

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON
FACULTAD DE ORGANIZACION DEPORTIVA
SUBDIRECCION DE POSGRADO



PROPUESTA DE UN MANUAL PARA LA GESTION DE LA
COMUNICACION Y DIFUSION INFORMATIVA DE LAS
ACTIVIDADES DEPORTIVAS DE LA DIRECCION GENERAL
DE DEPORTES DE LA UANL

POR:

LIC. EDUARDO JAVIER RODRIGUEZ PALACIOS

PRODUCTO INTEGRADOR

COMO REQUISITO PARCIAL PARA OBTENER
EL GRADO DE
MAESTRIA EN ACTIVIDAD FISICA Y DEPORTE
CON ORIENTACION EN GESTION DEPORTIVA

SAN NICOLAS DE LOS GARZA, N. L.

JUNIO DEL 2014

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON

FACULTAD DE ORGANIZACION DEPORTIVA

SUBDIRECCION DE POSGRADO



PROPUESTA DE UN MANUAL PARA LA GESTION DE LA
COMUNICACION Y DIFUSION INFORMATIVA DE LAS
ACTIVIDADES DEPORTIVAS DE LA DIRECCION GENERAL
DE DEPORTES DE LA UANL

POR:

LIC. EDUARDO JAVIER RODRIGUEZ PALACIOS

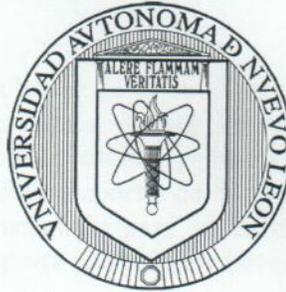
PRODUCTO INTEGRADOR

COMO REQUISITO PARCIAL PARA OBTENER
EL GRADO DE
MAESTRIA EN ACTIVIDAD FISICA Y DEPORTE
CON ORIENTACION EN GESTION DEPORTIVA

SAN NICOLAS DE LOS GARZA, N. L.

JUNIO DEL 2014

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN
FACULTAD DE ORGANIZACIÓN DEPORTIVA
SUBDIRECCIÓN DE POSGRADO



PROPUESTA DE UN MANUAL PARA LA GESTIÓN DE LA
COMUNICACIÓN Y DIFUSIÓN INFORMATIVA DE LAS
ACTIVIDADES DEPORTIVAS DE LA DIRECCIÓN GENERAL DE
DEPORTES DE LA UANL

Por:

LIC. EDUARDO JAVIER RODRÍGUEZ PALACIOS

PRODUCTO INTEGRADOR

Como requisito parcial para obtener el grado de
MAESTRÍA EN ACTIVIDAD FÍSICA Y DEPORTE CON ORIENTACIÓN
EN GESTIÓN DEPORTIVA

San Nicolás de los Garza, Nuevo León

Junio de 2014



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

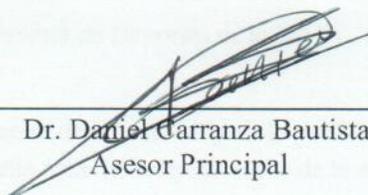
FACULTAD DE ORGANIZACIÓN DEPORTIVA

SUBDIRECCIÓN DE POSGRADO

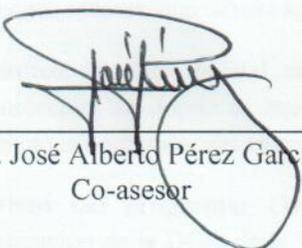


Los miembros del Comité de Titulación de la Subdirección de Posgrado de la Facultad de Organización Deportiva, recomendamos que el Producto Integrador "Propuesta de un manual para la gestión de la comunicación y difusión informativa de las actividades deportivas de la Dirección General de Deportes de la UANL", realizado por el Lic. Eduardo Javier Rodríguez Palacios, sea aceptado para su defensa como oposición al grado de Maestro en Actividad Física y Deporte con Orientación en Gestión Deportiva.

COMITÉ DE TITULACIÓN



Dr. Daniel Carranza Bautista
Asesor Principal



Dr. José Alberto Pérez García
Co-asesor



Dr. Zapopan Martín Muela Meza
Co-asesor



Dra. Jeanette M. López Walle
Subdirectora de Posgrado

San Nicolás de los Garza, Nuevo León

Junio de 2014

FICHA DESCRIPTIVA

Universidad Autónoma de Nuevo León

Facultad de Organización Deportiva

Fecha de graduación: Junio de 2014

LIC. EDUARDO JAVIER RODRÍGUEZ PALACIOS

Título del Producto Integrador: PROPUESTA DE UN MANUAL PARA LA GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN Y DIFUSIÓN INFORMATIVA DE LAS ACTIVIDADES DEPORTIVAS DE LA DIRECCIÓN GENERAL DE DEPORTES DE LA UANL.

Número de páginas: 66

Candidato para obtener el grado de Maestría en Actividad Física y Deporte con orientación en Gestión Deportiva

Estructura de la tesina

Contexto temático: Dirección General de Deportes de la UANL, San Nicolás de los Garza, N. L. Enero-Junio 2014

Justificación del tema: La propuesta de un manual para la gestión de la comunicación surge porque este departamento es aquella área de la institución o de la empresa que crea, gestiona, difunde y analiza todas las acciones comunicativas internas y externas que ese grupo necesita trasladar a sus diferentes públicos a través de los distintos medios informativos a su alcance, dando por hecho, además, que deberá tener un especial dominio sobre las redes sociales.

Propósitos: Que el manual sirva como una guía comprensiva de todos los ámbitos de la comunicación, en donde se muestren las herramientas y estrategias disponibles para la correcta gestión de la comunicación en cada uno de los rubros.

Objetivos del programa: Conocer la situación actual y necesidades del departamento de comunicación de la DGD de la UANL, identificar las principales actividades que contribuyan a la eficiencia de la comunicación y generar una guía de apoyo para el departamento.

Metodología: En este producto integrador se aplicó el método analítico porque se detectaron cuáles eran las áreas en las que el departamento estaba fallando.

Resultados: A través de un análisis FODA e información proporcionada por personal del departamento, se procedió para realizar el manual para una mejor gestión de la comunicación.

Conclusiones: La elaboración del manual es de gran utilidad, porque el departamento de comunicación tiene que ser el encargado de trasladar a la opinión pública —a través de los medios— lo que estas entidades consideran que es de interés.

DEDICATORIA

AGRADECIMIENTOS

Agropecuario a la Facultad de Ingeniería del IICA por darme la oportunidad de realizar como alumno a su Facultad. A los profesores que me enseñaron en el momento del ingreso. De igual forma, a los docentes que dedicaron su tiempo para ayudarme con los trabajos que ya he mencionado.

También, mi agradecimiento a la Dirección General de la Universidad de Cundinamarca y a la Comisión de Curriculum e Ingreso, que me permitió ingresar a esta institución profesional y por ende, desarrollar mi carrera.

A mi familia, amigos y maestros
que han estado a mi lado durante
este camino llamado vida

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a la Facultad de Organización Deportiva de la UANL por darme la oportunidad de pertenecer como alumno a su institución y permitirme adentrarme en el conocimiento del mundo del deporte. De igual forma, a los docentes que dedicaron su tiempo para formarnos profesionalmente a mí y a los compañeros de clase.

También, mi agradecimiento a la Dirección General de Deportes de la UANL, en especial, a la Coordinación de Comunicación e Imagen, que me brindó la oportunidad de realizar mis prácticas profesionales y por ende, desarrollar mi producto integrador.



F.O.D.
BIBLIOTECA
ING. CAYETANO GARZA

Índice

1. Título del proyecto.....	1
2. Introducción.....	1
3. Justificación.....	3
4. Nivel de aplicación.....	5
5. Objetivo general y específicos.....	5
6. Tiempo de realización.....	5
7. Marco teórico.....	7
8. Estrategias y actividades.....	14
9. Recursos.....	16
10. Conclusiones.....	16
11. Bibliografía.....	17
12. Anexos	18

Título del proyecto

Propuesta de un manual para la gestión de la comunicación y difusión informativa de las actividades deportivas de la Dirección General de Deportes de la UANL.

Introducción

Es francamente difícil entender el mundo actual sin la presencia de la comunicación. De hecho, el contexto histórico actual sigue siendo definido como la sociedad de la comunicación y el conocimiento, una declaración que nos recuerda explícitamente las repercusiones directas que el proceso comunicativo tiene en personas, organizaciones o territorios, y la marginación social que supone el aislamiento de cualquier sujeto de la red comunicativa mundial.

El mundo actual reconoce de forma cada vez más clara la importancia que el intercambio de información tiene en la propia configuración de la realidad, usurpando un espacio antes ocupado por otras realidades materiales.

La comunicación hace posible el comercio, genera comportamientos en sujetos y organizaciones y se encuentra en la base de buena parte de las decisiones. Multiplica las relaciones sociales e incluso las hace posibles, define las fronteras y permite el encuentro y el desencuentro. Es parte importante de la explicación de cómo es y cómo funciona nuestro planeta.

Podemos trasladar fácilmente este papel central de la comunicación al mundo de las organizaciones. Ahora, ya no se trata de hacer mejores productos o prestar mejores servicios; se trata, más bien, de lograr visibilidad y de aparecer como diferentes; ya no se trata de ser los mejores y aportar los datos que lo demuestren, sino de transmitir sensaciones y lograr una identificación emocional con nuestros públicos; ya no se trata, por

último, de decidir lo que hacemos y después comunicarlo, sino comunicar lo que podemos hacer y que todos los públicos decidan si es lo correcto o no, y que incluso participen en su realización. Se trata de todo esto y de más.

Un cambio radical en el intercambio público hacia un juego de intangibles puesto en marcha a partes iguales por las organizaciones y por el conjunto de sus partes interesadas y en donde son de vital importancia tres factores: poseer la capacidad de comunicar de forma eficaz nuestros compromisos como organización ante nuestro entorno, ser capaces de activar la vertiente emocional que legitima nuestra actividad ante nuestro públicos y mantener con ellos unas relaciones continuadas, fieles y satisfactorias para ambas partes.

Es por eso, que los departamentos de comunicación de las instituciones y empresas desempeñan un papel fundamental a la hora de aportar esta información a periódicos impresos y digitales, radios, televisiones y páginas web. Hay que tener en cuenta que son estos departamentos los encargados de trasladar a la opinión pública –a través de los medios- lo que estas entidades consideran que es de interés.

Justificación

El departamento de comunicación es aquella área de la institución o de la empresa que crea, gestiona, difunde y analiza todas las acciones comunicativas internas y externas que ese grupo necesita trasladar a sus diferentes públicos a través de los distintos medios informativos a su alcance, dando por hecho, además, que deberá tener un especial dominio sobre las redes sociales.

Los principales fines de un departamento de comunicación son establecer estrategias de imagen y, sobre todo, informativas, así como conseguir una relación de máxima armonía de su empresa o institución con la sociedad en la que se inserta. El objetivo, pues, del área no es otro que hacer llegar a estos públicos lo que en cada momento se considere necesario.

En este sentido, sus funciones básicas son desarrollar políticas de comunicación externas e internas. Las primeras tienen como principales destinatarios (además de potenciales *clientes*) a los periódicos, radios, televisiones, páginas web y redes sociales, por lo que sus acciones básicas al respecto son las notas, los boletines y las ruedas de prensa, la relación personal con los periodistas y otras similares.

En cuanto a la comunicación interna, su trabajo se centrará en informar a todos los empleados, clientes, accionistas, proveedores y demás de la empresa o institución pública de todo lo que sea necesario, así como fomentar los intercambios precisos entre éstos para que se sientan más motivados e integrados en la entidad donde trabajan.

Para conseguir todos estos objetivos es necesario disponer de una serie de recursos, tanto humanos como materiales, así como de técnicas concretas.

Es por eso, que se realizó este manual para mejorar la gestión de la comunicación y difusión informativa de las actividades deportivas de la Dirección General de Deportes de la UANL.

Éste pretende servir como guía comprensiva de todos los ámbitos de la comunicación, en donde se muestren las herramientas y estrategias disponibles para la correcta gestión de la comunicación en cada uno de los rubros.

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo
Análisis de la situación actual de la comunicación en la Dirección General de Deportes de la UANL					
Elaboración de un diagnóstico de la comunicación en la Dirección General de Deportes de la UANL					
Revisión de la estructura organizacional de la comunicación en la Dirección General de Deportes de la UANL					
Elaboración de un plan de comunicación para la Dirección General de Deportes de la UANL					
Elaboración de un manual de comunicación para la Dirección General de Deportes de la UANL					
Elaboración de un plan de difusión informativa para la Dirección General de Deportes de la UANL					
Elaboración de un plan de gestión de la comunicación para la Dirección General de Deportes de la UANL					

Nivel de aplicación

Coordinación de Comunicación e Imagen de la Dirección General de Deportes de la Universidad Autónoma de Nuevo León.

Objetivo general

Diseñar un manual para la gestión de la comunicación y difusión informativa de las actividades deportivas de la Dirección General de Deportes de la UANL.

Objetivos específicos

- Conocer la situación actual y necesidades del departamento de comunicación de la DGD.
- Identificar las principales actividades que contribuyan a la eficiencia de la comunicación del departamento.
- Generar una guía de apoyo para el departamento de comunicación.

Tiempo de realización

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo
Actividades					
Analizar la situación actual de la coordinación de Comunicación e Imagen de la DGD de la UANL					
Detectar las áreas de oportunidad del departamento					
Revisar la estructura u organigrama de la coordinación					
Aportar ideas y soluciones para mejorar la calidad de trabajo del departamento					

Proponer un manual para la gestión de la comunicación y difusión informativa de las actividades deportivas de la Dirección General de Deportes de la UANL.					
Conocer la situación actual y necesidades del departamento de comunicación de la DGD					
Identificar las principales actividades que contribuyan a la eficiencia de la comunicación del departamento					
Generar una guía de apoyo para el departamento de comunicación					
Finalización del manual de comunicación					

Marco teórico

El proceso de la comunicación

El Diccionario de la Real Academia de la Lengua define comunicación como “acción y efecto de comunicar o comunicarse”; y comunicar como “hacer a otro partícipe de lo que uno tiene”. O sea, poner en común. Es decir, aquella comunicación en la que los mensajes son transmitidos públicamente por los medios a una colectividad, mientras que la comunicación interpersonal es la cara a cara, aquélla que sucede entre un emisor y un receptor que establecen una relación de interdependencia.

En la comunicación colectiva los receptores del mensaje son ilimitados y la propia acción de los medios informativos anula las distancias espacio temporales. Con la irrupción de los medios digitales se ha logrado una retroalimentación y posibilidad de respuesta entre el emisor (medio de comunicación) y el receptor (audiencia) similar a la que se produce en la comunicación interpersonal y que, en este caso, permite cerciorarse de que el receptor ha entendido el mensaje o aclarar aquellos aspectos de éste que no hayan sido comprendidos.

Para el estudio del proceso de la comunicación se ha seguido tradicionalmente el esquema propuesto por el profesor Harold Lasswell: quién dice qué, a quién, por qué canal y con qué efectos.

Si establecemos una comparativa con el proceso de comunicación que se produce en el desarrollo de un acto al que acuden los medios informativos, el emisor sería la institución organizadora; el mensaje, todo lo que ocurre en el desarrollo del evento (discursos, colores, invitados, movimientos); el canal, los medios de comunicación; el receptor, la audiencia, y los efectos, lo que pretende conseguir con ese evento.

En este esquema radica la importancia de la comunicación y, concretamente, de los medios informativos en el protocolo por cuanto suponen el canal para hacer llegar nuestro mensaje a la audiencia. Reparemos, pues, en el canal y en la audiencia, en tanto que son, a nuestro juicio, los elementos más importantes en el proceso de la comunicación en el protocolo.

Desde la perspectiva de la Teoría de la Comunicación, el emisor es el periodista o la empresa, el canal es el medio de comunicación en sí y el receptor la audiencia de ese medio en concreto que desarrolla el proceso de comunicación.

Desde la perspectiva de quien organiza el evento, consideramos que este esquema puede ser entendido desde una doble vertiente: la que genera el evento como proceso de comunicación en sí mismo o la resultante de entender los medios como una parte integrante del proceso.

Los medios de comunicación

En una sociedad en la que prácticamente todo tiene un gran interés mediático es fácil imaginar la decisiva importancia que tienen los medios de comunicación en cualquiera de sus posibilidades técnicas. Por ello, el profesional del protocolo, consciente de que los actos que organiza posiblemente no sólo vayan a ser vistos por las personas que físicamente acudan a ellos, tiene que conocer los canales por los cuales un evento puede llegar a ser visto por miles y hasta millones de personas.

Es decir, debe conocer cómo es un periódico (impreso o digital), una radio, una televisión, Internet, Youtube, todas las redes sociales... y, por lo tanto, el trabajo y las necesidades de sus profesionales –periodistas y técnicos-, espectadores privilegiados pero algo más que invitados al ser responsables de transmitir lo que ocurre a toda la sociedad.

Sobre estos medios recae la responsabilidad de seleccionar las informaciones que van a difundir sin que nadie pueda imponerles nada al respecto, al menos, teóricamente. Lo que sí pueden hacer las personas o entidades interesadas en que se divulgue algo organizado en concreto es desarrollar políticas de comunicación para conseguir captar la atención de los medios con el fin de que éstos se interesen por sus objetivos.

Por eso, los organizadores de actos tienen que conocer muy bien todo lo que rodea a los medios de comunicación, sus características y limitaciones, la metodología de sus profesionales y el público al que van dirigidos.

Es obvio que hablar de ellos es referirse, principalmente, a los periódicos, a la radio, a la televisión y, por supuesto al inmenso abanico informativo que aporta la *Red*. Es obvio para todo el mundo que desde hace unos años Internet se ha consolidado como un canal de transmisión de información muy importante –en él podemos encontrar miles de periódicos digitales que precisan de unas necesidades concretas diferentes de las de los medios de comunicación tradicionales.

Por qué surgen los departamentos de comunicación

Quizá el desarrollo de los medios de comunicación de las nuevas tecnologías y, sobre todo, la obsesión generada ante la llegada de la información, ha hecho más imperioso el desarrollo de nuevos métodos que, utilizando la propia comunicación en sus diferentes facetas, no sólo nos faciliten estar a la altura de las nuevas circunstancias sino que nos permitan aprovecharlas en beneficio propio.

Si bien el origen de los departamentos de comunicación lo encontramos en Inglaterra, es en Estados Unidos donde su actividad alcanza el máximo desarrollo. Las teorías sobre el funcionamiento de las empresas, sobre su estructura y los flujos informativos que se generan en su interior permitieron a este país situarse a la vanguardia de una *fiebre* que inundaría posteriormente el mercado europeo y el del resto del mundo.

Los teóricos americanos habían llegado a la conclusión de que flexibilizando la estructura comunicativa de la empresa –que, obviamente, coincidía con el organigrama jerárquico- no sólo se facilitaba la comunicación entre los empleados (de todas las categorías) sino que, además –y esto era lo más importante-, se creaba en los trabajadores un sentimiento de pertenencia a esa institución que antes no tenían.

Es decir, los empleados (sobre todo, los de niveles medios y bajos) tenían la sensación de que les guardaban más consideración, de que eran una parte importante en esa organización. El motivo es fácil entender: si en una estructura vertical la toma de decisiones y el flujo de comunicación se produce de arriba abajo (del jefe a los subordinados), los empleados no tienen ninguna posibilidad de comunicar; nunca llevarán la iniciativa y no existe la posibilidad de respuesta.

En definitiva, no se tiene en cuenta a los trabajadores como parte activa de la empresa, se les considera simples ejecutores de una política de la que no sólo no forman parte sino que, además deben desarrollar sin posibilidad de formular ningún comentario y, casi siempre, ajenos a las motivaciones en el proceso de toma de decisión.

En cambio, en una estructura horizontal, estas decisiones, independientemente de que partan de la dirección de la empresa, ofrecen la posibilidad de conocer la opinión de los trabajadores, de hacerles así partícipes de la marcha de la misma y que se sientan algo más que meros operarios. La estructura horizontal facilita la retroalimentación pero además reparte el peso de la toma de decisiones entre todas las personas que componen la empresa o institución.

La diferencia entre estos dos grandes modelos de estructura empresarial referidos al proceso de una toma de decisiones (al margen de que se pueda realizar otra división) encuentra su fiel reflejo en dos sistemas políticos: el autoritario y el democrático. Salvando las distancias, el primero sería equivalente al modelo vertical; el democrático, al horizontal.

En ese momento en el que los teóricos de la empresa plantean un nuevo modelo de gestión y de toma de decisiones que contribuye a maximizar los beneficios (al generar una dinámica más participativa y un ambiente de trabajo más agradable) es cuando aparecen los departamentos de comunicación.

Este nuevo departamento que se incorpora a la empresa o institución será el responsable de servir de puente entre la dirección y el resto de departamentos, entre estos mismos y entre los diversos públicos que tiene la entidad (accionistas, proveedores). Será, en fin, el que gestione los diferentes flujos de comunicación generados tanto en su interior como hacia el exterior.

El beneficio que aporta la existencia de los departamentos de comunicación es acogido excepcionalmente por todos: por los medios, que no tienen que forzar ni incrementar los recursos humanos y técnicos para conseguir información; por las instituciones, que logran tener más presencia en los medios, y por un amplio sector de periodistas que, por comodidad o interés, delegan la facultad de informar en instancias ajenas a la profesión.

Es tanta importancia que tienen hoy en día estos departamentos, que el profesional de protocolo no puede vivir de espaldas a los mismos; al revés; debe compartir cada día sus experiencias profesionales con los expertos en comunicación, conocer muy bien su tarea profesional y compaginar numerosos trabajos que tienen en común el mismo objetivo.

Comunicación y deporte

Para Francisco Esteve y Javier Fernández del Moral (1999: 275) la actividad deportiva ha estado siempre unida a distintas manifestaciones humanas, como la religiosa, la bélica, la educativa o la lúdica: “En principio, tales manifestaciones eran de carácter privado y personal como expresión de culto a los dioses o de desarrollo de un ejercicio físico, sin embargo a través de la historia se ha ido configurando una faceta social del deporte como competición y exhibición derivándose actualmente como un fenómeno de masas”.

Según Miguel Ángel Lara (2007), la dimensión que ha alcanzado el deporte lo ha convertido en “el fenómeno cultural con mayor desarrollo dentro de la esfera humana”, y a los deportistas les da la categoría de “reyes mediáticos”, cuyo valor se basa en lo que los medios de comunicación digan o dejen de decir sobre ellos.

Es más, desde finales de los años ochenta y, sobre todo, durante la década de los años noventa, la relación entre deporte y medios de comunicación de masas se ha consolidado como un campo importante para los estudiosos del ámbito comunicativo (Bernstain y Blain, 2002: 22-24).

No obstante, Boyle (2006: 8) considera que a pesar de su importancia comercial, la investigación respecto al periodismo deportivo está considerablemente ausente de los estudios periodísticos. Además, especifica que la mayoría de la investigación acerca del periodismo deportivo ha estado relacionada estrechamente con los aspectos políticos y económicos.

El éxito del deporte y su masiva aparición en los medios también está influido por el interés que muestra la audiencia. En cualquier manifestación mediática es fundamental su aceptación por parte de los receptores. En el ámbito deportivo, dicha aceptación es muy amplia y esto convierte a esta sección en una de las de mayor relevancia en cualquier soporte mediático.

La trascendencia del deporte en su aspecto comunicativo es clara si se reflexiona acerca del interés que suscitan las noticias sobre deportes en todos los países y en todos los medios de difusión. La deportiva se ha constituido como una de las secciones más importantes de los medios de comunicación, convirtiéndose en un contenido que repercute no sólo en su aspecto comunicativo, sino también en el económico.

La comunicación deportiva en el apartado de espectadores se ha convertido en un tipo de comunicación masificada. Por ello, los medios intensifican su estructura redaccional en torno a esta vertiente de la actualidad, que está entre las más populares. El deporte es uno de los aspectos de la sociedad que más comunicación genera, ya que los medios realizan un gran despliegue en las competiciones deportivas más populares.

Debido a que el periodismo deportivo se ha convertido en una de las modalidades especializadas con mayor audiencia, los medios de comunicación dedican espacio a tratar esta temática promocionando el deporte como espectáculo. Las empresas periodísticas, considerando los beneficios que les reporta el deporte, suele protagonizar un gran despliegue para intentar cubrir los acontecimientos más populares.

Como apunta Alcoba (1980), la divulgación del deporte a través de los medios de comunicación ha hecho posible el desarrollo de otras actividades que han encontrado en aquel un campo de experimentación muy adecuado. Algunos casos son el tratamiento científico y clínico de los deportistas. Según Moragas (2008: 21), "los mass media ya no se limitan a informar sobre el deporte y sobre las instituciones deportivas, sino que se han convertido en verdaderos actores y productores de las nuevas formas culturales de expresión del deporte".

El ámbito de la comunicación deportiva se ha convertido en una fuente constante de informaciones que reproducen de forma casi simultánea los distintos eventos deportivos. Es más, el deporte no se limita a los que sucede en el ámbito local o nacional; sino que las noticias que proceden del resto del mundo también pueden causar expectación en el espectador.

La actividad periodística

Los profesionales que trabajan en los medios de comunicación siempre han sido importantísimos baluartes de las distintas sociedades a lo largo de la historia. Sobre ellos ha recaído la responsabilidad de mantener correctamente informados a todos los individuos que componían a una comunidad, pese a que también han sido muchos –y lo siguen siendo– los redactores o personas que se han hecho pasar como tales y que no hacen otra cosa que desvirtuar de un modo absoluto la auténtica labor del informador.

Por tanto, cuando el protocolo hablamos de actividad periodística, siempre nos referimos a los profesionales que están perfectamente preparados y legitimados para desarrollar su papel como *espectadores privilegiados* con el fin de transmitir a los diferentes públicos no presentes físicamente en los lugares donde se celebran los actos todo lo que en ellos está aconteciendo. Si su importancia a lo largo de la historia siempre ha sido determinante, en los tiempos actuales aún lo es más, como resulta fácil imaginar.

En este sentido, el experto en protocolo debe conocer con bastante precisión qué tipo de periodista es el que tiene delante o, sencillamente, el que va a informar sobre el acto que está organizando. También será conveniente que conozca los estilos periodísticos que el redactor tiene a su alcance para llevar a cabo sus labores informativas y tendrá que saber cómo son los medios de comunicación locales, nacionales e internacionales y qué influencia, difusión y audiencia tienen.

El periodismo deportivo como periodismo especializado

La información deportiva se puede considerar una modalidad periodística de masas debido al número de receptores al que llega y por los tratamientos tecnológicos empleados en la transmisión y difusión de las noticias deportivas.

El deporte, como fenómeno cultural, es una parte muy importante del ámbito periodístico, por lo que debe desarrollarse como un género que da respuesta al interés sobre información relacionada con los eventos deportivos.

Dichos acontecimientos engloban desde una amplia gama de competiciones y deportes a otras variantes relacionadas con la ciencia, la economía, la política o la sociedad: “La diversidad del deporte convierte al periodismo especializado en un género súper especializado” (Alcoba, 1980: 202).

Otra forma de ver este tipo de periodismo es como “un área peculiar, de gran seguimiento y con gran carga de emotividad” (Sobrados, 2005: 185). El periodismo deportivo nació como una necesidad de reflejar cuanto se producía en terreno deportivos.

Para las labores informativas relacionadas con el ámbito del deporte, se comenzó contratando a deportistas retirados, personas aficionadas y apasionadas por un fenómeno que se ha convertido en un género atractivo y solicitado por el público: “La buena acogida de la información deportiva por los lectores, no pasó desapercibida para los empresarios periodísticos y se comenzó a dedicar al tratamiento de los deportes un personal especializado” (Alcoba, 2001: 143).

En relación a esto, el autor afirma que los primeros periodistas deportivos eran más deportistas que periodistas. El que las empresas periodísticas hayan llegado a apreciar los factores positivos que podía ofrecer la información deportiva puede considerarse “consecuencia del espíritu deportivo de quienes hoy día pueden considerarse como pioneros del periodismo deportivo actual”.

Según Alcoba, algunos cambios que se han ido dando en la sociedad, como una mayor demanda de información sobre deporte, el paso de juego a deporte espectáculo, la entrada en la materia deportiva de las ciencias y la economía o el interés de los políticos por este ámbito ha motivado que la información deportiva se haya igualado o superado en términos cuantitativos respecto a otras secciones fundamentales.

El periodismo deportivo es mucho más complejo de lo que se pueda pensar en un principio, ya que el profesional que cubre este ámbito no sólo tiene que contar un resultado, sino que tiene que analizar el porqué de éste, el juego de los deportistas, el trabajo del técnico, etc. Es por esto, que el periodista deportivo no puede ser simplemente un aficionado al deporte; tiene que prepararse y especializarse en un área concreta.

Como aportación a esta temática, Raymond Boyle (2006: 4) considera que la combinación de la expansión global del deporte así como las nuevas oportunidades ofrecidas por los medios digitales y el crecimiento de la vertiente comercial del deporte han conseguido aumentar la gama de posibilidades de aquellos que quieren dedicarse a esta faceta del periodismo.

Un auténtico especialista debe conocer el máximo de los aspectos de su área deportiva, desde temas tan variados como estadísticas, lesiones, dopaje o el seguimiento de los organismos controladores de esa actividad.

Debe controlar cualquier suceso que clubes, federaciones o instituciones públicas o privadas provoquen, ya que puedan estar implicados en asuntos deportivos, políticos, comerciales, empresariales e incluso personales que pueden influir en deportistas, equipos y hasta organismos del Estado.

En los deportes de seguimiento masivo, además del resultado “están en juego intereses económicos y políticos que pueden condicionar los resultados, clasificaciones e incluso provocar altercados entre aficiones que, en ocasiones, enfrentan a clubes, ciudades y países” (Alcoba, 2005: 69).

Las múltiples modalidades deportivas que existen y de las que se informan, aunque sea esporádicamente aquellas más minoritarias, acarrearán una considerable complejidad del trabajo periodístico deportivo. De esta forma, la diversificación existente en lo que a disciplinas deportivas se refiere ha llevado a la necesidad de especialización en el periodismo para poder afrontar con rigor la comunicación deportiva.

El periodista que trabaja en el área deportiva no puede estar preparado para informar sobre cualquier deporte, ya que cada uno tiene unas reglas, protagonistas e historia que el profesional debe conocer para desempeñar su trabajo correctamente. Incluso es reseñable que cada deporte tendrá unas fuentes propias que el profesional debe conocer y tener a su alcance. Esto significa que debe haber una especialización incluso dentro del ámbito deportivo, para que el periodista pueda suministrar una información inteligible e iniciar al aficionado en la comprensión de cada deporte explicándole sobre su terminología y reglamentación.

Según Joaquín Marín Montín (2001), en el caso del periodismo deportivo, el receptor lo que busca es la aproximación más fidedigna posible a lo sucedido o a lo que pueda acontecer. Esta es una de las causas por las que el periodista dedicado a este campo precisa del conocimiento de la terminología o lenguaje propio de la disciplina deportiva tratada, así como de argumentos mediante los que pueda transmitir la emoción de la competición, el ambiente del juego, etc.

La audiencia espera una explicación de lo que transcurre en el evento deportivo; una explicación que sea sencilla e inteligible pero, al mismo tiempo, que resulte lo más completa posible. La sencillez es necesaria en este tipo de textos dirigidos a un público masivo; si bien es cierto que el introducir la terminología apropiada, junto con notas técnicas e incluso anecdóticas, suele suponer una mayor capacidad de atracción para el lector del mensaje deportivo.

Así pues, lo que comenzó como una especie de información con espacios claramente definidos y limitados, se ha convertido en un género específico periodístico muy atractivo para la audiencia y con un gran despliegue de medios.

Estrategias y actividades

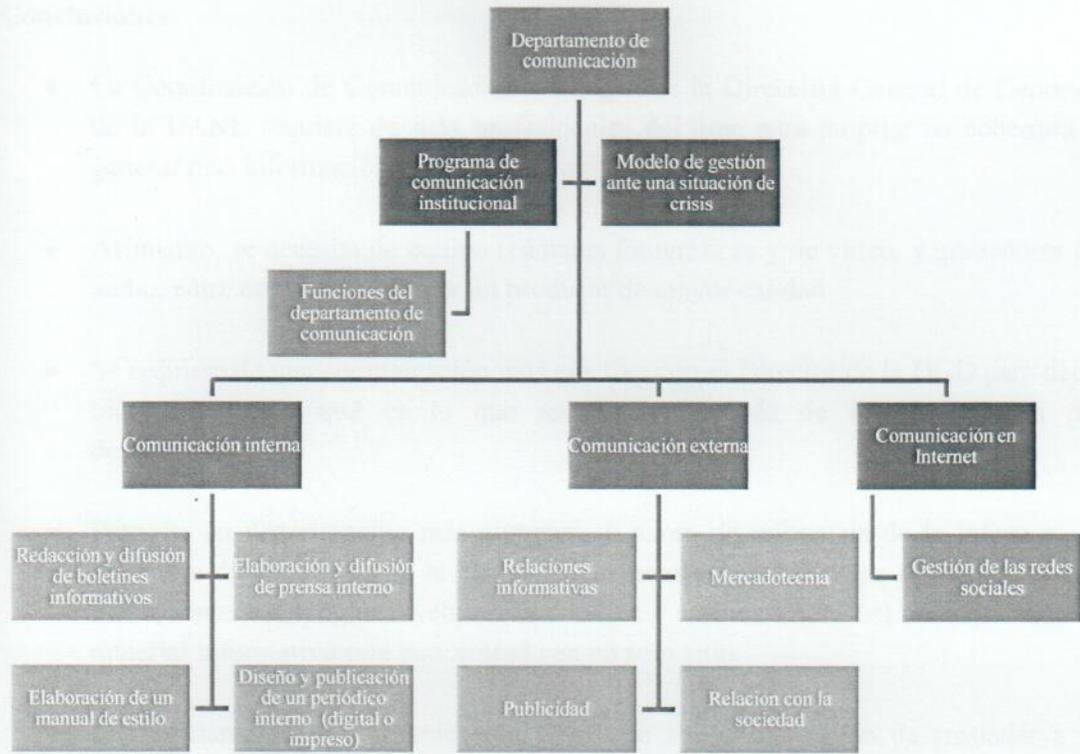
Estrategias

- Proponer un plan de comunicación para una mejor gestión de la comunicación.
- Mejorar la gestión de la información periodística publicada.
- Optimizar la gestión de los diferentes medios de comunicación internos (página web, redes sociales y medios impresos).
- Plantear un organigrama para definir la función de cada empleado en el departamento.

Actividades

- Definir cuáles serán las funciones internas y externas del departamento de comunicación.
- Gestionar la generación y difusión de la información periodística.
- Gestionar el manejo de los diferentes medios de comunicación internos.
- Realizar la estructuración de puestos a través del organigrama.

Esquema del manual de comunicación



Recursos

- Computadora
- Libros impresos y digitales
- Hojas de papel
- Económicos
- Humanos

Conclusiones

- La Coordinación de Comunicación e Imagen de la Dirección General de Deportes de la UANL requiere de más profesionales del área para ampliar su cobertura y generar más información de los atletas universitarios.
- Asimismo, se necesita de equipo (cámaras fotográficas y de video, y grabadoras de audio, entre otros) para ofrecer un producto de mayor calidad.
- Se requiere de una comunicación más efectiva con el Director de la DGD para dejar bien establecido qué es lo que se busca a través de la colaboración del departamento.
- Para ser un departamento más completo y punto de referencia de la información deportiva de los atletas de la UANL, es necesario que éste tome el control de sus medios internos (páginas web, redes sociales y medios impresos) para que todo el material informativo esté concentrado en un solo sitio.
- El departamento de comunicación tiene que ser el encargado de trasladar a la opinión pública –a través de los medios- lo que estas entidades consideran que es de interés.
- Tiene que ser el área de la institución que debe crear, gestionar, difundir y analizar todas las acciones comunicativas internas y externas que ese grupo necesita trasladar a sus diferentes públicos a través de los distintos medios informativos a su alcance.
- Su principal fin debe ser establecer estrategias de imagen y, sobre todo, informativas, así como conseguir una relación de máxima armonía de la institución con la sociedad en la que se inserta.

- Tiene que realizar un programa de comunicación institucional donde el objetivo sea definir cuáles serán las principales líneas de actividad, en materia de comunicación, dentro de la institución a fin de lograr un resultado favorable en cualquier circunstancia.
- Para el uso de las redes sociales debe realizar un plan de comunicación virtual específico en el que se detalle la estrategia *online*, es decir, en qué redes se va a tener perfil, cuál será su objetivo, el tipo de contenido o el perfil de usuario al que se dirige.

Bibliografía

- LOSADA DÍAZ, José Carlos (2010): *Comunicación en la gestión de crisis. Lecciones prácticas*. UOC, Barcelona.
- MARTÍNEZ SOLANA, Yolanda (2011): *La Comunicación Institucional. Análisis de sus problemas y soluciones*. Fragua, Madrid.
- HERRERO, Julio César y FUENTE LAFUENTE, Juan Luis (2011): *La comunicación en el protocolo. Las redes sociales, Internet y los medios tradicionales en la organización de eventos*. Protocolo, Oviedo.
- NARANJO DE ARCOS, Alicia (2011): *Tratamiento de la información deportiva en la prensa: La crónica como género prevalente*. Servicio de Publicaciones de la Universidad de Málaga, Málaga.
- JUNTA DE CASTILLA Y LEÓN (2014): *Guía de Usos y Estilo en las Redes Sociales*. Consejería de la Presidencia Dirección General de Análisis y Planificación, España.
- ALVARADO LUMBRERAS, Héctor (2010): *El periódico de calidad*. Universidad Autónoma de Nuevo León, Monterrey.
- MARTÍNEZ, Omar Raúl (2010): *Semillas de periodismo. Ética, información y democracia*. Universidad Autónoma de Nuevo León, Monterrey.

Anexos

Anexo 1. Manual de comunicación

El departamento de comunicación y la comunicación corporativa

El papel que desempeñan las organizaciones de comunicación, integrantes (o colaboradoras) de instituciones públicas y privadas, corporaciones o empresas, cuyo fin es ser mediadores o fuentes intermedias de información de estas últimas.

Labor que, como ya se ha expuesto, participa de varias modalidades de la información publicística: Relaciones Públicas, como portavoz e imagen de una entidad; Información Periodística, como una fuente de la institución e, incluso, Publicidad, al ser uno de sus posibles cometidos la proyección de mensajes a la sociedad, de acuerdo con los fines de la corporación de que se trate (beneficio exclusivamente social, en el caso de entidades públicas o de derecho público, o mixto social-económico, cuando se trata de empresas privadas). En todos los casos se pretende defender la imagen de la institución y la de sus integrantes.

La razón de ser de un departamento de comunicación

1. Debemos señalar, en primer lugar, que cuando cualquier institución o particular debe relacionarse con los medios de comunicación, parte de una evidente realidad: desconoce los códigos de funcionamiento internos de esos medios.

Por lo tanto, se ve en la necesidad de enfrentar esa circunstancia con sus propios recursos y asumir riesgos, o dejar que esta labor de contacto con los medios se realice a través de un profesional (o profesionales) que sean conocedores de la metodología que comparten los medios de informativos.

Esos profesionales de la comunicación, que van a desarrollar la labor de intermediarios entre la fuente y los medios de comunicación, han de planificar los contactos entre ambos. Así, deberán decidir el día y hora idóneos en la que han de convocar una rueda de prensa, ya que de aspectos como la hora, o la accesibilidad del lugar en que se convoque, dependerá el éxito de la misma.

Tampoco deberá descuidarse el aspecto en relación con los materiales que se entregarán en las ruedas de prensa. Hay que recordar que, en la actualidad, las notas de prensa o los comunicados se facilitan en soporte de papel y digital, lo que facilita el uso de los datos por los medios.

Igualmente, es frecuente la puesta a disposición de las cadenas de televisión de video-comunicados, que recogen imágenes y testimonios relacionados con el tema de la convocatoria de prensa.

Hay que tener en cuenta que el departamento de comunicación es aquel lugar en el que expertos en la materia deben saber diferenciar su tarea de mediación entre la fuente y el medio de comunicación y tampoco deben olvidar que su propia credibilidad depende del escrupuloso respeto de la tipología existente.

2. **La comunicación es un instrumento** que puede dar resultados muy satisfactorios, si se utiliza de una manera adecuada, **pero que debe ser peligroso**, para los que la manejan, si no se tienen en cuenta varias consideraciones:

- Es necesario prevenir determinadas situaciones y estar preparados para enfrentarlas.
- Aunque existen elementos comunes, cada proyecto comunicativo requiere un tratamiento específico, ya que tanto los medios, como el entorno y el campo de actuación de cada fuente informativa son, por lo general, diferentes.
- Es preciso planificar y coordinar con seriedad, huyendo de la improvisación.
- Debe disponerse de personal cualificado (periodistas y expertos en relaciones públicas y humanas) evitando dejar la responsabilidad de la comunicación en manos de gente inexperta, por motivos ajenos a la eficacia.
- Resulta imprescindible comprometerse con la verdad, la ética y la honradez.

3. “La **comunicación más que hablar, debe suponer escuchar**, abrimos a nuestra realidad más inmediata”. Se considera así, la inconveniencia de que la comunicación se limite exclusivamente a la comunicación externa, y, en particular, a las relaciones con los medios de comunicación.

Es preciso, pues, un proceso dinámico y abierto, con interacción entre el que emite y el que recibe: es decir, entre una institución y sus integrantes y la sociedad civil. Y en el punto intermedio estaría el departamento de comunicación.

4. La **saturación informativa**, y que pondría aún mas de manifiesto la necesidad de establecer los mecanismos de retroalimentación en el proceso de comunicación.

Nunca una sociedad como la actual había dispuesto de tantos medios de comunicación y de una información tan abundante en contenidos. Pero también es cierto, que, cuando se sobrepasa un cierto umbral en la oferta informativa, no se favorece la libertad de elección, sino que esta se vuelve cada vez más impracticable.

La actual saturación de mensajes no favorece la posible reflexión del receptor ni un hipotético contraste de opiniones. La superficialidad e, incluso, la trivialidad de algunos contenidos no hacen sino empeorar la situación.

Esta situación deber ser conocida por cualquier gabinete de comunicación, que deberá actuar ante una sociedad escasamente motivada, aún más escasamente participativa y, con fuertes dosis de anestesia informativa; lo que lo obligará a los profesionales de aquellos a actuar con una gran imaginación en la edición del mensaje informativo.

Funciones básicas de un departamento de comunicación

La tarea más importante en un departamento de este tipo es desarrollar las políticas de comunicación interna y externa. En cuanto a las primeras, todos parecen tener claro que constituyen herramientas fundamentales en la gestión empresarial e institucional modernas.

Saben que está encaminada a desarrollar aquellas acciones informativas/comunicativas destinadas a los empleados (cualquiera que sea su rango), a los proveedores y a los accionistas.

Sin embargo, la mayoría de estas entidades sigue buscando una receta adecuada para hacer de la comunicación interna un verdadero elemento de competitividad externa.

En cuanto a la comunicación externa, sus actuaciones están mucho más claras, aunque sus objetivos son, en principio, más complejos y aportan otro tipo de beneficios tal vez más importantes dentro de la estructura de la institución para la que se trabaja.

La necesidad de una política de comunicación eficaz

Como ya se ha indicado, una institución u organización social que comunica siempre, aún cuando no diga nada. Por ello, el silencio no es útil, sobre todo cuando no se explican las razones de ello. Ante tal hecho, toda corporación debe estar preparada y actuar en consecuencia. Los aspectos fundamentales de este apartado serían:

1. Requisitos básicos para una política de comunicación eficaz:

- 1.1 Debe depender del máximo órgano dentro de la organización de que se trate.
- 1.2 Debe darse un enfoque global a la comunicación.
- 1.3 Es fundamental la comunicación interna.

1.1 El departamento de comunicación debe formar parte del máximo órgano de la institución. El responsable de comunicación deberá depender de la máxima jerarquía de la organización y tendrá voz y voto en las principales decisiones que adopte esta última. Se ha constatado reiteradamente que, si se hace depender de órganos intermedios, se pierde coordinación y se despilfarran tiempo y recursos humanos.

1.2 Por globalidad nos referimos al conjunto de acciones y medios que facilitan tanto las relaciones internas como externas de la organización; con intercambio fluido de mensajes entre los integrantes de la misma. **Sería un error reducir la comunicación a su faceta externa.** Sin embargo, siguen existiendo instituciones públicas y privadas en las que el esfuerzo de comunicación se reduce a organizar ruedas de prensa, enviar comunicados y promover campañas a corto plazo; olvidándose de la comunicación interna y de la perspectiva a largo plazo.

1.3 **La importancia de la comunicación interna** dan idea de algunas de sus posibles funciones:

- Fomento de la participación interna (diálogo) dentro de la organización: preparación de reuniones de trabajo, fluidez en la comunicación horizontal y vertical, etc.
- Asegurar la coherencia interna de los mensajes emitidos por las fuentes de la organización.
- Formación interna de los portavoces, para que sepan comportarse en público.
- Elaboración de boletines especializados: publicaciones internas o externas, circulares, órganos internos de información para personal de la organización, afiliados, clientes, etc.
- Implantación y gestión eficaz del departamento de documentación, análisis e investigación (resúmenes de prensa, auditorías de comunicación, etc.)

Es importante señalar que la comunicación interna es, en buena medida, soporte y base de la comunicación externa. Así, por ejemplo, es preciso indicar que la imagen pública de una corporación se fundamenta, no sólo en los espacios que se pueden ocupar (o pagar) en los medios de comunicación, sino también –y muy especialmente– en la que proporcionan a diario los integrantes de aquella en los diferentes ámbitos de la sociedad. Por ello, el departamento de comunicación debe interiorizar la propia imagen de la organización a la que pertenece y adoptar las acciones precisas para su salvaguarda.

2. Otros aspectos de interés: la Ética como base de la Credibilidad

- La ética y la honradez profesional deben marcar siempre la actuación de un Departamento de Comunicación. En este sentido, como hemos visto, si bien tienen elementos comunes, no es lo mismo información que publicidad (y, muchos menos, propaganda). Por ello, y aunque el Departamento de Comunicación participe de varias modalidades de la información contingente o publicística, sus integrantes deben tener muy presentes sus diferencias.

La información veraz ha de ser su objetivo primordial. En el sentido de que una información tiene más posibilidades de realizarse a medida que es más compleja en sus contenidos. Pero para ello, no se debe caer en el error de menospreciar el coeficiente intelectual de los receptores del mensaje. Tan inadecuado es el hermetismo informativo como una aparente transparencia informativa (a veces continuación de lo primero) en la que la verdad se oculta bajo una capa de maquillaje. Cuando este se desprende, todo se descubre y, si el Departamento no ha actuado de forma responsable, verá hipotecado su futuro.

- La ética en comunicación obliga a decir lo que se hace y a hacer lo que se dice y, como se asegura, la comunicación global es más una cuestión ética que estética. Se hace pues necesario que la honradez sea la pieza clave de la identidad de las fuentes informativas: **la ética es la base de la credibilidad y la credibilidad es el valor más apreciado** por un periodista al tratar con sus fuentes habituales de información.

La imprescindible, y aún embrionaria, comunicación interna

Ya se ha referido a la importancia de la comunicación interna como factor que da consistencia a la política de comunicación global y como soporte de la comunicación externa. Sin embargo, la trascendencia de este asunto no se ha venido teniendo en cuenta por las principales fuentes informativas.

Es preciso, pues, lograr que la comunicación interna desempeñe el papel que le corresponde: personalidad e identidad propias, en pie de igualdad con la comunicación externa. No puede seguir siendo, en el mejor de los casos una sección más dentro de un departamento de Personal, de Recursos Humanos o Relaciones Humanas, según el tipo de organización.

1. Claves para una política efectiva de comunicación interna

- Creación de un órgano o persona responsable de comunicación interna. Sus misiones serían:
 - Definición de objetivos y estrategias.
 - Formulación de prioridades comunicativas a nivel interno.
 - Establecimiento de los mecanismos de acceso a la información.
 - Determinación de las barreras informativas a dismantelar.
 - Definición de los sistemas de comunicación interna.

- Desarrollo de objetivos y estrategias. Podrían ser las siguientes:
 - Fomentar las comunicaciones cara a cara dentro de la organización.
 - Incrementar la credibilidad de los órganos directivos entre las bases de la organización.
 - Promover contactos periódicos entre la dirección y la base social de la organización, estimulando el intercambio de información.
 - Facilitar a la base social su participación en la gestión de la organización en la forma en que se acuerde.
- Definir los contenidos de la comunicación interna.
 - Preguntándose regularmente: ¿Qué está sucediendo y por qué? ¿Hacia dónde vamos? ¿Cómo vamos a hacerlo? ¿De qué manera nos afecta todo esto?, etc.
- Comunicaciones cara a cara.
 - Es la fórmula más importante de comunicación, ya que facilita el intercambio en las dos direcciones.
- Edición de publicaciones y canales internos.
 - La periodicidad, contenido, difusión y calidad de estas publicaciones, boletines, etc., dependerá de las posibilidades e idiosincrasia propias de cada organización.
- Reuniones informativas y/o ejecutivas generales.
 - Se recomienda que, periódicamente, se celebren magnas reuniones informativas y/o ejecutivas generales donde el conjunto de la organización sea el protagonista principal. Dichas reuniones permitirán el análisis del pasado y la fijación de objetivos a corto, medio y largo plazo.
- Comunicaciones de supervisión.
 - Se trataría de publicaciones periódicas (por ejemplo, con carácter mensual) con información resumida de las principales decisiones o iniciativas adoptadas por la organización en cuestión.

- Formación sobre comunicaciones.
 - Se llevaría a cabo mediante cursos periódicos dirigidos a directivos y portavoces de la organización sobre cómo hablar en público, cómo dirigirse a un medio de comunicación y cómo comportarse.
- Comunicación diagonal.
 - La dirección de la organización deberá mantener reuniones frecuentes en sentido diagonal con representantes a diferentes niveles dentro de la organización. Por lo tanto, además de la comunicación horizontal (entre iguales) y vertical (ascendente y descendente) es preciso, también, fomentar a nivel interno la comunicación diagonal.
- Aplicación de nuevas tecnologías.
 - Noticiarios telefónicos dentro de la organización, redes de información por ordenador, correo electrónico, etc. Se trata, no solo de informar; sino también de que cualquier miembro de la organización tenga la posibilidad de obtener respuesta a sus preguntas en un plazo más o menos breve de tiempo.
- Seguimiento de resultados.
 - Cada año y medio o dos años es conveniente realizar test internos, así como auditorías de imagen, sobre los climas de comunicación dentro y fuera de la organización. Estos métodos serán el mejor termómetro acerca del grado de eficacia de la comunicación interna implantada.

La comunicación interna: su optimización

Es importante recordar que cuando hablamos de gestión de la comunicación interna, nos estamos refiriendo a gestionar toda la comunicación que ocurre dentro de la organización: vertical, tanto descendente –desde los niveles superiores de la organización hacia el resto de los empleados- como ascendente –desde los empleados hacia los niveles superiores de la organización-, horizontal –entre los propios empleados, departamentos o unidades- y también informal –comunicación no determinada formalmente y sin intencionalidad organizativa-.

La ejecución de la comunicación interna está relacionada con la gestión de los tres tipos de datos que necesitan los empleados: información relacionada con su trabajo en la organización (salario, condiciones de trabajo); datos sobre su actividad específica con objeto de que sepan lo que deben hacer y cómo hacerlo, y conocimientos sobre la empresa, la organización y el grupo, o sea: cuáles son sus objetivos y sus políticas.

Acciones propias de la comunicación interna

Dentro de este tipo de comunicación incluiremos las siguientes acciones:

- La redacción y difusión de boletines informativos o informes monográficos.
- La elaboración y difusión del boletín de prensa interno.
- La redacción y difusión de circulares internas.
- La elaboración, si procede, y difusión de un manual de estilo.
- La redacción y difusión del informe anual.
- La preparación de cursos y seminarios.
- El diseño y publicación de un periódico interno, digital o impreso.

La igualmente importante comunicación externa

Dentro del área de comunicación externa es preciso distinguir tres secciones, con funciones específicas concretas:

1. Relaciones informativas
2. Marketing y publicidad
3. Relaciones con la sociedad

1. El departamento de Comunicación como fuente informativa legitimada

- El responsable de relaciones informativas suele ser la cara de la organización. En entidades con menos recursos económicos el cargo suele coincidir con el responsable máximo de comunicación.

Es imprescindible que este cargo sea ocupado por un periodista con acreditada experiencia profesional o, en su defecto, por alguien que conozca a detalle el funcionamiento de los medios de comunicación.

- Es imprescindible que se consolide como una fuente informativa legitimada. Para ello, debe informar siempre; no solo cuando quiera “vender” una información sino también en situaciones de crisis. Una fuente legitimada no quiere decir abrumar a los medios con información; al contrario, debe cuidarse la frecuencia de aparición, primando la calidad sobre la cantidad.

Ello no se da en todos los casos, convirtiéndose algunas organizaciones en meros instrumentos de propaganda, con desfavorables consecuencias de cara a los medios. Por eso mismo, la principal preocupación será mantener una actitud veraz y transparente; lo que, a la larga, es más rentable. En muchas ocasiones no hay peor mentira que una verdad a medias.

- Dicho responsable debe hacer uso de su profesionalidad en el ejercicio de sus funciones: diseño de campañas informativas, envío de informaciones a los medios, atención a las demandas de los periodistas y conocimiento del sosiego ideológico de cada medio y de sus rutinas y necesidades productivas.
- Por otra parte, debe cuidar al máximo las relaciones con los medios, teniendo siempre en cuenta y respetando su línea editorial. Cuando surjan problemas, el responsable de relaciones informativas debe saber con exactitud hasta donde llegan los derechos de réplica y rectificación y cuando debe hacer uso de los mismos.
- Dentro de las formas habituales de contacto se escogerá, al inicialmente, la que permita un trato más personalizado y para ello, también, debe hacerse con una persona concreta, generalmente el responsable de la sección que se trate.
- Asimismo, el encargado de relaciones informativas debe saber perfectamente donde concluye una información y donde empieza la publicidad; no siendo aconsejable que se mezclen directamente en el mismo escrito. La estrategia informativa de cualquier entidad no puede asentarse únicamente en campañas publicitarias exclusivas, ya que el anuncio nunca podrá sustituir la noticia: la publicidad basa su efectividad en la persuasión; la noticia en hechos concretos.

Hay que tener en cuenta que la información publicada tiene, en principio, más credibilidad y, además es gratis. En cualquier estrategia informativa noticias y anuncios son necesarios y complementarios; pero su aplicación debe hacerse de forma adecuada. Por ello, es recomendable coordinar esfuerzos con los responsables de la sección de "marketing" y publicidad.

- El trato diario con los periodistas de los medios favorece la posibilidad de entablar relaciones al margen de lo estrictamente profesional, a lo que ayudan los numerosos contactos informales (almuerzos, cócteles, etc.) que se convocan.

En dichas reuniones habrá que mantener una actitud de prudencia y respeto hacia los medios; desechándose cualquier actitud o procedimiento que puedan poner en duda la ética profesional de los periodistas (regalos que rebasen los límites de la cortesía, dinero, amenazas profesionales, fraudes, etc.)



F.O.D.
BIBLIOTECA
ING. CAYETANO GARZA

2. Reglas básicas que deben presidir las relaciones informativas

2.1 En relación con las ruedas de prensa:

- Solamente se convocarán las que estén verdaderamente justificadas.
- La convocatoria de las mismas se habrá hecho de forma correcta: Suficiente antelación, no marginar a ningún medio, datos imprescindibles (fecha, lugar, hora, personas presentes, cuestiones a tratar), adelantar algún dato que estimule el interés, confirmación telefónica, conocimiento de la agenda de los medios y de los hechos noticiables de actualidad, etc.
- Es importante establecer la duración de las comparencias y la lista de participantes. No es recomendable que hablen más de tres personas y la duración no debe superar los treinta minutos.
- Los comparecientes debe estar adecuadamente formados, por lo que deben saber lo que pueden o no pueden decir; siendo capaces de contestar con presteza o saber eludir preguntas conflictivas.

Si la evolución del acto no sigue lo previsto por el departamento de comunicación, el compareciente debe saber reconducirlo hacia donde le interesa. En todo caso, el responsable de relaciones informativas presente puede dar por terminado el acto, respetando siempre la libertad de expresión de todos los presentes.

- Es preciso tener en cuenta las características específicas de cada medio. Así por ejemplo, dado que una rueda de prensa es poco televisiva, los profesionales de este medio solo suelen acudir a las más significativas. Por ello, es interesante proporcionar soportes de imagen específicos y, por el mismo motivo, “cortes” para las emisoras de radio, para su utilización en informativos.

En todos los casos, se darán siempre resúmenes escritos con lo esencial del mensaje que se desea transmitir; resúmenes escritos o en otros soportes que se tendrán también en reserva, por si, con posterioridad, algún medio los solicita.

- Deberá hacerse un seguimiento posterior del acto y de su impacto en los medios; utilizando el resumen que proporcionará el departamento de documentación (o colaborador externo, en su caso).

2.2 En relación con la nota o comunicado de prensa:

El envío de una declaración en soporte de papel, fax, correo electrónico o en soporte magnético para medios audiovisuales es un medio muy utilizado para la transmisión de un mensaje desde un departamento de comunicación y que, en algunos casos puede obviar o, en todo caso, complementar una rueda de prensa.

Pero, por ello mismo, dado el número que se recibe en las redacciones de los medios, debe cuidarse el interés y presentación de los contenidos; siendo del máximo interés en estos casos la relación previa del departamento de prensa con el medio en cuestión.

Por otra parte, igual cuidado hay que tener en que prime la información sobre otras consideraciones (publicidad o propaganda).

Al mismo tiempo, al tratarse de una información periodística, debe cumplir las normas del ya detallado estilo informativo: brevedad, concisión y claridad; 5 Ws; pirámide invertida, etc., sobre lo que no es preciso insistir; lo mismo que sobre la corrección del formato de presentación, en aras de la claridad expositiva y fácil comprensión para la elaboración de la noticia posterior.

En lo referente a la primacía de una fuente oficial sobre una privada. En esta última, la ausencia de plus de credibilidad hace necesaria su legitimación constante en la mayoría de los casos para ver publicado su comunicado.

Resumidamente, las reglas podrían ser:

- Tema interesante y de actualidad.
- Estilo periodístico.
- Presentación correcta (en cuanto a fecha, título, logotipo de la institución, márgenes, interlineados, etc.) cuando se trata de notas escritas. En la actualidad, se utiliza preferentemente el correo electrónico y, en su defecto, el fax. Incluir imágenes si se considera de interés.
- Debe enviarse a todos los medios, salvo en el caso de temas muy especializados.
- Deberán tenerse en cuenta las especiales características de los medios audiovisuales en cuanto al formato y soporte del envío (video, CD, etc.).

Hay que tener presente que un envío directo al ordenador del destinatario, aparte de su rapidez, es más cómodo para el periodista y facilita el trabajo de adecuación (síntesis, intercambio de párrafos, etc.).

2.3 En relación con la entrevista:

Se trata de una modalidad de relación periodística con sus propias características y que, en cuanto al entrevistado, exige una preparación previa; aunque con un solo periodista y con preguntas de mayor calado y extensión.

Será labor del departamento de comunicación asesorar y participar en la decisión de cuándo, dónde y en qué condiciones debe concederse una entrevista a un medio informativo y, sobre todo en circunstancias adversas, cuándo deben realizarse declaraciones. Si se puede, debe el medio tener muy claro el mensaje a transmitir.

Aunque las peticiones de entrevista suelen hacerse a través del responsable de relaciones informativas, algunos periodistas pueden intentarlo hacer directamente con la persona que se quiere entrevistar.

Aún así, será misión del departamento de comunicación conocer, al menos, las peticiones de entrevista efectuadas por otros circuitos. Si se decide no conceder una entrevista, el responsable de comunicación deberá comunicarlo al periodista, explicando las razones para ello y sin crear falsas expectativas.

Esquemáticas, las reglas podrían ser las siguientes:

- Es necesario prepararlas previamente y en detalle, entre el futuro portavoz y el departamento de comunicación.
- El entrevistado mantendrá una actitud abierta y transparente. Las respuestas han de ser veraces. Si no se puede contestar a una pregunta, por tratarse de un asunto confidencial, es preferible eludir con corrección la respuesta y, si es posible, indicar los motivos. Nunca mentir.
- El periodista deberá ser tratado como un profesional, con corrección, independientemente de la actitud que mantenga y el tipo de preguntas que efectúe.
- Sobre todo si el entrevistado ha mantenido una actitud adecuada, debe exigir imparcialidad.

2.4 Comunicaciones especiales.

Algunas de ellas son éticamente reprobables por lo que debe huirse de su uso. En el caso de las admisibles, como el "off the record", deben usarse con sumo tacto y prudencia, garantizando la confidencialidad.

3. La comunicación externa con la sociedad

La interacción con la sociedad que le rodea y a la que pretende servir resultará fundamental para todo departamento de comunicación que quiera mantener un adecuado nivel de influencia en aquella.

Según el tipo de institución de que se trate, primarán las comunicaciones de servicio público (información, formación, educación, etc., de los ciudadanos) o bien las de imagen de la organización y de sus productos y servicios (incluidas entidades públicas).

La comunicación externa

La comunicación externa está encaminada a gestionar todas las acciones informativas/comunicativas destinadas directamente a los clientes (de un producto, electores, posibles socios) y, sobre todo, a los medios de información.

Los canales de comunicación externa más importantes son los siguientes:

- La nota de prensa.
- El boletín de prensa.
- La rueda de prensa.
- El artículo.
- La entrevista.
- El discurso.
- El reportaje
- La comida y viajes con los periodistas.

La base de datos

Para mantener unas relaciones fluidas con los medios, es necesario, además de tratar correctamente a los periodistas, saber de forma precisa con quién se trata. Para ello, es imprescindible ayudarnos de una base de datos en la que tendremos registrados todos los movimientos que tengan relación con los medios informativos y con sus profesionales.

En ella, deberemos anotar todas las entradas y salidas de información y también si hemos mantenido alguna conversación trascendente con algún profesional de la información (de la que luego pueda surgir una noticia), quiénes nos han pedido un artículo o con quiénes hemos protagonizado un encuentro. Además de servir de agenda (para ser equilibrados en nuestras relaciones con los medios), también será muy útil para salir al paso de posibles problemas.

Puede tener la estructura que deseemos y todos los apartados que consideremos oportunos, pero no le pueden faltar los siguientes:

- Nombre y apellidos del periodista.
- Medio para el que trabaja.
- Puesto que desempeña.
- Dirección postal y electrónica.
- Teléfonos profesionales y, a poder ser, personales (móviles).
- Trayectoria profesional.
- Especialidad.
- Relaciones que ha mantenido con la institución, si ha pedido algún artículo o entrevista y cuándo, si hemos mantenido algún encuentro, en qué fecha, si se ha entrevistado con alguna otra persona de la institución o si ha habido problemas con alguna información.
- Observaciones.

La organización del departamento de comunicación

El departamento de comunicación de una institución o empresa es aquella organización encargada del diseño y gestión de la política de comunicación de la misma.

- Tanto en los departamentos unipersonales como en los grandes departamentos su responsable dependerá directamente del máximo responsable de la institución y tendrá voz y voto en las decisiones que afecten a su área de competencia.

En las grandes organizaciones el responsable de comunicación formará parte de los órganos decisorios y ejecutivos de la misma con el rango de director de comunicación.

- El responsable de comunicación será, preferiblemente, un periodista con amplia experiencia en todos los ámbitos de la comunicación y, en especial, en relación con los medios de comunicación.

Cuando dicho responsable sea una única persona deberá contar con la colaboración de otros departamentos de la propia entidad; así como de aquellas instancias externas que, eventualmente, se consideren precisas para completar su esfera de actuación.

- En las grandes organizaciones el organigrama habrá de adaptarse a sus características e idiosincrasia.
- Deberá imbuirse en todos los integrantes de la institución que la comunicación no es un ámbito restringido, sino que afecta a todos los miembros de la misma.

- La eficacia de un departamento de comunicación exige autonomía frente a otros departamentos, como Personal y Recursos Humanos, con los que debe delimitar claramente sus esferas de competencia.
- No es conveniente la separación entre las áreas de comunicación interna y externa, que habrán de actuar de manera coordinada.
- Tampoco el departamento de comunicación es un ente aislado, pues entre sus misiones podrá estar la de prestar apoyo a otras áreas, sobre todo en situaciones no deseadas o de crisis.
- Si las dimensiones (y el presupuesto) de la institución lo permiten, el organigrama del departamento de comunicación podrá alcanzar una mayor complejidad.

Así, bajo la dirección y coordinación de un director de comunicación se establecerán dos amplias áreas: comunicación interna y externa, con sus respectivos responsables.

- Dada la complejidad del mundo de la comunicación, será preciso disponer (en plantilla o en régimen de colaboración) de especialistas de diferentes áreas: periodistas expertos en medios escritos y audiovisuales, expertos en relaciones públicas, sociólogos, psicólogos expertos en marketing y publicidad, en informática, etc.
- Si las posibilidades lo permiten, dentro de las dos grandes áreas se incluirán diferentes secciones, según sus funciones específicas. De esta forma, en la de comunicación externa se englobarían la de relaciones públicas e informativas, la de edición de publicaciones, la de relaciones con los diferentes ámbitos sociales y la encargada de publicidad y marketing.

En la comunicación interna contemplaríamos la encargada de la formación de portavoces, el departamento de documentación y análisis, la encargada de la edición de boletines internos (podría ser la misma que la del otro área), la de relaciones internas, etc.

- Por último, ha que señalar que, aún en los departamentos de comunicación de mayor dimensión y complejidad, puede ser precisa la colaboración de personas, agencias o consultoras externas, para determinados trabajos: Diseño de planes estratégicos, campañas, etc.

Propuesta para un programa de comunicación institucional

El objetivo es definir cuáles serán las principales líneas de actividad, en materia de comunicación, dentro de una institución a fin de lograr un resultado favorable en cualquier circunstancia.

El responsable de comunicación, con las colaboraciones internas y externas que sean precisas, coordinará el diseño y aplicación del plan, tras su aprobación por el máximo responsable de la institución de que se trate y de quien dependerá directamente.

Todo plan de este tipo procurará en primer lugar, contribuir a dar la máxima **coherencia** a la política de comunicación global de la institución, de modo que responda a unos objetivos y estrategias comunes para todas las instancias de la organización.

Asimismo, es conveniente impulsar la **comunicación interna**, a fin de asegurar las acciones necesarias para que la información (institucional y operativa) fluya de manera regular y constatare en el seno de la entidad y llegue sin distorsiones a sus destinatarios naturales (los distintos estamentos de la institución). De acuerdo con las reglas del proceso de comunicación, el flujo deberá ser bidireccional.

Por otra parte, se fomentará la **comunicación externa**, incentivando la culminación de un pacto con los medios de comunicación para la transmisión de mensajes veraces y rigurosos relativos a aquellas materias competencia de la institución.

El conocimiento del papel de los medios y el tratamiento que éstos confieren a las noticias (sobre todo las que pueden concernir a la institución) junto con la exquisita explicación de las normas que deben regir todo el proceso informativo, sentarían las bases para alcanzar un acuerdo sobre las pautas básicas, tendentes a fomentar la credibilidad de la labor de la institución ante los medios y los ciudadanos.

Será útil, también, convertir a la institución en **referente en la aplicación de las nuevas tecnologías de la información** en el área que corresponda. Para ello, se buscarían fórmulas que lograsen una óptima utilización de las redes internas y externas, dotándolas de contenidos y homologando portales que secunden los objetivos de comunicación y, en su caso, divulgación de la institución.

1. Acciones de comunicación interna

1.1 **Diseño y coordinación de la política comunicativa interna de la institución**, en razón de unos objetivos y estrategias definidos a corto, medio y largo plazo. Ello exigirá:



F.O.D.
BIBLIOTECA
ING. CAYETANO GARZA

- Elaborar planes de comunicación interna.
- Crear y mantener los mecanismos de comunicación necesarios para que la información (institucional y operativa) fluya de manera regular y constante.
 - Transmitir, con la mayor difusión interna posible, y a través de los canales identificados como más adecuados en cada caso, los mensajes definidos como estratégicos.
 - Favorecer la comunicación “en cascada”, para que la transmisión de mensajes siga unos cauces adecuados y se eviten posibles disfunciones en el proceso comunicativo del organismo.
- Incentivar mecanismos de retroalimentación desde los diversos ámbitos de competencia de la institución.

1.2 **Medidas tendentes a asegurar** (en correlación con aquellos mensajes dirigidos al exterior) **la coherencia de los enunciados claves** difundidos internamente por las diversas fuentes de la institución. En el caso de organismos oficiales, ello implicará desde el responsable de comunicación de un ministerio, hasta sus homónimos de las diversas consejerías y las oficinas de prensa de organismos y demás entidades públicas.

- Se elaborarán argumentarios genéricos y específicos que tengan blindados los mensajes que han emitirse por el portavoz (o portavoces) de la institución a sus públicos internos.
- Se promoverá la celebración de comités periódicos con los diferentes responsables de comunicación interna de la institución, si los hubiera, para lograr la plena imbricación de las estrategias en la política de ésta.
- Se establecerán protocolos que permitan unificar pautas de actuación para situaciones concretas (crisis, relaciones interinstitucionales, etc.)

1.3 **Otras acciones.**

- Realizar periódicamente sondeos que permitan conocer interno en las distintas instancias de la institución, de forma que se puedan anticipar posibles escenarios conflictivos.
- Gestionar y/o solucionar los conflictos reales o latentes que existan en las diferentes áreas de la institución.
- Administrar la imagen del máximo responsable de la institución en lo relativo a sus comparecencias y actividades ante públicos internos.
- Apoyar a los altos cargos o directivos en sus comparecencias internas.
- Acometer las acciones de corrección de la estrategia comunicativa de la entidad, según los resultados de evaluaciones periódicas.

2. Acciones de comunicación externa

2.1 Proyecto, diseño y coordinación de la política comunicativa global de la institución, en razón de una misma filosofía, objetivos y criterios; garantizando el óptimo funcionamiento de los instrumentos y recursos asignados.

- Establecer planes a corto, medio y largo plazo para las acciones de comunicación.
- Diseñar y aplicar protocolos que permitan unificar las pautas de trabajo.
- Garantizar la coherencia de los enunciados clave difundidos por las diversas fuentes de la institución; asegurándola, también, en las actuaciones de los diferentes departamentos de comunicación pertenecientes a organismos o delegaciones, que mantengan con aquella una relación de dependencia.

Se favorecería promoviendo la celebración de comités periódicos con los diferentes responsables de comunicación, si los hubiere; así como brindando apoyo a las distintas áreas del organismo, con el fin de optimizar la transmisión de información.

- Sobre todo en instituciones de carácter público, se establecerán e incentivarán los mecanismos y cauces de retroalimentación desde los diversos ámbitos de la sociedad civil.
- Si es necesario, habrán de adecuarse los canales de comunicación existentes a los principios y fines institucionales y habilitar nuevos instrumentos, si fuese preciso.
- Se coordinarán las políticas comunicativas con otras instituciones, cuando resulte de interés para asuntos competencia del organismo de que se trate.
- Habrán de sistematizarse y estructurarse los procedimientos y pautas de actuación para situaciones de crisis, que se relacionen con la imagen pública de la institución o de sus representantes.
- Se gestionará la imagen del máximo responsable de la institución, en especial en lo relativo a sus comparencias y actividades públicas; apoyando a los altos cargos o equipo directivo de la organización en las actividades de representación institucional.

En el mismo sentido, se brindará apoyo a los máximos representantes del organismo en la preparación de ponencias, conferencias o discursos, dirigidos tanto a públicos internos como externos a la institución.

- Se potenciarán las habilidades comunicativas de los portavoces de la institución, especialmente en sus campos de actuación específicos; proporcionando a los máximos responsables y expertos de la organización una formación actualizada en materia de comunicación (interna, externa e intermedia) que redunde en una mayor entendimiento y grado de cumplimiento de objetivos.
- Se entablará contacto con asociaciones y grupos de interés relacionados con las funciones y objetivos de la institución; manteniendo vivo el sistema de relaciones con los sectores sociales de influencia.
- Especialmente cuando se trate de instituciones de carácter público se realizará, por parte del departamento de comunicación, la cobertura informativa de los viajes y visitas de su máximo responsable y otros altos cargos.
- Se llevarán a cabo acciones que contribuyan a consolidar y reforzar la buena imagen pública de los profesionales integrados en la organización. En su caso se prestará apoyo a los responsables de los servicios de atención e información al ciudadano.
- Corresponderá, también, al departamento de comunicación definir la política editorial de la institución, así como el diseño y proyección de las campañas de información, aprobando los planes específicos en esta materia. Coordinará, asimismo, el diseño y contenido de las páginas “web”.

2.2 La relación con los medios de comunicación

- Se analizará el papel que juegan los medios en la información relacionada con la institución.
- Se mantendrán relaciones fluidas con los medios, respondiendo a las demandas de sus profesionales y suministrando la información oportuna sobre las actividades de la institución.
- Se actualizarán permanentemente los listados de medios y periodistas. Será útil anticiparse a sus requerimientos, seleccionando, jerarquizando y suministrando la información oportuna. Se informará sobre las actividades de la institución, elaborando y difundiendo los comunicados correspondientes.

- Será responsabilidad del departamento de comunicación de la institución colaborar en la elaboración de noticias con rigor técnico y científico, proporcionando a los medios mensajes veraces y contrastados, avalados por especialistas en las respectivas materias abordadas y en las que no haya cabida para las dudas y medias verdades; todo ello redactado con un estilo adecuado. El objetivo será que la institución se transforme en una fuente de referencia creíble.
- En la información referida a temas sensibles prevalecerá el criterio de beneficio para el ciudadano, el hecho probado, no despertar expectativas carentes de fundamento en el consumidor y no crear confusión que pueda conducir a alarma social.
- Se contribuirá a la innovación en las fórmulas de comunicación informativa e institucional, fomentando el empleo de las nuevas tecnologías y soportes promocionales.

En este sentido, se implementarían nuevas vías de comunicación de la institución con los medios: Videocomunicados, CD-ROM, notas de prensa a través de correo electrónico, fotografías digitalizadas, etc.

- Si fuera necesario, se facilitaría la derivación de los requerimientos de los medios a las instancias oportunas.

2.3 El tratamiento de la Información

- Deberán acometerse acciones de investigación que permitan diagnosticar el estado de la comunicación generada por la institución, en relación con los ciudadanos destinatarios de la misma. Para ello, habrá de analizarse el grado de implantación de los mensajes clave (**ideas fuerza**) en los medios de comunicación, a través de acciones de seguimiento.

Será necesario, también, elaborar informes periódicos que permitan evaluar las tendencias de opinión que existen en la sociedad. Por ello mismo, habrán de favorecerse medios para la retroalimentación desde los distintos ámbitos de la población. Al mismo tiempo, se investigará el impacto y la efectividad de las campañas institucionales.

- Se analizará, comparativamente, la implantación en otros países de estrategias de comunicación específicas, con el fin de establecer previsiones y adelantar resultados; al mismo tiempo que estudian sus particularidades, por si fueran de aplicación en la institución propia.

- En el caso de instituciones públicas, deberá analizarse la forma en que se presenten las noticias, sobre temas competencia de los organismos de que se trate, en los medios de comunicación y compararse su tratamiento con los intereses de los ciudadanos sobre el particular.
- Por último, será preciso llevar a cabo evaluaciones periódicas que permitan, según los resultados, acometer acciones de corrección y reorientación de la estrategia comunicativa de la institución, si fuese necesario.

3. Nuevas tecnologías de la información

- Se llevará a cabo un proceso de análisis sobre la mejor utilización de las nuevas tecnologías en información en el ámbito de la institución; buscando fórmulas que permitan una óptima utilización de redes de información internas y externas, tendentes a una máxima reactivación de los flujos de comunicación entre las diversas instancias de la institución y sus organismos relacionados, así como con los medios y la opinión pública.
- Se deberían proporcionar los contenidos y elaborar los materiales que, a través de las nuevas tecnologías (redes, en particular) multipliquen la efectividad y el impacto de la comunicación de la institución.

Será preciso para ello habilitar portales, idear programas documentales, directorios de sitios relacionados con la comunicación propia de la institución y otros recursos que faciliten la labor de búsqueda de información.

- Se diseñará y, en su caso, se reestructurará la página “web” de la institución (con actualización constante de sus contenidos, inclusión de “links” con páginas especialmente acreditadas del sector, etc.) a fin de convertirla en elemento de referencia.
- Se implantará un sistema de homologación de aquellos portales de Internet, e iniciativas similares en la materia específica de que se trate, que, por sus contenidos credibilidad y rigor científico, coincidan con la política de comunicación (y divulgación, en su caso) de la institución.

El departamento de comunicación al servicio de los actos

Objetivos de una oficina de prensa en un acto

Es lógico suponer que gran parte de las empresas e instituciones tienen sus propias oficinas de prensa. Algunas carecen de ellas porque deciden subcontratar este servicio por considerar que les resulta más rentable.

Sin embargo, cuando vamos a celebrar un evento de la característica que sea, nos vemos en la obligación de poner en marcha una oficina de prensa específica para el mismo y con necesidades propias.

No será lo mismo montar un servicio de este tipo para la celebración de una gran cumbre europea que para la puesta en marcha de un congreso médico. Cada uno tendrá sus necesidades concretas.

Sea como fuere, debemos considerar que el fin principal en todos los casos será facilitar la labor de los periodistas aportándoles toda la información necesaria que tengamos o podamos ofrecer.

Aunque no debemos olvidarnos de otro objetivo de gran importancia: el desarrollo de la necesaria comunicación interna dentro de la organización de los actos.

En este sentido, hemos de apuntar que las nuevas tecnologías de la información han contribuido de forma decisiva a que las formas de transmisión de la misma sean siempre mucha más rápidas y certeras.

El objetivo señalado se consigue estableciendo los más efectivos esquemas de trabajo, que siempre responden a la misma estructura: establecer una correcta política de comunicación externa entregando boletines de prensa previos a los actos y durante los mismos, enviando comunicados y organizando ruedas de prensa, sin olvidar la actualización constante de la página web y del perfil creado en las redes sociales con motivo del acto.

Toda la información elaborada por el departamento de comunicación, a excepción de la concedida a un medio en exclusiva, debe estar disponible en la página web creada al efecto.

El trato personal con los periodistas es otro aspecto a tener muy en cuenta, ya que contribuye decisivamente a *conquistar* al profesional de la información, que debe ser el objetivo primordial para toda persona que trabaje en un departamento de prensa.

Por otra parte, está la comunicación interna, que durante la celebración de actos tiene que volcarse de forma especial en motivar a todos los departamentos en el desarrollo de sus funciones.

Será también parte clave de su trabajo la elaboración de resúmenes de prensa desde semanas antes -incluso meses- sobre cualquier tema relacionado con el evento que vayamos a desarrollar.

Recursos materiales imprescindibles

En todas las ocasiones que tengamos que poner en marcha una oficina de prensa deberemos establecer los recursos materiales que resultarán imprescindibles para el desarrollo eficaz de nuestra labor.

Lo primero, como es lógico, será disponer de un espacio adecuado a las circunstancias y que esté lo más próximo posible al lugar donde se desarrolle el acto. Si dispone de accesos propios mejor.

En él deberemos contar con una serie de medios técnicos básicos hoy en día: líneas telefónicas de alta velocidad, faxes, fotocopiadora, ofimática, ordenadores de última generación, Internet e Intranet, correo electrónico y servicio digital de documentación, entre otros aspectos.

Este espacio dispondrá, como es lógico, de un área de trabajo para las personas que desarrollen las labores propias del departamento de prensa. Pero, además, tendrá que contar con una zona apropiada por la realización de entrevistas, tanto para periódicos como para radios y televisiones (sea en el formato que sea).

Y también, contará con una sala para la celebración de ruedas de prensa en la que exista un sistema de megafonía con tomas de sonido en una meza de mezclas.

Asimismo, es importante que haya un área de espera –o de descanso- donde los periodistas puedan hacer uso de los principales periódicos del día, ver la televisión, escuchar la radio y, sobre todo, disponer de ordenadores con Internet o sistema WiFi (hay que tener en cuenta que muchos profesionales de la información se *mueven* con su terminal portátil y necesitan conectarse a la *Red* con mucha frecuencia, y no todos disponen de conectores inalámbricos (USB).

Si las circunstancias así lo requieren, se habilitará también una zona de trabajo más amplia para los redactores en donde puedan escribir de una manera más cómoda.

Para ello, habrá que instalar tantos ordenadores como sean necesarios, así como el amplio abanico de dispositivos tecnológicos que les permitan realizar sus funciones con la misma calidad que en su redacción.

Las acreditaciones

Esta oficina de prensa será la encargada de la gestión de las acreditaciones, un aspecto fundamental que no debemos dejar para los últimos momentos. Al contrario, será una de las primeras cuestiones que anunciemos: la necesidad –o no- de acreditarse y el operativo que habrá que seguir para ello.

Hay que tener en cuenta que en unas ocasiones se hará de una forma sencilla y en otras de una manera más sofisticada en función de las medidas de seguridad que se hayan previsto para el acontecimiento. Lo importante es que el periodista esté informado con mucha antelación de todas estas cuestiones.

El plazo para poder acreditarse ha de ser generoso –varias semanas, por lo menos- y debemos tener siempre en cuenta una realidad: que la mayor parte de las acreditaciones se recogen a última hora o, lo que es peor, se solicitan casi el último día. En función de las medidas de seguridad establecidas, tendremos que ser más o menos flexibles.

Los sistemas de acreditación ideales –y que ya se utilizan casi siempre- son los que están totalmente digitalizados. Las razones más sencillas: con este sistema no se hace esperar a los periodistas, quienes además se llevarán en el momento su correspondiente acreditación, y lo más importante, que el control en materia de seguridad es mucho mayor. Por eso, en función del acto, podría ser importante que estuviese presente un miembro del departamento de seguridad.

La acreditación mediante sistemas digitales ha dado incluso un nuevo paso: numerosas instituciones que organizan actos ya solicitan siempre los datos de los periodistas mediante el correo electrónico o a través de las webs.

Los profesionales de la oficina de prensa

Sin duda, son las piezas más importantes. Toda oficina de prensa debe contar con un responsable –el jefe de prensa- que deberá tener una gran experiencia en el mundo de la comunicación –es fundamental que sea periodista-.

Lo más habitual, incluso, es que haya trabajado en años anteriores en algún medio de comunicación y que, por lo tanto, conozca perfectamente cómo son las relaciones con los medios y, por supuesto, las nuevas necesidades del periodismo digital y las redes sociales, además de la propia idiosincrasia de los periodistas.

Debe tener, también, capacidad de liderazgo, de organización y de resolución de problemas con gran agilidad (los periodistas siempre tienen prisa y eso es algo que no puede cambiarse).

El resto de los profesionales de la oficina de prensa también deberán ser redactores con experiencia en la elaboración de noticias, es decir, que hayan pasado igualmente por algún medio informativo. De esta manera, comprenderán mejor las necesidades de los periodistas.

Todos ellos han de tener un alto sentido de la discreción; no sería ético que contasen a un redactor de un medio lo que está haciendo otro de la competencia. Por supuesto, serán auténticos expertos en la utilización del denominado *off the record*.

El trabajo en la oficina de prensa

Dicho de todo esto, y en el supuesto de un acto de cierta relevancia, todos estos profesionales deberán tener cometidos concretos; no sería lógico que todos hicieran de todo.

Lo más habitual es que unos se dediquen a la comunicación externa (notas de prensa, boletines de prensa, contactos directos con los periodistas), otros a la interna (resúmenes de prensa), otros a la digital (actualización de la página web y de los diferentes perfiles creados en las redes sociales) y otros a la recopilación y distribución de la documentación.

En cuanto a la comunicación externa, tal y como se adelantaba antes, será fundamental que se envíen notas de prensa a los medios con suficiente antelación para que éstos puedan hacer sus previsiones de trabajo. Estas notas son las que aportan la noticia de que determinado acto se va a llevar a cabo en tal o cual fecha.

Tras este primer impacto informativo, la oficina deberá enviar otras, tantas como novedades vayan surgiendo. Y, ojo, no será suficiente con hacerlas llegar a su destino: habrá que proceder a la confirmación de sus respectivas recepciones. Ésta se realizará por teléfono, momento que se aprovechará para *tantear* el interés que cada medio tiene en la noticia que se ha enviado.

Otra labor primordial de estas oficinas es la elaboración de boletines de prensa. Las notas informan de una manera concisa; aquéllos lo hacen de una forma más amplia y mejor estudiada, es decir, conviene que incluyan el mayor volumen de información posible sobre el acto para el que trabajamos.

De esta manera, evitaremos consultas innecesarias y los periodistas se sentirán mucho más seguros al tener en su poder una extensa e importante documentación. El ya imprescindible mundo web facilita muchísimo esta tarea.

Los boletines de prensa se pueden enviar unos días antes del evento en cuestión (en este caso se hace casi siempre de forma digital) o en las horas previas al comienzo del mismo, según lo que interese en cada momento.

Lo más conveniente suele ser lo primero: enviarlo con antelación y proceder a la elaboración de otro boletín más breve y conciso para entregarse el mismo día en que se celebre el acto. De esta manera, podremos incluir en éste las imponderables novedades de última hora.

Si estamos ante un acontecimiento complejo y muy importante, será conveniente confeccionar una manual de trabajo para prensa en el que se incluya información práctica para el periodista, el *gráfico* o el técnico: qué ubicación está prevista para cada uno de ellos, así como para los asistentes de más interés informativo, todo tipo de horarios, puntos de foto principales, aspectos técnicos básicos que están a disposición de los medios, el cronograma definitivo del acto y un sinfín de cuestiones similares entre las que no faltan las notas de interés protocolario.

Otro de los principales trabajos de comunicación externa es la rueda de prensa. Ésta deberá ser convocada, en la medida en que podamos, con la mayor antelación posible. Se hará mediante nota de prensa y conformación posterior a través del teléfono.

En este sentido, la experiencia demuestra que buena parte de las ruedas de prensa tienen que convocarse sobre la marcha, pues resulta muy difícil programar el acontecer de las cosas. En cualquier caso, el modo de hacerlo será el mismo; hoy en día, la tecnología permite convocar a la prensa incluso con muy pocas horas de antelación.

Aquí es donde se demostrará la calidad de la base de datos que tenga esta oficina de prensa, la cual, por supuesto, debe estar siempre al día y ser muy completa y extensa.

Los actos restringidos a los medios

Es posible que, bien en algún momento de una determinada ceremonia o en todo un acto, los medios de comunicación no puedan estar presentes debido a su carácter privado (una reunión o una negociación).

En este caso, la oficina de prensa tiene que establecer un dispositivo para facilitar la toma de imágenes, normalmente, al principio del evento, para dejar testimonio de que se ha celebrado y para que puedan ser utilizadas como soporte a la información que convenientemente facilitará el departamento de prensa o alguno de los asistentes una vez haya finalizado.

Sin embargo, el hecho de que existan determinados eventos en los que no se permite el acceso de los medios informativos no implica que sean reuniones sobre las que la organización —el departamento de prensa— no deba informar convenientemente a los periodistas.



En primer lugar, porque no todo son testimonios gráficos o sonoros. Si una información es realmente importante, pero de ella no se han podido conseguir *cortes o totales*, tendrá cabida igualmente en los informativos audiovisuales, bien de forma más corta que lo que será deseable (en caso de tener esos testimonios) o bien ofreciendo la noticia y acudiendo al archivo para aportar imágenes o sonido que guarden relación con la información.

Diseño del operativo de prensa

Al margen de los servicios que aporta el departamento de comunicación tal y como hasta ahora se ha descrito y de las necesidades que se deben resolver a los periodistas cuando se pone en marcha cualquier acontecimiento de interés informativo, en determinadas ocasiones tendremos que disponer un operativo de prensa especial con el fin de que la cobertura mediática sea eficaz y responda a los intereses de la organización. Es cuando se celebran grandes acontecimientos que, por su capacidad de convocatoria periodística, desbordan las posibilidades de las oficinas de prensa más o menos convencionales.

El operativo de prensa no es más que el conjunto de herramientas que va a necesitar los periodistas para poder difundir sus informaciones. Éste pasa por disponer en los actos de oficinas de recepción, acreditación e información, áreas de trabajo en función de cada labor (redactor, *gráfico*, cámara), salas para ruedas de prensa, platós de televisión, medios para desarrollar la comunicación externa en toda su extensión, suministro eléctrico, servicio de catering gratuito o de pago (en cualquier caso, recuerden que los periodistas, *gráficos* y técnicos también comen) y un sinfín de aspectos más sin los cuales los medios de comunicación no podían llevar a cabo su trabajo de manera conveniente.

Muchas de estas necesidades se solventan con la mera existencia de un departamento de comunicación, tal y como hemos visto. Pero, en otras ocasiones, cuando nos encontramos ante eventos de gran trascendencia y magnitud, nos veremos en la obligación de contar con una gran centro de prensa dispuesto para resolver todas y cada una de las necesidades que los informadores puedan tener; todas, hasta el último detalle.

La relación con los medios

El trato con los periodistas

Una vez que ya ha quedado constancia de cómo trabajan los profesionales de la información, lo que supone el primer paso para entender sus necesidades, resulta oportuno tener claros algunos consejos que ayudarán al responsable de las relaciones con los periodistas a que su trabajo sea eficiente y a evitar problemas que redunden negativamente en la imagen de la institución o empresa que organiza el evento.

¿Por qué hacerlo entonces cuando nos referimos a los profesionales de los medios de comunicación? Por dos motivos: en primer lugar porque los periodistas tienen unas rutinas específicas que coincidan en cierta medida el trabajo de la institución o empresa que mantiene relaciones informativas con los medios, y en segundo lugar, porque aunque algunos se resistan a compartir la idea, la imagen que la institución traslada a la sociedad depende en buena medida de la acción de los medios informativos.

Si el mensaje que lanza la institución es creativo, es decir, aporta valor y se aleja de la monotonía, sin olvidar, claro está, los valores corporativos, y además se cuenta con una agenda de contactos que lo traslade a la sociedad, la entidad tendrá mucho terreno ganado.

Decálogo de máxima utilidad

1. No es aconsejable mentir a los periodistas. No se ganará nada. Si considera que hay algo que no se debe decir, simplemente no se dice: resulta mucho más fácil y llevará menos tiempo que si se manifiesta y después hay que proceder a un desmentido. Con el agravante de que si se gana la fama de mentiroso será muy difícil apartarse de ella.
2. Hay quien entiende que los periodistas, como cualquiera, hacen su labor. Es cierto. Los habrá más insistentes y otros menos, pero se limitan a hacer su trabajo. Salvo excepciones, ningún profesional de la información tiene la menor intención de hacer la vida imposible a nadie. No lleva a ninguna parte tomarse las cosas desde una perspectiva personal.
3. Ante lo expuesto, no cabe duda de que lo mejor es ayudar. Como hemos visto anteriormente, los periodistas (sobre todo radio y televisión) trabajan siempre a contrarreloj. Es decir, tienen el tiempo justo e incluso en la mayoría de las veces les faltan los minutos. Cuando nos soliciten una información, consideremos siempre este consejo.
4. No es conveniente discriminar a los medios de comunicación por ser críticos con las acciones o comportamientos de la institución o de la empresa para la que trabaja el responsable de organización de actos. No tiene ningún sentido. Al hacerlo, se estarán dando más motivos a ese periódico, radio o televisión para que acentúe su crítica.
5. Mantengamos el contacto con los profesionales de la información incluso cuando no tengamos por qué hacerlo. Una serie de comidas de trabajo a lo largo del año con los periodistas que se ocupan de la actividad informativa de la institución o empresa para la que trabaja le ayudará en este cometido.

6. Ante situaciones de crisis, es muy importante actuar con rapidez, llevar la iniciativa y desarrollar una comunicación transparente y fluida.
7. Es aconsejable programar los actos teniendo en consideración las rutinas de los medios. Si se puede convocar una rueda de prensa a las 11:30 horas, mejor que a las 13:00 horas, por no hablar de cualquier momento tras la comida. Cuando se programen actos a los que se inviten a los periodistas, si es posible, debe evitarse la tarde, para que los profesionales que trabajen en los periódicos puedan al menos valorar la posibilidad de cubrirlos.
8. Uno de los errores más comunes por parte de los responsables de organización y de comunicación es considerar que el redactor o el presentador son más importantes que los cámaras, los fotógrafos o los técnicos solamente por el hecho de que son ellos quienes firman o locutan las informaciones. Esta premisa es rotundamente falsa. Pero, en lo que se refiere a labor informativa, debemos considerarle casi siempre igual que a los fotógrafos, cámaras y técnicos, que son los que aportan la imagen y, por tanto, el soporte informativo que normalmente más interesa.
9. Es conveniente ponerse serio con los periodistas cuando las circunstancias lo requieren. Una cosa es facilitar el trabajo siempre que sea posible y otra muy distinta claudicar a todas sus exigencias y necesidades.
10. Una figura fundamental con la que es aconsejable mantener buenas relaciones es con el director del medio de comunicación. Al fin y al cabo, él es quien decide en última instancia lo que se difunde y lo que no, y también (aunque para esto delega habitualmente en los subdirectores, redactores jefes y jefes de sección) el trato que debe conferirse a las informaciones, sobre todo, a las más relevantes.

La nota de prensa

Es un documento escrito que contiene información sobre un hecho noticioso que parte de una organización con la finalidad de ser difundido o publicado. Es preciso distinguir entre una nota de prensa y una nota de interés.

Ésta contiene una información que resulta provechosa solamente para el periodista, como por ejemplo, qué debe hacer para acreditarse en un acto o cuáles son los puntos de foto en un evento determinado. Esta información no tiene interés noticioso pero sí aporta cuestiones de gran valor para el profesional del medio.

El aspecto estético de una nota de prensa, su forma externa, es exactamente igual a la de una noticia publicada en cualquier periódico. Es decir, incluirá, al menos, un titular, una entrada y el cuerpo de la información. El antetítulo y el subtítulo son opcionales.

Conviene en todo caso dejar claro que las pautas respecto a la estructura y la forma en que se presente la nota de prensa puedan variar con arreglo al libro de estilo de cada institución o empresa.

- El titular es el elemento fundamental de la nota de prensa por cuanto que es lo primero que se ve al estar escrito con un cuerpo de letra mayor y destacado (en negrita, habitualmente). Recoge lo sustancial de lo que ha ocurrido.
- La entrada o lead no debe tener una extensión superior a las 24 palabras y se refiere principalmente al *qué* y al *quién*. Es decir, contesta a *qué* es lo que ha ocurrido y *quién* lo ha protagonizado, aunque también puede responder muy esquemáticamente a *cuándo*, *dónde* y *por qué*, si bien estas tres últimas cuestiones pueden abordarse en el párrafo siguiente.
- El cuerpo de la información se detiene realmente en los detalles que dan respuesta al *cuándo*, *dónde*, *por qué* y *cómo*. La disposición de estos datos a la hora de escribir sigue normalmente la estructura de una pirámide invertida, es decir, lo más importante al comienzo y lo menos al final, aunque no es estrictamente necesario seguir este procedimiento. Será imprescindible, y esto es una norma de obligando cumplimiento en la elaboración de una nota de prensa, que su lenguaje sea claro, conciso y correcto.
- Evite el exceso en los calificativos. Este documento no es publicidad, sino información. El periodista ya cuenta con que, al ser una información que parte de una institución, será interesada.
- La nota de prensa deberá ir fechada y estar redactada, tanto en papel como en un correo electrónico, con los elementos corporativos de la institución, sobre todo, el logotipo.

No es preciso referir la hora a la que ha sido difundida. Normalmente, este dato aparece en las notas de prensa que emiten instituciones oficiales o empresas con gran actividad informativa, para que los periodistas conozcan con detalle la evolución de los hechos de los que se informa.

Si se prevé enviar más de una nota de prensa en el mismo día referidas al mismo tema, anotar la hora puede resultar de interés para los medios. En ese caso, se puede incluir bien debajo de la fecha o a la misma altura pero en el otro lado del documento.

- Al tratarse de informaciones que emite una institución y no una persona particular, no van firmadas solamente con un nombre propio, sino que tras éste debe citarse el departamento en cuestión, bien genéricamente (“Departamento de Comunicación”, “Departamento de Prensa”) o de un modo más específico (“Director de Comunicación”, “Jefe de Prensa”).
- Incluya al final de la nota aquellos datos que debe conocer el periodista por si desea ampliar la información. Además de citar a la persona de contacto, será imprescindible poner el teléfono, fax, correo electrónico y página web en caso de que en el soporte en el que enviemos la nota de prensa no tenga ya estos datos.
- Intente que toda la información no ocupe más de un folio o folio y medio con un interlineado sencillo y con un cuerpo de letra de 12 puntos en el caso de los tipos Times New Roman y similares; para otros, quizá haya que aumentar o reducir este cuerpo.
- Si lo considera oportuno, puede acompañar la nota con un anexo con material gráfico o infográfico.
- La nota de prensa debe ser enviada a los medios de comunicación por correo electrónico. Lo recomendable es copiar el texto en el cuerpo del correo y no en documento adjunto o PDF. De esta manera nos evitamos los problemas de incompatibilidad de los programas y, por tanto, nos aseguramos de que el destinatario recibe la información de forma correcta.
- Si envía la nota a periódicos, deberá remitirla al jefe de sección o al redactor jefe de la sección en la que considera que tiene cabida. En la radio y la televisión debe distinguir entre informativos y programas.

El boletín de prensa

Se trata de un documento que elabora el departamento de comunicación sobre un tema concreto para ser entregado a los periodistas. Deberá incluir todos los datos que éstos necesiten para poder elaborar una información. El boletín se entrega a los redactores al inicio de una rueda de prensa o se les envía a la redacción.

Respecto a su contenido, dependerá de las características de la información que se pretenda facilitar. Un boletín debe incluir, al menos, los siguientes apartados:

- Nota de prensa.
- Resumen de la información objeto del boletín.
- Información de utilidad para los periodistas que cubran informativamente el evento: cuándo y cómo acreditarse, medidas de seguridad, lugar donde estará ubicada la oficina de prensa.
- Cronograma explicativo del acto.
- Croquis de la disposición de las personalidades invitadas en el escenario.
- Discursos de autoridades.
- Programas.
- Relación de personas invitadas. En el caso de asistentes que bien por su relevancia o porque tenga un papel destacado en el desarrollo del acto, se incluirá una fotografía reciente con el objetivo de que puedan ser fácilmente reconocidas por los profesionales de la información.
- Breve historia de la empresa o institución que aporta la información.
- Material gráfico.
- Soporte digital que incluya todo lo anterior y más documentación si procede.
- Tarjeta personalizada del presidente o director general.
- Tarjeta personalizada del jefe de prensa y/o protocolo.

Además del material literario, los redactores agradecerán mucho que se adjunte, si se puede, material gráfico, ya sean fotografías (para los periódicos) o videos (para las televisiones). También podrían incluirse testimonios hablados de los protagonistas objeto del boletín de prensa.

Los periodistas agradecerán mucho que todo lo que esté escrito en papel puedan tenerlo grabado en CD-Rom o, mejor aún, en un USB corporativo, que podrán volver a utilizar una vez descargada la información. De esta manera, habrá muchos párrafos que ni siquiera tengan que volver a teclear. El boletín de prensa debe tener una presentación digna.

La rueda de prensa

La rueda de prensa es, por definición, el protocolo en torno a la información. Se trata de un acto en donde ésta es el principal protagonista. Como sistema informativo, es el más tradicional de todos cuantos existen, aunque no tiene por qué ser el más importante. Su principal característica es que informa exactamente del mismo mensaje a todos los medios y a la vez.

El hecho de informar mediante rueda de prensa conlleva el primer ejercicio protocolario de un departamento de comunicación: hay que empezar a hacer uso de las técnicas de organización de actos para situar adecuadamente a quienes van hablar, a los periodistas *literarios*, a los *gráficos* y otros asistentes (en caso de que sea pública).

Cómo afrontar una rueda de prensa. Las formas

Son muchas las cuestiones a tener en cuenta cuando nos encontramos ante el reto de afrontar la organización de una rueda de prensa. Por eso, ofrecemos a continuación una serie de recomendaciones al respecto que resultan muy prácticas y de máxima eficacia.

- Antes de convocarla, valore si es estrictamente necesario. Asegúrese de que realmente tiene algo importante que contar que no lo pueda hacer mediante una nota de prensa porque si los periodistas acuden a su convocatoria y se van con la sensación de haber perdido el tiempo, para próximas ocasiones se pensarán dos veces atender su petición.
- Siempre que sea posible, convoque la rueda de prensa con dos días de antelación mediante una nota de interés en la que se especifique el motivo, el lugar y la hora, así como quién o quiénes intervendrán.
- Procure realizar la rueda de prensa principalmente por la mañana, entre las 11:00 y las 12:00 horas. No es aconsejable hacerla por la tarde, ya que en prensa, la decisión sobre la mayor parte de las informaciones que serán publicadas al día siguiente se toma por la mañana.
- Intente confirmar la asistencia de los periodistas invitados el día anterior con una llamada de teléfono. De esta manera tendrá una idea aproximada del éxito de su convocatoria antes de que tengan lugar la misma.
- Reciba personalmente a los periodistas a la entrada del lugar donde se celebre la rueda de prensa. Aproveche para saludarles, agradecerles la asistencia y entregarles un boletín con la información que necesitarán.
- Respecto a si resulta más interesante entregar este boletín antes o después de la rueda de prensa –hablamos de un material impreso-, consideramos que debe ser entregado al periodista a su llegada por dos motivos: si el inicio se retrasa, no tendrán la sensación de perder el tiempo porque lo pueden aprovechar ojeando el texto y tomando notas; dispondrán de más información en caso de que puedan formular preguntas una vez que finalice la intervención de los participantes.

- Procure que donde tenga lugar rueda de prensa se vea con claridad la imagen corporativa de la institución o empresa convocante y que, a poder ser, el logotipo se encuentre, al menos, en el panel de fondo, de manera que sea inevitable que los periodistas gráficos capten esa imagen si quieren grabar o fotografiar a quien comparece.
- Intente, salvo presión de sus superiores, que la mesa solamente esté ocupada por quienes vayan a hacer uso de la palabra. Si debe colocar a más de una persona, haga lo posible por que el número sea impar. De esa manera, facilitará la lectura de la imagen a la audiencia.
- Si pone agua, utilice una jarra y un vaso. Es mucho más elegante que colocar sobre la mesa una botella que, probablemente, llevará publicidad, salvo que a usted le patrocine esa marca.
- Se colocará sobre esta mesa la documentación que necesiten quienes vayan a ofrecer la rueda de prensa y, sobre todo, el mismo boletín de prensa y/o documentación que se haya facilitado a los periodistas.
- Es muy importante que quien ofrezca la rueda de prensa conozca con detalle el contenido del boletín que se ha facilitado a los medios para poder remitirles a un texto concreto cuando considere oportuno y para evitar también que algún periodista se refiera a alguna parte del boletín y el compareciente sea incapaz de responder por desconocimiento de lo elaborado por su departamento.
- Hay que huir de la colocación de muchos elementos decorativos. Más bien al contrario: cuantos menos mejor. En las ruedas de prensa debemos buscar la sobriedad para que sea la persona que comparezca la que más destaque.
- Si dispone de una mesa de sonido para que los periodistas graben el audio, mejor. Facilitará una imagen limpia al evitar que no les que más remedio que colocar los micrófonos y las grabadoras sobre la mesa. En todo caso, si desea dar la sensación de relevancia y trascendencia, permita que coloquen las grabadoras y los micros en la mesa.
- Los periodistas *literarios* ocuparán, como es lógico, los lugares más importantes de la sala. Pero la prensa no tiene un sistema de precedencias para que se sienten sus profesionales. Ningún periódico es, en este sentido, más importante que otro.

- Los fotógrafos siempre representan un serio problema en estos actos, pues se mueven constantemente en busca de la mejor imagen, o de la imagen que más les interesa. Si la rueda de prensa no tiene mucha trascendencia se les puede dar libertad en este sentido. Si es muy relevante, debemos acotar su campo de actuación.
- Lo mismo sucede con las cámaras de televisión. Su principal ubicación estará en la parte central trasera de la sala, en donde cada medio instalará una cámara fija con trípode.
- En el caso de que sea preciso contar con un servicio de traducción existen dos opciones: que el traductor acompañe en la mesa a quien comparece o que desarrolle su trabajo desde una cabina de traducción.
- Si quien interviene ante los medios no está muy habituado a tratar con los periodistas es aconsejable que el responsable de comunicación le acompañe en el transcurso de la rueda de prensa y modere el evento.
- Antes de dar comienzo a la rueda de prensa, el director de comunicación deberá explicar las reglas de comparecencia, es decir, si va a haber turno de preguntas y cuántas se permiten por medio.
- La intervención de quien comparece en rueda de prensa se puede prolongar entre 20 y 40 minutos, aunque depende del contenido abordado.
- Una vez que haya finalizado, el departamento de comunicación debe enviar una nota de prensa con el contenido más destacado de la rueda a aquellos medios que no hayan podido asistir. También se puede enviar alguna fotografía.

El departamento de comunicación ante una situación de crisis

Receta infalible para lograr el más estrepitoso fracaso de la gestión informativa

- Negar la realidad.
- Minimizar los efectos del hecho sobre el que nos solicitan información.
- Desacreditar a una fuente que goce de credibilidad.
- Olvidar que Internet ha acabado con las fronteras informativas.
- Administrar la información, retardando el proceso de comunicación de datos sobre situaciones que ya se han producido, creyendo que se es la única fuente que tiene toda la información.

Propuesta de un modelo de gestión de una crisis informativa

1. Puntos que deberá contener un plan de gestión

- **Análisis interno de la magnitud del problema.** Diagnostico frío y certero del problema, de puertas adentro, sin concesiones de ningún tipo.
- **Centralizar las comunicaciones.** En momentos de crisis no puede haber dispersión en el mensaje. Si la ocasión así lo requiere, se designará un portavoz que será el único encargado de emitir mensajes a la opinión pública.
- **Establecer un plan concreto de actuación.** Inventariar los medios de los que dispone la organización, fijar objetivos concretos y actuar en consecuencia.
- **Rechazar la mentira como recurso.** En momentos de crisis, las falsedades acaban por desvelarse. Eso no quiere decir, por supuesto, que siempre haya que decir toda la verdad. Hay que evitar los enfoques negativos; pensar y comunicar en positivo. La credibilidad es un factor clave para el éxito del plan. La autocomplacencia, además de estéril, suele ser la tumba de muchas organizaciones.
- **Capacidad de reacción.** Los rectores del plan anticrisis deben mostrar suficiente talento como para salir a la palestra siempre que sea preciso y en el momento más oportuno, sin arrugarse por las circunstancias adversas. La celeridad en estos casos suele ser vital.
- **Análisis continuo.** Los cambios constantes que se dan en muchas situaciones obligarán a revisar continuamente las actuaciones de la organización y, si las circunstancias así lo aconsejaran, a revisar nuestros planteamientos.
- **Balance honrado de la situación.** Cuando una crisis concluye hay que hacer cómputo de resultados, celebrando los posibles éxitos y reconociendo, también los fracasos. Ello exige un alto nivel de honradez profesional.
- **Cada crisis es distinta a la anterior,** por lo que cada situación exige un tratamiento específico, dentro de un contexto concreto. Hay que estar preparado ante las previsibles eventualidades.

2. Las claves de la comunicación en crisis

- **Credibilidad.** Una vez estalla una crisis, el rigor de las informaciones difundidas y las actuaciones que la entidad implicada emprenda han de transmitir imagen y construir credibilidad de cara a sus públicos objetivo; ya se trate de los medios de comunicación, las personas afectadas o la opinión pública en general.
- **“Proactividad”.** En este tipo de situaciones, los silencios de las organizaciones competentes son fácilmente llenados por las palabras, los rumores, las opiniones y las especulaciones de los otros. Tomar la iniciativa de la comunicación hace posible que los riesgos se conviertan en oportunidades y que la entidad en cuestión pueda salir reforzada de lo que en un principio se consideraba una amenaza.
- **Rapidez en la respuesta.** Ante una crisis, no sólo se debe mantener la iniciativa en el proceso de comunicación; también han de preverse determinados mecanismos de reacción inmediata ante las acusaciones o las especulaciones que en torno al conflicto pueda ir surgiendo.
- **Transparencia.** En tiempos de crisis el silencio no es rentable. Cuanto más familiarizados estén los ciudadanos con un problema, la sensación de riesgo percibido será mucho menor. Además, las situaciones desestabilizadoras suelen ser casi siempre noticia, con lo que un “sin comentarios” podría hacer que se redoblasen los esfuerzos para conseguir la información a través de canales alternativos, aunque éstos gozasen de menor credibilidad.
- **Accesibilidad.** Los miembros del departamento de crisis –y, en especial, sus portavoces- han de estar disponibles las 24 horas del día, con el fin de atender los requerimientos de los medios y de reconducir la situación ante cualquier posible giro que pueda tomar el asunto.
- **Objetividad.** No importa cuándo ni dónde estalle la crisis. La entidad, por medio de sus representantes ante los medios, debe estar preparada para responder con precisión, veracidad, concisión y autoridad a tres cuestiones básicas:
 - ¿Qué ha ocurrido?
 - ¿Por qué?
 - ¿Qué se va hacer al respecto?

- **Alcance global.** La comunicación en crisis debe contemplar a todos los públicos-objetivo a los que la organización desee llegar. Es un error común centrar la estrategia en los medios de comunicación, olvidando a las asociaciones, colectivos y comunidades que se han visto directamente implicadas en el asunto. Será preciso determinar quién y cómo se va a ver afectado en cada situación, cómo reaccionará y cuáles son las respuestas y las acciones específicas adecuadas para cada caso.
- **Responsabilidad moral.** Las entidades involucradas en una situación crítica deberían responder ante cuanto esté relacionado con su ámbito de responsabilidad potencial y actuar siempre de forma solidaria con las víctimas. Del mismo modo, han de saber derivar convenientemente aquellas competencias que le correspondiesen.
- **Seguridad.** Por importante que parezca la salvaguarda de la predisposición pública hacia una organización no ha de olvidarse que la máxima a aplicar ante una situación conflictiva es la preocupación por la seguridad y el bienestar de los ciudadanos.

3. ¿Qué hacer ante una situación de crisis?

- Decir la verdad.
- Actualizar la información.
- Hablar solo de datos confirmados.
- Ser conciso.
- Mostrar interés/preocupación.
- Difundir lo positivo (no estar sólo a la defensiva).
- Ser proactivo (tomar decisiones voluntariamente cuando corresponda).
- Permanecer en calma (control de la situación).
- Agradecer el apoyo obtenido de los medios una vez acabada la crisis.
- Renunciar a la espectacularidad que proporcionan titulares espectaculares o difundir imágenes efectistas para atraer la atención del público. Hay que proporcionar informaciones razonadas o contrastadas, que aunque son menos llamativas son más sobrias y proporcionan imagen de coherencia y estabilidad.
- Recordad siempre que no estamos ante un docudrama, sino ante algo que puede devenir en tragedia, y que la información que se genera es un producto sensible y altamente inflamable.

4. ¿Qué no hacer ante una situación de crisis?

- Especular.
- Mentir (ser deshonestos); hay que garantizar el mayor porcentaje de verdad que se pueda aportar.
- Exagerar o subestimar (no reconocer que existe una crisis, o negar la dimensión real de esta).
- Incurrir en contradicciones con la realidad demostrable o con otras fuentes que gocen de credibilidad.
- Minimizar los daños que se están produciendo o la dimensión real de la crisis.
- Aventurar soluciones rápidas y fáciles.
- Retener información.
- Derrumbarse (perder los estribos).
- Dar exclusivas.
- Buscar culpables, o lo que es lo mismo, no asumir la cuota de responsabilidad que corresponde a cada implicado.

La comunicación en Internet

Internet no es algo nuevo. Sin embargo, lo que lo hace tan importante hoy en día no es la tecnología, sino su implantación y el uso que se le da a favor de la difusión de los mensajes.

Se trata de una revolución porque ha removido todos los cimientos de la ciencia de la comunicación que había hasta el momento, creando desde la nada una nueva sociedad de la información interconectada y con capacidad para interactuar en diferentes puntos, pasando de los llamados *mass media*, o medios masivos, a los *personal media*, o medios personales.

Internet ha conseguido integrar a los medios tradicionales de comunicación que aunque siguen utilizando sus canales específicos –papel u ondas-, se unen a la *Red*. Así, por ejemplo, muchos periódicos complementan la información de su edición digital con un canal de televisión o de radio.

Internet supone un medio por sí mismo que aunque integra a los demás aporta interactividad y multidireccionalidad, consiguiendo una respuesta inmediata de usuarios, consumidores y público objetivo.

Gestionando la comunidad virtual

Hoy en día es recomendable que las empresas o instituciones estén presentes en las redes sociales a través de sus departamentos de comunicación. Antes de abrir una cuenta se debe realizar un plan de comunicación virtual específico en el que se detalle la estrategia *online*, es decir, en qué redes vamos a tener perfil, cuál será su objetivo, el tipo de contenido o el perfil de usuario al que se dirige.

Un *community manager* que publique la misma información en Facebook y en Twitter no estará sacando al máximo partido a las oportunidades que ofrecen las nuevas tecnologías; al contrario estará deteriorando la marca de la entidad.

La cuestión de conocer los términos de uso es más que importante. Hay que saber si la red social en cuestión permite la presencia de entidades entre sus perfiles, conocer qué se puede hacer y qué no, e igualmente tener en cuenta el formato que la red social imponga a este tipo de usuarios.

Sería un error, pese a que los intereses de la acción aconsejen hacerlo, crear un perfil *humano* para una entidad. Lo es porque demuestra, en primer lugar, una violación de las condiciones del servicio y, en segundo lugar, porque probablemente los administradores de la red social eliminen el perfil, deshaciendo todo el trabajo que se haya hecho hasta el momento y obligando a la empresa a informar de la desaparición de su espacio.

Es necesario conocer las herramientas, usarlas como es debido, y potenciar la interacción, pero cuidando mucho los detalles y procurando no realizar nada fuera de las normas, ya que se corre el riesgo de ser sancionado públicamente y perjudicar a la imagen de la entidad.

Un gestor de comunidades virtuales debe estar completamente integrado con los usuarios, controlar los comentarios negativos, aunque evitando en todo caso la censura, algo que en Internet está mal visto y además es muy notable.

En la medida de lo posible, hay que buscar el equilibrio entre la implicación de los usuarios en la red social y la externalización de las acciones en la web, un dominio sobre el que la entidad tiene total libertad. No se puede limitar la presencia en las redes sociales únicamente a aparecer incorporando contenidos que sean sólo de direccionamiento a un sitio externo, ni tampoco permitir que el usuario se limite a la interacción dentro del servicio.

En todo departamento de comunicación, pero especialmente si se trata de un evento, las acciones en las redes sociales deben ir en consonancia. Cualquier novedad, por pequeña que sea, puede ser una *noticia*, probablemente no para emitir una nota de prensa, pero sí para publicarla en el espacio de la red social, aumentando el flujo de información permanente.

También hay que dar el valor a cada acción. Una nota de prensa, como su nombre indica, está dirigida a los medios. Ni el formato ni el contenido parece el más adecuado para que llegue a los usuarios. Tampoco se puede esperar a que la información les llegue a través de los medios, ya que unas veces habrá éxito y otras las informaciones acabarán en el cajón. Hay que pensar en una red y considerar que Internet es un excelente canal de comunicación con los propios usuarios. Comunicación sí, pero recíproca.

Es un error pensar que alguien que dedica horas de gestionar su perfil personal es una red social está habilitado como experto para gestionar las comunidades virtuales de una entidad o evento, pues en lo personal la libertad es absoluta, pero en el ámbito profesional los objetivos deben responder a un plan de comunicación elaborado de acuerdo a la filosofía y objetivos de la entidad.

Por otra parte, el gestor de la comunidad virtual debe estar integrado en el equipo de comunicación e intentar hacer un segmento de los usuarios realmente que realmente interese. Tener cientos de ellos afiliados a un perfil es tarea relativamente fácil, pero su de esos cientos tan solo unos cuantos están relacionados con el sector de la entidad, la eficacia del uso de las redes sociales baja.

También hay que considerar el lenguaje usado, la longitud de los contenidos, las respuestas que se permiten y aquéllas que deben ser rebatidas. Meditar lo que se publica. Tan malo es tener parado un perfil como publicar siete entradas en el mismo día si no es ese el ritmo que se lleva constantemente.

No se puede olvidar, cuando se gestiona una comunidad virtual, que el usuario tiene tal vez cientos de entradas de otras personas con las que interactúa. Muchas veces, esos comentarios provienen de un círculo cercano que llamarán más la atención que cualquier comentario profesional que se realice, por lo que hay que intentar ser constantes, pero sin masificar, correctos pero no largos. Intentar llamar la atención del usuario en cada entrada, hacerle partícipe y proponer la interacción.

Y, por supuesto, no se debe menospreciar la labor del gestor de comunidades virtuales, pues en su mano está la imagen de la entidad de cara a los usuarios finales, clientes o personas afines. En cierto modo, es el medio más fácil para entrar en la intimidad digital de alguien, y en ese nivel todo cuenta. Sin olvidar que Internet siempre deja rastro de nuestras acciones.

Construir una buena identidad digital en las redes sociales es difícil y debe estar en manos de profesionales de la comunicación. Destruir esa buena identidad es muy sencillo, y para aprovechar las ventajas que ofrecen estos nuevos modos de interacción hace falta conocer muy bien el medio, estar especializado en el contacto de usuarios en Internet y mantenerse al día en todas las novedades que se lleven a cabo en este campo, un sector que está en continuo movimiento.

Beneficios y riesgos de la presencia en redes sociales

Beneficios

Algunos de los principales beneficios que se obtienen con el uso de medios sociales son:

- **Incremento de la audiencia potencial** y por lo tanto de la **influencia**, al adaptarse a los canales de comunicación preferidos por muchos usuarios por su sencillez y fácil acceso, complementando otros canales de comunicación y atención al ciudadano.
- Mejora de la **rentabilidad de la comunicación**, sin necesidad de configurar y gestionar nuevas herramientas y reduciendo la dependencia de los medios de comunicación tradicionales.
- La mayor exposición a los comentarios de los ciudadanos y la difusión de la información, hace que la presencia en redes sociales, implique una mejora de la **transparencia**.
- **Mayor inmediatez** en la comunicación con los usuarios, tanto difundiendo información como respondiendo a sus necesidades. Asimismo mejora la agilidad para ajustar o reenfocar las comunicaciones.
- Mayor **interactividad** y creación de **relaciones más estrechas** con ciudadanos, socios y partes interesadas, apoyándonos en la credibilidad de canales no institucionales.
- La **escucha activa** y las conversaciones permiten **mejorar el servicio público ofrecido**, enriquecido con las opiniones, observaciones y contenidos generados por los usuarios.
- Posibilidad de hacer **seguimiento** de lo que ocurre y se dice en las redes sociales, pudiendo **medir** asimismo el cumplimiento de objetivos mejor que en los canales fuera de Internet.

Riesgos

En las redes sociales, además de poder tener una actitud pasiva o de escucha, los usuarios:

- Son libres de publicar los mensajes que consideren oportunos (lo que quieren),
- En el momento que ellos mismos deciden (cuando quieren),
- Dando únicamente su opinión o buscando una mayor interacción (como quieren).

Existen aspectos culturales, técnicos o de reputación que deben tenerse en cuenta en la planificación del uso de redes sociales, pero que no deben ser la excusa para no estar presente en las mismas.

En todo caso, hay que conocer las implicaciones que llevan aparejadas la presencia y la mayor exposición en redes sociales. Tanto en su aspecto técnico (equivocarse de cuenta al publicar o publicar en público un mensaje privado), como el formal (publicar algo que no es del todo correcto o que proviene de una fuente no confiable).

Riesgos que debemos valorar son:

1. Dependiendo del interés de los foros creados y de su dinamización, el **uso del nuevo canal de comunicación** puede provocar que exista:

- Una **baja participación**. (falta de interés en lo que publicamos que nos obligue a replantear nuestra estrategia).
- Un **uso masivo del servicio**, lo cual puede suponer tener que dedicar más recursos de los esperados.

2. Además, **entre los contenidos publicados** por los usuarios, pueden aparecer:

- **Contenidos poco precisos o inexactos**, difíciles de contrastar.
- **Contenidos ofensivos o ilegales** (Atentados contra la intimidad personal, el honor o la imagen de las personas, o apología ilegal de delitos, cruces de ataques o insultos...)
- **Contenidos no apropiados** (asuntos irrelevantes o ajenos a la temática, baja calidad de las aportaciones...)

3. Por otro lado, **en la gestión de la cuenta** pueden publicarse contenidos:

- **Inexactos o inapropiados**.
- **Sin respetar los tiempos** que se esperan en dichas redes, dando idea de poca implicación o interés de la organización con sus propias cuentas.

4. Asimismo hay que ser consciente de que la actividad de la cuenta sobre ciertas cuestiones puede no ser bienvenida y que puede haber **grupos de interés cuyo objetivo sea perjudicar nuestra reputación de forma malintencionada**.

En definitiva, la incorrecta puesta en marcha de cuentas en redes sociales puede provocar tanto una pérdida de confianza en el servicio como pérdida de credibilidad de la organización.

Gestión y publicación de contenidos

Principios básicos

Hay una serie de principios básicos que deben seguirse en cualquier medio social. Conocer estas reglas ayudará a generar y gestionar una comunidad en torno a nuestra marca. La publicación de contenidos debe ser:

- **Creíble:** Este debe ser preciso, imparcial, exhaustivo y transparente.
- **Consistente:** Debe fomentar la deliberación, la participación y la colaboración.
- **Responsable:** Debe ser verídico, contrastado y en línea con la posición de la organización.
- **Coherente:** Alineado con la comunicación que se realiza en otros canales dentro y fuera de Internet.
- **Constante:** Generado de forma regular, con contenidos actualizados.

Se crearán contenidos de calidad, actuales e interesantes para nuestro público objetivo.

Consideraciones prácticas

A continuación se dan unas pautas generales del trabajo diario.

Antes de empezar es conveniente saber qué se está diciendo de nosotros en las redes sociales. Así podremos orientar mejor nuestra estrategia de comunicación y participación. Para esta tarea, podemos recurrir a diferentes herramientas de monitorización.

Cuando participemos en las redes sociales, debemos tener presente que nos encontramos en un terreno propio de la ciudadanía y aquí cada usuario tiene su opinión, que no siempre tenemos que compartir, pero sí respetar. Nuestra presencia no tiene como objetivo cambiar estas opiniones, ni imponer las nuestras, sino tan sólo compartir, escuchar y conversar con la ciudadanía en su propio espacio.

Asimismo es necesario conocer el marco legal sobre privacidad, copyright y difamación.

Frecuencia de mensajes

Los usuarios tienen unos hábitos en cada red social, de manera que dependiendo en la que estemos participando debemos ajustarnos a la misma. Además, los usuarios irán conociendo nuestra cuenta y se irá generando expectativas en torno a la misma.

Es importante establecer unos canales internos de provisión de contenidos e informar a otros Centros Directivos de que existen estas herramientas para comunicar de forma inmediata eventos, novedades, consultas, convocatorias, etc. No obstante, los gestores de cada cuenta deben responsabilizarse de los contenidos que publican en la misma y de las conversaciones que se deriven.

Por todo ello, los mensajes:

- No deberán emitirse con una frecuencia demasiado elevada que pueda agobiar a los seguidores.
- No deben dejar de emitirse de repente mensajes para no dar idea de dejadez.
- No tienen por qué ser los mismos en una red social que en otra.

Por otro lado, detrás de una red social hay personas. Así, al ser una relación directa, es bueno que tus seguidores sepan que existen unas pautas y unos horarios. Por ello se pueden enviar mensajes explicando los momentos de inactividad (por ejemplo, despedirse el viernes informando que el lunes se retomará la actividad).

Plan de publicación

Como se ha mencionado anteriormente, el contenido, junto con la interacción, es una parte crucial para medir la trascendencia de la presencia dentro de las redes sociales.

Sin obviar los objetivos puntuales de cada cuenta y su facilidad para generarlo, si no se genera contenido propio regularmente, es muy difícil conseguir relevancia. Sin embargo, esto trae una complejidad añadida, ya que no todo contenido vale. Ni para siempre, ni para todas las redes.

Antes de plantearnos generar contenido, debemos tener claro, siguiendo la estrategia marcada en la presencia de redes sociales:

- **Objetivo:** ¿qué es lo que quiero conseguir generando ese contenido? Dar a conocer una noticia relevante, generar interacción, divertir simplemente, difundir una campaña o concurso...
- **Red de destino:** tener en cuenta la red en la que se tiene presencia para generar contenidos de acuerdo a la misma.
- **Calendario de publicación:** para optimizar el tiempo de trabajo se debe establecer un calendario donde se reflejen los diferentes tipos de información que se van a compartir, las fuentes (propias o ajenas), marcando las próximas fechas en las que contenidos concretos se compartirán.
- **Repetición:** aquellos contenidos que tengan un especial interés a lo largo de un periodo de tiempo es conveniente publicarlos en diferentes horarios a lo largo de los días o incluso en el mismo día para lograr mayor repercusión. Para que este tipo de actividad no resulte molesta para nuestros seguidores, hay que tener la precaución de publicar varios mensajes en medio de las repeticiones. Todo ello se reflejará en el calendario de publicación.
- **Contenidos comodín:** de acuerdo al tipo de cuenta y su objetivo, tenemos que tratar de tener una biblioteca de contenidos atemporales que se puedan utilizar en diferentes momentos y que puedan servir para completar una presencia estable que nos ayude a completar, en ocasiones, el calendario de publicación (ej. Recomendaciones de seguridad, enlaces a web de trámites electrónicos, listado de direcciones y teléfonos útiles, etc.).
- **Tono:** las publicaciones de un organismo no pueden depender de la disponibilidad de una persona en concreto. Por ello, es fundamental establecer una serie de directrices de redacción que permitan mantener una presencia homogénea sin depender de la persona que escriba en ese momento.

- **Seguimiento y análisis:** de nada sirve generar contenido si no se va a medir luego su eficacia, interés y difusión. Para establecer el éxito o fracaso de un contenido, disponer de un momento de análisis para saber si nos conviene o no seguir por el mismo camino de difusión es fundamental para la subsistencia y el crecimiento de la comunidad de cada cuenta.

La gestión del contenido tiene el objeto de optimizar al máximo el tiempo dedicado a estas tareas y obtener unos resultados que estén de acuerdo con el potencial y los objetivos de la cuenta.

Sobre la redacción y tono de los mensajes

En cada medio es preciso tener claro si nuestro canal tiene vocación más **unidireccional** (de difusión de información) y otros más **bidireccional** (buscando la interactividad con el usuario). En función del mismo adaptaremos el lenguaje haciendo más afirmaciones o planteando preguntas a nuestros seguidores.

En función de la red social y del público objetivo los seguidores también es preciso **adaptar la longitud y tono de la redacción**. En todo caso, nuestra presencia no debe percibirse como intrusiva, sino que participamos en la conversación de igual a igual.

Nuestro tono de conversación debe ser siempre cercano y cordial. Para ser realmente cercano al ciudadano es necesario utilizar un **lenguaje entendible y próximo al mismo** (se le puede tutear), evitando un uso demasiado institucional y posicionarse en cuestiones competencia de la empresa privada.

En cualquier caso, es importante responder de forma corporativa, es decir, en nombre de la organización y no indicando el nombre de la persona que lo gestiona.

Tanto cuando se informe al ciudadano como cuando se responda a cuestiones concretas es conveniente **completar la información con un enlace a la información en el portal web o fuente correspondiente**. En dicho enlace la información será más completa y se puede corregir y actualizar con los cambios que puedan producirse, mientras que lo que se escribe en la red social permanece.

Asegurarse de que **lo que se quiere decir es lo que realmente se escribe, y que lo que se escribe es lo que se quiere decir**. En el caso de haber cometido algún error, deberá disculparse y/o dar explicaciones. En todo caso, es necesario revisar la ortografía del contenido antes de su publicación.

Hay que tener presente que aunque haya medios sociales de uso restringido para seguidores o usuarios registrados, no se puede controlar qué hacen estos con la información ya que puede acabar siendo difundida públicamente.



Seguimiento y monitorización

De cara a aprovechar la potencia que nos ofrecen las redes sociales, es conveniente **tener presente cómo trabajan, además de nuestras propias cuentas, aquellas cuentas que traten temas relacionados con el nuestro y aporten un valor añadido** (por ejemplo, las cuentas equivalentes en otras Comunidades Autónomas). De esta forma, nos servirá internamente para generar conocimiento y también podremos aprovecharlo para completar nuestra propia información.

Asimismo es necesario **monitorizar** todo aquello que se dice de nosotros, no únicamente a través de mensajes o menciones directas, sino por referencias indirectas o incluso en blogs, foros, y wikis de otras personas u organizaciones, prestando especial atención a usuarios con mayor influencia.

Gestión de errores

En la gestión de cuentas en redes sociales puedes cometerse errores que pueden comprometer la reputación de la cuenta que se está gestionando. Para minimizarlos es preciso tener en cuenta las recomendaciones y pautas expuestas en esta guía.

En caso de tener que afrontar una crisis es preciso hacerlo asumiendo el error con humor (en su justa medida), honestidad, humildad.

Por principio general, nunca se borrarán los comentarios que emiten los ciudadanos en las redes sociales salvo que el ciudadano no haya cumplido con los puntos reflejados en el Modelo de "Normas de uso".

En relación a nuestras propias publicaciones, debemos ser muy precavidos al momento de publicar, y verificar que estamos publicando donde, cuando y lo que queremos difundir. Si aun así, detectamos (o nos hacen notar) un error en nuestra actividad, podemos rectificar de manera natural. Los casos en los que si podemos borrar nuestras actualizaciones para sustituirlos por los correctos son:

- Un error tipográfico
- Errores ortográficos
- Enlaces mal dirigidos
- Créditos incorrectos o deficientes

Anexo 2. Análisis FODA

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none">-Contacto con deportistas y entrenadores-Publicación de la información deportiva-Uso de las redes sociales-Experiencia en el medio del coordinador y reportero del departamento de comunicación	<ul style="list-style-type: none">-Falta de personal-Falta de equipo (cámaras fotográficas, de video y grabadoras de audio) para trabajar-Falta de tiempo para la cobertura total de las actividades deportivas
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none">-Elaboración de un manual de comunicación-Rediseño de puestos-Rediseño del organigrama-Elaboración de un flujo de la información-Gestión de la información periodística publicada-Gestión de los diferentes medios de comunicación internos (página web, redes sociales y medios impresos)-Elaboración de un plan de comunicación	<ul style="list-style-type: none">-Tener una regular comunicación con el director de la dependencia-Imposición de gente externa para laborar en el departamento de comunicación

E.J.R.P.

194

PROPUESTA DE UN MANUAL PARA LA GESTION DE LA COMUNICACION Y DIFUSION
INFORMATIVA DE LAS ACTIVIDADES DEPORTIVAS DE LA DIRECCION GENERAL
DE DEPORTES DE LA UANL

2014