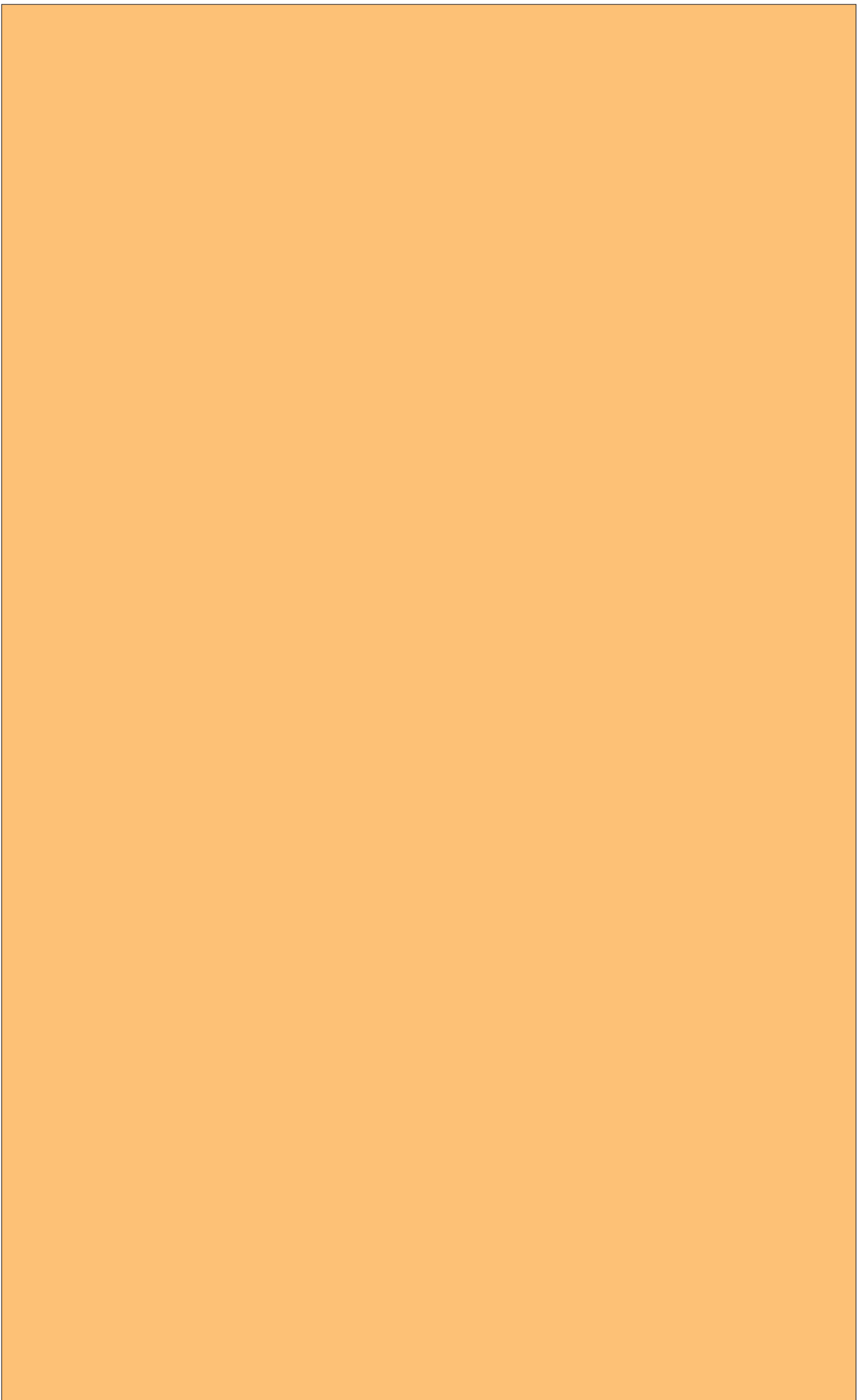




la oficina de
Prensa Responsable

guía para sus miembros



la oficina de

Prensa Responsable



guía para sus miembros



Mensaje de la autora

En los últimos años he tenido el placer de viajar a varios países de Europa central y Eurasia como participante del Programa de Oradores del Departamento de Estado de los EE.UU. En esos viajes, me he reunido con muchos funcionarios gubernamentales y, con base en mi experiencia como reportera y como portavoz de varias organizaciones

del gobierno de los Estados Unidos, los he asesorado sobre cómo dirigir una operación de asuntos públicos eficaz.

Este libro es una respuesta directa a las muchas preguntas que me han hecho en esos viajes. Lo escribí al estilo de una guía de bolsillo para los dirigentes del gobierno y los funcionarios de información pública que desean crear un mecanismo de comunicación eficaz entre la prensa y el gobierno. La selección de materiales refleja las cuestiones que han planteado esos voceros, tanto en lo que toca a los temas específicos abordados como en el grado de detalle que ofrezco.

Por supuesto que las preguntas formuladas aquí no son exclusivas de ninguna región del mundo; en su mayoría, son iguales o muy similares a las que me han formulado en los Estados Unidos y otros países. ¿Cómo hay que tratar a la prensa en una situación de crisis? ¿Cómo desarrollar un mensaje que la gente comprenda y acepte, según los deseos del funcionario de gobierno para el cual trabajo? ¿Cómo se evalúa la solicitud de una entrevista? ¿Cómo organizar una conferencia de prensa? ¿Cómo se conjuga la necesidad de que una oficina de prensa tenga una estrategia de comunicaciones a largo plazo, con su responsabilidad de trabajar día a día con la prensa? ¿Qué tan amigables pueden y deben ser las relaciones de los voceros de gobierno y los periodistas?

Un tema que este libro no aborda, pero sobre el cual he recibido muchas preguntas es el de las “leyes a la luz del sol”, es decir, la Ley sobre la Libertad de la Información y los requisitos de que las asambleas se celebren a puertas abiertas en los Estados Unidos. Para información sobre este tema, puedo remitir al lector a los folletos *Transparency in Government* (Transparencia en el gobierno) y *Documentos de la Democracia #10: El Derecho de*

la Gente a la Información, producidos por la Oficina de Programas de Información Internacional del Departamento de Estado de los EE.UU.

El material de esta “guía para miembros” refleja también mi propia experiencia de trabajo en los Estados Unidos. He visto cómo se comunica un gobierno, tanto en mi papel de observadora externa, trabajando como reportera y columnista a cargo del tema, como desde el interior, en calidad de portavoz del gobierno en contacto con periodistas. Como periodista, informé acerca de todos los niveles del gobierno: desde el local hasta el nacional. Como vocera de gobierno, colaboré con los miembros de la prensa regional, nacional e internacional y respondí sus preguntas. Y como presidenta del Club de Periodistas de Washington y funcionaria de varios grupos ejecutivos del gobierno, aprecié por experiencia propia la importancia de las organizaciones profesionales a través de las cuales podemos compartir experiencias, problemas y éxitos con nuestros colegas.

Por último, en las sociedades democráticas, tanto dentro como fuera de los Estados Unidos, he observado qué importantes son las funciones de los voceros de gobierno y las de los periodistas y cómo pueden trabajar juntos para transmitir información sobre el gobierno a la ciudadanía y responder a las inquietudes de ésta.

Marguerite H. Sullivan

Contenido

[6] CAPÍTULO UNO

Qué hace una oficina de prensa

Lo que una oficina de prensa es y lo que no es

Los periodistas y los funcionarios de prensa del gobierno

La obligación de tratar con la prensa

[10] CAPÍTULO DOS

La labor del funcionario de prensa

Las funciones del vocero de prensa

Cómo establecer la labor del funcionario de prensa

Autoridad y coordinación

Relaciones con otras oficinas de prensa

Un vocero creíble

[18] CAPÍTULO TRES

La oficina de prensa en acción

El pensamiento a largo y a corto plazo

La división del trabajo

Actividades diarias de la oficina de prensa

Reuniones

Recortes de prensa y observación de las noticias

Llamadas telefónicas

Colocar a los trabajadores donde está el trabajo

La necesidad de coordinación

[28] CAPÍTULO CUATRO

El plan de comunicaciones

El mensaje comienza con el dirigente

La creación de un plan de comunicaciones

Cómo hacer una campaña en los medios

[32] CAPÍTULO CINCO

Desarrollo del mensaje

[36] CAPÍTULO SEIS

Los instrumentos de la oficina de prensa

[42] CAPÍTULO SIETE

Comunicados de prensa, asesorías para los medios y listas de datos:

Una vista de cerca

Comunicados de prensa

Asesorías para los medios

Listas de datos

<p>[46] CAPÍTULO OCHO</p> <p>Entrevistas: Una vista de cerca</p> <p>Evaluación de la petición de una entrevista</p> <p>Cómo establecer las reglas básicas</p> <p>Cuando la entrevista ya ha sido concertada</p> <p>Durante la entrevista</p> <p>Cómo no perder el enfoque</p> <p>Cómo ser eficaz en televisión</p> <p>Después de la entrevista</p>	<p>[64] CAPÍTULO ONCE</p> <p>Cómo planear un evento</p> <p>La planificación de un evento interno</p> <p>La planificación de un evento externo</p> <hr/> <p>[68] CAPÍTULO DOCE</p> <p>Ética: Códigos de conducta</p>
<p>[54] CAPÍTULO NUEVE</p> <p>Conferencias de prensa</p> <p>Antes de la conferencia de prensa</p> <p>Si la conferencia de prensa se realiza en otro lugar</p> <p>Durante la conferencia de prensa</p> <p>Después de la conferencia de prensa</p>	<p>En suma...</p> <p>[16] Lo que se debe y lo que no se debe hacer al tratar con los medios</p> <p>[17] Cuando hay un error o malas noticias</p> <p>[26] Arreglos de la organización</p> <p>[40] Los medios</p> <p>[51] Lista de verificación de las fotografías</p> <p>[53] Declaraciones oficiales y extraoficiales</p> <p>[57] Calendarios y nombres de la prensa</p> <p>[63] El reportaje colectivo</p> <p>[67] El lugar del evento</p> <p>[67] El libro de información</p> <p>[72] En la Internet</p>
<p>[58] CAPÍTULO DIEZ</p> <p>La comunicación en las crisis</p> <p>Antes de la crisis</p> <p>Durante la crisis</p> <p>Después de la crisis</p>	

1

la Oficina de Prensa responsable



I

Qué Hace una Oficina de Prensa

“Un gobierno popular que no tenga información sobre el pueblo o los medios para adquirirla no es más que el prólogo de una farsa o una tragedia, o tal vez de ambas”, dijo el cuarto presidente de los Estados Unidos, James Madison, en 1822.

“Dejad que el pueblo conozca los hechos, y el país estará seguro”, dijo Abraham Lincoln, el 16º presidente de los Estados Unidos, en 1864.

Esos presidentes estadounidenses hablaron de cómo funciona una democracia. Sus palabras aún son válidas hoy.

Para que el pueblo ejerza el poder, debe ser capaz de tomar decisiones basadas en el conocimiento de los hechos y emitir juicios independientes. Esto sólo es posible si cuenta con información factual creíble. Eso es lo que recibe de una prensa libre. Esta última hace el papel de guardián de los ciudadanos frente al gobierno. Los medios informan al público de las actividades del gobierno y provocan el debate. Comprometen a los funcionarios públicos con las normas más elevadas e informan si el gobierno sigue contando o no con la confianza del público.

La idea de que el gobierno debe rendir cuentas al pueblo y que los individuos que trabajan en el gobierno son servidores públicos, se remonta a la Guerra de Independencia de los Estados Unidos en el siglo XVIII. Pero servir al pueblo es una empresa doble. En una democracia, servir al pueblo es la tarea tanto de la prensa como de los funcionarios del gobierno.

Como dijo el presidente de los EE.UU. John F. Kennedy: “El flujo de ideas, la capacidad de tomar decisiones bien informadas, la opción de criticar, es decir, todos los supuestos en los que se basa la democracia política, dependen en gran parte de las comunicaciones”.

Lo que una oficina de prensa es y lo que no es

“Una oficina de asuntos públicos del gobierno es esencial para todo el sistema de comunicación con la población”, dice Sheila Tate, quien fue secretaria de prensa de la primera dama de la nación, Nancy Reagan, a principios de los años 80 y del vicepresidente George Bush en su exitosa campaña presidencial de 1988. A juicio de Tate: “La operación de prensa del gobierno es el conducto diario por el cual la prensa se informa acerca de lo que hace el gobierno”.

Explicar cuál es el impacto de los programas y políticas del gobierno en los ciudadanos es la labor principal de una oficina de prensa del gobierno. Este esfuerzo de información pública transmite las inquietudes y los planes de los funcionarios del gobierno a todo el público y ayuda a que éste comprenda cómo podrían afectar su vida las diversas cuestiones.

“Los gobiernos tienen tanta información, que necesitan una forma eficaz de distribuirla a sus ciudadanos: allí es donde interviene el vocero o portavoz de gobierno”, explica Mike McCurry, ex secretario de prensa del presidente Bill Clinton. “El vocero es como un reportero que trabaja dentro del gobierno, recopilando información para el público.

Así pues, los funcionarios de prensa del gobierno desempeñan dos papeles. En su trato con los medios, son defensores de la posición del gobierno y explican los méritos de la acción oficial. Ellos rectifican la información errónea y tratan de mejorar la interpretación y el entendimiento de la información

en curso. También son abogados de los medios frente al gobierno y transmiten a éste las necesidades de los reporteros, como cuando éstos desean hacer un reportaje de noticias o abordar un tema que los funcionarios del gobierno pueden estar dispuestos a discutir o no. En cierto sentido, muchas veces los voceros hacen la labor de reporteros, pues recaban información para la prensa y traducen para los medios lo que los expertos del gobierno tienen que decir.

“El trabajo del secretario de prensa consiste en presentar las posiciones e ideas del presidente en forma favorable, para que éste logre sus metas, al tiempo que ayuda a la prensa a saber lo que el gobierno está haciendo”, señala Ari Fleisher, secretario de prensa de la Casa Blanca con el presidente George W. Bush. “Es un acto de equilibrista que requiere cuidado y buen juicio para servir a dos amos”.

La tarea del portavoz es asertiva (al tratar de destacar ciertos aspectos de las noticias) y también reactiva (al responder las preguntas de los reporteros). Por ejemplo, en los Estados Unidos, la Casa Blanca emite todos los días media docena de comunicados de prensa en los que anuncia nuevos programas, nombramientos o actividades del presidente para las cuales se desea cobertura en los medios. Al mismo tiempo, los reporteros a cargo de informar sobre la Casa Blanca formulan preguntas a la oficina de prensa sobre temas que pueden ser o no los que los funcionarios de la Casa Blanca quieren abordar.

“Sin embargo, su tarea es algo más que la simple difusión de información”, dice Joni Inman, presidenta de la Asociación Nacional de Comunicadores del Gobierno (NAGC por sus siglas en inglés). “En

definitiva, somos el eslabón entre nuestros gobiernos y el pueblo, los que traducimos para la gente la información del gobierno, pero también debemos saber lo que se avecina, escuchar lo que se dice en la calle y traducirlo de nuevo para los funcionarios de nuestro gobierno”, dice Inman.

Pero un funcionario de prensa del gobierno no es un mago que pueda transformar una política o un programa que no funciona, en algo que parezca funcionar bien. Tal como la Asociación Nacional de Gobernadores informa a los nuevos mandatarios estatales de los EE.UU. en su material de orientación, las relaciones públicas no son sustituto de un programa eficaz o una idea valiosa. El secretario de prensa no puede crear una imagen de honradez si el funcionario de gobierno no es honesto. En efecto, no puede presentar la imagen de un gobierno que reconoce los problemas y responde a ellos, si tales problemas persisten en realidad y se hace poco por resolverlos. Una oficina de prensa no puede convencer a los periodistas de que escriban sobre la accesibilidad de un gobierno que no está abierto o de la destreza administrativa de un funcionario que no es buen administrador. La oficina de prensa tampoco puede transmitir bien los objetivos de un gobierno si los dirigentes de éste no definen con claridad dichos objetivos.

Los periodistas y los funcionarios de prensa del gobierno

Los funcionarios de prensa del gobierno no deben aspirar a ser amigos o enemigos de los periodistas. Estos últimos tienen que ser observadores neutrales del gobierno y de las acciones y planes del mismo. En una democracia, la prensa y el gobierno no pueden ser socios: son adversarios naturales con funciones diferentes. Por una parte, a veces es una relación en la cual los funcionarios intentan explicar su versión de los hechos o desean evitar que éstos se publiquen, mientras que la prensa trata de detectar los errores y presiona para que se divulgue la información. Por otra parte, los periodistas necesitan que los funcionarios de prensa del gobierno les ayuden a entender las acciones y los planes de éste. Dichos funcionarios de prensa necesitan a los periodistas para que llegue al público la información sobre los actos y planes del gobierno.

Algunos funcionarios de prensa del gobierno esperan que un periodista con quien cultivan una amistad de tipo social no escriba un artículo negati-



vo, pero un periodista profesional no deja que su amistad con un funcionario público se interponga con la publicación de una noticia.

“Los voceros deben mantener relaciones cordiales, pero profesionales, con los reporteros”, comenta Mike McCurry. “Ellos, los reporteros, tienen un trabajo que realizar, y ustedes los portavoces también tienen el suyo. Claro que puede ser amigo de un reportero, pero recuerde que él siempre está de guardia, lo mismo que usted”.

En reuniones sociales, los funcionarios de gobierno deben aclarar las reglas básicas sobre las cuales hacen sus declaraciones; por ejemplo, esto es “extraoficial” (“*off the record*”) o “aquí entre nos” (“*for background only*”). Una buena regla es que nunca diga o haga usted algo que no desee ver publicado al día siguiente, en la primera plana del periódico.

“El vocero puede tener una relación profesional amigable con un periodista, pero es difícil que entablen una relación personal”, declara Joni Inman, de la NAGC. “Llegará un momento en que el reportero tenga que hacer preguntas de sondeo o escribir o transmitir un asunto que el primero tal vez no desee. No se puede confiar sólo en la amistad. Algo se tendrá que perjudicar, ya sea la relación profesional o la amistad. No obstante, es preciso contar con la relación profesional. Es necesario tener la posibilidad de llamar al reportero y decirle: ‘En verdad arruinaste este reportaje’”.

La obligación de tratar con la prensa

Además, los voceros de gobierno no deben ser un obstáculo para las noticias. Los servidores públicos no tienen derecho de decidir lo que es bueno y lo que no es bueno que la gente sepa. Su labor consiste en proveer material de noticias a todos los periodistas, aun a los que perciba como no muy amigables.

“Un buen secretario de prensa debe responder todas las peticiones de información de organizaciones legítimas de noticias, aun cuando la respuesta sea un simple ‘te llamaré más tarde’”, dice Juleanna Glover, secretaria de prensa del vicepresidente Dick Cheney. “La cortesía normal debe ser la regla. A pesar de que los periodistas pueden ser hostiles en ciertos casos, siempre habrá un momento en que los necesitaremos para transmitir un mensaje. Al llegar ese momento, ellos recuerdan quién los trató con cortesía y quién no”.

Para que el pueblo ejerza el poder, debe ser capaz de tomar decisiones informadas y formular juicios independientes. Esto sólo es posible si cuentan con información factual creíble. Eso es lo que obtienen de una prensa libre.

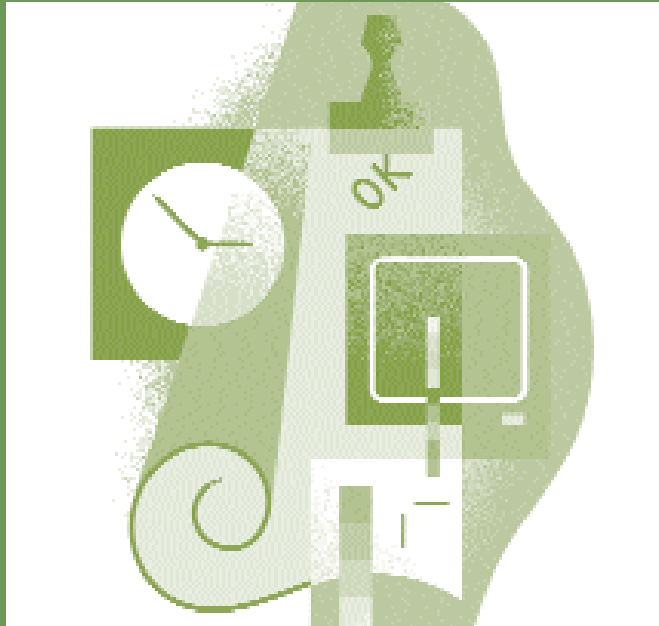
Algunos funcionarios de gobierno se han mostrado sorprendidos en las conferencias de prensa, cuando los periodistas les preguntan cosas al margen del tema propuesto para la reunión. Esto es normal. Los periodistas pueden tener poco acceso a los funcionarios del gobierno y cuando los tienen a su alcance les hacen preguntas sobre cualquier tema. Eso es parte de lo que implica tener una prensa libre.

“No se debe considerar a las oficinas de prensa sólo como un subsidio o un rasgo de la eficiencia del gobierno, sino como un derecho que dimana de la naturaleza misma de una sociedad libre y como el vehículo para la relación entre el Estado y el ciudadano”, escribe el especialista en el tema de la presidencia Stephen Hess en *The Government/Press Connection: Press Officers and Their Offices* (La conexión entre gobierno y prensa: los funcionarios de prensa y su cargo). “¿Cuál de las funciones del gobierno puede ser más natural, en una democracia, que la de proveer información sobre la forma en que está gobernando?”.

En una democracia, escribe Hess, tratar con la prensa es un deber. ☒

2

la Oficina de Prensa responsable



2 La Labor del Funcionario de Prensa

Para ser un vocero eficaz, el máximo funcionario de prensa o secretario de prensa debe tener una relación estrecha y de mutuo respeto con el funcionario de gobierno a cuyo servicio trabaja, ya se trate de un primer ministro,

presidente, ministro o jefe de dependencia (agencia). Es menester que el vocero conozca a fondo las ideas del funcionario y que tenga acceso directo a él o ella. Es decir, que debe estar autorizado para presentarse en medio de una reunión e interrumpir al funcionario si hay noticias apremiantes, sin tener que pedir audiencia con el encargado de citas u otro asistente. A pesar de que esta flexibilidad puede perturbar un programa de actividades ordenado, su efecto es que el gobierno puede responder sin dilación a los asuntos de los medios informativos.

El funcionario de prensa debe tener también un papel en la toma de decisiones, de modo que quienes formulan las políticas entiendan las repercusiones que las acciones propuestas pueden tener en las relaciones públicas. Si el funcionario de prensa, como vocero, no ha participado en el desarrollo de las políticas, le será difícil entender el contexto y explicar éstas a los medios.

“Es muy importante incluir al comunicador como parte del equipo de estrategia”, dice Joni Inman de NAGC. “Si un funcionario de gobierno ha planeado emprender una acción, usted tiene que saber cómo será recibida ésta. Es mejor incorporar al comunicador a la mesa de debates desde las primeras etapas formativas, que tener necesidad de ponerlo al corriente más tarde o exponerse a ciegas a una reacción negativa del público sólo porque el comunicador, la persona que está al tanto del sentimiento popular, no estaba allí”.

Las funciones del vocero de prensa

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

Sin embargo, al mirar más de cerca estas funciones, se tiene la impresión de que el trabajo del funcionario de prensa se puede dividir en muchas funciones:

- ≈ Trabajar como el vocero del gobierno que realiza reuniones informativas regulares o especiales.
- ≈ Administrar las actividades diarias de la oficina de prensa.
- ≈ Ayudar en el desarrollo de políticas del gobierno y de estrategias para comunicar dichas políticas a los medios y al público.
- ≈ Planear y dirigir campañas en los medios para ofrecer un mensaje congruente a largo plazo.
- ≈ Atender las preguntas de la prensa.
- ≈ Organizar entrevistas y sesiones informativas entre la prensa y funcionarios del gobierno.
- ≈ Asesorar a funcionarios y personal del gobierno acerca de las relaciones con la prensa y la posible reacción de los medios a las políticas propuestas.
- ≈ Supervisar la redacción de discursos o, por lo menos, la revisión de los textos y el mensaje que transmiten.
- ≈ Organizar ciertos eventos, como conferencias de prensa.

- ≈ Elaborar comunicados de noticias, listas de datos y otros materiales.
- ≈ Actuar como enlace con otras oficinas de prensa o como supervisor de éstas.
- ≈ Gestionar el transporte y hospedaje de los miembros de la prensa que deben viajar.
- ≈ Expedir credenciales de prensa.
- ≈ Supervisar las publicaciones de la agencia en el interior y el exterior.
- ≈ Evaluar, después de los hechos, si un evento produjo el efecto deseado y precisar cómo se podrá mejorar la próxima vez.

Cómo establecer la labor del funcionario de prensa

Al definir la posición del vocero, su primera responsabilidad es para con el funcionario de gobierno al cual va a representar. Ese funcionario deberá determinar, junto con el vocero, cómo se va a organizar la oficina de prensa y cuáles serán sus responsabilidades. En ese proceso, el funcionario tiene que tomar tres decisiones clave:

- ≈ ¿En qué medida desea estar disponible para la prensa?
- ≈ ¿Cuál será la relación del vocero con el resto del personal del funcionario?
- ≈ ¿Cuál será la relación entre el departamento de prensa y otros ministerios y departamentos? Esto es de especial importancia si el funcionario es el jefe de gobierno o de un ministerio con varias dependencias.

El funcionario de gobierno tiene que considerar también otros asuntos en detalle:

- ≈ ¿Con qué frecuencia concederá entrevistas?
- ≈ ¿Con qué frecuencia ofrecerá conferencias de prensa?
- ≈ ¿Permitirá que el vocero hable en su nombre? ¿O sólo el propio funcionario de gobierno dará explicaciones a la prensa?

En el caso óptimo, el funcionario de gobierno es muy accesible para los periodistas, ofrece a menudo conferencias de prensa y, además, tiene un vocero que puede hablar en su nombre. Por ejemplo, en la Casa Blanca, el secretario de prensa ofrece todos los días una breve explicación televisada a la prensa, pero se hace a un lado cuando el presidente decide dirigirse personalmente a la periodistas.

“Para cumplir su cometido, es preciso que el secretario de prensa sea accesible a los periodistas, esté bien informado y esté convencido de la función que la prensa desempeña en una democracia”, dice

Dee Dee Myers, quien ocupó dicho cargo bajo la presidencia de Bill Clinton. “No puede haber una democracia sin una prensa libre y ésta es esencial, aunque a veces parezca entrometida. El secretario de prensa tiene que entender la misión de ésta y debe trabajar con ella”.

Autoridad y coordinación

La autoridad del funcionario de prensa ante los demás altos colaboradores del funcionario de gobierno también es importante. He aquí algunos puntos a este respecto:

- ≈ ¿El funcionario de prensa es el punto de contacto inicial con ésta y tiene autoridad sobre las relaciones del personal con la prensa?
- ≈ ¿Hay otras oficinas autorizadas para responder preguntas, fuera de las preguntas de rutina, sin tener que consultar primero con la oficina de prensa? Por ejemplo, si un reportero hace una pregunta sencilla a la oficina de programación, pongamos por caso, a qué hora será un evento, ¿se tiene que enviar la pregunta al funcionario de prensa o la puede responder el encargado de programación?
- ≈ ¿Quién tiene que revisar los comunicados de noticias, los discursos y las declaraciones de políticas de la oficina de prensa?
- ≈ ¿Tienen autoridad para firmar esas declaraciones públicas otros miembros del personal de más alta jerarquía, como el jefe de personal de la oficina?
- ≈ ¿El vocero tendrá acceso al personal de más alto nivel de la oficina?

En un caso reciente, el gobernador novato de un estado de los EE.UU. creó el caos por ignorar la necesidad de coordinación en su oficina. Su jefe de personal daba un mensaje a la prensa sobre las metas del gobernador; el jefe de policía les daba otro y el secretario de prensa, uno más. Los medios informaron sobre el caos resultante y el grado de aprobación del público al gobernador tuvo una caída estrepitosa. Sólo cuando la operación de prensa se integró al resto del personal, se desarrolló un mensaje coherente, mejoró la cobertura de prensa y el público empezó a dar su apoyo a los programas del gobernador.

“Sin coordinación no es posible hacer bien el trabajo”, dice Susan King, ex secretaria asistente de asuntos públicos en el departamento de Trabajo y en el de Vivienda y Desarrollo Urbano de los EE.UU. Lo que sucede sin ella, augura King, “es

que un miembro del personal puede decir, por ejemplo, que él representa a su jefe —el director de una subsección— y no al jefe de la organización. Es preciso que todos los subalternos sientan que hablan en nombre del jefe máximo porque, si no es así, habrá tensiones”.

Lo mejor es que el secretario de prensa coordine todos los contactos del personal con los medios. Como mínimo, el secretario de prensa tiene que saber lo antes posible si un miembro del personal ha tenido interacción o no con la prensa y cuál fue el tema del cual habló. Si no hay procedimientos claros, el gobierno puede emitir información contradictoria que confunde al público y hace que éste pierda la confianza en el gobierno.

Para un funcionario público y su oficina de prensa, la regla debería ser: que nunca haya sorpresas. O que las haya en el menor número posible.

La regla “sin sorpresas” también es de vital importancia en la relación entre la oficina de gobierno central y los departamentos de éste, así como entre un ministerio y sus subsecciones. Es importante determinar cuántas actividades a nivel de gabinete encajan en el programa general de relaciones de los medios con el gobierno y qué papel desempeña el vocero. Gran parte de la agenda de un gobierno se lleva a cabo por medio de las oficinas y ministerios del gabinete y, en el caso ideal, hay una buena coordinación entre todas ellas. Un asunto clave es el grado de control que un funcionario del gobierno central quiere y puede mantener sobre las actividades de las agencias, a nivel de gabinete, en materia de información pública. La misma cuestión se presenta en el caso de la dirección de un ministerio sobre sus subsecciones.

La coordinación es la clave en la mayoría de las oficinas de prensa del gobierno de los Estados Unidos. Por ejemplo, en el Departamento de Hacienda de los EE.UU., la oficina central de asuntos públicos del Secretario del Tesoro mantiene una conferencia telefónica semanal con las oficinas de asuntos públicos de sus dependencias, para cubrir temas específicos. En una llamada cubre la ejecución de la ley e involucra a las cinco dependencias de Hacienda de este país que se dedican a esa actividad; la segunda llamada semanal se destina a las dependencias de finanzas nacionales de Hacienda.

Por medio de esas llamadas, la oficina central de asuntos públicos del Departamento de Hacienda puede coordinar y vigilar las cuestiones clave de comunicación que se presentarán en las próximas semanas. El departamento tiene también un sistema

El trabajo del vocero
implica equilibrar
muchas relaciones:
con funcionarios de gobierno,
con el resto del personal
de alto nivel en el gobierno,
con la prensa y con
la burocracia
permanente.

de respuesta rápida, de modo que las oficinas de asuntos públicos de las dependencias pueden informar a la oficina central homóloga en cuanto surge un asunto controvertido. Si se trata de un tema político, una oficina de Hacienda integrada por funcionarios de carrera en asuntos públicos informa a la oficina de dichos asuntos del secretario de Hacienda, la cual cuenta con personal formado por políticos designados, para que responda a la situación.

Relaciones con otras oficinas de prensa

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

- ≈ ¿Cómo será la relación entre la oficina de prensa principal y cualquiera de las oficinas subordinadas de información pública?
- ≈ ¿Cómo fluirá la información entre ellas? ¿Habrá conferencias telefónicas o reuniones semanales? ¿Se mostrarán entre sí en forma habitual los programas de sus eventos futuros?
- ≈ ¿La autoridad del secretario de prensa en general se extenderá hasta las agencias en el nivel de gabinete?
- ≈ ¿Quién contratará a los voceros de los ministerios y las agencias? ¿Lo hará el más alto funcionario de prensa del gobierno o el jefe de cada agencia? Si la oficina central de prensa hará las contrataciones, el portavoz más alto del gobierno ejercerá el control sobre los mensajes emitidos, pero esto puede ser muy engorroso para el jefe de un ministerio. En el caso ideal se haría mediante la cooperación y coordinación. En estos casos, los secretarios de prensa de las agencias coordinan sus esfuerzos con el vocero



central, pero tienen autoridad para planear y llevar a cabo eventos en sus propias áreas de competencia.

≈ ¿Qué noticias anunciará el funcionario de gobierno más alto en nombre de las oficinas del gabinete?

≈ ¿Qué lugar corresponde a las oficinas subordinadas en la estrategia general frente a los medios?

≈ ¿Qué materiales, como los comunicados de prensa, las entrevistas y los discursos programados, tienen que ser autorizados por la oficina de prensa central del gobierno antes de ser distribuidos, y cómo se hace la revisión?

≈ ¿Qué situaciones o eventos próximos pueden entorpecer la transmisión del mensaje que un funcionario del gobierno desea realizar? ¿Qué procedimientos se han establecido para recibir información de las demás agencias y ministerios? El intercambio de programas entre los departamentos, con reuniones periódicas para discutir los calendarios de eventos, y los mensajes recíprocos sobre sus eventos futuros pueden ser procedimientos útiles.

En un ejemplo en el que todo resultó mal, el secretario de prensa del gobernador de un estado de los EE.UU. no aquilató la importancia de coordinar los mensajes un día en que tres eventos estatales se presentaron al mismo tiempo: un funcionario del gabinete estatal anunció un programa y recibió una amplia cobertura de prensa; un segundo funcionario del gabinete anunció un nuevo proyecto y recibió menor cobertura; y el gobernador también anunció un programa y obtuvo muy poca cobertura. La oficina de prensa de cada uno de esos funcionarios del gabinete había hecho sus propios arreglos, a pesar de que al gobernador correspondía la autori-

dad final. Los distintos grupos de personal de prensa no celebraron reuniones; no hubo coordinación en sus calendarios de eventos y el resultado fue que sus anuncios de prensa compitieron entre sí y se restaron impacto unos a otros.

Por lo tanto, el secretario de prensa del gobernador empezó a celebrar reuniones mensuales con los secretarios de prensa de las oficinas del gabinete del gobernador. Cada semana le entregaban sus calendarios, con los anuncios de prensa que pensaban hacer en el mes siguiente, y él ordenaba a un miembro del personal que compilara un calendario maestro a partir de ellos. Cuando el secretario de prensa detectaba que dos anuncios importantes estaban planeados para el mismo día, pedía que alguno de ellos fuera aplazado. Si el gobernador tenía previsto hacer un anuncio en una fecha determinada, ningún otro funcionario de gabinete podía realizar un evento de prensa importante en ese mismo día. Había coordinación en los mensajes para los medios y, de ese modo, el gobernador dejaba de competir con el gabinete por la atención de la prensa.

Por lo menos, los funcionarios de prensa subordinados deben informar con anticipación al secretario de prensa sobre cualquier posible problema o revelación embarazosa que vayan a hacer. En el mejor de los casos, las agencias se encargan de anunciar las malas noticias y dan al más alto funcionario o ministro del gobierno la oportunidad de anunciar las noticias positivas.

Un vocero creíble



¿Qué características tiene un buen secretario de prensa? Según el ex vocero presidencial Mike McCurry, el secretario de prensa debe tener “sentido del humor, enorme paciencia, la habilidad de hablar y escribir con rapidez y una inflexible adhesión a la verdad.

“La credibilidad”, nos dice, “es la virtud más importante del vocero”.

Según escribe Stephen Hess en *The Government/Press Connection*, los funcionarios de prensa dicen que para su labor se requiere energía, curiosidad, un carácter servicial, buena memoria, urbanidad, sangre fría ante la presión, conocimiento de la psicología humana y la habilidad de pronosticar y manejar detalles de logística. También es útil que el vocero se percate de los hechos con prontitud. Esa persona debe ser capaz de afrontar lo imprevisible, atender muchas tareas al mismo tiempo, lidiar con constantes interrupciones y reaccionar sin tardanza. El vocero ha de ser imparcial con los reporteros, es

decir, no debe tener favoritos. Y sobre todo, es preciso que sea un individuo de elevada ética e integridad personal.

Es vital que el vocero mantenga su credibilidad y la de su jefe. Para que un secretario de prensa sea eficaz, es necesario que la prensa crea en su palabra, pero no le creerán si sus respuestas han sido incorrectas. “Los mensajes del gobierno en los medios no funcionan si el portavoz no goza de la confianza de éstos o si ha sido excluido del flujo de información dentro del gobierno”, afirma la ex secretaria de prensa Sheila Tate.

En años recientes, el papel del vocero se ha vuelto cada día más difícil por la rapidez con que surgen las noticias y porque debe estar disponible las 24 horas del día. Parte de su trabajo consiste en saber quién debe hablar en cada situación.

“A veces es necesario crear una estrategia para saber qué mensaje necesita oír la gente ahora mismo y quién es la persona idónea para transmitirlo”, dice Joni Inman, de la NAGC. A manera de ejemplo, cita un triple homicidio. “El mensaje que la población necesita oír”, explica, “es que están a salvo y que nada de eso les pasará a ellos. La persona más adecuada para transmitir tal mensaje no es el encargado de relaciones públicas, sino un capitán de policía uniformado. En cualquier evento específico, hay que localizar al comunicador más eficaz”.

Además de dar información, los voceros deben procurar que los reporteros se sientan lo más a gusto posible.

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

En suma, el trabajo del vocero implica equilibrar muchas relaciones: con el funcionario de gobierno a quien representa, con el resto del personal de alto nivel en el gobierno, con la prensa y con la burocracia permanente, sobre todo si su asignación al cargo fue de carácter político. El portavoz debe estar también a la vista del jefe siempre que sea útil para éste, pero se colocará en segundo plano cuando el jefe esté bajo los reflectores de la prensa.

“Lo más importante que conviene recordar”, afirma Dee Dee Myers, quien fuera vocero presidencial, “es que aun cuando la tarea pueda ser irri-

tante, difícil y frustrante a veces, el deber de las oficinas de prensa del gobierno es ayudar a los reporteros para que obtengan la información correcta. Esto constituye el meollo de lo que es una democracia.

“El sistema funciona mejor cuando provee un alto grado de apertura a la prensa”, dice Myers. “La apertura no es algo que se deba temer”. ☒

Lo que se debe y lo que no se debe hacer al tratar con los medios

Lo que se debe hacer	Lo que no se debe hacer
<ul style="list-style-type: none"> ≈ Diga SIEMPRE la verdad. ≈ Informe con sinceridad y precisión. Su credibilidad y prestigio dependen de eso. ≈ Cuando no sepa la respuesta a una pregunta, reconózcalo así. Ofrezca que buscará la respuesta y hállela lo antes posible. ≈ Corrija los errores de inmediato. Declare que no dio la respuesta correcta y que desea aclarar la confusión. ≈ Evite los tecnicismos. Hable en un léxico sencillo. ≈ Dé por supuesto que todo lo que usted diga se considerará oficial. ≈ Sea tan abierto con los medios como sea posible. ≈ Llame a los reporteros si cree que un reportaje se ha presentado en forma inexacta. Indique con cortesía cuál fue el error y documente su opinión. ≈ Haga una lista de los logros obtenidos. Actualícela a menudo. Las cosas pasan tan de prisa, que es posible olvidar lo que usted, el funcionario y su ministerio o gobierno han logrado. ≈ Conteste siempre las llamadas de los reporteros a tiempo, o pida a un ayudante que lo haga, a fin de respetar todos los plazos establecidos. ≈ Trate de obtener la información que el reportero desea, aunque eso implique un esfuerzo adicional, como prolongar las horas de trabajo o entregar los materiales en propia mano. ≈ Cultive el sentido del humor. 	<ul style="list-style-type: none"> ≈ NUNCA mienta. ≈ No diga "Sin comentarios" –JAMÁS. ≈ No improvise, no especule y no adivine. Los buenos reporteros comprueban los datos. Si resulta que usted se equivocó, perderá toda su credibilidad. ≈ No trate de hacer que un comentario se considere "extraoficial" después de haberlo hecho. ≈ No se niegue a responder. ≈ No dé noticias a menos que tenga a la mano la información en que se apoyan. No haga un anuncio y prepare después un comunicado de prensa y una lista de datos. Si tiene preparado el material antes de una conferencia de prensa, podrá dedicar su tiempo a explicar los detalles a los reporteros después de hacer su anuncio.

Cuando hay un error o malas noticias

El manejo de errores

Si en un artículo desvirtúan una declaración de usted o desinforman al público, actúe sin tardanza. Hable con el reportero. No lo amenaza. Presente los hechos y considere que todo lo que diga para enmendar el error será de carácter oficial. Si no llega a ningún entendimiento con el reportero, contacte con el jefe de redacción.

Usted puede pedir una retractación o rectificación del error, y muchos funcionarios lo hacen así. Pero otros creen que eso sólo hace que la información errónea siga siendo noticia al insistir en ella. Sin embargo, con la Internet, se puede tener acceso a noticias incorrectas en forma perpetua. Por esta razón, el camino a seguir consiste a menudo en pedir una rectificación. Lo que usted haga en realidad depende de cuál sea el error y cuál su grado de severidad. Sin embargo, lo menos que se puede hacer es contactar al reportero y corregir la información errónea o la cita incorrecta.

El manejo de malas noticias

- ≈ No mienta.
- ≈ No recurra al encubrimiento. Si miente o se protege así, perderá su credibilidad.
- ≈ No se niegue a hablar por teléfono con los reporteros.
- ≈ Reconozca el problema.
- ≈ Explique cómo se está corrigiendo el problema.

“La frustración está casi entretejida con la trama de este trabajo”, dice el ex vocero de la vicepresidencia David Beckwith.
“A menos que se tenga sentido del humor, es sin duda un negocio desagradable.”

3

la Oficina de Prensa responsable



3

La Oficina de Prensa en Acción

Si bien la multitud de oficinas de prensa del gobierno de los Estados Unidos se ha estructurado de diversos modos, todas tienen dos obligaciones en común: alternar con la prensa y mantener informados a sus colegas del gobierno sobre lo que le interesa a la prensa.

Algunas manejan solamente las relaciones con la prensa; otras se ocupan de todo tipo de comunicaciones, como publicaciones, discursos e incluso asuntos legislativos.

Las oficinas de prensa tienen diversas estructuras de personal. Muchas están organizadas como la oficina de un periódico. Si el personal de ésta es limitado, como en un periódico pequeño o una oficina de noticias reducida, la división del trabajo es informal y la mayoría de los empleados no son especialistas. Si la organización es mayor, como las oficinas de noticias más grandes, puede tener varios funcionarios de prensa y cada uno de ellos tiene una “especialidad” o tema a su cargo. Otras oficinas se han organizado por especialidades, en términos de medios, ya que algunos de sus funcionarios de prensa se ocupan sólo de los medios impresos, mientras otros atienden la radio y la televisión en forma exclusiva. El número de empleados depende también de la cantidad de reporteros a los que la oficina deba atender y de los deberes de ésta; por ejemplo, ¿se ocupa sólo de la prensa o, además de sus relaciones con ésta, atiende la redacción de discursos?

El pensamiento a largo y a corto plazo

Hay un enfoque reactivo de las noticias y uno proactivo. El primero consiste en pensar en lo inmediato y atender la crisis de cada día y la noticia más reciente. El otro requiere pensar en el largo plazo y trazar estrategias para el futuro. Una buena oficina de prensa del gobierno realiza ambas funciones. Con frecuencia, las tareas reactivas y proac-

tivas las realiza la misma persona, pero si el volumen es lo bastante grande, dos personas pueden estar a cargo de ellas.

“No es posible realizar las labores diarias de un vocero y, además, proveer la asesoría y el consejo más estratégicos, pensar a fondo en las políticas, reflexionar sobre el mensaje, recomendar la forma de transmitirlo, [etc.]”, comentó al *Washington Post* Karen P. Hughes, asesora del presidente George W. Bush para comunicaciones y redacción de discursos.

Es difícil pensar a largo plazo cuando hay que pensar también en lo inmediato. La crisis del día siempre tiene prioridad sobre los planes para el futuro. A causa de la urgencia de la crisis, el plan futuro se aplaza con frecuencia y nunca se llega a realizar. Por eso en las oficinas de alta visibilidad y ritmo de trabajo rápido, una persona suele dedicarse a pensar a corto plazo —en los asuntos diarios de la prensa— y otra piensa en el largo plazo, es decir, en la planificación de mensajes estratégicos para el futuro.

“Si usted siempre reacciona a las preguntas, lo más probable es que no presente sus mejores argumentos”, observa el ex vocero de la Casa Blanca Mike McCurry. “Es menester que tenga un plan proactivo para transmitir su mensaje a los ciudadanos, y deberá comunicar su mensaje incesantemente.

“En la Casa Blanca, la tarea de transmitir las noticias es distinta de la labor de elaborar paquetes con las mismas. Por esa razón, teníamos un secretario de prensa y un director de comunicaciones”, dice McCurry. “Es necesario contar con alguien que

elabore el mensaje y prepare los mejores argumentos para presentarlo, y también se requiere gente que pueda transmitir esos mensajes una y otra vez todos los días. La primera tarea es la del director de comunicaciones, y la segunda le corresponde al secretario de prensa. Esto es similar al caso de las empresas que tienen una persona para que desarrolle el producto y otra para que lo venda”.

En la administración del presidente George Bush (1989-1993), el secretario de prensa Marlin Fitzwater manejó durante nueve meses tanto las tareas inmediatas como las de largo plazo. Según ha dicho, él se percató de que lo anterior era una tarea imposible.

“El secretario de prensa siempre tiene que estar involucrado en los problemas agudos que se presentan día a día”, dice Fitzwater. “Hay que encontrar la respuesta inmediata para los problemas inmediatos y no hay tiempo suficiente para hacerse cargo de las estrategias a largo plazo. Pero aun cuando hubiera tiempo, es difícil reorientar la mente para pensar a dónde nos gustaría llegar en dos meses”.

Además, declara, la prensa mira al secretario de prensa en forma diferente cuando éste desempeña los dos papeles. “Los periodistas ven al director de comunicaciones como un propagandista que expone los temas y las frases del día, y estiman que en ese papel no actúa con mucha sinceridad”. No obstante, ser reconocido por su honradez e integridad es vital para el prestigio y la eficacia de un secretario de prensa, concluye. Así pues, “usted se verá comprometido si realiza ambas tareas”.

Para una mejor coordinación, las dos funciones se realizan a menudo en la misma oficina. Entre los deberes típicos del director de comunicaciones (el que piensa a largo plazo) figuran: trazar estrategias, planear mensajes y temas, elaborar un programa maestro, vigilar los futuros anuncios de prensa de los departamentos del gabinete, coordinar con ellos los mensajes, planear viajes fuera de la ciudad y supervisar, tanto la redacción de discursos como la investigación. A veces, esa persona vigila también a la oficina de “recortes” de noticias y maneja las comunicaciones con los medios establecidos fuera de la ciudad.

En cambio, el trabajo del secretario de prensa (el que piensa a corto plazo) consiste en atender las preguntas diarias de la prensa, establecer contactos con los medios, hablar con la prensa y dirigir la operación de noticias, desde la preparación de comunicados de prensa y listas de datos hasta la concertación de conferencias y entrevistas de prensa con funcionarios de gobierno.

A veces el director de comunicaciones dirige la

oficina y el secretario de prensa es su subalterno. En la oficina de la ex gobernadora de New Jersey, Christine Todd, el director de comunicaciones, Whitman, dirigía la oficina. En ciertas ocasiones atendía las preguntas de la prensa si conocía bien al reportero o si el tema le interesaba de modo especial. Rara vez viajaba con la gobernadora. La secretaria de prensa —que era subalterna del director de comunicaciones— y su personal respondían todas las preguntas de los medios, hacía declaraciones “oficiales” y viajaba con la gobernadora. La secretaria de prensa, igual que el director de comunicaciones, tenía acceso directo a la gobernadora. Cada uno de ellos informaba al otro cuando él o ella se ocupaba de algún asunto referente a los medios.

A veces el secretario de prensa dirige la oficina y el director de comunicaciones es su subordinado. En la Casa Blanca, las funciones del secretario de prensa y del director de comunicaciones se han dividido con frecuencia entre dos cargos. El secretario de prensa se ocupa de las operaciones diarias con la prensa. El director de comunicaciones dirige la estrategia a largo plazo, la redacción de discursos y a menudo los medios ubicados fuera de la ciudad. Ellos tienen muchas reuniones y coordinan tanto sus esfuerzos como la administración general de mensajes, no sólo entre ellos mismos, sino también con los demás ejecutivos titulares de la Casa Blanca.

“Esto funciona bien cuando hay coordinación entre los dos factores, cuando éstos se involucran en forma recíproca en sus organizaciones y cuando cada equipo sabe lo que el otro está haciendo”, declara Marlin Fitzwater. Para lograr tal coordinación, Fitzwater incluía a un funcionario de comunicaciones en todas sus reuniones y hacía que un miembro de su oficina, a cargo de la prensa, asistiera a las reuniones de la oficina de comunicaciones.

Un segundo elemento crítico, declara, consiste en lograr la compatibilidad personal entre las dos oficinas. “Si falta cualquiera de ellas, ya sea la relación personal o la relación organizacional, sobrevendrá el fracaso”.

La división del trabajo

La unión en el trabajo es vital. En un ministerio importante de un gobierno nuevo, las tareas de comunicaciones se dividen entre varias oficinas. El vocero del ministro no tiene personal, ni siquiera una secretaria; prepara sus propios faxes, responde el teléfono y habla en nombre del ministro y, por lo tanto, del ministerio. La oficina de prensa es una operación

por separado, con su propio director, el cual está subordinado a un viceministro. Los 12 miembros de su personal se encargan de investigación, recortes de prensa, logística y pesquisas de la prensa fuera de la ciudad. Una tercera oficina de comunicaciones, con un personal de tres miembros, se encarga de las comunicaciones de largo alcance y se subordina a un tercer viceministro. El vocero, el director de prensa y el gerente de comunicaciones se reúnen con poca frecuencia y los miembros de sus respectivas oficinas nunca se reúnen.

El jefe de personal del ministro defiende este arreglo porque, en él, el vocero del ministro puede enfocar su atención en este último sin tener que soportar la carga del trabajo administrativo. Sin embargo, el vocero admite que se siente abrumado de trabajo y a veces le es muy difícil conseguir información. ¿No habría mejor coordinación si el mensaje del ministerio se expresara con una voz bien enfocada, sincronizada por el vocero hacia el ministro? El vocero podría seguir desempeñando su papel, al tiempo que la operación de prensa y la función de comunicaciones de largo alcance estarían subordinadas a él. Podría contratar un gerente administrativo que se hiciera cargo del trabajo rutinario de oficina.

Actividades diarias de la oficina de prensa

Reuniones. A veces puede parecer que las reuniones frecuentes ocupan todo el día y dejan poco tiempo para lo demás, pero en realidad pueden ser esenciales para el buen funcionamiento del sistema. Sus metas son compartir información, anticiparse a las noticias y prepararse para manejarlas. En los Estados Unidos, las reuniones periódicas entre un vocero y sus colegas del gobierno que no están a cargo de relaciones con la prensa, y entre el vocero y el personal de prensa del gobierno, se realizan usualmente todos los días y a menudo varias veces al día.

Muchas oficinas federales de los EE.UU. inician su día a temprana hora de la mañana, con reuniones del personal superior, entre ellos el vocero. En el caso típico, esas juntas duran entre 30 y 45 minutos, y el miembro del personal de mayor jerarquía habla de los principales intereses del día; por ejemplo, el temario, el programa de actividades y las reuniones del funcionario más alto del gobierno. A continuación, cada miembro del personal puede discutir brevemente los asuntos que se avecinan, como la legislación, entrevistas de prensa, cuestiones del presupuesto y temas dignos de figurar en las

noticias. El secretario de prensa debe proveer información sobre la cobertura de prensa de esa mañana, cuál de las noticias podría afectar al funcionario del gobierno, y el mensaje del día, la semana o el mes.

Después de esa junta, el vocero suele tener una segunda reunión con el personal de relaciones con la prensa para ponerlo al tanto de los temas críticos del día. En este caso se usa el formato de la reunión con el personal superior, pues cada miembro del personal de prensa habla del trabajo que está realizando, se revisa el calendario del funcionario de gobierno y se habla de los mensajes y temas que podrían plantear los reporteros ese día en relación con los medios. El secretario de prensa hace asignaciones y el personal delega las preguntas a las distintas oficinas del gabinete para que las respondan. Durante el día, el personal puede preparar una explicación o un libro de cuestiones con las políticas o las posiciones del gobierno frente a temas importantes de actualidad. El vocero de prensa los podrá usar como referencia cuando se prepare para su diaria reunión explicativa con la prensa.

En la Casa Blanca, el secretario de prensa suele invitar a las reuniones del personal del ramo a los funcionarios de prensa asignados a la primera dama y al vicepresidente. Además, el secretario o el vicesecretario de prensa hace una llamada telefónica diaria a sus homólogos del Departamento de Estado, el de Defensa y la Oficina de Asuntos de Seguridad Nacional, para formular un mensaje unificado sobre las cuestiones de asuntos externos. Los más altos funcionarios pueden tener una reunión semanal para discutir la política, la planificación y el modo en que éstas se relacionan con las comunicaciones. El grupo busca en los eventos la oportunidad de reforzar el programa de actividades del presidente. Los departamentos grandes, que tienen muchas oficinas regionales y un gran número de agencias subordinadas, actúan en la misma forma. Por ejemplo, en el Departamento del Trabajo de los EE.UU., el vocero sostiene de ordinario una conferencia telefónica cada dos semanas con los directores de información de sus 10 regiones, para cubrir el temario actual y futuro referente a los medios.

Un funcionario de gobierno recién elegido decidió que el secretario de prensa de su campaña fuera su vocero. A pesar de que desde que ocupó su cargo dicho vocero conocía la meta de la campaña —el triunfo—, rara vez había discutido con el funcionario del gobierno cuál sería el tema o “mensaje vigente”. Todo estaba enfocado a lograr que las medidas fueran aprobadas. No se llevó a cabo



reunión alguna entre el funcionario elegido, su secretario de prensa y su personal superior, para expresar y enmendar las metas y evaluar los progresos. El vocero quedó abandonado a sus propias fuerzas al hablar con la prensa. “¿Cómo puedes decidir por tu cuenta cuál debe ser el mensaje?”, preguntó dicho vocero.

Recortes de prensa y observación de las noticias. De ordinario, las oficinas de prensa del gobierno hacen algún tipo de estudio o “recorte” de prensa u observación de las noticias, todos los días —y con frecuencia dos veces al día—, para informar a sus jefes y a su personal sobre los sucesos que podrían tener repercusión en sus operaciones. En los Estados Unidos, las oficinas de prensa de la mayoría de los gobernadores y de las agencias federales tienen empleados a cargo de leer, recortar, reproducir y hacer circular artículos de noticias entre los más altos funcionarios, además de preparar una recopilación de los reportajes que se presentan por televisión. En el caso típico, los recortes son una combinación de las historias más importantes —buenas y malas—, seguidas de otras menos importantes. Algunas oficinas de prensa se suscriben también a servicios de recortes periodísticos, es decir, firmas privadas que rastrean artículos interesantes, a menudo en publicaciones más pequeñas o regionales.

Al hacer un recorte diario o un paquete de observación de la prensa, la primera prioridad de la oficina del vocero de prensa suele ser rastrear las noticias, antes que resumirlas. Con frecuencia, basta hacer copias de los artículos más importantes, posi-

tivos y negativos. Redactar de nuevo un artículo de noticias, no importa cuán breve sea, puede absorber mucho tiempo del personal.

En un gobierno nuevo, el personal de alto nivel de la oficina de prensa recortaba, pegaba y resumía todos los días artículos de periódicos y revistas para informar a los 12 miembros de mayor jerarquía del personal. Aun cuando el 80% de las noticias llegaban por televisión, nadie se dedicaba a observar ese medio pues se creía que hacerlo sería demasiado caro. El personal compilaba también un resumen mensual de la cobertura de noticias. ¿Habría sido más eficaz si el personal hubiera:

- ≈ recortado y copiado los artículos solamente?
- ≈ distribuido éstos entre más personal?
- ≈ usado equipo del estudio de TV del departamento para la observación sistemática de las noticias por televisión?
- ≈ dejado de analizar las noticias y hubiera contratado una agencia privada para que lo hiciera, ya sea en un plan mensual o trimestral?
- ≈ transferido al personal de alta jerarquía que observaba las noticias, al departamento de relaciones con la prensa para que trabajara con los medios más importantes?
- ≈ dispuesto que el personal de menor jerarquía recortara y fotocopiara los periódicos?

Llamadas telefónicas. En los Estados Unidos, las oficinas de prensa de la Casa Blanca y de los departamentos de alto nivel del gobierno tienen un sistema de funcionario de guardia, de modo que casi en cualquier momento esté disponible un funcionario de prensa, aun en la noche y los fines de semana, para responder las preguntas de los medios. Gracias al sistema de funcionario de guardia, las oficinas de prensa pueden trabajar en el ciclo de noticias de las 24 horas del día.

A veces, cuando se ocupan de una noticia importante, los voceros dan a los medios los números de teléfono de su casa o su teléfono celular —a menudo obteniendo a cambio el número telefónico del representante de cada medio— para responder sus preguntas fuera de las horas de oficina. Si un funcionario de prensa ha trabajado con un reportero en una noticia, no es conveniente ponerlo en contacto con un nuevo vocero que tal vez no esté tan bien informado sobre el tema.

El intercambio de números telefónicos para atender consultas a deshora o el hecho de que un miembro del personal esté de guardia después de las horas de trabajo es de suma importancia en los países donde hay varias zonas horarias.

En algunas democracias emergentes, los voceros del gobierno dicen que el hecho de dar el número de su teléfono celular significa que son accesibles para la prensa, pero eso no siempre es así.

Al permitir que los reporteros llamen a su teléfono celular, el vocero suprime el “filtro” de un secretario o ayudante que responda el teléfono, averigüe quién llama y pregunte cuál es el tema de la llamada. Así, el vocero queda a merced de la prensa en momentos en que quizá no está preparado para responder. En cambio, si un ayudante investiga la llamada, el funcionario de prensa puede preparar su respuesta. Además, si es un ayudante quien responde la llamada inicial, eso implica que alguien estará siempre disponible para recibir las preguntas de los medios, y permite que el vocero responda primero la pregunta más importante y que, cuando lo haga, ya tenga una respuesta bien documentada.

Sin embargo, es esencial que el vocero devuelva con prontitud la llamada de un reportero. Y es importante que siempre tenga encendido su teléfono celular. De lo contrario, la prensa acudirá a otra fuente de información.

“Los voceros siempre deben estar disponibles”, dice Juleanna Glover, secretaria de prensa del vicepresidente Dick Cheney. “No es aconsejable dar el número del teléfono celular a cualquiera, pero el personal a cargo de responder los teléfonos siempre debe sentir que podrá transferir al teléfono de usted la llamada de un reportero que se ha comunicado por una línea terrestre”.

En un país de Europa, el secretario de prensa de un ministro del exterior no estaba enterado de que Slobodan Milosevic de Yugoslavia había sido acusado de delitos de guerra por el Tribunal Internacional de Crímenes de Guerra en La Haya, cuando un reportero le hizo una llamada directa a su teléfono celular y le pidió una declaración. Por el hecho de que el secretario de prensa no sabía de los cargos por crímenes de guerra, “yo di la impresión de ser un pobre tonto”, reconoció más tarde.

“No es preciso que responda las preguntas de inmediato”, explica Joni Inman de la Asociación Nacional de Comunicadores del Gobierno. “Usted tiene derecho de no ser víctima de una emboscada. Es mejor hablar más tarde con un reportero que decirle algo erróneo”. Sheila Tate, ex portavoz de la primera dama Nancy Reagan, agrega que “se puede contestar: ‘me sorprende usted en un mal momento. ¿A qué hora debe entregar su material? Yo me comunicaré con usted’”.

Es difícil pensar
a largo plazo
cuando hay que pensar
también en
lo inmediato.
La crisis del día
siempre tiene prioridad
sobre los planes
para el futuro.

Colocar a los trabajadores donde está el trabajo

A veces el manejo efectivo de los problemas en los medios no significa gastar más dinero, contratar más personal o adquirir más equipo, sino simplemente cambiar de lugar los recursos.

En teoría, la magnitud del personal de comunicación de la oficina de medios de un ministerio era enorme, pero el número de personas que atendían a la prensa era minúsculo. La mayoría de los empleados trabajaban en las publicaciones semanales o mensuales del ministerio destinadas a la venta. A juicio de los funcionarios del ministerio, éstas eran el mejor vehículo para la comunicación directa con los ciudadanos. En una época, después de la caída de un régimen comunista anterior, las publicaciones llenaron un vacío en materia de noticias, pero la situación había cambiado. La brusca caída de las ventas al público indicó que los periódicos y revistas del ministerio se habían vuelto, en rigor, publicaciones para sus empleados.

La televisión dominaba las noticias en el país. Sin embargo, el ministerio no sólo no observaba las noticias por ese medio, sino tampoco tenía un representante que hablara con los reporteros de TV. El escaso personal de prensa del ministerio no tenía acceso a la Internet o al correo electrónico, y la única computadora que poseían era sólo para procesamiento de textos. El grueso del personal y el equipo se destinaba a las secciones del ministerio a cargo de publicaciones y producción de televisión.

El vocero de la sección de prensa se sintió abru-

mado por la cantidad de preguntas que hacían los medios, y los reporteros se quejaron de que recibían poca información y que la unidad de prensa era lenta en responder. A ese ministerio le habría convenido trasladar sus recursos —las personas y el equipo— al medio por el cual recibían las noticias sus ciudadanos, es decir, la televisión y los medios impresos independientes.

La necesidad de la coordinación

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

“En verdad es importante que todos los miembros de una organización entiendan las prioridades y la misión de ésta, de modo que todos reflejen el mismo plan de trabajo”, dice Susan King, ex secretaria asistente de asuntos públicos en el Departamento del Trabajo y el Departamento de Vivienda y Desarrollo Urbano de los EE.UU. “Eso no significa que hablen al unísono, pero si esa gente no comprende la misión y las prioridades, no hablará al público en forma coordinada y la fuerza efectiva de la organización sufrirá un merma”.

¿Por qué es importante la coordinación? Por una parte, ésta garantiza que el programa tendrá un buen inicio. El ex secretario de prensa de la Casa Blanca, Marlin Fitzwater, pidió a los directores de comunicaciones de cada uno de los departamentos del gabinete que informaran de todos los anuncios que, a su juicio, pudieran llegar a ser noticias de primera plana. Lo hizo con la idea de que el presidente pudiera anunciar algunas noticias importantes de cada departamento y que siempre estuviera enterado antes de la difusión de cualquier noticia controvertible.

En segundo lugar, es posible que una persona de otro ministerio o departamento esté trabajando en el mismo programa o asunto, pero que sus propósitos sean opuestos.

En tercer término, incluso en caso de que dos funcionarios del gobierno coincidan en un tema, su mensaje será más vigoroso si combinan sus esfuerzos.

En cuarto lugar, le podría parecer sorprendente y embarazoso que las actividades de otros fueran publicadas por la prensa y usted ignorara los hechos. En una ocasión, un funcionario de gabinete anunció una iniciativa importante sin haber recibido

antes la anuencia de la Casa Blanca. A pesar de que el anuncio de esas políticas recibió un alto grado de difusión en los medios, el desmentido del mismo por el presidente atrajo aún más la atención. El funcionario de gabinete quedó en situación embarazosa y su imagen sufrió una merma en la prensa.

Por último, el simple hecho de que los funcionarios del gobierno se muestren sus calendarios no es suficiente. También las oficinas de prensa y de asuntos públicos deben coordinar sus planes. Cuando las agencias de gobierno convocan a varias conferencias de prensa importantes al mismo tiempo, los periodistas se quejan en forma airada. “¿Cuál de esas conferencias se supone que debo elegir?”, le dijo un reportero en tono de queja a un vocero. “No nos hagan tan difícil el trabajo”.

En cambio, las fuerzas militares de los Estados Unidos hacen énfasis en la coordinación de los mensajes. En forma cotidiana, casi al final de las labores del día, las oficinas de asuntos públicos de la Marina de Guerra de este país en todo el mundo envían mensajes por correo electrónico a la oficina central de asuntos públicos de la institución, en Washington, con un resumen de las principales preguntas hechas por los medios y los eventos del día dignos de ser noticia. La oficina central resume las principales preguntas y temas, y las remite también por correo electrónico a las oficinas de asuntos públicos. Los voceros se comunican entre sí para comentar sobre sus intereses comunes y coordinar sus respuestas.

“Esto evita que la prensa ‘divida al equipo’, al hablar por separado con diversas personas de la Armada y tratar de obtener versiones distintas”, explica un vocero. “Muy a menudo he visto que el mismo reportero entrevista a otro colega en una ciudad diferente y le hace las mismas preguntas. Un buen conocimiento de la actividad principal de la prensa permite que mis colegas y yo coordinemos nuestras respuestas para que éstas no parezcan contradecirse unas a otras, y nos ayuda a entender la perspectiva que puede tener en realidad el reportero ante un reportaje”.

Los funcionarios de muchos gobiernos de coalición se quejan de que la coordinación no es posible porque representantes de partidos políticos muy diferentes ocupan puestos clave en todo el gobierno. Esta desventaja no desmiente el hecho de que la coordinación es tan esencial en un gobierno de coalición como en aquéllos donde el partido vencedor en las elecciones lo gana todo. ☒

La Oficina de Prensa

5

Sugerencias Óptimas

- ≈ Haga que una persona esté a cargo de pensar a largo plazo. La atención a los medios no debe ser sólo de corto plazo ni limitarse de modo exclusivo a las crisis.
- ≈ Convoque a reuniones diarias, tanto con el personal de la prensa como con el personal de alto nivel del ministerio, para que todos estén enterados del mensaje que se da a los medios.
- ≈ Para evitar sorpresas, coordine su trabajo con otros departamentos y ministerios.
- ≈ Procure que la observación de los medios sea controlable. Recorte y copie. No se contente con resumir las noticias. Puede hacer que sus analistas verifiquen las tendencias cada semana o cada mes.
- ≈ Haga suya la agenda de la prensa, no sólo de los medios. Filtre sus llamadas telefónicas y contéstelas sin dilación, ofreciendo una respuesta bien meditada.

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

Arreglos de la Organización

¿Cómo manejan los departamentos del gobierno de los EE.UU. las distintas funciones de la oficina de prensa?

Si bien cada funcionario del gabinete puede disponer la oficina de acuerdo con sus propias especificaciones, en los siguientes párrafos vamos a examinar cuatro posibles arreglos.

Departamento de Estado

En el Departamento de Estado de los EE.UU., el subsecretario de diplomacia pública y asuntos públicos encabeza las actividades del departamento relacionadas con los asuntos públicos, los medios y las comunicaciones. Un subordinado de esta oficina es el secretario asistente para asuntos públicos, quien habla en nombre del secretario de Estado y supervisa cinco oficinas, que son:

≈ **La oficina de prensa**, que prepara todos los días el material de antecedentes, una guía para los medios y también preguntas y respuestas que el secretario asistente usa en la elaboración de su explicación diaria para la prensa.

≈ **La oficina de extensión hacia los medios**, que programa citas para entrevistas regionales de funcionarios del Departamento de Estado con estaciones de TV, radiodifusoras y medios impresos en los Estados Unidos.

≈ **La oficina de enlace público y enlace intergubernamental**, que concerta discursos y reuniones de funcionarios del Departamento de Estado en todo el territorio de los Estados Unidos, sirve de enlace con funcionarios de gobiernos estatales y locales, y organiza presentaciones de información para grupos de personas que visitan el departamento.

≈ **La oficina de información electrónica y servicios de teledifusión**, que dirige la página en Internet o portal Web y las videoconferencias digitales del departamento. Produce también programas de televisión interactiva vía satélite.

≈ **La oficina de planificación de comunicación estratégica**, que coordina otras oficinas, tanto dentro como fuera del departamento, en torno de un mensaje estratégico específico.

También están adscritos al subsecretario un secretario asistente para educación y asuntos culturales, cuya oficina supervisa los intercambios culturales y ciudadanos, y un coordinador de la Oficina de Programas de Información Internacional, que envía conferencistas a otros países, difunde declaraciones de funcionarios de los EE.UU. y produce publicaciones y páginas de Internet para que las usen en otras naciones

Departamento de Defensa

En el Departamento de Defensa (DdD) de los EE.UU., el secretario asistente de asuntos públicos es el máximo funcionario que se dedica a los asuntos públicos y actúa como vocero del secretario de Defensa. Dicho portavoz dirige también varias secciones:

≈ **Relaciones con los medios**, que responde las preguntas de los medios informativos. Los funcionarios que atienden en esta sección son expertos en alguno de los distintos temas necesarios para resolver las cuestiones a las que el departamento se enfrenta en forma regular.

≈ **Una sección de planificación** que tiene a su cargo las comunicaciones en el largo plazo, divididas según los temas y las regiones del mundo.

≈ **Relaciones con la comunidad**, que evalúa, coordina y aprueba las solicitudes de colaboración del DdD en eventos públicos y actividades de la comunidad.

≈ **Información de comando**, que es un servicio interno de información de las fuerzas armadas para el personal militar.

Todas las secciones del Departamento de Defensa y de los servicios armados tienen la misma estructura, con un vocero máximo que lo encabeza y al cual se subordina la estructura de la subsección. Por ejemplo, el director del estado mayor conjunto, es decir, el principal asesor militar del presidente, tiene un jefe de asuntos públicos que supervisa las relaciones con los medios, la planificación, las relaciones con la comunidad y las secciones de información de comando. Si bien el jefe de asuntos públicos es el funcionario para el cual trabajan, los voceros de la sección esperan también la guía de la oficina de asuntos públicos del secretario de Defensa.

Departamento de Hacienda

En el Departamento de Hacienda de los EE.UU., el secretario asistente para asuntos públicos es el principal funcionario de comunicaciones. Él o ella actúa como secretario de prensa del máximo funcionario de Hacienda, dirige la oficina y prepara la estrategia de comunicaciones a largo plazo del departamento. El secretario asistente supervisa también la oficina de educación pública, la cual maneja las campañas encaminadas a informar al público sobre los nuevos sucesos.

Un vicesecretario asistente para asuntos públicos rinde cuentas al secretario asistente, habla en nombre del vicesecretario del departamento y apoya al secretario asistente. El tercer funcionario de la dependencia es el director de la oficina de asuntos públicos, quien dirige a los especialistas del área de prensa, los fotógrafos del departamento y el personal a cargo de los recortes de noticias. El director apoya también al vicesecretario asistente. El director supervisa a cuatro funcionarios de prensa, los cuales se dedican a distintas áreas de políticas bajo la jurisdicción del departamento: oficinas internacionales, oficinas de ejecución, oficinas de tributación y política económica, y oficinas de finanzas internas.



Departamento de Educación

En el Departamento de Educación de los EE.UU., un director de comunicaciones supervisa las relaciones con los medios de noticias, las publicaciones, las comunicaciones internas y externas, y las preguntas del público. El director traza la estrategia de comunicaciones a largo plazo y en raras ocasiones habla con la prensa. Adscrito al director de comunicaciones hay un secretario de prensa, quien habla en nombre del secretario de Educación y dirige la oficina de prensa. Esta última funciona bajo un sistema de rondas en el que un especialista en medios trata con la prensa los asuntos de educación elemental y secundaria, otro los temas de la educación vocacional y para adultos, uno más se ocupa de la educación especial, y así por el estilo. También hay una unidad redactora de discursos y una oficina de asuntos públicos a cargo de un vicedirector de comunicaciones.

4

la Oficina de Prensa responsable



4

El Plan de Comunicación

El primer paso de una comunicación exitosa con el público consiste en desarrollar un plan para la emisión del mensaje. El mensaje es su tema, dirigido a un objetivo como convencer a alguien de que haga o respalde algo.

La meta es capturar las ideas de modo que puedan ser comprendidas y aceptadas por otros. Por ejemplo, si usted quiere que los ciudadanos paguen impuestos más bajos, su mensaje podría aludir a un recorte de impuestos para estimular la economía.

¿Por qué no lanzar simplemente el mensaje al público y dejar que tome su rumbo? Porque tal vez no se llegue a ninguna parte por ese camino.

Usted no echa a andar su automóvil y se pone a conducirlo sin saber a dónde se dirige, qué caminos va a tomar, qué hará al llegar a su destino y a quién desea ver a su llegada. Tal cosa sería una pérdida de tiempo, esfuerzo y combustible. Es necesario que planee a dónde desea ir y cómo llegará a ese lugar, e incluso qué pasará si sufre un accidente en el coche o algo falla en su plan.

Esto también es válido en la elaboración de un mensaje, su inclusión en un plan de comunicaciones, el diseño de una campaña en los medios para transmitirlo y la evaluación de la estrategia con la cual se va a instrumentar. Si no sabe cómo llegar a donde desea ir, entonces no alcanzará su meta.

Si quiere hacer cambios económicos en la forma en que funciona el gobierno, por ejemplo, tendrá que comunicar las razones por las que desea hacer esa proposición, el efecto que producirá y a quién afectará, cuánto costará o cuánto permitirá ahorrar, cómo se sabrá si el programa alcanza sus metas o no y cuánto tiempo tardará en lograrlo. El plan de comunicaciones es su mapa para llegar a su destino; la campaña en los medios representa los caminos por los cuales llegará a la meta.

El mensaje comienza con el dirigente

La oficina de asuntos públicos/prensa del gobierno planea y ejecuta una campaña en los medios, pero eso sólo es posible si el dirigente del gobierno está en su sitio y ha planteado sus metas con claridad. El desarrollo de metas y temas no depende de la oficina de prensa. En el caso ideal, el más alto funcionario ha colaborado con su secretario de prensa y el personal superior para definir entre tres y cinco de los objetivos o temas que le agradaría desarrollar en el largo plazo; digamos, hacia el final del año o al término de su periodo en el cargo. (Más de cinco temas importantes pueden ser demasiados para que el público los asimile.) Por ejemplo, los cinco temas siguientes fueron considerados por un estado que se democratizó en fecha reciente: aplicar las reformas de la Unión Europea, imponer reformas militares que lo hagan más aceptable como miembro de la OTAN, introducir reformas en el servicio civil, lograr las metas de la privatización e impulsar las reformas agrícolas.

Los temas tienen que ser expuestos una y otra vez para que sean un punto focal de la administración. En el mayor grado posible, cada decisión que tome el funcionario —desde pronunciar un discurso o conceder una entrevista por televisión, hasta apoyar una legislación— debe girar en torno de esos objetivos a largo plazo. Desde luego que el funcionario tendrá que desarrollar mensajes a corto plazo para atender las crisis inmediatas que se presenten, pero las metas generales deben ser reiteradas y replanteadas sin cesar.

Un mensaje congruente es de máxima utilidad cuando se requiere la aceptación del público para un nuevo tema. Los malentendidos surgen a menudo de la falta de información básica y discusión. Por eso, el gobierno debe abordar el tema en forma clara, repetida y abierta, a fin de lograr que el público entienda y acepte sus objetivos.

A veces, los dirigentes del gobierno aprenden esta lección por el camino difícil, es decir, cuando fracasan en su intento de ser reelectos a sus cargos. Según encuestas realizadas en un estado que se democratizó en fecha reciente, los ciudadanos comprendían la necesidad de soportar un periodo de cierta dificultad económica para mejorar la economía al final, pero no sabían que eso coincidía con el plan de los dirigentes del gobierno. Éste no expresó mensaje alguno. Los funcionarios del gobierno habían dicho que querían fortalecer la economía, pero nunca explicaron qué pasos darían para llegar a esa meta, por qué había que tomar ciertas medidas, cómo funcionaría su plan, cuándo cabría esperar tiempos mejores, quién sería afectado y en qué forma, y dónde se sentiría el mayor impacto. En lugar de eso, centraron su atención en la legislatura y dejaron que la prensa fuera la que estableciera la agenda. A juicio del público, ellos se tambaleaban de una crisis a la siguiente.

La creación de un plan de comunicaciones

Una vez que se ha decidido cuáles serán el mensaje y las metas, la oficina de prensa del gobierno redacta un plan para que la visión del dirigente se haga realidad. Un primer paso, que a menudo está a cargo del personal de comunicación en el largo plazo, consiste en investigar cuáles son los medios para lograr las metas y el efecto que éstos producirán en el largo plazo y mientras se logra el objetivo.

Ya provisto de las metas y la investigación, el personal de prensa puede llevar a cabo una auditoría de relaciones públicas. Ésta es una evaluación de cómo serán recibidas la decisión y las metas por las personas, dentro y fuera de la organización. La auditoría implica hablar con ejecutivos del gobierno para saber sus puntos de vista sobre las fortalezas y debilidades de la organización o de un programa o plan específico, y hablar con el público para conocer sus opiniones. Al evaluar las dos percepciones, se puede escribir una “hoja de balance” de fortalezas y debilidades de las relaciones públicas y, en seguida, trazar un plan para capitalizar las fortalezas y atender las debilidades.

También se puede elaborar un plan de comunicaciones sin hacer una auditoría. Comience por los temas. Decida qué es lo que desea lograr al final de un año o de un periodo legislativo, o bien, al término de un periodo en el cargo. Desarrolle un mensaje claro y bien enfocado. Responda las siguientes preguntas:

≈ ¿Existe una declaración de principios?

≈ ¿Qué metas intenta lograr? Elija un número realista —no más de cinco metas al año— para enfocarse en ellas, y luego subdivídalas en las que desearía alcanzar este año, el año próximo y así sucesivamente.

≈ ¿Qué mensaje desea que los medios comuniquen?

≈ ¿Qué mensajes se requieren para las mujeres, los estudiantes, los ancianos, el personal militar y otras audiencias?

≈ ¿Con qué estrategia de medios se logrará comunicar cada mensaje? Si lo desea, coloque el acento en un tema cada semana. Puede incluir subtemas dentro de un tema general. Por ejemplo, si uno de los temas es el mejoramiento de la educación, los subtemas podrían consistir en mejorar la formación de maestros, involucrar más a los padres en el sistema educativo, alargar el año o el día lectivo, y así por el estilo.

A partir de este tipo de análisis, podrá planear una campaña de medios que le permita educar a las gente, influir en la opinión pública, convencer a los líderes de opinión, generar debates y lograr que la gente se ponga en acción.

“Para una comunicación eficaz, hay que: detectar la necesidad; dar prioridad a lo que sea más importante; decidir lo que se desea comunicar; lograr que el mensaje sea relevante para la audiencia; y luego repetirlo”, dice la ex portavoz de la Casa Blanca, Dee Dee Myers. “No es posible decirlo todo. Hay que decidir qué es lo más importante por comunicar, concentrarse en las personas a quienes se enviará el mensaje y expresar éste en términos que tengan sentido para ellos. Después, hay que repetir el mensaje una y otra vez porque la gente está ocupada y recibe gran cantidad de información en un ciclo de noticias de 24 horas”.

Cómo hacer una campaña en los medios

- E**n la creación de una campaña para los medios, conviene hacer lo siguiente:
- ≈ Idear un plan sobre la forma en que se alcanzarán las metas.
 - ≈ Subdividir el plan por asignaciones.
 - ≈ Escribir un programa que indique quién hará cada cosa y en qué fecha, y actualizarlo con frecuencia.
 - ≈ Designar un supervisor que vigile las asignaciones y se asegure de que el trabajo avance de acuerdo con el programa.
 - ≈ Cambiar las metas y las fechas límite según se requiera.
 - ≈ Reunirse a intervalos regulares con todos los que participan en el plan, desde el secretario de prensa hasta el jefe de personal, el programador, el redactor de discursos y el ayudante legislativo.
 - ≈ Aprobar el plan con todo el grupo.
 - ≈ Poner en práctica el plan.
 - ≈ Llevar a cabo diversos eventos para el reforzamiento de los temas.
 - ≈ Plasmar las metas en un proyecto de ley.
 - ≈ Enfocar la atención en las metas durante los discursos.
 - ≈ Orientar diferentes subtextos de su mensaje hacia las distintas audiencias.

- ≈ Hacer que sus subalternos, o expertos externos, transmitan el mismo mensaje, con las metas que usted haya establecido.
- ≈ Responder el quién, qué, cuándo, dónde, por qué y cómo de los reportajes de noticias típicos, a fin de ayudar a convertir su visión en un mensaje que pueda ser entendido con facilidad.

En relación con este último punto, es importante estar preparados para informar al público lo siguiente:

- ≈ Lo que el programa es y lo que no es.
- ≈ Por qué es necesario el programa.
- ≈ Cómo los va a afectar.
- ≈ Qué va a pasar en el corto plazo.
- ≈ Qué pasará en el largo plazo.
- ≈ Qué diferencias hay entre eso y lo que ya está sucediendo.
- ≈Cuál es la responsabilidad del gobierno en el nuevo programa.
- ≈Cuál es el marco de tiempo elegido y cuándo entrarán en vigor los cambios.
- ≈ Qué pasará si el plan no funciona.
- ≈ Cómo sabrá el público si se ha logrado el éxito.
- ≈ Qué acciones se le pide al público que lleve a cabo.

Una forma de mantener vigente un mensaje, dice el ex secretario de prensa de la Casa Blanca, Marlin Fitzwater, consiste en hablar acerca de lo que se va a decir, luego decirlo, y después hacer comentarios sobre lo que se ha dicho. ☒

El Plan de Comunicaciones

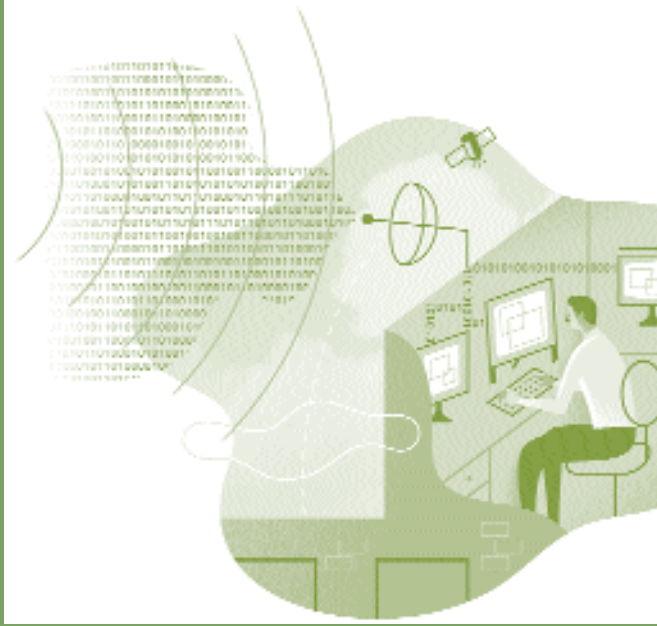
5 Sugerencias Óptimas

- ≈ Trabaje con el dirigente y el personal superior para definir con claridad las metas. Realice reuniones frecuentes para desarrollar y revalorar esas metas.
- ≈ Prepare una declaración de principios y metas. Trace un plan para los medios acerca de la forma de alcanzar esas metas.

- ≈ Responda quién, qué, dónde, cuándo, por qué y cómo, al desarrollar el mensaje para el público.
- ≈ Planee la forma de evaluar el programa y el éxito o el fracaso del mismo.
- ≈ Incorpore el mensaje a todo lo que el funcionario responsable del gobierno realiza.

5

la Oficina de Prensa responsable



5

Desarrollo del Mensaje

Una vez que haya decidido las metas y los temas, y tenga listo un plan general de comunicaciones, el éxito o el fracaso dependerá de su capacidad para poner en práctica ese plan en forma ordenada y minuciosa. He aquí algunos enfoques que han sido útiles en esta etapa.

Calendario anual. Examine su calendario anual –mes a mes– y anote los principales eventos repetitivos. Por ejemplo, en los Estados Unidos, el presidente pronuncia el discurso sobre el “Estado de la Unión” ante todo el país, casi siempre en enero, en la época en que se anuncia el presupuesto anual; luego se llevan a cabo las reuniones del Grupo de los Siete y las del Grupo de los Ocho, en el verano; y la sesión de las Naciones Unidas se abre en el otoño. Estos importantes eventos recurrentes son piezas clave en el calendario de la Casa Blanca para los medios, en lo que se refiere a temas esenciales repetitivos.

Sus propios temas principales se pueden insertar también en los eventos recurrentes, en forma similar. Por ejemplo, si la privatización es una de sus metas, haga de ella un tema importante en un discurso sobre el presupuesto anual.

Elija un tema de tipo periódico. Una vez que haya incluido en el calendario los eventos que “debe llevar a cabo”, elija un tema y expóngalo durante cierto periodo de tiempo, como una semana o un mes, en relación con alguna de las cinco metas, de modo que haga alternar sus temas con los eventos que “debe llevar a cabo”. En el curso de una semana, el tema podría ser la reforma agraria, y en ella usted programaría diversos eventos enfocados en la agricultura. A la semana siguiente, el tema podría ser la reforma del servicio civil, y en ella estarían previstos los eventos acordes con ese tema.

Haga un calendario maestro. Escriba el tema de cada semana en un calendario que abarque los seis meses próximos por lo menos. El calendario tendrá que ser actualizado con frecuencia porque se

pueden presentar eventos no planeados y usted tendrá que reaccionar a ellos.

Seleccione y desarrolle un mensaje para cada tema. Por ejemplo, si el tema de la segunda semana de enero es la reforma del agro, tal vez podría desarrollar un mensaje relacionado con él. También es probable que cada tema tenga varios subtemas. Por ejemplo, un subtema de la reforma agraria podrían ser los cambios requeridos en los subsidios del gobierno para la agricultura; otro podrían ser los nuevos métodos para elevar la productividad de los agricultores. En la segunda semana de enero, en la que el tema es la reforma agraria, se puede hacer énfasis en el subtema de cambiar los subsidios para el agro. Las demás semanas de enero las podría dedicar a sus otros temas importantes. Después, en febrero, podría retomar el tema de la agricultura, tal vez con énfasis en el subtema de elevar la productividad de los granjeros. En marzo, podría hacer énfasis de nuevo en un subtema agrícola: tal vez retornando a los cambios en los subsidios para el agro.

Cuando elija un tema, vea si se relaciona o no con la legislación o con alguna acción del gobierno. Por ejemplo, si el gobierno planea considerar las reformas agrícolas este año, usted debe insistir en ese tema antes que la legislatura realice sus votaciones sobre agricultura.

Asegúrese de que su mensaje sea sencillo, claro y directo. Piense cómo le gustaría que se redactaran los titulares de prensa al respecto y qué desearía leer en el primer párrafo del artículo en cuestión.

Por ejemplo, en el caso del mensaje de reducir los subsidios del gobierno para el agro, se podría

hacer énfasis en tres puntos. Si el número de éstos es mayor que tres, puede haber confusiones y eso dará lugar a que pronto sean olvidados. Así pues, repita sus argumentos una y otra vez a lo largo de la semana. Por ejemplo, usted podría decir que el recorte de los subsidios del gobierno: (1) va a permitir que una suma mayor de fondos del gobierno se destine a otros programas necesarios; (2) atraerá más inversión externa para la agricultura; y (3) elevará la inversión privada y hará que el agro sea más rentable y eficiente.

Identifique a las audiencias, los medios que usará y la ubicación. Plantee estas preguntas: ¿quién desea usted que escuche su mensaje? Tal vez tenga varias audiencias posibles, como los ancianos, los estudiantes o las mujeres, y para cada una se requerirá un mensaje enfocado en forma diferente. ¿De qué medios informativos dispone para transmitir sus mensajes? ¿Hay aliados respetables que puedan reforzar su mensaje en calidad de terceros? Si su mensaje se refiere a la agricultura, ¿en qué grupos de agricultores le gustaría a usted incidir? ¿A qué medios de comunicación prestan más atención esas personas?

Para presentar el mensaje, elija un lugar que tenga un buen impacto visual. No se contente con transmitir el mensaje desde una oficina. Haga que el mensaje sea de tipo visual y relaciónelo con lo que tiene que decir. Si la agricultura es su tema de la semana, puede transmitir el mensaje desde una cooperativa de granjeros el lunes, visitar una familia de agricultores el martes, hacer una alocución en la legislatura sobre el recorte de subsidios el miércoles, visitar una fábrica de fertilizantes el jueves y pronunciar un discurso ante inversionistas extranjeros en el agro el viernes. Invite a la prensa para que cubra todos esos eventos.

Haga una lista de medios. Examine su lista de medios para decidir cuál puede tener más interés por su artículo. Si el tema de éste es la agricultura, haga planes para contactar tanto a los que cubren dicho tema como a los reporteros políticos. No pase por alto a la prensa especializada, como los periódicos y revistas del ramo que los agricultores suelen leer. Conozca a los reporteros y entérese de si informarán sobre su mensaje en términos positivos o negativos.

Tal vez sea conveniente presentar sus ideas en etapas para asegurarse de que el mensaje se repita en los periódicos día tras día. Por ejemplo, en una campaña de prensa, usted se podría concentrar en:

- ≈ Noticias concretas para el artículo del primer día.

- ≈ Noticias de fondo (la familia de un granjero) para el artículo del segundo día.

- ≈ Un artículo en la página editorial para el tercero o el cuarto día.

Un reportaje de noticias “duras” transmite al lector un conjunto básico de hechos en la forma más rápida posible. En el caso de un artículo de fondo no ocurre lo mismo. En un artículo de fondo, el propósito de la atractiva frase inicial o “entrada” de la historia es atraer la atención. En un reportaje de noticias “duras”, la entrada indica quién, qué, cuándo, dónde, por qué y cómo. Un artículo de fondo refuerza los hechos básicos con detalles y descripciones, de modo que el lector se forme una imagen más completa del evento o la persona. Al tiempo que un reportaje de noticias puede decir tan sólo “escritorio”, el artículo de fondo correspondiente podría decir “escritorio color cereza claro”.

Cuando usted desea que su mensaje se repita, suele ser útil que lo incluya en distintas secciones de noticias y en diferentes formas. Por ejemplo, cuando el Fondo Nacional para las Humanidades (NEH por sus siglas en inglés) de los EE.UU. inició una campaña para poner a prueba los conocimientos de historia y de literatura de los estudiantes universitarios, organizó una campaña diaria en los medios, en la cual la noticia aparecía cada día en una sección distinta del periódico. Para eso, envió por correo sus materiales de prensa, primero a los reporteros de noticias duras y después a los escritores de artículos de fondo y editoriales. Estos últimos recibieron el material el mismo día que se publicó el reportaje de noticias duras. El artículo para el primer día fue un reportaje de noticias duras sobre los resultados de la prueba. La historia del segundo día fue un artículo de fondo sobre la prueba e incluyó el texto completo de ésta para que los lectores la pudieran resolver, y una reseña sobre el grado de conocimientos que poseían los estudiantes cuando los reporteros fueron a los campus de sus escuelas superiores y les aplicaron la prueba. El tercer día, las páginas editoriales publicaron comentarios acerca de los hallazgos del NEH. El resultado fue una cobertura masiva a favor de esta organización.

Cómo desarrollar un calendario. Decida qué material desea dar a conocer —por ejemplo, un comunicado de prensa o un paquete para los medios— el día que anuncie su mensaje.

- ≈ Vaya rellenando el calendario en orden retrospectivo y haga las asignaciones. Por ejemplo, si necesita 50 comunicados de prensa el día del anuncio, ¿con cuántos días de anticipación los tiene que preparar? ¿Cuánto tiempo se requerirá para

imprimirlos? Anote todo eso en el calendario; en seguida, asigne la redacción del comunicado de prensa y establezca una fecha límite en la que ya deberá estar escrito, una fecha para su revisión por un superior, la fecha límite para su impresión y un plazo para su inserción en un paquete de prensa junto con otros materiales.

≈ Escriba también la fecha límite para completar la lista de objetivos de prensa e indique quién la va a compilar. Anote la fecha límite para terminar los comentarios del funcionario; señale cuándo deberá estar revisada su declaración y quién tendrá que hacerlo.

≈ Anote cualquier otra tarea que sea necesario realizar. Asigne cada tarea a la persona que la va a llevar a cabo e indique una fecha límite.

≈ Revise el calendario en forma continua para asegurarse de que las fechas límite se cumplan.

Material escrito. Procure que el material escrito para los medios esté listo con anticipación.

En dicho material puede incluir lo siguiente:

≈ Lista de datos con información económica sobre agricultura.

≈ Lista de datos sobre sus metas para la reforma agraria, explicando lo que desea hacer y cómo afectaría esto a los agricultores y a los consumidores de modo inmediato y en el largo plazo.

≈ Lista de datos acerca de las causas por las cuales la reforma es necesaria para el futuro bienestar económico del país.

Entrevistas especiales. Concerte entrevistas para que los funcionarios del gobierno y los reporteros de los medios conversen sobre este tema. Promueva el asunto en programas de radio con llamadas del público.

Entrevistas locales. Programe entrevistas locales para exponer su tema en todo el país. Haga énfasis en la agricultura, por ejemplo, en una estación local de alguna ciudad agrícola clave. Si es posible, consiga estadísticas que muestren la forma en que las reformas van a afectar a los granjeros y los consumidores de la región.

Expertos. Desarrolle mensajes que otras personas puedan hacer en su nombre. Prepare temas de disertación a partir de los cuales los partidarios que sean forjadores de opinión puedan hacer declaraciones sobre el mismo tema. Los expertos capaces de ofrecer entrevistas y discursos, que hablan por radio y televisión y que escriben artículos de opinión en apoyo de la tesis de usted, pueden influir en la opinión pública. Encuentre la forma de mantenerse en contacto con ese grupo a medida que avance la cuestión, tal vez por medio de una lista de portales de Internet enviada por correo electrónico.

Coordinación. Coordine su mensaje con otras personas del gobierno para asegurarse de que el público no reciba mensajes antagónicos. Es frecuente que los medios informen sobre la presencia de conflictos internos, y el hecho de obtener opiniones contradictorias de miembros del mismo gobierno es un buen reportaje periodístico. Si la prensa enfoca su atención en una controversia de ese tipo, eso será un obstáculo para su mensaje. Además, le será más fácil obtener apoyo para un programa si logra que todos los grupos involucrados estén de acuerdo con usted.

Evaluación. Al final de cada “semana temática”, evalúe sus progresos y modifique el programa, el mensaje y el calendario según se requiera. ☒

Desarrollo del Mensaje

5

Sugerencias Óptimas

≈ Haga un plan para todo el año. Ocúpese primero de los principales eventos recurrentes.

≈ Introduzca los temas en el calendario; un tema a la semana da buen resultado.

≈ Desarrolle un mensaje para cada tema y cada subtema.

≈ Escoja las audiencias y los medios adecuados para cada tema.

≈ Proceda retrospectivamente en su calendario, a partir del evento final, y decida quién hará qué, dónde, para cuándo y cómo. Haga las asignaciones.

6

la Oficina de Prensa responsable



6

Los Instrumentos de la Oficina de Prensa

“Repartíamos documentos acerca de todo”, recuerda la ex secretaria de prensa de la Casa Blanca, Dee Dee Myers. En el primer periodo del presidente Bill Clinton, comenta, la oficina de prensa de la Casa Blanca entregaba a los reporteros no sólo el texto de conferencias de prensa,

discursos y proclamaciones sino también comunicados de prensa, listas de datos, información de antecedentes de políticas, guías para los medios sobre eventos próximos, resúmenes de los conceptos expuestos en discursos y documentos de política, análisis de los puntos más relevantes de un documento, y así por el estilo.

“Los reporteros están ocupados, sobre todo los que cubren las actividades de los jefes de estado y otros dirigentes del gobierno”, nos dice. “La amplitud del material que ellos deben cubrir es impresionante”.

Si el material se resume y distribuye, ya sea en forma impresa o en línea, ya no se tiene que depender de que alguien lo escuche correctamente en un discurso o declaración. Además, esto permite que el vocero de prensa tenga otra oportunidad para enunciar los argumentos principales, agrega Myers.

En los Estados Unidos, siempre que es posible, las oficinas de prensa registran por escrito las declaraciones, políticas, decisiones y planes, y los entregan a la prensa, tanto en papel como por la Internet. Por el hecho de redactar y distribuir esto en forma escrita, es posible lograr varios objetivos:

- ≈ Ayudar a que los funcionarios de gobierno y los funcionarios de prensa mediten bien lo que quieren decir y afinen su mensaje.
- ≈ Aumentar las posibilidades de que los medios comprendan correctamente la información y reducir la probabilidad de que la interpreten mal.
- ≈ Proporcionar un material que los reporteros pueden usar como referencia más tarde, al escribir sus reportajes.
- ≈ Eliminar la necesidad de responder las mismas

preguntas una y otra vez, ya que ofrece con anticipación la información básica.

- ≈ Inducir a los medios a formular preguntas más reflexivas, basadas en los hechos.
- ≈ Aumentar las probabilidades de que el reportaje se publique con el énfasis que usted desea.

Al entregar un resumen y análisis junto con la declaración o el discurso, se permite también que la oficina de prensa reitere su propia interpretación de las noticias.

En los Estados Unidos, la comunicación escrita adopta múltiples formas. Además, las oficinas de prensa disponen de muchas otras herramientas –visuales y verbales– para comunicarse con el público a través de la prensa. Algunos de los instrumentos de comunicación más comunes son:

El comunicado de prensa, que se escribe como un artículo de noticias y que algunas publicaciones usan a veces como texto de sus artículos de noticias. Un comunicado de prensa es un recuento de su reportaje, contenido en una o dos páginas. En el primer párrafo debe explicar quién, qué, dónde, cuándo, por qué y cómo, igual que un reportaje de noticias.

La asesoría para los medios, que es similar a un comunicado de prensa, pero se redacta para anunciar un evento próximo, a fin de que los medios lo puedan evaluar con rapidez y decidan si van a informar o no acerca de él. En la asesoría para los medios se debe indicar también quién, qué, cuándo, dónde, por qué y cómo. Su extensión debe ser de una sola página.

La lista de datos o de antecedentes, que es un comunicado de prensa expandido y contiene

información detallada sobre un tema. Utiliza datos y estadísticas, pero no suele incluir citas textuales y, en el caso típico, se distribuye con un comunicado de prensa. Con una extensión de cuatro o cinco páginas, la lista de datos o de antecedentes se debe presentar en un formato fácil de leer, con ayudas tipográficas, como balas o letra negrilla, para destacar cada nuevo dato.

Elementos visuales, como las fotos, gráficos, cuadros y mapas que acompañan a los comunicados de prensa.

La biografía, que se entrega junto con un comunicado de prensa. Estas biografías presentan en forma sucinta el expediente profesional y los logros de la persona que ha sido designada para ocupar un nuevo puesto, pronunciar un discurso o participar en un evento.

La lista de expertos, que suele reforzar su mensaje. En esa lista deben constar sus nombres y sus números telefónicos.

Otros textos, que pueden incluir materiales de todo tipo. Por ejemplo, en la Casa Blanca, las transcripciones de los comentarios del presidente y de las explicaciones diarias del secretario de prensa y de otros funcionarios para la prensa se entregan a los medios poco después de los eventos. También se distribuyen a la prensa todos los días proclama- ciones, declaraciones, anuncios de asignaciones y nominaciones de personal, cartas de expertos o aso- ciaciones profesionales en apoyo de alguna legis- lación propuesta, y otro tipo de correspondencia que envía o recibe el presidente.

Recortes que muestren, sobre todo, reportajes “favorables” que hayan sido publicados. Con fre- cuencia los funcionarios preparan copias atractivas de artículos de noticias que le sean favorables y los incorporan a paquetes de prensa o “kits” para los medios, junto con otros materiales.

Preguntas, que los funcionarios entregan a veces a los reporteros para despertar su interés por algún tema. En ciertos casos se tiene oportunidad de escribir las preguntas que los entrevistadores le podrían formular a un funcionario.

Paquetes de prensa o “kits” para los medios, que contienen varios materiales sobre un mismo tema. Dichos materiales se introducen en las dos solapas interiores de una carpeta de cartulina especial para el efecto. Por ejemplo, un paquete para los medios a propósito de la inauguración de una nueva escuela podría incluir lo siguiente:

≈ Una carpeta que ostente en la tapa el emblema de la escuela en cuestión y en cuyas solapas interio- res se hayan guardado los materiales para la prensa.

≈ Una asesoría para los medios que indique los detalles de la hora, el lugar y el significado de la inauguración.

≈ Un comunicado de prensa que especifique los detalles de la ceremonia de inauguración, aporte información general sobre la escuela e incluya citas textuales de altos funcionarios acerca de esa institu- ción.

≈ Información de antecedentes para los medios, que presente datos y estadísticas en particular, como los detalles específicos de la construcción, el número de alumnos que irán a esa escuela, y así por el estilo.

≈ Biografías de los oradores que hablarán en el evento.

≈ Materiales visuales, como fotografías de la escuela.

Carta o llamada telefónica “de atrac- ción” que resume en un párrafo la idea del repor- taje y explica por qué los lectores —o los especta- dores— se sentirán atraídos por él. En esa carta o llamada telefónica se dan detalles y nombres, se indican las oportunidades fotográficas y se resume el concepto del reportaje.

Comunicados de noticias en vídeo y audio, en los que se responde quién, qué, cuándo, dónde, por qué y cómo, igual que en un comunica- do de prensa escrito, pero se usa el formato de un reportaje de radio o televisión. Las compañías difu- soras pueden usar todo el material o parte de él en un reportaje de noticias para radio o televisión e identificarlo como material recibido de una fuente de relaciones públicas. El comunicado de noticias en vídeo se debe presentar en pistas de audio sepa- radas, de modo que el narrador esté en una pista y los efectos de fondo y los sonidos naturales en otra. Esto facilita el reordenamiento del sonido en el proceso de edición.

Tecnología de satélite, con la cual los que hacen las noticias pueden celebrar una reunión o dar una entrevistas y transmitir más tarde el evento o la noticia a estaciones de televisión de todo el país. Esto les permite aparecer en una gira por los distin- tos medios sin tener que invertir tiempo y dinero en viajar. En el caso típico, un especialista en informa- ción pública graba un evento y luego compra tiem- po de satélite a fin de transmitirlo por esa vía. Para hacerlo en forma apropiada, se requiere un estudio que sea capaz de transmitir imágenes y sonidos en vivo, y que ofrezca a los reporteros de televisión la oportunidad de hacer preguntas por teléfono y grabar las respuestas del funcionario. Es necesario avisar a las estaciones cuándo estará disponible el material del satélite y cómo pueden acceder a él.

Radio realidad, que es una grabación de audio en la que un funcionario del gobierno hace una breve declaración como si se tratara de una entrevista real. Algunos políticos de los Estados Unidos graban todos los días esas actualizaciones de radio en horario regular. Su declaración se transmite directamente a los reporteros o se les indica un número telefónico en el que una máquina contestadora reproduce la declaración. Para que esto funcione bien, se requiere una grabadora magnetofónica de alta calidad y un accesorio para conectarla al teléfono. El material se puede ofrecer también en la World Wide Web para que los reporteros lo “bajen”.

Una línea telefónica por separado, que se puede usar para reproducir la grabación del plan de trabajo diario del funcionario de gobierno, como referencia para los medios.

Conferencias de prensa, en las que el funcionario anuncia las noticias en torno a un tema.

Entrevistas, que dan a los funcionarios la ocasión de hablar con un reportero, casi siempre en forma exclusiva, y transmitir sus ideas con más profundidad que en una conferencia de prensa.

Juntas editoriales, que son reuniones entre quien hace la noticia y el director de la página editorial de un periódico, editorialistas, escritores de opinión y reporteros de las secciones de noticias, para discutir un tema. Las grandes cadenas de televisión aérea y por cable hacen también reuniones de ese tipo. En una junta editorial, un funcionario de gobierno puede tener oportunidad de explicar sus ideas a fondo, lo cual ayuda a que los medios conozcan de modo más profundo las políticas del gobierno y, a menudo, el fruto de eso son reportajes de noticias y editoriales.

Reuniones extraoficiales, en las que los funcionarios hablan con reporteros para darles los antecedentes o el contexto de temas de interés como noticia.

Editoriales de opinión, artículos de opinión y columnas, a través de los cuales expresan su punto de vista los que hacen las noticias. Hay políticos que escriben una columna cada semana con miras a transmitir sus opiniones al público en forma directa.

Discursos, que se usan para promover políticas, anunciar nuevos programas, explicar posiciones y lograr consensos. A menudo se entregan copias de los discursos a la prensa y a periodistas interesados que no pudieron asistir a algún evento para los medios. También es eficaz “subir” los discursos a la Internet. Haga siempre una lista de los medios a los que se envió el material.

Giras a los medios, en las que se intenta ir más allá de la ciudad capital y se llega a los medios en forma regional. En las giras a los medios, hay que llevar noticias de prensa de tipo regional, orientadas a cada lugar que se visite y explicar cómo se verán afectados sus ciudadanos por las políticas del gobierno.

Artículos de fondo, que relatan una reportaje en forma distinta que en el caso de las noticias duras. Para comunicar sus mensajes, los especialistas en información pública no sólo usan las secciones de noticias duras de las publicaciones impresas, sino también las secciones de artículos de fondo y otras.

La Internet, que abre una vía para la comunicación directa con el público sin el filtro de los medios. También provee comunicación rápida con los reporteros. Además, la Internet cuenta con capacidad para la comunicación en ambos sentidos entre los funcionarios de gobierno y el público. Los funcionarios de prensa pueden establecer sus propios boletines electrónicos locales. La Internet lo incluye todo: texto, imagen, vídeo y sonido. Los funcionarios de prensa del gobierno usan también la Internet para dirigir a los usuarios hacia un gran cúmulo de documentos originales en línea. Para que la página de Internet sea eficaz, hay que actualizarla con frecuencia.

El correo electrónico, que incluye la comunicación con grupos de destinatarios, de modo que basta dar una orden en el teclado para transmitir información con facilidad a un gran número de personas interesadas.

Oportunidades fotográficas o “foto ops”, que brindan al funcionario la ocasión de aparecer en fotografías con miembros del electorado, p. ej., con los que han recibido un premio, y hacerse publicidad al enviar las fotos a los diarios de la tierra natal de los premiados. Cuando tome una foto y la envíe por correo, asegúrese de anotar quiénes aparecen en ella y cuál fue el motivo de la reunión.

Es posible que los nuevos materiales sólo sean de interés para algunos reporteros. Por ejemplo, en la sala de prensa de la Casa Blanca es común que un periodista recoja un comunicado de prensa, lo lea y lo devuelva a su sitio porque no se refiere al tema del que él se ocupa. No obstante, es importante que ese material esté disponible para quien lo desea y lo necesita. ☒

Los Medios

Si bien muchos periodistas presentan sus reportajes todos los días, a veces cada hora, necesitan tiempo para investigar, hacer entrevistas y redactar sus textos.

También tienen que enterarse de los eventos de noticias con anticipación –por lo menos de una o dos semanas– para que su idea sea aprobada por sus jefes de redacción, para contratar un fotógrafo y para hacer investigaciones adicionales.

Cuando hay una noticia muy importante; p. ej., una controversia política o una crisis repentina; el reportero tiene que cubrirla a veces con pocos antecedentes a su alcance, lo cual hace más difícil su tarea de escribir un artículo bien informado. Por eso hay que poner a disposición de los reporteros la mayor cantidad posible de información y datos de investigación. También es importante averiguar con cuánta anticipación hay que presentar los materiales en cada tipo de medio y las necesidades de cada uno. En esto hay muchas variantes.

Periódicos. Los periódicos proveen una cobertura a fondo de las noticias y pueden ser excelentes para llegar al público y a quienes toman decisiones. Los reporteros de prensa suelen tener “rubros” o temas de especialidad sobre los cuales escriben, y eso los hace expertos en ciertas materias, como la economía o la política.

A todos los reporteros les agrada la documentación escrita en detalle –con hechos, cifras, anécdotas, gráficas y ejemplos, como comunicados de prensa o información de antecedentes para los medios– para realzar el reportaje. Los materiales tienen que estar bien documentados y es preciso citar las fuentes. Al dar a los reporteros material escrito, como citas textuales y listas de datos, es más probable que publiquen con precisión una cita o un hecho.

Los reporteros de periódicos siguen las instrucciones de un jefe de redacción que les asigna reportajes y corrige sus textos. Ellos trabajan con plazos estrictos. En los diarios de la mañana, los plazos terminan al anochecer; los plazos de entrega en los periódicos vespertinos son las últimas horas de la mañana y las primeras de la

tarde. Por ejemplo, si habrá una conferencia de prensa a las 11 a.m. y el plazo para entregar la noticia termina a las 5 p.m., el lapso intermedio deberá dar tiempo para que los reporteros del diario de la mañana compilen sus reportajes, los operadores de cámara y los fotógrafos entreguen sus imágenes y los jefes de redacción hagan la edición de la producción final. De igual modo, los periódicos semanales han señalado ciertos días como sus plazos límite.

Los periódicos publican todo tipo de noticias: las de tipo “duro”, artículos de fondo, perfiles, análisis, editoriales, artículos de opinión (de ordinario, en las páginas editoriales) y cartas a la dirección. Otros medios tienen también estos tipos de noticias, pero es común que los periódicos ofrezcan la más amplia gama de formatos.

En forma similar, hay distintos tipos de periódicos:

- ≈ Periódicos nacionales con intereses amplios y un enfoque nacional definido.
- ≈ Periódicos regionales, que están enfocados en los asuntos de la región.
- ≈ Periódicos y semanarios locales, con un fuerte enfoque local.
- ≈ Las publicaciones de ramos profesionales con audiencia especializada; p. ej., un periódico sobre energéticos para ejecutivos del petróleo o una revista para madres de niños pequeños. Se las conoce como publicaciones de “nicho” y entre ellas hay periódicos, revistas y portales de Internet para todo tipo de ocupaciones, intereses, especialidades de trabajo y actividades de tipo recreativo.

Boletines. Se trata de publicaciones para especialistas que pueden tener un formato de revista o de periódico. En general, van dirigidos a audiencias muy especializadas.

Servicios cablegráficos. Estos servicios envían artículos que todos los medios de comunicación

utilizan, ya sea para reproducirlos en forma directa o como fuente de ideas para otros artículos. Por ejemplo, el director de un diario puede pedir un artículo de fondo de interés local, a raíz de la lectura de un reportaje de noticias duras en el servicio cablegráfico. Algunos de los servicios de noticias más conocidos son The Associated Press, Reuters y Agence France-Presse.

Revistas. Igual que los periódicos, las revistas van desde las que tienen un enfoque de noticias general hasta las publicaciones muy especializadas, que cubren, p. ej., la economía o los asuntos del exterior. En el caso típico, el escritor de revistas tiene más tiempo para desarrollar sus artículos en profundidad, que el reportero de un periódico. Las revistas tienen a menudo calendarios editoriales donde registran los temas que cubrirán a lo largo del año. Éstos son útiles para las oficinas de relaciones públicas del gobierno y de otras instancias, como una guía para desarrollar ideas destinadas a ciertos números específicos de dichas revistas.

Radio y TV. La radio y la televisión transmiten gran variedad de programas: de tipo nacional, local o regional, noticias directas, programas de interés humano, exhibiciones de problemas personales o "talk shows", documentales y entrevistas. Los reporteros y los editores que trabajan por asignación en radio y televisión recurren a menudo a periódicos y servicios cablegráficos de noticias como fuentes de ideas para su trabajo. A causa de la gran variedad de sus asignaciones y a diferencia de los reporteros de periódicos, algunos

periodistas de radio y televisión, sobre todo en las estaciones pequeñas, tienden más a ser expertos de tipo general que especialistas en temas específicos. Por lo común, los reporteros de TV no pueden informar de un asunto con tanta profundidad como los de la prensa impresa, y suelen reducir un reportaje complicado a un breve segmento de noticias. La televisión es un medio visual y los reporteros y editores por asignación prefieren los reportajes que ellos pueden narrar con imágenes. Los plazos para la entrega de noticias en TV son estrictos.

Noticias en línea. El medio más nuevo es el de las noticias por Internet. Igual que en radio y televisión, las noticias que aparecen en las páginas de Internet gozan de difusión inmediata y ofrecen la capacidad de diálogo en ambos sentidos (p. ej., por medio de programas de radio con llamadas del público). Hay todo tipo de noticias en línea, desde periódicos y revistas hasta centros de charla (*chat rooms*), además de correo electrónico para las audiencias elegidas como objetivo.

En vista de la diversidad de las fechas límite en los distintos medios, el funcionario de prensa tiene que ser justo. Es decir, que él o ella debe tomar en cuenta los distintos plazos y no favorecer siempre a los de un medio sobre los de otro al programar ciertos eventos, como las conferencias de prensa. La programación se debe hacer también de modo que los medios electrónicos puedan cubrir los eventos y tengan tiempo para producir sus segmentos de noticias.

Los Instrumentos de la Oficina de Prensa

5

Sugerencias Óptimas

≈ Tenga la mayor cantidad posible de material escrito para distribuir; no tanto que abrume a la prensa, pero lo suficiente para que su reportaje no sea interpretado en forma errónea.

≈ Utilice elementos visuales.

≈ Siempre que sea posible, use vídeo, audio y servicio de satélite, para reforzar la emisión de su mensaje.

≈ Tome la iniciativa. No espere que la prensa vaya a usted. Emita su mensaje por medio de editoriales de opinión, realizando juntas editoriales con periódicos y sistemas de televisión, y haciendo que el reportaje se presente también en la sección de artículos de fondo del periódico.

≈ Use la Internet.

7

la Oficina de Prensa responsable



7

Comunicados de Prensa, Asesorías para los Medios y Listas de Datos: Una Vista de Cerca

La elaboración y difusión de comunicados de prensa, listas de datos y asesorías para los medios o información de antecedentes, son los elementos constitutivos de la mayoría de las operaciones de prensa de un gobierno. En distintos países, esos instrumentos

reciben diferentes nombres, pero su propósito es el mismo: relatar una historia, anunciar un evento y proporcionar hechos y cifras.

“El comunicado de prensa es un instrumento que favorece la disciplina porque te alientan a crear el reportaje que te gustaría ver”, dice David Beckwith, ex secretario de defensa del vicepresidente Dan Quayle. “Si se elaboran con claridad y sencillez, los comunicados de prensa aumentan la precisión. Es difícil interpretar mal un comunicado de prensa”.

A continuación se presentan las normas y convenciones reconocidas en forma universal para esos materiales básicos de las relaciones con la prensa.

Comunicados de prensa

El comunicado de prensa es un resumen de hechos acerca de un programa o un tema que se desea someter a la atención de los medios. Los comunicados se presentan en un formato estándar. El criterio principal en un comunicado de prensa es que *debe* contener noticias.

En forma similar a un artículo de noticias directo, el comunicado de prensa se escribe en el estilo de una pirámide invertida. El primer párrafo es la “entrada” y contiene la información más importante; los siguientes párrafos amplían esa información y dan más detalles, en orden decreciente de importancia. La información menos importante se presenta al final.

Igual que un buen reportaje de noticias, un comunicado de prensa eficaz responde las preguntas: quién, qué, cuándo, dónde, por qué y cómo.

¿Quién es el sujeto de la historia? De qué trata la historia? ¿Cuándo es o fue el suceso? ¿Dónde tiene lugar o lo tuvo? ¿Por qué es importante la información? ¿Cuál es su relevancia? Todo esto debe aparecer en el primer párrafo.

Los enunciados y los párrafos de un comunicado de prensa tienen que ser cortos para que los pueda leer con rapidez el editor de asignaciones o el reportero, y no deben contener tecnicismos, abreviaturas, detalles sin explicar o frases gastadas. Puede haber citas textuales en ellos, pero lo más común es incluirlas en el segundo o el tercer párrafo; indique siempre a quién se atribuye la cita.

Los comunicados de prensa que pueden ser leídos como un reportaje de noticias, sin muchos adjetivos exaltados, tienen más probabilidades de ser seleccionados por la prensa.

En el caso típico en los Estados Unidos, el comunicado de prensa se ajusta a una fórmula que incluye lo siguiente:

- ≈ Texto mecanografiado a doble espacio.
- ≈ Papel y sobres lisos, de preferencia con el nombre y la dirección de la organización impresos en la parte superior.
- ≈ Márgenes amplios —de 2,54 cm. (1 pulg.) por lo menos, en los cuatro bordes— para facilitar la lectura y permitir que los jefes de redacción y los reporteros hagan anotaciones en ellos.
- ≈ Texto mecanografiado en una sola cara del papel.

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

- ≈ Fecha en que se expide el comunicado.
- ≈ Nombre, número telefónico, número de fax y dirección de correo electrónico del contacto. A veces



se dan los números del teléfono celular de los contactos que atienden fuera del horario de trabajo, sobre todo si la oficina de prensa atiende a reporteros en varios usos horarios.

≈ La hora del comunicado. Con frecuencia, los comunicados de noticias sobre un evento se envían con anticipación, pero no se pueden usar antes de cierta hora específica, calculada de modo que los reporteros aún tengan tiempo para leer el material y procesar la información, sobre todo si el reportaje en cuestión es complicado. Si tal es el caso, escriba “EMBARGADO HASTA” y la fecha y hora específicas en que la noticia puede ser publicada. Si la información se puede usar en seguida, escriba “PARA PUBLICACIÓN INMEDIATA”.

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

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

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

Los comunicados de prensa se pueden enviar a un jefe de redacción, un editor por asignación o un reportero. Haga el seguimiento del comunicado de prensa con una llamada telefónica. Pregunte si el

destinatario recibió el comunicado y si le agradaría recibir más información.

En todos los casos, los materiales para la prensa, como los comunicados y las listas de datos, se deben redactar y distribuir antes de los eventos de noticias; p. ej., las conferencias de prensa; y no después de ellos. Un gobierno nuevo lo entendió por medio de una dura lección. Los ministros trabajaron a puerta cerrada toda la noche para elaborar un nuevo plan económico. Terminaron a las 7 a.m. e informaron a los medios que darían una conferencia de prensa importante a las 10 a.m. Los ministros anunciaron las nuevas políticas económicas y, en seguida, su personal de prensa empezó a redactar los materiales del caso. El personal estaba tan ocupado en la redacción del anuncio de prensa, que no tuvo tiempo para explicar en detalle las nuevas políticas. Durante varias horas, los periodistas no contaron con materiales escritos para preparar lo que sería un reportaje importante y complejo, y muchos de ellos entendieron mal algunos detalles. La oficina de prensa del gobierno tuvo que trabajar varias semanas para tratar de corregir tal desinformación.

Asesorías para medios

En el caso típico, el propósito de la asesoría para los medios es anunciar un evento futuro para el cual se desea una cobertura de prensa. Se asemejan a los comunicados de prensa porque responden quién, qué, cuándo, dónde, por qué y cómo, pero son más breves y su finalidad es inducir a los reporteros a concurrir al evento. Algunas oficinas de prensa presentan incluso esa información en letra negrilla, seguida de todos los detalles, dispuestos en forma ordenada con el fin de atraer la atención hacia el evento por venir.

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

Listas de datos

La lista de datos o de antecedentes ofrece más detalles que el comunicado de prensa, pues usa hechos y cifras, aunque no citas textuales, para ilustrar un comunicado de prensa. La lista de datos se presenta en la forma más fácil de leer que sea posible. A menudo tiene subtítulos en letra negrilla y

algunas partes se destacan por medio de balas.

Igual que la asesoría para los medios, la hoja de datos tiene el formato de un comunicado de prensa, con los rútilos “EMBARGADO HASTA” o “PARA PUBLICACIÓN INMEDIATA”, los nombres y números telefónicos de los contactos y –30– o #### para indicar el final.

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

De ordinario, los periodistas tienen que cubrir diversos eventos y el vocero no debe suponer que cuando sólo asisten a una parte de sus presentaciones es porque no tienen interés o no desean

El comunicado de prensa es un resumen de hechos acerca de un programa o un tema que se desea someter a la atención de los medios.

Se presentan en un formato estándar. El criterio principal en un comunicado de prensa es que *debe* contener noticias.

escribir la historia. Es posible que muchos deseen escribir al respecto, pero sus ocupaciones les impiden quedarse hasta el final de la conferencia de prensa, sobre todo si ésta dura más de una hora, como ocurrió en el caso que nos ocupa. Si los reporteros hubieran tenido a su alcance materiales escritos, es probable que los hubieran usado como base de referencia al redactar sus reportajes. ☒

Comunicados de Prensa

5

Sugerencias Óptimas

Antes de preparar el comunicado de prensa sobre un evento, responda las siguientes preguntas.

≈ ¿Por qué es importante el evento y de qué manera constituye una noticia?

≈ ¿Cuáles son los puntos principales?

≈ ¿Qué investigación existe para respaldar la información? ¿Se puede verificar ésta con facilidad si un reportero lo solicita?

≈ ¿De quién se puede hacer una cita textual como autoridad en la materia?

≈ ¿Se necesita una lista de datos para aportar información adicional?

8

la Oficina de Prensa responsable



8

Entrevistas: Una Vista de Cerca

Dentro de lo posible, las entrevistas de funcionarios de gobierno deben formar parte de todas las estrategias para los medios. Antes de conceder una entrevista, el funcionario de gobierno debe planear con cuidado lo que desea obtener con

ella y definir quién será su audiencia. El hecho de escribir el encabezamiento que le agradaría ver en el reportaje donde se presentara su hipotética entrevista le ayudará a enfocar el mensaje que desea transmitir.

“La petición de una entrevista se debe juzgar bajo la óptica de ‘¿será benéfica para mi plan de trabajo principal?’”, dice Juleanna Glover, secretaria de prensa del vicepresidente Dick Cheney. “Cada petición debe ser investigada para averiguar el estilo o las tendencias del autor, y también hay que establecer los parámetros para la discusión”.

Evaluación de la petición de una entrevista

Si cuando recibe la solicitud de una entrevista trata de responder las siguientes preguntas, eso le puede ayudar a evaluar la petición. Las preguntas son:

- ≈ ¿Cuál es el tema o el ángulo de la entrevista como noticia?
- ≈ ¿Cuál fue el impulso inicial para hacer el reportaje?
- ≈ ¿Qué publicación —o sistema de radio o TV— desea hacer la entrevista?
- ≈ ¿Quién estará a cargo de conducir la entrevista?
- ≈ ¿Cuándo y dónde desean hacer la entrevista?
- ≈ ¿Cuánto tiempo solicita el reportero para la entrevista?
- ≈ ¿Cuándo es el plazo límite para la entrega del reportaje?
- ≈ ¿Cuándo se publicará o transmitirá por radio o TV la entrevista?
- ≈ ¿De qué tipo de material se trata? ¿Es un repor-

taje de noticias? ¿Un perfil periodístico? ¿Un artículo de fondo? ¿Un formato de preguntas y respuestas?

≈ ¿Se entrevistará a alguien más para ese reportaje?

≈ ¿Cuáles son las características del medio de difusión y del reportero?

Es conveniente averiguar lo siguiente:

≈ Si el medio en cuestión tiene un punto de vista reconocido sobre el tema.

≈ Cuántos conocimientos posee el reportero acerca del tema.

≈ Si el reportero o el medio en cuestión ha realizado en el pasado algún trabajo sobre ese tema. Revise los recortes de prensa.

≈ Hasta qué punto es amistoso o beligerante el reportero.

≈Cuál es la audiencia del medio en cuestión.

Otras preguntas que conviene hacer a raíz de una entrevista de radio o TV son:

≈ ¿La transmisión será en vivo?

≈ ¿Se llevará a cabo la entrevista en un estudio, por teléfono, en la oficina del funcionario de gobierno o en algún otro lugar?

≈ ¿Será a distancia, es decir, el entrevistador formulará sus preguntas sin estar físicamente presente, sino en un enlace desde otro lugar, en una transmisión vía satélite?

≈ ¿Se grabará la entrevista para transmitirla sin corte alguno o se le harán cortes para presentarla sólo en fragmentos?

≈ ¿La transmisión incluirá llamadas telefónicas o mensajes por correo electrónico de los espectadores u oyentes, o habrá también una audiencia en línea?



- ≈ ¿Cuál será la duración de la transmisión?
- ≈ ¿Cuál es el formato del programa? ¿Un panel? ¿Un entrevistador y un invitado? ¿Dos entrevistadores y un invitado? ¿Dos invitados en un debate?
- ≈ Si se presentarán más invitados, ¿en qué orden van a hablar?
- ≈ ¿Será en presencia de público? ¿Cómo se seleccionará la audiencia?
- ≈ ¿Se podrán utilizar elementos visuales de soporte?
- ≈ ¿Se usarán escenas filmadas o inserciones en cinta de vídeo? En caso afirmativo, ¿tendrá el funcionario de prensa oportunidad de revisarlos y preparar sus comentarios y respuestas?

Otras preguntas en torno a una entrevista para los medios impresos son:

- ≈ ¿En qué sección de la publicación aparecerá el artículo?
- ≈ ¿Acompañará al reportero un fotógrafo para ilustrar la entrevista?
- ≈ ¿Las fotos se harán antes, durante o después de la entrevista?

Cómo establecer las reglas básicas

Antes de una entrevista, es posible que usted desee establecer las reglas básicas; por ejemplo, si va a hablar en forma oficial o extraoficial, si la entrevista será en vivo o se grabará en cinta y cuál será la duración de la misma. No trate de establecer las reglas durante la entrevista o después de ella: para entonces ya será demasiado tarde. Por ejemplo, si el reportero solicita media hora para la entrevista,

usted la puede limitar a un periodo más corto. Si la petición se refiere a un enlace “a distancia”, usted puede pedir que la entrevista se haga en persona. Si puede elegir entre ambas, a menudo es mejor que la entrevista sea en persona, pues así se crea un ambiente más íntimo y coloquial, podrá ver el lenguaje corporal de la otra persona y no tendrá que llevar junto a la oreja un audífono que a veces falla o se cae.

Por lo general, las personas entrevistadas en los Estados Unidos no tienen oportunidad de revisar sus entrevistas o las citas textuales, antes que sean publicadas o que el segmento se transmita por radio o TV, a diferencia de lo que pasa a veces en algunos países. Si usted desea revisar la entrevista con anticipación, establézcalo así de antemano.

Cuando la entrevista ya ha sido concertada

Es importante que la persona entrevistada tenga tres argumentos que exponer en la entrevista. Así se mantendrá el enfoque de la misma. Más de tres argumentos es demasiado para que la audiencia los asimile.

La función de la oficina de prensa consiste en desarrollar dicha información. Antes de la entrevista, determine:

- ≈ ¿Cuáles son los tres argumentos que le gustaría establecer en torno al tema de la entrevista.
- ≈ Anote información de apoyo para cada argumento: ejemplos, relatos, anécdotas. Esto ayuda al lector, oyente o espectador a entender mejor los argumentos. Por ejemplo, si uno de éstos es la defensa de una nueva política económica, escriba las razones por las cuales es necesario cambiar la política actual, qué significan esos cambios y en qué forma afectarán al público.
- ≈ Escriba las preguntas que le harán en la entrevista, según su pronóstico, y las respuestas que a su juicio deberá dar. Sin embargo, trate de abordar otros temas, además de las tres cuestiones clave. Es frecuente que los reporteros pasen de los temas de la entrevista a otras cuestiones.
- ≈ Repase los temas importantes de las noticias como una guía de las posibles preguntas que le harán.

Cuando desarrolle las preguntas y respuestas, responda estas interrogantes:

- ≈ ¿Cuál es la cuestión más controvertida y cuál es el tema más delicado que se podría plantear?
- ≈ ¿Cuál sería la pregunta más difícil de responder y por qué?

≈ Como una ayuda para configurar su historia, piense en una buena cita o un “chispazo de ingenio” que pueda decir en la entrevista. Este último es una declaración breve y sustanciosa acerca de un tema más amplio, que parece ser espontánea pero que la mayoría de las veces se prepara de antemano. Es común que el comentario se repita en el curso del reportaje, sobre todo en la radio y la TV.

≈ Decida si desea realizar su propia grabación de la entrevista, además de la que haga el reportero. Muchas veces esto es conveniente para comprobar las declaraciones que ha hecho y como un recurso para informar a los miembros del personal clave que no oyeron la entrevista.

≈ Ejercítense en responder las posibles preguntas.

≈ Prepare una actualización sucinta de los temas más candentes antes de la entrevista. La persona que dará la explicación, que casi siempre es el secretario de prensa, debe poner al tanto de las noticias de último minuto al funcionario de gobierno. No deje que sorprendan a ese funcionario con la guardia baja.

≈ Antes de la entrevista, provea al reportero de cualquier información que pueda ser útil para transmitir sus argumentos. Se puede tratar de elementos tales como biografías, listas de datos, artículos, fotografías y reportajes.

≈ No tema sugerir al reportero preguntas y temas para la entrevista.

Durante la entrevista

Hágase dueño de la entrevista: usted la puede controlar en mucho mayor grado de lo que se imagina. El hecho de que le hagan preguntas no significa que usted no pueda controlar lo que dice. Como lo explicó una vez un presidente de los Estados Unidos: “Las malas preguntas no existen; sólo hay malas respuestas”.

Haga usted lo siguiente:

≈ Establezca las reglas básicas de atribución antes del inicio de la entrevista. En el caso típico, el entrevistado habla en forma oficial. Si no se ha establecido aún con claridad, aclárelo antes de empezar.

≈ Sea conciso; no oculte los argumentos importantes en respuestas largas con exceso de detalles. Hable en enunciados cortos, claros y rotundos.

≈ Hable a base de “chispazos de ingenio”, es decir, declaraciones enfáticas.

≈ Mantenga su enfoque en el mensaje y vuelva con frecuencia a los tres argumentos clave durante la entrevista. Relacione con ellos todas las preguntas.

≈ Exprese primero sus conclusiones y las líneas más citables, a fin de transmitir sus argumentos principales; vuelva después a ellos en su exposición de hechos.

≈ Use imágenes verbales positivas y descriptivas que la gente pueda entender.

≈ Presente pruebas. Aporte datos, estadísticas, ejemplos, anécdotas, citas y relatos. Las personas recuerdan lo que les afecta, lo que les motiva y las experiencias ajenas. Las imágenes verbales, p. ej., decir que algo es “grande como un camión de volteo”, son las que la gente recuerda, no la simple mención de que algo es “grande”.

≈ No suponga que los hechos hablan por sí mismos. Explique sus respuestas de un modo claro y conciso. No todos los reporteros, lectores u oyentes saben tanto del tema como usted.

≈ Sea siempre positivo. Si le hacen una pregunta negativa, regrese a sus argumentos principales.

≈ Corrija sin tardanza cualquier información errónea.

≈ Nunca diga algo que no desee ver reproducido en letra impresa o en una transmisión de radio o TV.

≈ Absténgase de hacer declaraciones que puedan ser recibidas fuera de contexto o interpretadas mal si el reportero o el jefe de redacción decide usar sólo esa parte de su declaración y no lo que se dijo antes o después de ella.

≈ Nunca responda “sin comentarios”. Se puede, y a veces se debe, eludir los comentarios diciendo algo como: “No estoy preparado para discutir eso hoy”; o bien, “No sería correcto que yo abordara ese asunto en este momento”.

Trate de tener siempre
el control de la entrevista.
Como dijo una vez
en broma el
ex secretario de Estado
de los EE.UU., Henry
Kissinger,
en una conferencia
de prensa:
“¿Alguien tiene alguna
pregunta que hacer
sobre mis respuestas?”



- ≈ No use terminología técnica.
- ≈ Hable con claridad. No deje a criterio de los medios la interpretación de lo que ha dicho. Ellos lo podrían tergiversar.
- ≈ Diga siempre la verdad. Si no sabe la respuesta a una pregunta, confíéselo. Llame más tarde al entrevistador y dele la respuesta.

Cómo no perder el enfoque

U se expresiones o palabras de enlace, como las que mencionamos a continuación, para retornar a sus tres argumentos:

- ≈ “La verdadera cuestión es...”
- ≈ “Permítame añadir que...”
- ≈ “Es importante hacer énfasis en...”
- ≈ “Es importante no pasar por alto que...”
- ≈ “Lo más importante es...”
- ≈ “El punto más importante que es preciso recordar es...”
- ≈ “Acerca de esto, otra pregunta que me hacen a menudo es...”
- ≈ “Eso se refiere a un solo aspecto de una cuestión más amplia...”
- ≈ “Sí, y además de eso...”
- ≈ “No, permítame aclarar...”
- ≈ “Es un poco prematuro hablar del asunto mientras no tengamos todos los datos, pero le puedo adelantar que...”
- ≈ “No estoy seguro de eso, pero tengo conocimiento de que...”
- ≈ “Déjeme poner esto en perspectiva...”
- ≈ “Eso me recuerda que...”
- ≈ “Permítame insistir en que...”

≈ “Me alegro de que me haga esa pregunta. La gente puede tener esa idea errónea, pero la verdad es que...”

Trate de tener siempre el control de la entrevista. Como dijo una vez en broma el ex secretario de Estado de los EE.UU., Henry Kissinger, en una conferencia de prensa: “¿Alguien tiene una pregunta que hacer sobre mis respuestas?”.

Cómo ser eficaz en televisión

Mire de frente al entrevistador si la entrevista es personal. Mire hacia la cámara si la entrevista se realiza a distancia y el entrevistador está en otro lugar. La cámara representa a la persona con quien usted está hablando.

- ≈ Muestre entusiasmo y energía; la televisión puede hacer que la persona parezca aburrida e insulsa.
- ≈ Use colores lisos y claros, pero evite el negro o el blanco total. Los colores de tonos intermedios son los mejores. Evite los tonos pardos y los diseños de cuadros o franjas, así como los estampados llamativos. No use telas brillantes y lustrosas.
- ≈ Las mujeres no deben usar demasiados accesorios en su arreglo, como pendientes muy vistosos que tal vez distraigan la atención de su mensaje.
- ≈ Los hombres no deben usar una camisa más oscura que la corbata.
- ≈ Siéntese en posición erguida e inclínese hacia la cámara.
- ≈ Mueva las manos con naturalidad para que no dé la impresión de estar tenso o incómodo.
- ≈ No responda con monosílabos.
- ≈ No use terminología especializada, tecnicismos o siglas que no le resulten familiares a un ciudadano término medio.
- ≈ Interrumpa la conversación si desea aclarar un punto o añadir algo. No espere que el presentador le conceda la palabra, pero no se comporte en forma descortés.
- ≈ Absténgase de dar demasiadas cifras porque éstas las pasa por alto el auditorio. Cuando tenga que citar números, redondéelos para que los asimilen con más facilidad. Por ejemplo, en lugar de decir “cuatrocientos cuarenta y cuatro mil”, diga “casi medio millón”.

Después de la entrevista

- ≈ Si prometió dar información adicional al reportero, haga el seguimiento de inmediato.
- ≈ Explique la situación al personal de los medios para que sepan lo que pueden esperar.
- ≈ Evalúe la entrevista. Anote para su propio expediente: ¿Qué resultó bien en la entrevista? ¿Qué pudo haber sido mejor? Guarde las notas para la siguiente entrevista o conferencia de prensa.
- ≈ Consiga el nombre del reportero, el productor y el técnico de sonido que estén a cargo de la entrevista y actualice su lista de medios.
- ≈ Archive los recortes de la noticia o la grabación de la entrevista en un archivo permanente. ☒

Antes de una entrevista, usted deseará establecer las reglas básicas; por ejemplo, si va a hablar en forma oficial o extraoficial, si la entrevista será en vivo o se grabará en cinta y cuál será la duración de la misma.

Lista de Verificación de las Fotografías

Las imágenes, igual que las palabras, cuentan una historia.
Cuando use imágenes:

- ≈ Decida qué desea lograr con las fotografías.
- ≈ Como una guía, dibuje lo que desea lograr.
- ≈ Haga fotografías polaroid de cada toma o asómese al visor de la cámara antes que el fotógrafo capte cada una de ellas.

La Entrevista

5 Sugerencias Óptimas X Tres

Evaluación de la Entrevista

- ≈ ¿Cuál es el medio y quién es el entrevistador?
- ≈ ¿Cuánto tiempo se ha solicitado y cuál es la fecha límite?
- ≈ ¿Cuándo será publicada o transmitida la entrevista y en qué tipo de reportaje?
- ≈ ¿Qué tipo de medio se usará? Si es la TV, ¿se transmitirá en vivo, se grabará para transmitirla sin cortes o se editará para presentar fragmentos? Y si será impresa, ¿en qué sección del periódico o la revista aparecerá, e irá acompañada de fotografías?
- ≈ ¿Puede aportar materiales visuales el funcionario entrevistado?

Una vez que se ha concertado la entrevista

- ≈ Tenga listos los tres argumentos que presentará en la entrevista, junto con ejemplos, anécdotas y chispazos de ingenio que lo respalden.
- ≈ Practique las preguntas y las respuestas.
- ≈ ¡Mucha práctica!
- ≈ Consiga una actualización de las noticias antes de iniciar la entrevista.
- ≈ Establezca las reglas básicas antes de la entrevista.

Durante la Entrevista

- ≈ Manténgase dentro del mensaje, con sus tres argumentos.
- ≈ Hable con concisión y claridad.
- ≈ Presente anécdotas, hechos y ejemplos.
- ≈ Nunca responda: "sin comentarios".
- ≈ Diga la verdad; no tenga miedo de decir que no sabe, si no conoce la respuesta.

Declaraciones Oficiales y Extraoficiales

La modalidad preferida para hablar con los medios es hacerlo en forma oficial. Puesto que usted desea que la información referente a su

idea o su mensaje llegue al público, ¿por qué no permitir que la publiquen con su nombre?

“La forma más segura de actuar es suponer que todas las palabras que usted le diga a un reportero serán publicadas en el periódico, sobre todo al principio, cuando usted no conoce aún a los reporteros con los que trabaja y no sabe en quién puede confiar que aceptará las condiciones de su acuerdo”, dice la ex vocera de la Casa Blanca, Dee Dee Myers.

A medida que cultive su relación con los reporteros, sabrá con quién puede hablar libremente. “Entonces podrá usar los comentarios ‘aparte’ como un recurso para explicar asuntos más complejos sin arriesgarse a que los publiquen fuera de contexto”, nos explica. “Pero en las democracias emergentes, donde las reglas no son claras, puede costar muy caro hacer un comentario extraoficial”.

Las reglas básicas sobre las cuales acepte hablar DEBEN quedar establecidas antes que haga sus declaraciones, no después. He aquí lo que significan esos términos.

≈ **Declaración oficial.** Cuando habla en forma oficial, todo lo que le diga a un reportero puede ser publicado con la aclaración de que usted lo dijo.

≈ **Comentario aparte.** Si le advierte a un periodista que hará un comentario “aparte”, éste podrá publicar lo que usted diga, pero sin revelar el nombre o el título de usted. En lugar de eso, el reportero tendrá que atribuir sus declaraciones a quien se haya convenido de antemano; por ejemplo, a “una fuente bien informada”, “un experto” o “un funcionario del gobierno”.

≈ **Comentario muy aparte.** Antes de la entrevista, cuando usted aclare que sólo hará comentarios muy aparte, el reportero podrá emplear la información que le proporcione, pero sin atribuirla a persona alguna. Todo lo que diga en la entrevista podrá ser publicado, pero no como una cita textual ni atribuyéndolo a alguien en particular.

≈ **Declaración extraoficial.** Cuando usted habla en forma extraoficial, provee información al reportero que sólo es para su conocimiento personal y que no podrá usar, imprimir o publicar en modo alguno. El reportero no debe llevar la información a otra fuente con la esperanza de obtener una confirmación oficial.

A veces los voceros hacen aclaraciones extraoficiales para poner en contexto un tema, cuando el reportero parece estar errado en torno a una noticia y las leyes de confidencialidad personal prohíben que esa información sea de carácter oficial. Con el conocimiento adquirido mediante comentarios “aparte”, se puede tener una imagen más completa de la situación.

“Hacer que un reportaje no se publique puede ser un logro”, comenta un vocero del gobierno, “y puede hacer que un reportero o un jefe de redacción retire una información errónea que tal vez estaba a punto de publicar. A veces los mayores éxitos de nuestra actividad son de carácter tal, que nada tenemos que mostrar como resultado de nuestro intenso trabajo y esfuerzo. Así ocurre cuando cancelamos una historia que podría haber sido perjudicial si se hubiera publicado”.

9

la Oficina de Prensa responsable



9

Conferencias de Prensa

En las conferencias de prensa se reúnen miembros de los medios y el público con uno o varios funcionarios de gobierno en una sesión de preguntas y respuestas, casi siempre en un lugar elegido por dicho funcionario. Las conferencias de prensa

brindan a los ciudadanos la oportunidad de interrogar a los funcionarios del gobierno –por medio de la prensa– y permiten que los funcionarios del gobierno tengan la ocasión de transmitir su mensaje a la población a través de los medios.

“Cuando se ofrecen conferencias de prensa a intervalos regulares, se permite que la presión del vapor se libere”, dice David Beckwith, ex vocero de la vicepresidencia. Lo que él quiere decir es que, al cabo del tiempo, se acumula una especie de presión agresiva en los reporteros deseosos de que sus preguntas sean respondidas, y que esa presión se libera en una conferencia de prensa.

“Ofrecer una conferencia de prensa es una buena idea cuando se tiene algo que anunciar o algo positivo que decir”, afirma Beckwith. “Piense por qué lo hace y cuál será el resultado”.

Antes de la conferencia de prensa

El primer paso para organizar una conferencia de prensa es asegurarse de que hay una noticia. Esto rara vez es un problema para el jefe de un país, pero para el jefe de una pequeña agencia de gobierno, atraer a la prensa puede ser más difícil. A los reporteros no les gusta dedicar tiempo a lo que creen que no vale la pena como evento, cuando hay otras noticias que se disputan su atención. Entre los pasos necesarios para disponer una conferencia de prensa figuran los siguientes:

- ≈ Determinar el tema de la conferencia y si hay noticias que anunciar.
- ≈ Juzgar si en realidad se necesita una conferencia

de prensa o si los reporteros pueden escribir un reportaje preciso y completo mediante un comunicado de prensa, una lista de datos y una conversación telefónica de seguimiento.

≈ Decidir lo que el funcionario del gobierno dirá en su declaración inicial.

≈ Escribir los argumentos que expondrá el funcionario del gobierno en su declaración inicial. Igual que en el caso de una entrevista, se debe enfocar la atención en sólo tres argumentos. Un número mayor resulta excesivo.

≈ Encontrar preguntas que podrían ser planteadas y la respuesta apropiada a cada una de ellas. Es necesario que éstas vayan más allá del tema propuesto para la conferencia de prensa, ya que los reporteros pueden hacer preguntas sobre otras cuestiones. Algunas oficinas de prensa conservan una lista de temas en sus computadoras y la actualizan a menudo para no tener que escribir de nuevo el material en cada ocasión.

≈ Hacer una simulación de la conferencia de prensa el día anterior a ésta, sobre todo si el funcionario del gobierno se siente incómodo al responder las preguntas probables. Pida a miembros de la oficina de prensa que representen el papel de reporteros y le hagan preguntas al funcionario. Esto permitirá que tanto el personal como el funcionario se percaten de las posibles lagunas que existan en sus respuestas.

≈ Elegir con cuidado la fecha de la conferencia de prensa. Consultar el calendario a largo plazo de otras oficinas de gobierno para comprobar que el evento no entre en conflicto con otros eventos de noticias previstos para ese día.

El primer paso para organizar una conferencia de prensa es asegurarse de que hay una noticia. Esto rara vez es un problema para el jefe de un país, pero para el jefe de una pequeña agencia de gobierno, atraer a la prensa puede ser más difícil.

≈ Elegir la hora de la conferencia de prensa. A media mañana o al inicio de la tarde es a menudo el momento más adecuado para respetar las horas límite de los distintos medios informativos.

≈ Elegir un lugar que sea accesible y satisfaga los requisitos técnicos de los medios. Además, ese sitio debe ser visualmente atractivo y favorecedor para el mensaje. Por ejemplo, si el tema es la agricultura, elija como fondo una granja. Si es la educación, puede elegir la biblioteca de una escuela.

≈ Decidir si va a utilizar ayudas visuales. ¿Hay un buen elemento visual, como una gráfica grande, que el funcionario del gobierno pueda mostrar en la conferencia de prensa? Colóquelo junto al funcionario para que las cámaras de televisión lo capten. Además, consiga impresiones de esa ayuda visual e inclúyalas en un paquete de prensa para que los reporteros las puedan usar como referencia al escribir sus reportajes, y haga que se reproduzca en el periódico o se muestre en grabaciones de vídeo.

≈ Decidir si alguien hará la presentación del funcionario de gobierno en la conferencia de prensa y quién dirá las palabras finales.

≈ Avisar a los reporteros. Además de los que cubren la información del funcionario en plan oficial, tal vez desee usted ampliar la lista de reporteros, según el tema. Por ejemplo, si el reportaje es acerca del medio ambiente, podría notificar también a los reporteros que se dedican a la ecología.

≈ Como recordatorio, telefonear a los reporteros uno o dos días antes del evento. Trate de formarse una idea de quién asistirá y quién no. Quizá tenga que conseguir un salón más grande o más pequeño.

≈ Anunciar la conferencia de prensa en un servicio cablegráfico de calendario de noticias.

≈ Enviar un fax o correo electrónico a los periodistas de otras ciudades que puedan tener interés en el tema, aunque no puedan asistir a la conferencia de prensa.

≈ Disponer de tiempo suficiente para redactar, imprimir, reunir y transportar los materiales de prensa; p. ej., los “kits”, comunicados de prensa, información de antecedentes, biografías y fotografías.

≈ Decidir si será necesario que los reporteros se identifiquen a la entrada, es decir, si sólo se invitará a ciertos reporteros.

≈ Atender todos los requisitos técnicos de la prensa. Disponga las plataformas para el alumbrado, fuentes especiales de energía, traductores y “cajas múltiples”. Asegúrese de que todo el equipo que se va a usar funcione bien.

≈ Asignar a un miembro del personal para que administre la logística de la conferencia. El día del evento, esa persona tendrá que llegar con mucha anticipación al lugar y deberá estar dispuesta a resolver problemas inesperados de logística, como el ruido del exterior y el mal tiempo, si el evento se realiza al aire libre.

Si la conferencia de prensa se realiza en algún otro lugar

≈ Averiguar si habrá que conseguir un salón de reuniones o la suite de un hotel para el funcionario de gobierno.

≈ Disponer un espacio adecuado que satisfaga las necesidades técnicas de los reporteros.

≈ Conseguir los nombres, teléfonos y números de teléfono celular de las personas clave de ese lugar, como el jefe de seguridad, el superintendente de mantenimiento y el personal de relaciones públicas.

Aun en el caso de que usted sea un invitado en un lugar ajeno, la importancia de planear todos los aspectos de los eventos que allí se realicen es tan grande como cuando tales eventos tienen lugar en su propio terreno. Las cosas pueden fallar... y fallan. Por ejemplo, un funcionario de gobierno viajó varias horas para inaugurar un nuevo hospital. Él y su secretario de prensa sabían que debía responder las preguntas de los periodistas al final de la ceremonia, pero no tuvieron el cuidado de disponer un lugar con ese propósito. Así, el funcionario terminó dando una conferencia de prensa para 15 reporteros en un pasillo del hospital, con tan poco espacio que los operadores de las cámaras de TV no pudieron cap-

tar una buena imagen, mientras la banda de la escuela tocaba tan fuerte que los reporteros no oían la voz del funcionario.

Por lo menos una semana antes del evento, el vocero debió haber llamado al hospital a fin de pedir un salón adecuado para la conferencia de prensa, notificando luego a los medios el lugar y la hora del evento. También debió pedir al ayudante de prensa que viajó con él que llegara al salón con anticipación –incluso una hora antes del evento– para revisarlo. Como no lo hizo así, los reporteros se sintieron frustrados y el funcionario de gobierno perdió la oportunidad de generar un buen reportaje de noticias.

Durante la conferencia de prensa

- ≈ Preparar una lista de asistencia para la prensa y cualquier otro visitante, a fin de saber quién estuvo presente.
- ≈ Al principio de la conferencia de prensa, informar a los reporteros de cuánto tiempo dispone el orador y estar listos para suspender la sesión de preguntas a la hora indicada.
- ≈ Procurar que la conferencia de prensa y las declaraciones sean breves. La prensa es más receptiva hacia un funcionario que hace una declaración

corta y luego responde preguntas, que hacia el que pronuncia un discurso de media hora.

- ≈ Reservar tiempo para las preguntas.
- ≈ Grabar en cinta magnética los comentarios del funcionario de gobierno para que puedan ser transcritas y conservadas en un registro permanente.
- ≈ Buscar las respuestas para las preguntas no respondidas. Si a un funcionario se le hace una pregunta que no puede responder, debe admitir que no lo sabe, pero bajo la promesa de comunicarse de nuevo con el reportero el mismo día y darle la información solicitada antes que expire el plazo para presentar su material.

Después de la conferencia de prensa

- ≈ Ofrecer lo antes posible una transcripción de la conferencia de prensa en su página de Internet, para permitir un amplio acceso a ese material.
- ≈ Enviar materiales impresos y una transcripción a todos los medios que no pudieron asistir al evento, pero tienen interés en el asunto.
- ≈ Cumplir todas las promesas de materiales o de respuestas adicionales a las preguntas no respondidas, dentro de los plazos límite.
- ≈ Criticar cada uno de los pasos de la operación y escribir notas útiles para la siguiente conferencia. ☒

Calendarios y Nombres de la Prensa

Para que pueda responder con rapidez las noticias que surgen y sepa elegir los medios adecuados cuando tenga algo que decir, mantenga actualizadas las listas de sus contactos en los medios.

- ≈ Haga una lista con los nombres de los reporteros, sus afiliaciones, sus rubros o intereses especiales, la dirección de su trabajo y de su hogar, sus números de teléfono celular, localizador y fax, así como sus direcciones de correo electrónico. Prepare también listas por separado de reporteros según su rubro o interés y por regiones geográficas.
- ≈ Asegúrese de mantener actualizadas esas listas.

- ≈ Averigüe cómo desea recibir las noticias cada uno de esos contactos, ya sea por fax, teléfono o correo electrónico.
- ≈ Conozca el plazo que tiene cada reportero para entregar sus materiales y no los llame a esa hora.
- ≈ Averigüe en los distintos medios quién decide qué noticias se van a cubrir y a qué hora del día, la semana o el mes se toman las decisiones a ese respecto. Investigue con cuánta anticipación a los eventos desean ser notificados los medios de información.

10

la Oficina de Prensa responsable



10 La Comunicación en las Crisis

La crisis es un evento que sobreviene de pronto, a menudo en forma inesperada, y exige una respuesta rápida. La crisis interfiere con las actividades normales y crea incertidumbre y tensión. La crisis puede ser un evento natural, como un

terremoto o un huracán, o un hecho provocado por el hombre, como una explosión, un escándalo o un conflicto. A la postre, eso puede amenazar la reputación de un alto funcionario y de una organización. Sin embargo, una crisis bien administrada no sólo permite preservar el prestigio y la credibilidad, sino que incluso los refuerza.

La clave de la comunicación eficaz en una crisis es estar preparados desde antes que ésta se presente. Una vez que ocurre tal contingencia, hay poco tiempo para pensar y mucho menos aún para planear. Si no tiene un plan para las crisis, se puede sentir abrumado por los acontecimientos.

“Las buenas comunicaciones en caso de crisis se basan en un sistema que ya esté establecido”, dice el ex secretario de prensa de la Casa Blanca, Marlin Fitzwater. “Cuando surge una crisis, no hay más remedio que apegarse al sistema y superarse. Si en forma habitual se ofrecía una reunión explicativa de prensa al día, ahora habrá que hacer ajustes y ofrecer una tres veces al día. La crisis no es el momento para diseñar un nuevo sistema”.

En una crisis, lo más conveniente es ser amables y sinceros, y hacer todo lo necesario para facilitar la labor informativa. Los medios van a escribir y difundir la noticia con la ayuda de usted o sin ella. Por eso le conviene participar en el reportaje —aunque éste sea negativo— para que la posición de usted sea presentada tal como es. De lo contrario, los medios escribirán que un funcionario del gobierno “no respondió a nuestras preguntas”, lo cual sólo suscita sospechas y rumores.

“En caso de crisis, reúna a todos los jugadores clave en un salón y exponga los hechos como son.

Nunca diga más de lo que sabe, no exponga gratuitamente sus ideas y actualice a los reporteros en todo momento”, dice Susan King, portavoz de dos departamentos federales bajo la presidencia de Clinton. “Los reporteros tienen que recibir información, pero si usted no les da ningún dato, ellos difundirán rumores”.

Antes de la crisis

≈ Mantenga en todo momento relaciones de confianza y credibilidad con los medios. Si lo hace así, ellos serán menos suspicaces y más cooperativos en medio de una crisis.

≈ Seleccione a una persona para que asuma el papel de administrador de la crisis.

≈ Pida a esa persona que recopile información sobre los asuntos y tendencias que pueden llegar a ser problemáticos. Evalúe ese material, reúna datos al respecto y desarrolle estrategias de comunicaciones para prevenir o reorientar el curso de los acontecimientos.

≈ Localice personas adecuadas para formar parte de un equipo que se encargue de administrar la crisis. Defina cuáles serán sus funciones, las tareas que deben realizar y los posibles escenarios. Tenga a la mano la lista de los números telefónicos del domicilio, la oficina y el teléfono celular o móvil de todos ellos. Consiga también copias de sus biografías. En caso de crisis, la prensa querrá conocer los antecedentes de la gente que está a cargo de hacerle frente.



- ≈ Imparta a los voceros designados capacitación para tratar con los medios.
- ≈ Defina el mensaje, el objetivo y los medios que podría usar en los diversos planes para afrontar las crisis.
- ≈ Tenga una lista del número telefónico del domicilio, la oficina y el teléfono celular o móvil de los reporteros que podrían cubrir las actividades de su organización en caso de crisis, y los plazos en que deben entregar su material.
- ≈ Haga un plan para establecer un centro de crisis destinado a los medios. En él puede haber diversos elementos, p. ej., escritorios, sillas, teléfonos, estacionamiento, contactos eléctricos, espacio para instalar los camiones de la transmisión vía satélite, máquinas copiadoras y hasta servicio de café. También tendrá que idear la forma de proteger la seguridad de la oficina, sobre todo la de su propio personal.

Durante la crisis

- ≈ Cuando se desate una crisis, informe de inmediato a la prensa. Si no lo hace, los medios obtendrán esa información por otros cauces.
- ≈ Establezca un centro de crisis que atienda a los medios las 24 horas del día, en un lugar central desde el cual se difundan noticias, se atiendan los rumores, se compilen datos y se den explicaciones.
- ≈ Haga “pública” la situación de inmediato, por medio de un vocero capacitado que imparta sesiones explicativas para la prensa. Deje que los medios –y, por lo tanto, el público– sepan que usted se ha hecho cargo de la situación.
- ≈ Hable de lo que usted sabe y nada más. No especule. No deje que le obliguen a decir algo basa-

do en un rumor. Si no lo sabe, admítalo. La mejor respuesta es: “Ese asunto lo estamos investigando”.
 ≈ Compile la información lo antes posible. Entérese de lo básico: quién, qué, cuándo, dónde y cómo. Tal vez sólo más tarde pueda explicar el “por qué”.

≈ Lleve al dirigente del gobierno o la agencia y otros altos funcionarios al centro de crisis. Cancele todos los demás planes. La gente quiere ver al dirigente, no sólo al personal de asuntos públicos. Hacer que los más altos líderes comparezcan ante la prensa en una crisis le da credibilidad a la organización y demuestra que ésta no trata la situación a la ligera.

≈ Informe a sus audiencias internas –el personal y otras oficinas del gobierno– al mismo tiempo que a la prensa. Si los medios son la única fuente de información para ese personal, es posible que decaiga la moral y que los empleados se sientan confusos y heridos, sobre todo si la prensa presenta el incidente de modo incorrecto. Por el lugar donde trabajan, se verá a los miembros del personal como fuentes de información y éstos pueden ser el origen de filtraciones y rumores. Asegúrese de que ellos conozcan bien los hechos.

≈ Comuníquese con su audiencia interna por correo electrónico, si dispone de él, o por medio de comunicados y declaraciones de prensa para cada oficina. Si el personal es lo bastante reducido, convoque una reunión en la cual se presenten los miembros del equipo de crisis para responder las preguntas del personal.

≈ Mantenga una actitud tranquila, amable y servicial. No se muestre nervioso o abrumado.

≈ Nulifique de antemano la publicidad negativa e informe sobre las medidas que se están tomando para resolver la crisis. Verifique cada noticia antes de anunciarla.

≈ Si es posible, haga que los medios tengan acceso al escenario de la crisis. La televisión quiere captar imágenes. Si hay restricciones de espacio, aplique el método de “reportajes compartidos”, de modo que un representante de cada tipo de medio –servicio cablegráfico, periódico, TV, radio, revista y fotografía– tenga acceso al escenario de los hechos para escribir un reportaje y hacer las fotos para sus colegas. Esos reportajes no los podrá usar ninguno de ellos, ni aun los miembros del grupo de representantes, mientras no hayan sido distribuidos a todos los demás.

≈ Procure atender las necesidades prácticas de la prensa, como estacionamiento, teléfonos, conexiones eléctricas, escritorios y sillas.

≈ Lleve una bitácora de los reporteros que han llamado, las preguntas que hacen, sus plazos de entrega, lo que usted les prometió y en quién delegó el cumplimiento de la promesa.

≈ Conteste siempre las llamadas telefónicas. Si no lo hace, los reporteros buscarán la información en otro lugar. Ellos escribirán sus reportajes con la ayuda de usted o sin ella. Al no responder, usted pierde el control de todo el reportaje.

≈ Una actitud sencilla y comprensiva le puede ayudar a recobrar la confianza del público. Tranquilice a la gente. Explique qué medidas se están tomando para resolver el problema, para ayudar a los afectados y para que se restablezca la normalidad. Pero asegúrese primero de que está haciendo lo que ha dicho.

≈ Cerciórese de que el vocero de prensa participe con las altas autoridades en todas las decisiones y en la creación de las políticas. Cada decisión tiene ramificaciones públicas, ya sea que las autoridades lo reconozcan o no.

≈ No trate de hallar culpables. Eso sólo se podrá hacer al cabo de una investigación.

≈ Haga un llamado a terceros para que apoyen sus esfuerzos. Pida que hablen a su favor personas dignas de crédito que hayan pasado por experiencias similares y atraigan la atención del público.

≈ Actualice la información a menudo y con regularidad. Anuncie cuándo hará la siguiente actualización.

≈ Esté al pendiente de los reportajes que aparecen en los medios y corrija de inmediato los errores.

≈ Establezca una página en la Internet para informar al público sobre el estado de la situación. Presente en esa página todos los comunicados de noticias, declaraciones, listas de datos y enlaces con otros informes.

≈ Forme un grupo de evaluación para estudiar el problema y prevenir que se repita en el futuro. Esto no es un recurso cosmético: el poder de ese grupo debe ser real.

≈ Recuerde: si responde a la gente y tiene una actitud abierta durante las crisis, reforzará su credibilidad y el respeto de los medios. A la larga, esto puede ser útil para usted.

Después de la crisis

≈ Evalúe la eficacia del plan de crisis y la respuesta de la gente al mismo.

≈ Corrija los problemas para que no se presenten de nuevo. ☒

La clave de la comunicación eficaz en una crisis es estar preparados desde antes que ésta se presente. Una vez que ocurre tal contingencia, hay poco tiempo para pensar y mucho menos aún para planear. Si no tiene un plan para las crisis, se puede sentir abrumado por los acontecimientos.

La Comunicación en las Crisis

5 Sugerencias Óptimas

- ≈ Tenga a la mano un plan para las crisis.
- ≈ En una época de crisis, informe al público de inmediato, pero diga sólo lo que sabe.
- ≈ Haga que los altos dirigentes acudan al lugar de la crisis.
- ≈ Informe a su público interno.
- ≈ Actualice la información con frecuencia y regularidad.



En una crisis,
lo más conveniente
es ser amables y sinceros,
y hacer todo
lo necesario para
facilitar la labor
informativa.
Los medios van a
escribir y difundir
la noticia con
la ayuda
de usted o sin ella.

Reportaje Colectivo

Este tipo de reportaje se usa cuando el lugar donde ocurre un evento o una conferencia de prensa no es lo bastante grande para alojar a todos los

reporteros que desean informar sobre una noticia. Por ejemplo, en los Estados Unidos se usa a menudo este sistema en la Casa Blanca, ya que el espacio es limitado en la oficina del presidente y otras áreas.

≈ En el reportaje compartido, un grupo de representantes de cada tipo de medio "se combinan" para cubrir un evento; escriben un reportaje o graban en cinta magnética el evento y ofrecen sus materiales a sus colegas de la prensa o de los medios electrónicos. El material se entrega a todos a la vez y nadie lo debe usar mientras alguien carezca de él.

≈ Un "colectivo" típico se forma con un reportero de cada uno de los siguientes rubros: servicios cablegráficos, medios impresos, revistas, medios electrónicos, un camarógrafo, un técnico de sonido y un fotógrafo de placas fijas. A veces hay una sola cámara que filma el evento y lo transmite a los reporteros que están en un salón cercano.

≈ El "colectivo" puede ser aún más pequeño. Cuando el presidente Bill Clinton asistió a un funeral en la Academia Naval de los EE.UU., las dimensiones de la capilla y el protocolo de la ceremonia impusieron la necesidad de hacer un reportaje compartido. Así pues, se permitió el ingreso de una cámara en la capilla. Los reporteros y las otras cámaras se quedaron en el sótano, donde presenciaron la transmisión en vivo del evento, e hicieron sus reportajes a partir de esa transmisión.

11

la Oficina de Prensa responsable



11

Cómo Planear un Evento

Una oficina de prensa del gobierno está llamada a lidiar con eventos públicos de muchos tipos. Hay “eventos de los medios” –a los que se invita a la prensa– y hay otros a los cuales la prensa concurre algunas veces y otras no.

El vocero de prensa debe ser capaz de administrar la participación en cualquier evento, de los medios o no, ya sea que él mismo lo haya organizado o que sólo asista como invitado de otra persona.

Piense en esos eventos como funciones de teatro o de ballet. Todo debe estar planeado y previsto, y todo tiene que estar relacionado con el tema general del drama o el ballet. Cada detalle y el papel de cada persona están bien planeados. Debe haber un director –extraído del personal de usted– en el lugar, a cargo de velar por que todo resulte tal como fue planeado.

La planificación de un evento interno

Es necesario realizar una cuidadosa planificación de todos los eventos en los que participa un vocero de prensa, pero lo es aún más en actos tales como la visita de un jefe de estado o la reunión de varios ministros del exterior.

- ≈ Como primer paso, designe a un administrador que supervise todo el evento. Esa persona se puede encargar de todo, o bien, supervisar a otros individuos que se hagan cargo de las distintas tareas.
- ≈ A continuación, decida cuál será el tema del evento:
- ≈ ¿Cuál es su propósito?
- ≈ ¿Qué metas desea usted alcanzar?
- ≈ ¿Qué impacto quiere llegar a producir?
- ≈ Establezca las fechas límite para los diversos componentes del evento.
- ≈ ¿Qué día tendrá que estar terminado el discurso?

- ≈ ¿En qué fecha se deberán hacer los pedidos de materiales, como plataformas, sillas, toldos, cables eléctricos y teléfonos?
- ≈ ¿En qué fechas tienen que estar listas las aprobaciones?
- ≈ ¿En qué fecha habrá que enviar las invitaciones?
- ≈ Realice reuniones periódicas con las personas involucradas en el evento y asegúrese de que las tareas asignadas se lleven a cabo. Visite el lugar con un día de anticipación, por lo menos, y compruebe que todo esté bien dispuesto. Cuanto más grande sea el evento, con tanta más anticipación tendrá que visitar el lugar: si es un evento estatal, tal vez con varias semanas de antelación; si será una reunión de media hora entre ministros, bastará una hora de anticipación. Pero procure que un miembro de su personal esté siempre en el lugar desde varias horas antes del evento, para que se haga cargo de cualquier cambio de último minuto.
- ≈ Prepare un libro de información para el evento e incluya en él los horarios, la lista de participantes, los argumentos por discutir o los discursos, las biografías de los invitados importantes al acto, un resumen de asuntos clave, políticos y de otro tipo, además de artículos de prensa acerca de esos temas.
- ≈ Después del evento, envíe notas de agradecimiento a los que participaron en él, como el personal y los personajes clave.
- ≈ Celebre una reunión de seguimiento con su personal y, como una guía para mejorar los eventos futuros, escriba un breve informe sobre lo que resultó bien y lo que falló.

En los Estados Unidos se acepta la teoría gene-

Es necesario realizar una cuidadosa planificación de todos los eventos en los que participa un vocero de prensa, pero lo es aún más en actos tales como la visita de un jefe de estado o la reunión de varios ministros del exterior.

ral de que se requieren entre 5 y 10 horas de planificación por cada hora que vaya a durar el evento.

La planificación de un evento externo

Aun cuando se trate de un evento organizado por otra persona, al cual su funcionario de gobierno ha sido invitado como orador, revise todos los pormenores de la participación de éste, incluso el texto de la invitación y los materiales de prensa en los que su jefe sea mencionado.

Envíe siempre a un miembro de su personal al lugar, antes que comience el evento. Así, su enviado podrá intervenir en favor de usted, se enterará de si hay cambios al programa y avisará a su funcionario. Sin esa persona, usted no tendría control alguno sobre la participación del funcionario.

Un aspecto importante de la planificación de un evento externo consiste en evaluar la invitación. Considere este caso: un funcionario de gobierno viajó varias horas para pronunciar un discurso ante un auditorio de partidarios suyos, según el texto de la invitación. Sin embargo, en cuanto llegó al lugar vio que estaba en un foro lleno de opositores con los cuales se esperaba que sostuviera un debate, frente a una audiencia no amistosa. Ningún miembro del personal había verificado con anterioridad la situación, por lo cual nadie estaba enterado de que el evento se había desviado del carácter descrito en la invitación, la cual se hizo en forma verbal.

Para evitar sorpresas, muchos políticos piden que todas las invitaciones se les hagan por escrito. Así saben con exactitud lo que se espera de ellos y

pueden negociar su participación de acuerdo con ese escrito. Muchos de ellos responden también por escrito y explican en qué consistirá su intervención.

Cuando se hace una invitación por teléfono, el vocero o programador de prensa puede decir: "Aquí tenemos la política de que las invitaciones se deben hacer por escrito. Envíe por favor una carta, un fax o un mensaje de correo electrónico con su invitación y los siguientes datos:"

- ≈ El título del evento.
- ≈ Su propósito.
- ≈ La fecha y la(s) hora(s). A este respecto, vale la pena averiguar si habrá cierta flexibilidad. Por ejemplo, si se trata de una conferencia que durará varios días y se ha invitado al funcionario para un día específico en el cual tiene un compromiso previo, ¿podrá cambiar esa fecha por otro día?
- ≈ El lugar.
- ≈ El número de personas cuya presencia se ha previsto.
- ≈ Si habrá otros participantes y quiénes son.
- ≈ Si existe la tradición de presentar un invitado especial como orador del evento, ¿será ese invitado el funcionario para quien usted trabaja; p. ej., en su carácter de gobernador de un estado?
- ≈ Cuál será el papel del funcionario: pronunciar el discurso inaugural, presentarse como el único orador, ser uno entre varios oradores, hablar sobre un tema determinado, u otra función similar.
- ≈ Si la prensa tendrá acceso al evento o no.
- ≈ Si es un evento anual o periódico, cómo lo han cubierto los medios en el pasado.

En seguida, puede revisar la invitación escrita, decir lo que le agrada y lo que no le agrada en ella, y negociar cambios a partir de su texto. Además, usted puede responder por escrito, indicando lo que desea aceptar y en qué consistirá su participación.



Lista de verificación del evento

- ≈ Conseguir una invitación por escrito.
- ≈ Averiguar cuándo y dónde será el evento y cuánta flexibilidad hay para cambiar las fechas y horarios.
- ≈ Aclarar el propósito del evento y el papel que se ha asignado en él al funcionario.
- ≈ Investigar si la prensa estará presente.
- ≈ Preguntar cuál será el número de invitados y demás participantes.

El Lugar del Evento

Ya que haya decidido cuál será el “mensaje” para un evento, tendrá que determinar cuál es el mejor lugar para llevarlo a cabo, a fin de transmitir el mensaje al público.

Por ejemplo, si el evento gira en torno de un anuncio sobre educación, el mejor lugar podría ser un entorno educacional, como una escuela. En cuanto haya seleccionado la escuela, considere lo siguiente:

- ≈ ¿Cuál es la mejor aula para el evento?
- ≈ ¿Deberán participar los niños más pequeños o los mayores?
- ≈ ¿Qué impresión visual deseo producir; qué telón de fondo me ayuda a lograrlo y encaja mejor con el mensaje?

≈ ¿A quién más le debo pedir que me ayude a desarrollar el mensaje? Por ejemplo, ¿algunos de los maestros, administradores de la escuela o, tal vez, el ministro de educación, deben ser incluidos en plan de oradores o como invitados? Decida cuándo hay que comunicarse con ellos, quién los debe invitar y, en caso de que vayan a representar algún papel, cuál será éste.

El Libro de Información

En los Estados Unidos, cuando un alto funcionario como el gobernador de un estado, un miembro del gabinete y, desde luego, el presidente y el

vicepresidente, participan en un evento, reciben de antemano un libro de información. Los empleados del personal que presenta el evento preparan dicho libro. Éste tiene la finalidad de propiciar la máxima participación de todos... y evitar sorpresas.

En el libro de información típico se explica lo siguiente:

- ≈ El propósito del evento.
- ≈ La indumentaria adecuada: informal, de negocios, formal.
- ≈ El pronóstico del tiempo para el día del evento.
- ≈ El tamaño de la audiencia.
- ≈ Si la prensa estará presente. Si se espera la presencia de cámaras.
- ≈ El lugar donde se llevará a cabo el evento.
- ≈ El nombre del coordinador de personal para el evento y su número telefónico, el de su teléfono celular y el de su radiolocalizador.

- ≈ Las principales cuestiones políticas de actualidad en el área donde tendrá lugar el evento. El libro de información puede incluir copias de artículos de prensa, como material de apoyo.
- ≈ Los nombres de los participantes, sus títulos y afiliaciones, así como un resumen de lo que van a hacer o decir en el evento. Si es pertinente, debe incluir biografías y la pronunciación correcta de los nombres poco conocidos.
- ≈ Una agenda o programa del evento, minuto a minuto.
- ≈ Las probables preguntas de la prensa o la audiencia, junto con sus posibles respuestas.
- ≈ Una lista de los temas por abordar y los que es preciso evitar.
- ≈ Los nombres de las personas que el funcionario deberá reconocer desde el estrado.
- ≈ Un plano del lugar de la presentación, que muestre dónde se sentará y se pondrá de pie el funcionario, y quién estará a su lado.

12

la Oficina de Prensa responsable



12 Ética: Códigos de Conducta

La oficina de prensa del gobierno existe en dos ámbitos a la vez. Usted representa la posición del gobierno ante el público, pero en cierto sentido también responde a los intereses de la prensa y de la gente que forma parte del gobierno. A veces

este doble papel le colocará en una posición moral difícil.

Como vocero de prensa, ¿qué puede usted hacer si su jefe le ordena que oculte a la prensa una información que no esté clasificada como confidencial? ¿Qué puede hacer si su jefe miente ante los medios y usted lo sabe?

Los funcionarios de prensa del gobierno tienen que lidiar con esas cuestiones en todos los países, incluso en los Estados Unidos. Como una ayuda para lograrlo, muchos de ellos han elaborado códigos de ética.

Esos sistemas de valores, por medio de los cuales la persona define lo que está bien o mal, lo que es equitativo y lo que no lo es, lo justo o lo injusto, establecen normas para la conducta de trabajo de los profesionales y los empleados. Dichos sistemas son la conciencia de una profesión. De igual importancia, un código de ética bien reconocido puede dar al empleador una comprensión clara de las normas de conducta que sus empleados deben observar.

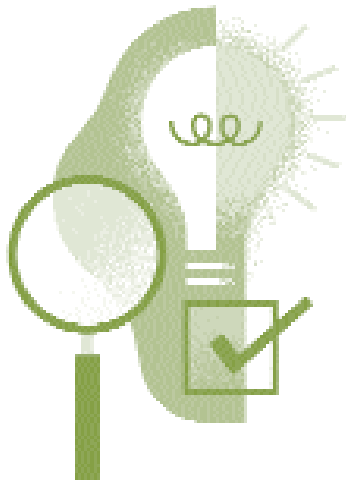
Los voceros del gobierno deben tomar decisiones que satisfagan el interés público y el de su empleador, así como sus propios valores personales y sus normas profesionales. Debido a que esos valores pueden estar en conflicto, los códigos de conducta son, en última instancia, la medida del comportamiento correcto. En esencia, la credibilidad tiene una importancia crítica para un vocero de prensa. Sin duda, es vital que se muestre leal a su empleador, pero si la sinceridad del vocero ante los medios no es total, la credibilidad que tenía se destruye y, a fin de cuentas, pierde también todo el valor que podría tener para el empleador.

La confianza de los medios en un vocero es difícil de ganar y sólo se logra con el tiempo, en virtud de una conducta altamente profesional y ética. Así pues, la primera meta de un comunicador ético es transmitir en forma veraz la realidad de un evento, un tema, una política o un plan.

Aun cuando se podría creer que el gobierno y la prensa tienen que ser antagónicos en sus códigos de conducta, la verdad es que esos códigos comparten muchos de sus principios en una democracia. Por ejemplo, en los Estados Unidos, los códigos de conducta de la prensa y de los comunicadores del gobierno dictan que el profesional sea responsable, veraz y preciso, que no tenga intereses en conflicto, que trabaje por el bien común, que sea justo y que actúe como depositario de la confianza del público.

En cuanto al tema de la veracidad y la precisión, la Asociación de Editores de Periódicos de los EE.UU. (ASNE por sus siglas en inglés) tiene un código de conducta según el cual: “La buena fe para con el lector es el cimiento del buen periodismo. No hay que escatimar esfuerzos para asegurarse de que el contenido de las noticias sea preciso, que esté libre de tendencias y contextualizado, y que todas las partes estén representadas en forma equitativa”. El código indica, en seguida, que tanto los errores factuales significativos como los causados por omisión se deben enmendar con prontitud y en lugar prominente.

Así mismo, la Asociación Nacional de Comunicadores del Gobierno (NAGC) tiene un código de ética según el cual los comunicadores gubernamentales “se abstendrán de propalar de modo intencional información falsa o engañosa y se darán prisa



para rectificar los rumores o la información falsa o engañosa”.

Los dos códigos de ética ordenan que los profesionales del ramo se pongan al servicio del bienestar general, no al de ellos mismos, y que se hagan responsables de la tarea a su cargo. En lo que toca al interés y la confianza del público, el código de la ASNE proclama que la libertad de prensa le pertenece al pueblo y “tiene que ser defendida de cualquier sector, público o privado, que trate de conculcarla o atacarla. Los periodistas deben estar siempre alerta para asegurarse de que los asuntos del público se ventilen en público. Tienen que estar en guardia frente a quien intente explotar a la prensa con fines egoístas”. El código de la NAGC dispone que los voceros de gobierno deben “encauzar su vida profesional de acuerdo con el interés público, en justo reconocimiento de que cada uno de nosotros es depositario de la confianza del público”.

Los ideales que se expresan en estos códigos son una guía, pero ¿cómo abordar las cuestiones éticas en sitios en los que tal vez no se les ha prestado la debida consideración? Puede ser útil que los profesionales de la labor de informar al público tomen en cuenta lo siguiente:

- ≈ Redacte códigos de ética para los voceros del gobierno y haga que circulen con profusión, tanto entre los profesionales en la materia como entre los empleados.
- ≈ Organice reuniones de voceros de gobierno. Forme asociaciones y clubes profesionales. La presión de los colegas para alcanzar ciertos niveles de conducta puede ser una fuerza que se oponga a la

inclinación a los actos poco éticos. Además, el hecho de hablar de frustraciones, intereses en común y conflictos les puede ayudar a mejorar la situación.

- ≈ Refuerce los programas educativos para la gente que desea dedicarse a las relaciones con la prensa.
- ≈ Fomente la capacitación dentro y fuera del país para los que ya ejercen la profesión. Observar el desempeño de otros les da oportunidad de elegir las mejores prácticas.
- ≈ Organice publicaciones, boletines y portales de Internet para el intercambio de información sobre el modo de lidiar con problemas similares.

Se presentan a continuación varias secciones clave del código de ética de la Asociación Nacional de Comunicadores del Gobierno.

“Los miembros de la Asociación Nacional de Comunicadores del Gobierno expresan su lealtad y profesan su adhesión a las metas de elevar el grado de comunicación, entendimiento y cooperación entre todas las personas.

“Creemos que la verdad es inviolable y sagrada, que la tarea de proveer información al público es un servicio civil esencial y que el público en general, y cada uno de los ciudadanos, tiene el mismo derecho de conocer los actos de su gobierno en forma íntegra, comprensible y oportuna. Los miembros deberán:

- ≈ Llevar a cabo su labor profesional con veracidad, precisión, justicia y responsabilidad, con la debida rendición de cuentas al público y adhesión a las normas del buen gusto aceptadas en forma general.
- ≈ Conducir su vida profesional de acuerdo con el interés del público, en reconocimiento de que cada uno de nosotros es un depositario de la confianza del público.
- ≈ Comunicar la verdad a los dirigentes de sus propias agencias, absteniéndose de cualquier práctica que pudiera corromper la integridad de los cauces de comunicación o los procesos de gobierno.
- ≈ No difundir de modo intencional información falsa o engañosa y actuar con prontitud para rectificar los rumores o la información falsa o engañosa.
- ≈ Identificar para el público el nombre y el título de la gente que participa en la toma de decisiones sobre políticas, los detalles de los procesos de decisión y la forma en que los ciudadanos interesados pueden participar.
- ≈ No apoyar a ninguna de la partes en un conflicto o competencia de intereses y acatar en su totalidad los estatutos, órdenes ejecutivas y reglamentos que rigen la divulgación personal de dichos intereses.

≈ Evitar toda posibilidad de que terceras personas, o gente del ‘círculo interior’ del gobierno, usen la información de modo indebido y no servirse jamás de la información interna para obtener ganancias personales.

≈ Garantizar o prometer que se logrará un resultado específico que no se encuentre dentro del control directo de usted.

≈ No aceptar pagos, comisiones, dádivas, promesas de ventajas futuras o cualquier otro valor material o intangible que esté relacionado, o se pueda percibir que lo está, con su empleo o sus funciones en el servicio público.

≈ Hacer que los datos confidenciales de los ex empleados y del personal actual, así como la información que se ofrece en reuniones y documentos, esté protegida tal como lo disponen la ley, los reglamentos, la prudencia y el buen sentido.

≈ No dañar por malicia el prestigio o la actividad profesional de otra persona, organización privada o agencia del gobierno.

≈ No participar en actividad alguna que tienda a manipular el precio de los valores bursátiles de una compañía.

“Cuando un miembro tiene pruebas o sospechas de que otro ha incurrido en una práctica no ética, ilegal o injusta, e incluso en la violación de esta disposición, debe presentar la información lo antes posible a la autoridad competente, la cual puede ser el presidente de la NAGC o el director del Comité de Ética de la misma. A los miembros que se les descubra transgrediendo el Código de Ética de la organización se les puede pedir que se retiren de la NAGC”. ☒

Sin duda es vital que se muestre leal a un empleador, pero si la sinceridad del vocero ante los medios no es total, la credibilidad que tenía se destruye y, a fin de cuentas, pierde también todo el valor que podría tener para el empleador.

En la Internet

Cualquier agencia del gobierno nacional de los Estados Unidos –y también la mayor parte de las agencias estatales, locales y regionales– puede transmitir sus mensajes al público por medio de la Internet (World Wide Web).

Las páginas de los principales departamentos federales en la Internet, en la sección que se destina a los medios, podrían incluir un programa o calendario de sus funcionarios clave que muestre tanto los eventos nacionales como los que se cubrirán vía satélite; copias de sus comunicados de noticias, discursos y testimonios; listas de datos y asesorías para los medios; fotos y diapositivas; informes y publicaciones especiales; e incluso un servicio de transmisión de noticias por radio... todo a su alcance a partir de una sola fuente.

Para tener una idea de la amplitud y profundidad de la cobertura que las oficinas de prensa de los 14 departamentos de gabinete de los Estados Unidos ofrecen en la Internet, visite una o varias de las direcciones de la Red que hallará en la siguiente lista. También se puede enlazar con las oficinas que ofrecen en línea más de 60 agencias y corporaciones del gobierno de los E.E.U.U., especializadas e independientes, en http://www.firstgov.gov/us_gov/establishments.html.

Departamento de Salud y Servicios Humanos
<http://www.hhs.gov/news/>

Departamento de Vivienda y Desarrollo Urbano
<http://www.hud.gov/news/index.cfm>

Departamento del Interior
<http://www.doi.gov/doipress/>

Departamento de Justicia
<http://www.usdoj.gov/03press/index.html>

Departamento del Trabajo
<http://www.dol.gov/dol/public/media/main.htm>

Departamento de Estado
<http://www.state.gov/press/>

Departamento del Transporte
<http://www.dot.gov/affairs/briefing.htm>

Departamento del Tesoro
<http://www.ustreas.gov/headlines.html>

Departamento de Asuntos de Veteranos
<http://www.va.gov/opa/>

Departamento de Agricultura
<http://www.usda.gov/newsroom.html>

Departamento de Comercio
<http://www2.osec.doc.gov/>

Departamento de Defensa
<http://www.defenselink.mil/news/>

Departamento de Educación
<http://www.ed.gov/news.html>

Departamento de Energía
<http://www.energy.gov/press/index.html>

DIRECTOR EJECUTIVO : George Clack
ESCRITORA : Marguerite H. Sullivan
EDITORIA : Kathleen E. Hug
DISEÑO : Diane K. Woolverton
COLABORACIÓN EDITORIAL : Ellen F. Toomey
ILUSTRACIONES : Ron Chan
TRADUCCIÓN : Ángel Carlos González Ruiz
COMPOSICIÓN TIPOGRÁFICA : Leticia Fonseca Gallegos

[ACERCA DE LA AUTORA]

MARGUERITE H. SULLIVAN es especialista en asuntos públicos y comunicaciones. Al inicio de su carrera fue reportera y columnista de Copley News Service, y más tarde, editora de la revista Washington Woman, de 1984 a 1986.

La Srta. Sullivan empezó a incursionar en la arena política en 1986, como directora de comunicaciones del Fondo Nacional para las Humanidades. En 1991 se incorporó al personal de la Casa Blanca, donde fue asistente del vicepresidente Dan Quayle en la administración del presidente George Bush (1989-1993) y jefa de personal y secretaria de prensa de Marilyn Quayle, la esposa del vicepresidente. Más tarde trabajó en el gobierno del estado como miembro del gabinete y directora de enlace federal de la entonces gobernadora de New Jersey, Christine Todd Whitman.

Durante la campaña presidencial del año 2000 en los Estados Unidos, la Srta. Sullivan fue secretaria de personal y de prensa de Lynne Cheney, la esposa del vicepresidente Dick Cheney. En la actualidad, es vicepresidenta de comunicaciones y asuntos externos del Instituto Republicano Internacional, una organización privada, no lucrativa, que se dedica a fomentar la democracia en todo el mundo.

La Oficina de Prensa Responsable: Guía para sus Miembros es una publicación de la Oficina de Programas de Información Internacional, Departamento de Estado de los EE.UU.
<http://usinfo.state.gov>

