el material personalmente por mano.
- Cultivar sentido del humor. Como dijo un funcionario, “la frustración está casi incrustada en el tejido del cargo. A menos que uno tenga sentido del humor, es una tarea realmente desalentadora”.

LO QUE NO SE DEBE HACER:

- No mentir nunca, NUNCA.
- No decir jamás “sin comentarios”.
- No improvisar, especular o conjeturar. Los buenos reporteros verifican los hechos. Si la oficina se equivoca, pierde credibilidad.
- No darle condición de “extraoficial” a un comentario después de haberlo hecho.
- Nunca enviar un mensaje de correo electrónico y suponer que será privado.
- Nunca dejar de responder un mensaje telefónico o un correo electrónico.
- ratar de no dar una noticia mientras no se tenga a mano la información sobre el hecho. No hacer un anuncio y después preparar un comunicado de prensa y una hoja informativa. El anuncio y la hoja informativa deben ser preparados antes.

EN RESUMEN

FORMAR GRUPOS CON INTERESES EN COMÚN

Este ensayo es parte de la publicación "Una oficina de prensa responsable en la Era Digital", de la Oficina de Programas de Información Internacional.

Formar grupos de comunicadores del gobierno y grupos de administradores gubernamentales de la Web y de los medios sociales puede mejorar mucho la tarea del encargado. Formar estas asociaciones profesionales no solamente permite el intercambio de experiencias en común y prácticas óptimas sino que también sirve para crear fuertes lazos y mejorar el profesionalismo.

Dos de los grupos que se dedican a hacer esto en Estados Unidos son la Asociación Nacional de Comunicadores del Gobierno (NAGC) y el Consejo de Administradores Federales de la Web (Web Council). Ambas entidades tienen estrictas normas éticas, reciben capacitación, proporcionan oportunidades para relacionarse a nivel profesional y tienen sitios en la web con mucha información. Lo que es más importante, ambas entidades pretenden mejorar los servicios al público. Por ejemplo, una de las metas del Consejo de la Web es "colaborar dentro y a través del gobierno para modernizar las políticas y mejorar la capacidad del gobierno para difundir tanto información como servicios en línea electrónica".

La entidad NAGC, que representa a los comunicadores del gobierno con todos los títulos y a todos los niveles del gobierno, proclama que sus miembros están dedicados a la meta de "lograr una mejor comunicación, entendimiento y cooperación entre todas las personas".

"Consideramos que la verdad es inviolable y sagrada; que proporcionar información al público es un servicio civil esencial, y que el público en general, como cada ciudadano, tiene el derecho a conocer los hechos respecto de su gobierno por igual, en pleno, de manera que se comprendan y sea oportuna". Se dedica también a "proporcionar oportunidades para el avance profesional, mejorar la efectividad de las comunicaciones con los constituyentes, e impulsar la profesión". Además, la NAGC establece y fomenta altos estándares de "profesionalismo individual y servicio público", convoca a reuniones, ofrece capacitación y patrocina premios.

El Consejo de la Web se describe a sí mismo como un "grupo interagencial de administradores principales de la web en el gobierno federal que colaboran para mejorar la difusión en línea electrónica de la información y de los servicios del gobierno de Estados Unidos". El grupo, patrocinado por la agencia central administrativa del gobierno federal, tiene miembros que trabajan en políticas, comunicaciones, asuntos públicos y en las principales oficinas de información. El Consejo de la Web les ofrece un espacio a sus miembros para "colaborar y compartir los desafíos comunes, las ideas y las prácticas óptimas. Nuestra meta es crear los sitios electrónicos gubernamentales más centrados en el ciudadano y fáciles de usar en todo el mundo". El Consejo de la Web también administra el sitio www.HowTo.gov que contiene mucha información sobre prácticas óptimas, opera listas de correos electrónicos y una una red de enlaces, además de patrocinar entrenamientos y conferencias.

Apéndice

A1: Modelo de Comunicado de Prensa:

Membrete de la oficina

COMUNICADO DE PRENSA

Escribir en parte superior: **FECHA DE PUBLICACIÓN**

NOMBRE DE CONTACTO (nombre de la(s) persona(s) que pueden responder a peticiones de información)

TELÉFONO OFICINA

TELÉFONO MÓVIL

CORREO ELECTRÓNICO

PARA PUBLICACIÓN INMEDIATA

ALCALDE ANUNCIARA NUEVA CAMPAÑA PARA USO DEL CINTURON DE SEGURIDAD

Qué: Conferencia de prensa para anunciar nueva campaña para uso del cinturón de seguridad

Quién: John Smith, alcalde, anunciará nueva campaña para uso del cinturón de seguridad y responderá a preguntas conferencia de prensa

Cuándo: Hora ___ Día ___ Fecha __/__/____

Dónde: Nombre del lugar y dirección física donde se hará anuncio

###

A2: Modelo de Hoja Informativa

Membrete de la oficina

HOJA INFORMATIVA

FECHA DE PUBLICACIÓN

NOMBRE DE CONTACTO (nombre de la(s) persona(s) que pueden responder a peticiones de información)

TELÉFONO OFICINA

TELÉFONO MÓVIL

CORREO ELECTRÓNICO

PARA PUBLICACIÓN INMEDIATA

EL USO DEL CINTURÓN DE SEGURIDAD HABRIA SALVADO POR LO MENOS CIEN VIDAS

- **Esta año XXXX estadounidenses perdieron innecesariamente la vida por no usar el cinturón de seguridad. Cien de estas víctimas eran de la ciudad de XYZ, según informa el Departamento de Transporte de Estados Unidos.**
- **Las edades de las XYZ víctimas varían desde los tres meses hasta los 75 años. Ninguno de ellos llevaba el cinturón de seguridad.**
- **En las doce áreas de la ciudad de XYZ se registraron muertes, aunque el 40 por ciento ocurrió en cuatro secciones al nordeste de la ciudad, según datos del Departamento de Transporte.**
- **En el mes pasado, las víctimas han sido:**
    - **Nombre, edad, dirección, lugar del siniestro.**
    - **Nombre, edad, dirección, lugar del siniestro.**
    - **Nombre, edad, dirección, lugar del siniestro.**

Continuar con información de antecedentes del tema.

A3: Modelo Comunicado de Prensa:

Membrete de la oficina

COMUNICADO DE PRENSA
FECHA DE PUBLICACIÓN

NOMBRE DE CONTACTO (nombre de la(s) persona(s) que pueden responder a peticiones de información)

TELÉFONO OFICINA

TELÉFONO MÓVIL

CORREO ELECTRÓNICO

PARA PUBLICACIÓN INMEDIATA

LOS CINTURONES DE SEGURIDAD SALVAN VIDAS, AFIRMA EL ALCALDE

(Redactar un encabezamiento para resumir la información. Limitarse a una o dos líneas.)

(En el primer párrafo incluir la respuesta a quién, qué, dónde, cuándo y por qué de su información).

Lugar de anuncio (*dónde*) **– El alcalde John Smith** (*quién*) **convocó hoy** (*cuándo*) **una rueda de prensa en el ayuntamiento** (*dónde*) **sobre el uso obligatorio del cinturón de seguridad por todos los conductores o pasajeros de automóviles** (*qué*) **a partir del 1 de enero** (*cuándo*) **que contribuirá a una mayor protección de los ciudadanos** (*por qué*).

(En el segundo párrafo, dar detalles que amplíen el contenido del primer párrafo. Se puede incluir citas.)

"Cien ciudadanos de XYZ (*detalle de la cifra*) **estarían hoy con vida si hubiesen usado el cinturón de seguridad. Debemos hacer todo lo posible para garantizar que no suceden otras cien muertes innecesarias,"** (*cita*) **dijo Smith.**

(En el tercer párrafo, ofrecer más detalles, o una cita, si no incluyó alguna en el segundo párrafo.) Poner en contexto la información.

El Departamento de Transporte de Estados Unidos informó a principios de semana que XYZ registra las cifras estadísticas más elevadas sobre muertes ocurridas en accidentes de tráfico en el país a causa de no usar el cinturón de seguridad…. *Continúe poniendo la información en contexto y dando más antecedentes del tema.*

###

DEPARTAMENTO DE ESTADO DE ESTADOS UNIDOS
OFICINA DE PROGRAMAS DE INFORMACIÓN INTERNACIONAL