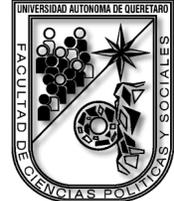




UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE QUERÉTARO
FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES



**GABINETE DE COMUNICACIÓN: CONSTRUCCIÓN DE UN
NUEVO MODELO INFORMATIVO**

TESIS

Que para obtener el Título de

LICENCIADO EN PERIODISMO Y COMUNICACIÓN

Presenta

ALBERTO LUGO LEDESMA

Santiago de Querétaro, Qro. Octubre de 2012



Universidad Autónoma de Querétaro
Facultad de Ciencias Políticas y Sociales
Licenciatura en Periodismo y Comunicación



**GABINETE DE COMUNICACIÓN: CONSTRUCCIÓN
DE UN NUEVO MODELO INFORMATIVO**

TESIS

Que como parte de los requisitos para obtener el grado de
Licenciado en Periodismo y Comunicación

Presenta:

Alberto Lugo Ledesma

Dirigido por:

Mtro. Gabriel A. Corral Velázquez

SINODALES

Mtro. Gabriel A. Corral Velázquez
Presidente

Firma

Mtro. Fernando Alberto Romero Vázquez
Secretario

Firma

Mtro. Juan José Arreola De Dios
Vocal

Firma

Dr. Juan Bautista Loría Saviñón
Suplente

Firma

Dra. Martha Gloria Morales Garza
Suplente

Firma

Centro Universitario
Querétaro, Qro.
Octubre de 2012
México

DEDICATORIA

*Enseñarás a volar,
pero no volarán tu vuelo.
Enseñarás a soñar,
pero no soñarán tu sueño.
Enseñarás a vivir,
pero no vivirán tu vida.
Sin embargo...
en cada vuelo,
en cada vida,
en cada sueño,
perdurará siempre la huella
del camino enseñado.*

Madre Teresa de Calcuta.

A mis padres, Moisés y Edvina.

AGRADECIMIENTOS

No habrá con que pagar la valiosa oportunidad que me brindaron mi *Alma Mater*, la Universidad Autónoma de Querétaro, y la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales de haber pasado por las aulas de la Licenciatura en Periodismo y Comunicación, por ello, la simple titulación no bastaba; como una pequeña retribución a lo mucho recibido, este documento que espero incentive a los alumnos de la ahora Licenciatura en Comunicación y Periodismo a profundizar en el estudio de la comunicación y su aplicación en nuestra ciudad, estado, país, continente y mundo.

Agradezco de manera especial a mi director de Tesis, Gabriel Corral Velázquez, por su tiempo y paciencia en la elaboración de este documento, que a veces parecía interminable, pero que hemos concluido, con el cual cierro una etapa muy importante de mi vida.

A mis sinodales: Fernando Romero, Juan José Arreola, Juan Loría y Marta Gloria Morales, por haber aceptado, por el tiempo dedicado a la lectura del borrador y por sus comentarios y aportes para enriquecer esta investigación.

Al director de mi Facultad, Carlos Ramírez, por el apoyo recibido para la ceremonia de titulación y para la titulación misma.

Y a mis profesores en las aulas, de todos aprendí y todos han contribuido al desarrollo de esta investigación.

A todos, muchas gracias.

ÍNDICE

DEDICATORIA	i
AGRADECIMIENTOS.....	ii
ÍNDICE	iii
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	13
Pregunta	24
Objetivos	24
Hipótesis	25
CAPÍTULO 2. JUSTIFICACIÓN	26
CAPÍTULO 3. ESTADO DE LA CUESTIÓN.....	30
CAPÍTULO 4. ESTRATEGIA METODOLÓGICA.....	41
CAPÍTULO 5. RESULTADOS DE LA OBSERVACIÓN	46
CAPÍTULO 6. GABINETE DE COMUNICACIÓN: UNA PROPUESTA	64
6.1. ORGANIGRAMA Y FUNCIONES.....	65
6.2. DIRECTOR DE COMUNICACIÓN.....	77
6.3. COMUNICACIÓN INTERNA	82
6.3.1. Formación y participación	83
6.3.2. Documentación, análisis e investigación	85
6.3.3. Órgano(s) de difusión.....	89
6.4. COMUNICACIÓN EXTERNA	91
6.4.1. Relaciones informativas	93
6.4.2. Marketing y propaganda.....	98
6.4.3. Relaciones públicas	98

6.5. COMUNICACIÓN ALTERNATIVA	99
CONCLUSIONES	105
BIBLIOGRAFÍA	110

INTRODUCCIÓN

El Estado de Querétaro y de forma particular la ciudad capital han sufrido grandes cambios en las últimas tres décadas; en el ámbito de lo político, se pasó del sistema de un partido hegemónico (Partido Revolucionario Institucional) a la alternancia política en 1997 (Partido Acción Nacional), como un laboratorio de lo que habría de suceder a nivel nacional tres años más tarde, en el año 2000, con la alternancia en la Presidencia de la República.

En el 2009, después de dos administraciones panistas, el Partido Revolucionario Institucional regresa a la Casa del Corregidor de la mano de José Eduardo Calzada Roviroso, con una campaña política basada en una comunicación más directa con el electorado, sobre todo con los jóvenes.

En el ámbito social, tras el terremoto de 1985, Querétaro fue uno de los principales destinos para la gente que abandonaba la capital del país, primero por el temor a nuevos movimientos telúricos y después, porque el estado ofrecía mejores condiciones de vida; hoy en día siguen llegando al estado 40 familias diarias, como lo refiere Roberto Gaytán Spamer, Director del Instituto para la Vivienda en el Estado de Querétaro (IVEQ): «Está llegando mucha gente, tenemos reporte de 40 familias diarias», lo que implica que Querétaro está creciendo demográficamente de manera acelerada.

La industria se ha potencializado en el estado, hoy en día es un referente nacional e internacional en el ámbito aeronáutico, incluso se ha creado una Universidad Aeronáutica en la entidad, con la finalidad de que sean los queretanos quienes trabajen en el *clúster* de esta rama industrial.

Asimismo, el hoy Presidente Electo, Enrique Peña Nieto, como candidato hizo el compromiso nacional de construir y poner en operación el Centro Nacional de Investigación y Certificación de Materiales Compuestos para la Industria Aeronáutica, que incrementa las posibilidades de esta industria en Querétaro¹.

En la capital del Estado se construye la plaza comercial más grande de Latinoamérica, Antea, que con tiendas departamentales ancla como el Palacio de Hierro, atraerá más inversión y derrama económica para la entidad.

El Querétaro Centro de Congresos es un referente para la realización de eventos de negocios de talla nacional e internacional, como la X edición de México Cumbre de Negocios, que implica grandes sumas de derrama económica para los negocios locales y grandes posibilidades de consolidación en otras ramas de la industria, en este 2012 por segundo año consecutivo se llevará a cabo en este mismo recinto la XI edición de México Cumbre de Negocios.

Por lo que hace al sector turístico, Querétaro es el tercer destino nacional y el primero sin playa, referido por el propio Secretario de Turismo en la entidad, Mauricio Salmón Franz², derivado de la gran riqueza natural y cultural que ofrece la entidad.

Es así que Querétaro es el único estado de la República Mexicana, junto con el Distrito Federal, con cuatro Patrimonios de la Humanidad declarados por la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (Unesco, por sus siglas en inglés): el Centro Histórico de Santiago de Querétaro, las cinco misiones franciscanas de la

¹ En el sitio web del Presidente Electo de los Estados Unidos Mexicanos, Enrique Peña Nieto: <http://www.enriquepenanieto.com/compromisos-nacionales/compromiso/crecer-para-generar-empleos>

² <http://www.eluniversalqueretaro.mx/metropoli/08-10-2012/otorgaran-230-mdp-para-turismo>

Sierra Gorda, el Camino Real de Tierra Adentro y los lugares de memoria y tradiciones vivas de los otomí-chichimecas de Tolimán³.

En el mismo sentido, en el programa Pueblos Mágicos de la Secretaría de Turismo de Gobierno Federal, Querétaro tiene inscritos cuatro pueblos: San Sebastián de Bernal, Jalpan de Serra, Cadereyta de Montes y hace apenas unos días que Tequisquiapan también forma parte de este selecto grupo de pueblos de la República que tienen el calificativo de mágicos, declaración que propicia el turismo y por lo tanto la derrama económica en la región⁴.

En el territorio queretano se encuentra ubicada la Peña de Bernal, el tercer monolito más grande del planeta, sólo después del Peñón de Gibraltar (Columnas de Hércules) y del Pan de Azúcar en Brasil.

Puede enumerarse un sinnúmero de sitios que hacen de Querétaro un lugar privilegiado en el país, como los sitios arqueológicos de Ranas, Toluquilla, Tancama y El Cerrito; los fósiles marinos y la reserva de la biósfera de la Sierra Gorda, los fósiles de Mamut en la región Huimilpan-Amealco, y un largo etcétera que enriquece las posibilidades del estado.

Querétaro, tercera ciudad del reino durante el Virreinato de la Nueva España, tres veces capital de la República, Cuna de la Independencia, Sepulcro del Imperio y sitio donde fue restaurada la República; aquí mismo, en el Teatro de la República, se firmó la Constitución Política que actualmente rige los destinos del país, el 5 de febrero de 1917.

³ <http://www.queretaro.travel/contenido.aspx?q=7Pj9zGxNoTb1ZvltcJ036PthHQqXOEVJ>

⁴ http://www.sectur.gob.mx/wb2/sectur/sect_Pueblos_Magicos

En suma, Querétaro siempre ha estado presente en los grandes acontecimientos nacionales que han cambiado los paradigmas y debe seguir a la vanguardia, siendo un referente nacional.

En el ámbito de la comunicación, los avances han sido pocos, pero los ha habido, se pasó del duopolio Diario-Noticias, todavía dominante hace una década, a contar con 6 periódicos en la capital del estado; no sin antes haber pasado por proyectos fallidos, bloqueados por el propio duopolio.

La desconcentración y control de la información ha sido paulatina y ha atendido a los avances de la propia sociedad, «No obstante, los medios continúan con la estructura tradicional de la prensa, algunos de los periodistas todavía son formados en la práctica y los contenidos informativos son dominados por las declaraciones en donde los acuerdos entre la prensa y las fuentes son cosa de todos los días», refiere Gabriel Corral en su tesis de Maestría (2006: 13).

Las nuevas tecnologías han permitido a medios de comunicación y comunicadores ocupar un lugar importante en la difusión de la misma; aunado a ello, los medios tradicionales han entrado, a regañadientes, a la era de la tecnología: los 6 periódicos tienen sitio web, además de presencia en redes sociales como *Facebook* y *Twitter*, que hoy por hoy, son una herramienta indispensable o al menos las que mayor penetración han logrado.

Al interior de los municipios existen un sinnúmero de semanarios y quincenarios, de los cuales la mayoría están más en la lógica de los pasquines que en la de medios de comunicación formales; el reto de los medios de comunicación al interior del estado, y que bien podría ser un tema de investigación importantes, es que éstos compaginen la visión de

«negocio de la información» y el de medio de comunicación formal, privilegiando el manejo de la información, sin dejar de lado la comercialización del producto.

Los nuevos tiempos exigen la profesionalización de los medios de comunicación, lo cual está sucediendo poco a poco, con los egresados de las carreras de Comunicación que ofrece la Universidad Autónoma de Querétaro y otras escuelas de educación superior en el estado, sobre todo en los medios de la capital; aunque siguen existiendo deficiencias en los medios del interior del estado.

Las áreas de comunicación social de las organizaciones públicas o privadas y de personajes de la vida pública, en lo sucesivo la organización, que necesitan de los medios de comunicación para la consecución de sus objetivos, requieren de profesionalización y de replantear el esquema de comunicación que actualmente mantienen, poniendo particular atención en las nuevas herramientas que ofrece la tecnología.

En este sentido se debe tener presente que «[...] internet no sustituye a los demás canales. Los nativos digitales decimos que los medios tradicionales están acaba[n]do y los periodistas viejos lo contrario. Ambos estamos mal. Internet y medios tradicionales al día de hoy son cada vez más complementarios; herramientas como twitter ayudan a periodistas a encontrar fuentes y difundir historias mientras los medios tradicionales proveen el material que eventualmente se discute en twitter.» (Martínez, 2010)

En el Capítulo 1 se establece el planteamiento del problema, del que se ocupa la presente investigación, que hace referencia a las coordinaciones de comunicación social de las organizaciones en Querétaro, se establecen hipótesis respecto a los resultados que arrojaría esta investigación y se plantean objetivos a los cuales se pretende llegar.

En el Capítulo 2 se presenta la justificación de la investigación y el porqué es un tema de interés en las relaciones que se establecen entre la organización y los medios de comunicación y la sociedad.

En el Capítulo 3 se expone la situación actual de las coordinaciones de comunicación social, sus hábitos y su relación con los medios de comunicación, queda de manifiesto que el modelo de comunicación institucional en Querétaro ha sido rebasado por el arribo de las nuevas tecnologías y es factible replantear el modelo.

Dicho replanteamiento implica, también, la apertura de esta área estratégica a toda la sociedad y no sólo a los medios de comunicación; la comunicación institucional tendría que adaptarse a nuevas herramientas como las redes sociales, pero también buscar contar con una estructura preestablecida que permita lograr una comunicación eficiente.

Se hace una investigación acerca de lo que se dice, de lo que se plantea con relación al área de comunicación social en otras latitudes, para ello Txema Ramírez de la Piscina proporciona información que permite contrastar con el modelo queretano.

Como se refiere, la información existente a este respecto es limitada, principalmente se cuenta con la del profesor español que sirve de referencia, y escasos artículos que abordan el tema, encontrados en internet.

Se describen las deficiencias observadas en las coordinaciones de comunicación social y la improvisación que existe en algunas con tal de estar presentes en la nueva lógica de la comunicación global.

En el Capítulo 4 de esta tesis se aborda la estrategia metodológica, se analiza el modelo de comunicación institucional actual a partir de entrevistas semiestructuradas con quienes día a día son los involucrados en esta relación: los coordinadores de comunicación social y los jefes de información de los medios.

Los informantes de la investigación de campo se escogieron de manera aleatoria entre, tres coordinadores de comunicación social de igual número de organizaciones que tiene una relación cotidiana y fluida con los medios de comunicación, y que serían quienes podrían tener menores deficiencias en su funcionamiento como facilitadores de la información.

Asimismo, se seleccionaron como informantes a tres jefes de información de igual número de medios de comunicación, se optó por los medios escritos que son quienes tienen una relación más amplia con las áreas de comunicación, pues, los medios electrónicos la utilizan en la mayoría de los casos para concertar entrevistas o las gestionan por su parte.

En cambio, los medios impresos tienen una relación más cercana, pues, son quienes mayormente utilizan los materiales que las áreas de comunicación proporcionan, como lo son los comunicados y las imágenes distribuidas; además de que es en los medios impresos en lo que queda constancia de más fácil acceso de la información difundida.

En el Capítulo 5 se pueden encontrar los resultados obtenidos de la investigación de campo realizada con los informantes de las organizaciones, tres profesionistas y con experiencia en los medios de comunicación y en el área de comunicación social, por lo que sus aportes para la detección de deficiencias y fallas en las funciones del área fueron importantes.

Los jefes de información, por su parte, con una amplia trayectoria en los medios de comunicación y conocedores de la realidad actual de la comunicación en Querétaro, aportaron su percepción de las fallas en los medios.

Derivado de las respuestas obtenidas se encontraron deficiencias en la relación de la organización con los medios de comunicación, porque la comunicación institucional ha quedado rezagada.

Las áreas de comunicación han tratado de adaptarse a las nuevas tecnologías, pero al no existir un referente de cómo hacerlo, ha quedado en improvisación; de ahí surge la inquietud de estudiar el modelo de comunicación actual y replantearlo, haciendo una propuesta que coadyuve a un flujo de información más eficiente, en la relación de la organización con los medios de comunicación.

En el Capítulo 6 se plantea el modelo propuesto que permita mejorar las relaciones comunicacionales de la organización, como un Gabinete de Comunicación, derivado de la estrategia metodológica y de los resultados obtenidos de la observación realizada, se concluye con el planteamiento de un «nuevo modelo», basado en las aportaciones de autores como Txema Ramírez, pero adaptado a la nueva realidad que se vive actualmente en cuanto a comunicación y las nuevas tecnologías, y adaptado al acontecer cotidiano de la comunicación en Querétaro.

Se bosqueja, como aporte a la comunicación en Querétaro, un «nuevo modelo» comunicacional a través del Gabinete de Comunicación, que vendría a subsanar varios errores y deficiencias en esta relación entre la organización y los medios de comunicación, lo que repercutiría en una mejor comunicación entre la organización y la sociedad en

general; de igual forma se plantea la necesidad de que la organización establezca mayor interacción con la sociedad, a través del uso de las nuevas tecnologías, sobre todo las redes sociales, que se han convertido en indispensables en el manejo de imagen, en sentido amplio, de la organización.

Se observa la necesidad de implementar el esquema de Gabinetes de Comunicación, ante las deficiencias detectadas en el manejo cotidiano de la información y en la relación existente con los medios de comunicación; pues, como plantea José Luis Piñuel una «Una cosa es “saber comunicarse” y otra “saber de comunicación”» (Piñuel, 2006: 19), quien esté al frente del Gabinete tendría, necesariamente, que saber de comunicación, para planear y ejecutar la ruta crítica que permita el posicionamiento de la organización.

La revolución tecnológica es el elemento que hace impostergable la implementación de un nuevo esquema de comunicación para las organizaciones del estado de Querétaro, que a su vez «obligue» a los medios de comunicación a entrar a la misma dinámica de actualización y profesionalización; porque aunque es innegable que ha habido avances, estos han sido muy limitados.

El modelo de Gabinete de Comunicación es una propuesta general de lo que la organización requiere, la cual puede adaptarse a los cambios y avances tecnológicos, no es una verdad absoluta, puede haber otras propuestas, pero lo importante es el cambio de modelo que requiere la organización.

En el apartado de Conclusiones, se hace un breve recuento de los resultados arrojados por la presente investigación, derivado del contraste de informaciones proporcionadas por los

informantes, la estrategia metodológica y la propuesta de reestructuración que se plantea para el caso de las áreas de comunicación de las organizaciones.

Se prueba la hipótesis planteada en el sentido de que las coordinaciones de comunicación social son obstructoras para los medios de comunicación y no facilitadoras de información, por la naturaleza del propio cargo; pero más allá de pertenecer a un escalafón jerárquico, en el que se tienen que acatar instrucciones, no se genera una relación de colaboración de cooperación mutua entre éstas y los medios de comunicación, sino sólo como meros suministradores de información.

Se responde a la pregunta planteada en esta investigación de si ¿el modelo de comunicación institucional actual se encuentra rebasado por las nuevas formas de comunicación que han surgido a partir del desarrollo tecnológico y es viable la implementación de un nuevo modelo de comunicación?

Se concluye que el modelo de coordinación de comunicación social está rebasado por las nuevas formas de comunicación que traen consigo las herramientas que proporcionan los avances tecnológicos, pues, las organizaciones en general y la clase política en particular no han querido aprender a utilizar los instrumentos a su alcance para tener un contacto directo con la sociedad.

Asimismo, a raíz de los datos recogidos en la presente investigación, se explora la implantación de un nuevo esquema de comunicación que permita la interacción de la organización con la sociedad, con la utilización de las nuevas herramientas que proporciona la tecnología, propiciando una comunicación integral.

Es así que en este documento, a partir de las informaciones recogidas en campo y la investigación documental realizada, se puede concluir que el modelo de comunicación actual está obsoleto ante la embestida tecnológica que proporciona herramientas de comunicación que agilizan la interacción con los destinatarios, por ello es necesario el replanteamiento de la estructura y funciones de esta importante área de la organización.

Para ello el modelo tendría que contar con una estructura acorde a los nuevos tiempos y las necesidades que éstos plantean para el desarrollo de la organización, que permitan incrementar las potencialidades de ésta; una reingeniería integral de la organización, iniciar con la reestructura del modelo comunicacional ofrece muchas posibilidades para garantizar una comunicación efectiva, dirigida y de resultados para la organización.

El planteamiento del modelo de Gabinete de Comunicación ofrece grandes posibilidades de reinventar a la organización como organismo social.

El área de comunicación social abarca un amplio abanico de actividades, que se contemplan en el modelo de comunicación propuesto, pues, cada uno de ellos son elementos importantes e integrantes de la comunicación que tendrían que analizarse de manera detallada y por separado, con el objetivo de establecer una comunicación integral en todos los ámbitos de aplicación de la misma; sin embargo, el enfoque de esta tesis se encuentra en el área informativa del órgano de comunicación de la organización, desde esa perspectiva se analiza y a partir de ella se establece la propuesta de modelo informativo.

La presente investigación parecería no contener un marco teórico sobre el cual sustentar la propuesta del modelo de Gabinete de Comunicación, en virtud de que no contempla un capítulo específico de marco teórico que sintetice el pensamiento de uno o más autores

sobre los cuales plantear el «nuevo modelo», no obstante, los conceptos teóricos y de análisis en los que se apoya la propuesta son los que propone Txema Ramírez en sus textos; a partir de ellos, sobre todo en el Capítulo 6, se hace una recapitulación de las ideas del profesor español y con aportes de otros investigadores.

Sobre este bagaje conceptual de quienes se han dedicado al estudio de la comunicación, pero particularmente de la comunicación social, se cimenta la propuesta de replanteamiento de la forma en la que se comunica la organización con los medios de comunicación y con la sociedad en su conjunto.

CAPÍTULO 1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Esta tesis estudia la estructura, funcionamiento y limitaciones de las llamadas coordinaciones de comunicación social en Querétaro, también denominadas coordinaciones o jefaturas de prensa, que intervienen en la relación de la organización y los medios de comunicación, con el objetivo de difundir y posicionar información generada en la primera y que ésta sea de interés para los segundos.

Las área de comunicación social han cambiado poco desde su origen, en contraste los medios de comunicación se han adaptado paulatinamente a los cambios tecnológicos y sociales y las necesidades de quienes los «consumen»; este documento busca ser un aporte que contribuya a mejorar el sistema de comunicación institucional.

Con el transcurrir del tiempo los medios de comunicación han abierto la puerta de millones y millones de hogares, han entrado sigilosamente y se han transformado en indispensables, casi necesarios, para las familias; están en las salas de estar, en las cocinas, en los comedores, en las recamaras, en todas partes; y transmiten permanentemente información, la cual puede ser de tres tipos: 1) propia, 2) pagada ó 3) suministrada por terceros.

La primera es producto del trabajo de los periodistas y atiende a la línea editorial del medio o a sus intereses económicos como negocio; la segunda es producto de pautas publicitarias establecidas por el medio de comunicación con organizaciones que buscan una presencia constante en los medios de comunicación y para ello requieren del establecimiento de convenios con los medios de comunicación, una contraprestación establecida entre ambas partes que aplica un costo a la información, misma que será publicada como propia y dará difusión a todo lo que el cliente busque darle realce.

Esta información es también conocida como propaganda encubierta, utilizada ampliamente por las organizaciones, las cuales establecen una relación comercial con los medios de comunicación y con estas pautas garantizan que la información que buscan posicionar se distribuirá a través de los mismos.

La tercera, que es la que interesa a esta investigación, la suministrada por terceros, es producto de una estrategia comunicacional establecida por el área de comunicación social de la organización y que en función del conocimiento de los géneros periodísticos y el conocer el funcionamiento de los medios de comunicación, es en esa misma medida que se establece un programa de acción y una ruta crítica del plan de comunicación, a fin de posicionar un mensaje claro y proyectar a la organización para los fines que se ha propuesto en sí misma o que la misma busca proyectar.

Omnipresentes, los medios de comunicación se han convertido en objeto de culto de millones, son narradores perpetuos, incansables y omniscientes de verdades incuestionables que son aceptadas por los públicos como tales, al ser irrefutables por el simple hecho de la imposibilidad de refutación, la «comunicación» establecida en este esquema había sido de una sola vía y rara vez existía interacción del público con éstos, como réplica, precisión o aclaración de la información que difundían como verdadera.

Debido a ello, los medios de comunicación son y seguirán siendo la mejor palestra que la organización podría desear para darse a conocer con esos millones y millones de potenciales «compradores de su producto», en cualesquiera de sus variantes.

Los medios son capaces de trascender tiempo y espacio, la plaza pública ha quedado caduca ante las posibilidades ilimitadas de éstos, el ágora del pasado ha sufrido

transformaciones, hoy el ágora digital es una babel comunicacional en la que se habla de todo y de nada, en todas las lenguas, buscando la transmisión del mensaje adecuado al público objetivo, esa es la nueva tarea de los comunicadores actuales.

Hoy, más que nunca, parecería que la idea de la aldea global planteada por McLuhan se hace presente y los medios son ventanas abiertas de forma perenne, que permiten ver lo que pasa en la vida pública de una sociedad cada vez más mediatizada; información que fluye sin límites y sin control.

Los avances tecnológicos permiten mantenernos interconectados de manera permanente con el mundo, en diferentes plataformas, con distintos lenguajes, formas de pensar e ideologías encontradas y enfrentadas continuamente, y con una sociedad con mayores complejos. «[...] En este sentido su pensamiento nos permite acercarnos a entender que con la evolución material de los medios de comunicación y de las nuevas tecnologías de información, después de 40,000 años de existencia, la humanidad ha entrado en otra etapa evolutiva, donde los sistemas informativos se han convertido en una nueva neocorteza cerebral colectiva que mueve al planeta [...]» (Esteinou, 1997)

El *boom* de las redes sociales y ya no sólo la inmediatez, sino el manejo de volúmenes extraordinarios de información en tiempo real, plantea la necesidad de reconsiderar la adecuación del área de comunicación, para una mejor operación frente a los medios de comunicación y mayor funcionalidad para la organización frente a la sociedad.

En mayor medida las redes sociales están siendo utilizadas por los medios de comunicación como fuente de información, lo que implica que no sólo se tiene que estar pendiente de lo que sucede en ellas, sino de lo que la organización ahí comparte, pues, los resultados

podrían ser contraproducentes a lo que finalmente se busca: el posicionamiento de mensajes e individuos con un fin determinado.

Es así que los medios de comunicación y las redes sociales se conviertan en el conducto ideal que permitiría a la organización el acceso a los «compradores» del producto-idea que se ofrece.

Actualmente, las redes sociales tienen ese poder, pero su uso tendría que estar coordinado desde el área de comunicación y funcionar como complemento de los medios, no como sustituto de estos, pues, su impacto es todavía menor; pero tampoco debe desdeñarse su influencia, hay que tener cubiertos todos los frentes de comunicación, de este modo, cuando suceda un imprevisto se tendrá capacidad de reacción inmediata y de control de daños.

«Para los políticos Twitter representa solamente una vitrina digital para que el ciudadano “se acerque” sin que realmente pueda tener posibilidad de tocarlo», puntualiza en la Revista Mexicana de Comunicación Paola Ricaurte, Profesora e investigadora del Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey, Campus ciudad de México.

La organización necesita instrumentos para transmitir información y mantener influencia en la sociedad, de esta necesidad surgieron las coordinaciones de comunicación social para coadyuvan con la organización en esta búsqueda de reconocimiento público y de proyección de sus ideas en la sociedad en que se encuentra.

Las redes sociales vienen a sumarse a los medios de comunicación, con la finalidad de generar la percepción social requerida por la organización, pues, en ellos se libran las batallas de percepción generalizada, de los distintos actores sociales; y es precisamente de

los medios de comunicación de donde surgen vencedores y vencidos, al menos temporalmente, pero el *timing* de lo en ellos publicados es lo que beneficia o perjudica a los distintos actores sociales.

«Las teorías de McLuhan nos permiten comprender la ampliación de los sentidos del hombre, vía los medios de comunicación, para crear la aldea global, no sólo han dado origen a una prolongación de la sensibilidad humana, sino sobretodo a una prolongación de las instituciones sociales y del poder produciendo al estratégico Estado Ampliado. Esto nos permite entender, por ejemplo, que actualmente las guerras ya no se ganan en el campo de batalla tradicional, como fueron las trincheras; sino que ahora se obtienen en los medios de comunicación. En este sentido, es cada vez m[á]s el espacio simbólico que construyen los canales de comunicación y sus ampliaciones, donde se reconstruye y destruye los procesos de la vida cotidiana, particularmente en las ciudades.» (Esteinou, 1997)

El área de comunicación coadyuva con la organización a posicionar el mensaje en el momento preciso, a fin de tener el impacto deseado y los resultados esperados; por ello la coordinación de comunicación social es el instrumento para hacer que los medios difundan sus mensajes y los conviertan en líderes de opinión.

Txema Ramírez comenta que entre los medios de comunicación la concepción de que las coordinaciones de comunicación social son un mal necesario, concepción que se fortalece cada vez más, pues, la coordinación de comunicación social es con mayor frecuencia el filtro por el que han de pasar medios y periodistas para obtener información de la organización; y en algunos casos más que el filtro, el último eslabón de la cadena informativa de la organización, al no existir acceso a ninguna otra fuente al interior de ésta.

Estar presente hoy en día en los medios de comunicación, y en la sociedad, representa ir más allá de los alcances de la coordinación de comunicación social, pues, la interacción existente entre la organización y los medios de comunicación reporta deficiencias, debido a que se desdeñan las posibilidades que ofrecen las redes sociales.

«[...] para hablar de una efectiva campaña digital deben existir políticos comprometidos con una nueva forma de ejercicio del poder. La democracia del nuevo milenio debe ser una democracia participativa e incluyente, horizontal, que establezca el diálogo directo, real y permanente entre el electorado y los políticos, que materialice la toma conjunta de decisiones sobre problemas del Estado, transparente, avalada por la legalidad, que genere comunidades e inteligencias colectivas interconectadas para generar acciones de transformación social.» (Ricaurte, 2012: 18)

La comunicación social, con un esquema distinto y con estructuras más adecuadas al momento actual, permitirían interacción constante, no sólo con los medios, sino con la sociedad y hacerla partícipe de las actividades que continuamente lleva a cabo.

La profesionalización de las coordinaciones de comunicación social ha permitido que la información suministrada por éstas a los medios de comunicación se publique sin mayores modificaciones, pues, cumple con todos los elementos que exige una nota periodística, de este modo «[...] lo que debía ser un aporte útil para contextualizar o complementar la noticia se convierte en un tamiz que impide o tergiversa la información.» (Ramírez, 1995: 14-15)

Es así que cuando se publica la información que se difunde, sin mayores modificaciones, es un logro de las coordinaciones de comunicación social, pues, es más efectiva la publicidad

o propaganda indirecta o encubierta en los medios, que la propaganda pura y dura, por la que se pagan sumas estratosféricas todos los días, en todos los medios; pero también hay que reconocer que «[...] hay un dominio constante de los campos económico y político hacia el campo del periodismo» (Corral, 2006: 14).

Se han alcanzado avances por las coordinaciones de comunicación social, en cuanto a la profesionalización de sus estructuras, pero quedan muchos pendientes, cuestiones que escapan a la simple adaptación; tiene que continuar esta dinámica de profesionalización constante y mejorar en las áreas con deficiencias evidentes, pues, la estructura en sí misma carecería de valor y resultados, de no ser por los individuos que la integraran.

En Querétaro ha existido un crecimiento insuficiente, no sólo de las coordinaciones de comunicación en sí mismas, sino del verdadero objetivo de éstas en la vida pública de la organización y su influencia en la opinión pública, y no en referencia al hecho de aparecer constantemente, «hay que saber administrar los tiempos, pero también los políticos no deben perder la valiosa oportunidad de quedarse callados», expresa Sergio Martínez Chavaría, quien fuera vocero del Comité Ejecutivo Nacional del PRI, en una breve plática sobre el papel de las coordinaciones de comunicación social.

Las estructuras gubernamentales y políticas son un referente de las coordinaciones de comunicación social, porque son las organizaciones con mayores posibilidades de adecuación de sus estructuras para el manejo de la comunicación, porque son también las que necesitan de éstas para posicionarse a través de los medios de comunicación; por ello, el área de comunicación es esencial para cumplir este objetivo.

La campaña política-electoral-mediática del 2009 en Querétaro trajo consigo nuevas reglas, nuevos medios y nuevas formas de comunicación entre la organización y los medios de comunicación y la sociedad; se adoptaron nuevas técnicas de comunicación y se aprovecharon los avances en materia de comunicación, con las nuevas plataformas ofrecidas por la tecnología.

La Revista Política Digital así lo consigna: «Los casos de Michoacán y Toluca son muestra de los alcances que puede ofrecer la Web 2.0. Sin embargo, la campaña electoral de José Calzada (PRI) a la gubernatura de Querétaro, en 2009, fue la más sofisticada en línea y la que entregó mejores resultados.» (2010)

En el libro *Querétaro: democracia a dos bandas, campañas y elecciones en 2009*, de Martha Gloria Morales Garza y Germán Espino Sánchez, este último entrevistó a uno de los estrategas de la campaña digital de José Calzada, Adolfo Ibinarriaga, sobre el uso de internet y las redes sociales:

«La campaña de 2009 es la primer campaña que en México comienza a usar los recursos de la Web 2.0. La Internet fue uno de los principales recursos de la campaña de Pepe Calzada. Según Adolfo Ibinarriaga, la campaña de Pepe Calzada instaló un E-center desde el cual se contactó a miles de usuarios de Internet:

“Lo entendimos no como un medio sino como un espacio, un espacio de comunicación de dos vías, interlocución entre las diferentes audiencias que jugaban con nosotros en la red, y ahí están un poco los resultados del trabajo que se hizo en Internet. En cuentas de redes sociales, tenemos 10 cuentas y 20 mil 100 amigos en estas cuentas; en el blog del

candidato 19 mil visitas, con 362 comentarios; el Twitter tuvo 228 seguidores con 180 entradas; la página Web del candidato tuvo 28 mil visitas, con 2,300 usuarios registrados; las páginas de video de campañas subimos 126 videos para YouTube y otros canales de podcast; y en podcast se hicieron 35 grabaciones, de las cuales se reprodujeron 1,751 de ellas.” (Ibinarriaga 2009b)» (Morales y Espino, 2012: 144)

Aquí se puede observar como de 2009 a la fecha el crecimiento en particular de Twitter ha sido exponencial, la cuenta del Poder Ejecutivo (@gobqro) cuenta con más de 60 mil seguidores y la del Gobernador José Calzada (@ppcalzada), con más de 24 mil.

El Poder Ejecutivo del Estado de Querétaro ha creado en su organigrama el Centro de Comunicación Digital, desde donde se maneja la comunicación a través de internet y las redes sociales, con ella pretende abarcar todas las áreas de la comunicación, pero se encuentran disociadas unas de otras, la eventual implantación de un «nuevo modelo» de comunicación en las organizaciones podría ser determinante.

Las coordinaciones de comunicación social han quedado en un estado de letargo informativo; proporcionan información sólo a los medios de comunicación tradicionales, para que a partir de ellos sea retransmitida a la sociedad.

Algunas otras buscan adaptarse a la nueva realidad, pero más en la lógica de la prueba y el error y en la improvisación de las nuevas herramientas, la cual, la mayoría de las veces es contraproducente; la improvisación en el uso de las redes sociales es palpable a simple vista y su uso como instrumento de comunicación de una sola vía deja de manifiesto la necesidad de reestructuración del área de comunicación.

Germán Espino, profesor investigador de la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales de la Universidad Autónoma de Querétaro refiere que «[...] En la era de la Web 2.0, la Internet es un espacio de encuentro para millones de personas que difunden e intercambian contenidos. Gracias a la participación y al trabajo colaborativo de millones de personas se habla de una Internet social, es decir, un espacio donde gracias a numerosas aplicaciones como las redes sociales, los blogs, los wikis... se comienza a configurar un nuevo espacio público, con muchas limitaciones, oportunidades y nuevos retos.» (Morales y Espino, 2012: 52)

Con el avance de la era tecnológica el papel de las coordinaciones de comunicación social tendría que evolucionar hacia una comunicación multinivel, multidireccional, con un mensaje claro y estructurado, uniformemente planteado desde el órgano de comunicación, hacia los medios, los grupos objetivo y la sociedad en general, utilizando todas las herramientas a su alcance; por ello, un «nuevo modelo» brindaría los elementos necesarios para tener una comunicación eficaz, que responda a la lógica de la comunicación misma, más que a la lógica de la comercialización de la información.

El avance de internet y de múltiples aplicaciones surgidas a partir de él con fines comunicacionales y los vínculos que se pueden generar a través de éstas, no sólo con los medios, sino con la sociedad en general y con el *target* que interesa a la organización, son herramientas que permitirían al área de comunicación convertirse en el centro neurálgico de la información de la organización y aunado a ello de su posicionamiento en la sociedad. El fin justifica los medios, y el fin aquí plantado es una comunicación eficaz y eficiente que responda a las necesidades actuales de la organización.

Actualmente se viven momentos de convulsión informativa, el movimiento #YoSoy132 hace un llamado a replantear la manera en la que la organización estructura su mensaje para darlo a conocer a la sociedad en general.

Las protestas iniciadas en la Universidad Iberoamericana en contra de Enrique Peña Nieto, entonces candidato de la coalición Compromiso por México (PRI-Partido Verde) a la Presidencia de la República, y hoy Presidente Electo, replicadas más tarde en redes sociales y posteriormente llevadas a las calles, permiten replantear no sólo la relación de los medios de comunicación con la sociedad, sino la de la organización con la sociedad en su conjunto, a través de los distintos instrumentos de comunicación que la tecnología facilita.

#YoSoy132, más allá de la manipulación política en la que pudo haber caído y en la radicalización de sus exigencias, es un llamado a replantear el modelo de comunicación, es una exigencia de la juventud a estar informados y es una exigencia que surge de las propias redes sociales que confrontan al modelo clásico de comunicación, a través de los medios tradicionales (prensa, radio y televisión).

Desde las redes sociales se confronta al poder establecido y a los poderes fácticos, especialmente el de los medios de comunicación; es desde las mismas redes sociales, como medios de comunicación alternos, desde donde se debe dar una respuesta clara a las exigencias de información y transparencia.

#YoSoy132, no como organización política, sino como fenómeno social, exige modificar los paradigmas de comunicación, la organización debe reestructurarse y establecer un modelo de comunicación acorde a los nuevos tiempos y a las nuevas exigencias. El

momento del cambio de modelo de comunicación parece haber llegado, la organización tendría que adecuarse a los nuevos tiempos que se viven.

De esta relación que se ha establecido en el trato cotidiano entre periodistas y coordinaciones de comunicación social, entre los medios de comunicación y la organización surgen muchas interrogantes.

Pregunta

La pregunta fundamental que surge a partir de los múltiples planteamientos aquí realizados es: ¿El modelo de comunicación institucional actual se encuentra rebasado por las nuevas formas de comunicación que han surgido a partir del desarrollo tecnológico y es viable la implementación de un nuevo modelo de comunicación?

Objetivos

Objetivo General

- Explorar la implantación de un nuevo esquema de comunicación que permita la interacción de la organización con la sociedad, no sólo a través de los medios de comunicación establecidos, sino también por medio de las nuevas herramientas de comunicación que la tecnología facilita.

Objetivos particulares:

- Conocer si las coordinaciones de comunicación social de las organizaciones en Querétaro colaboran u obstruyen el ejercicio de la libertad de información de los medios de comunicación, en general, y de los periodistas, en particular; al funcionar

bajo un sistema ya obsoleto y la necesidad de implantar un sistema más dinámico e interactivo bajo un «nuevo modelo» de comunicación.

- Comprender si las coordinaciones de comunicación social coadyuvan u obstruyen el ejercicio de la libertad de información de los medios de comunicación.
- Conocer las opiniones que tienen los encargados de la difusión de la información de las coordinaciones de comunicación social, así como la influencia de éstas en los medios y periodistas.
- Averiguar cómo las coordinaciones de comunicación social de las organizaciones, en Querétaro, han alterado las rutinas de los periodistas en la búsqueda de la información que habrá de difundirse.

Hipótesis

- El esquema de las coordinaciones de comunicación social ha quedado obsoleto ante el embate de la modernidad, las nuevas tecnologías y los nuevos instrumentos de comunicación, por lo tanto, es necesario hacer un replanteamiento de sus estructuras y de un «nuevo modelo» de comunicación.
- Un nuevo esquema de comunicación permitiría a la organización, no sólo una mayor penetración e impacto social, sino y sobre todo una comunicación eficiente y eficaz, acorde a los tiempos, a los avances tecnológicos y a las herramientas que éstos ofrecen.

CAPÍTULO 2. JUSTIFICACIÓN

El modelo de comunicación institucional en Querétaro ha sido rebasado por el arribo de las nuevas tecnologías, que han traído consigo nuevas herramientas que permiten una comunicación más ágil y eficaz, no sólo con los medios de comunicación, sino con la sociedad en su conjunto.

La información acerca de las áreas de comunicación de las organizaciones y su funcionamiento es limitada, la poca con la que se cuenta llega de España en contados libros y apenas una tesis doctoral, sumados a escasos artículos que abordan este tema y a los cuales se puede tener acceso a través de internet.

Existe muy poca información relacionada con su estructura y funcionamiento, pocas investigaciones se han hecho al respecto y la información con la que se cuenta es apenas un atisbo de sus mayúsculas implicaciones en la vida de la organización.

En principio se tienen los libros de Txema Ramírez *Gabinetes de Comunicación. Funciones, disfunciones e incidencia* (1995) y *Formación de Portavoces. Los movimientos sociales ante la esfera pública* (2007); de Tomás Álvarez y Mercedes Caballero *Vendedores de imagen. Los retos de los nuevos gabinetes de comunicación* (1997).

Algunos artículos abordan el tema, entre la poca literatura existente se encuentran los textos de Idoia Camacho Markina «Comunicación Institucional. Funciones de los gabinetes de comunicación en la administración local» (2001), y Concha Mateos Martín «Descripción de la estructura funcional del gabinete de prensa político en los entornos informativos locales» (2003), ambos en la *Revista Latina de Comunicación Social*.

Martha Gloria Morales Garza y Germán Espino Sánchez, *Querétaro: democracia a dos bandas, Campañas y elecciones en 2009* (2012) en la que abordan el proceso electoral local de 2009 desde diferentes ángulos, uno de ellos el uso de internet y las redes sociales.

Por su parte, Gabriel Corral Velázquez en su tesis de Maestría *Análisis de las prácticas periodísticas en la ciudad de Querétaro* (2006), estudia el periodismo en Querétaro, desde la perspectiva de los periodistas que día a día transmiten la información que se genera y la forma de transmisión de la misma a la sociedad.

Estos últimos tres textos, sumados a otras informaciones que existen respecto a los medios de comunicación, sirven de referencia para buscar entender cómo funcionan los medios de comunicación en la entidad y derivado de ello como debería de funcionar su contraparte, las coordinaciones de comunicación social, atendiendo a la relación informativa que se establece entre ambas partes.

La información existente es muy limitada, de ahí la necesidad de a partir de ella, explorar en campo el esquema de comunicación y hacer un cruce, para plantear una reestructuración del órgano encargado de proyectar a la organización, buscando mejorar la relación con los medios de comunicación y un mayor reconocimiento social a partir de la información difundida.

La presente investigación analiza en forma particular la relación informativa de las coordinaciones de comunicación social con los medios de comunicación, aunque existen otros elementos importantes que justifican la existencia de esta área en la organización, los cuales se esbozan en la propuesta que se desarrolla en capítulos subsecuentes, no se tocarán en esta investigación.

Se busca entender la relación de las coordinaciones de comunicación social con los medios de comunicación, desde una perspectiva meramente informativa, que permita entender cuál es su funcionamiento actual y si existen deficiencias en éstas como poder subsanarlas mediante una reestructura en el modelo comunicacional.

Se contempla la reestructura de la coordinación de comunicación social y el acercamiento y vinculación directa de áreas disociadas en algunas organizaciones, pues, los distintos niveles de comunicación que se manejan al interior de la organización tendrían que estar coordinados desde una sola instancia.

La organización que busque mantener un contacto directo con la sociedad y con su público objetivo tendría que tener un área de comunicación adecuada a las necesidades actuales, el uso de internet en esta relación es necesario y su utilización adecuada permitiría una mejor relación con los distintos niveles de información que se manejan:

«Comunicarse a través de internet es mucho más que tener un sitio web, una página en facebook, un canal en YouTube o una cuenta en twitter. Significa sobre todo entender la red, comprender la horizontalidad de la comunicación pues no es unilateral sino en todas direcciones, es también interacción, libertad, comunidad, democracia (y justo es lo que creo que no entienden).» (Martínez, 2010)

Consulta Mitofsky revela en el Tracking Poll Roy Campos mensual de enero del 2012 el perfil de usuarios de Facebook y Twitter, en el que se «[...] muestra que en ambas redes hay mucho mayor penetración entre jóvenes, personas escolarizadas y en niveles socioeconómicos altos y un marcado desinterés en los asuntos políticos (aunque quienes sí muestran interés sean más activos en esos espacios)» (Mitofsky, 2012)

Según esta encuesta en vivienda el 57% de los usuarios de *Facebook* en México tiene una edad entre 18 y 30 años, en tanto que el 60% de los usuarios de *Twitter* también tienen esta edad; lo que representa un nicho muy importante para quien pretenda influir en la sociedad.

CAPÍTULO 3. ESTADO DE LA CUESTIÓN

Actualmente en Querétaro el esquema de coordinaciones de comunicación social parece haber llegado a sus límites, habrían cumplido el objetivo para el que fueron creadas, rebasadas por la instantaneidad de la comunicación y las nuevas herramientas que ofrecen los avances tecnológicos.

La coordinación de comunicación social cumplió un papel muy importante en la interacción de la organización del siglo XX con los medios de comunicación; pero sus funciones han sido superadas, ha tenido que adaptarse a nuevas herramientas que plantean nuevas formas de comunicación y transmisión del mensaje.

En el siglo XXI la comunicación de la organización con los medios de comunicación y con la sociedad en su conjunto no debería plantearse en función del viejo modelo de comunicación, el órgano encargado de llevar la comunicación no sólo tendría que adaptarse a nuevas herramientas como lo son las redes sociales, sino tener una estructura preestablecida para lograr una comunicación eficiente.

La relación entre la organización y los medios de comunicación ha sido siempre ambivalente, casi una relación amor-odio, pues, tanto los políticos y las organizaciones necesitan de los medios de comunicación, como estos últimos de los primeros, así lo plantea Txema Ramírez (1995), porque –dice– si bien tanto los unos necesitan de los otros, como los segundos de los primeros, para que su trabajo dé mejores resultados; así también las coordinaciones de comunicación social obstruyen, en ocasiones, la labor periodística.

El político requiere de los medios para la comunicación con la sociedad y por ello se creó esta área estratégica, que es también coadyuvante de los propios medios, pues, la información que proporcionan las coordinaciones de comunicación social les sirve de elemento de la información que ellos publican; es así que el coordinador de comunicación se erige en *protoperiodista* de la información correspondiente, pues, ésta es presentada con una estructura determinada, fundamentada en la estructura de la nota periodística.

En la observación del funcionamiento de las coordinaciones de comunicación social, hay deficiencias evidentes a la vista de todos y éstas son más palpables durante las campañas políticas, debido al breve tiempo en el que se desarrollan y a la dinámica que inmediatez que se genera.

Actualmente la clase política se ha asumido como vocera de sí misma y con la utilización de las redes sociales transmiten información, la mayoría de las veces de una sola vía, pretendiendo permanecer vigentes entre los ciudadanos, pero descuidando el contacto con ellos. Las redes sociales mal manejan los alejan de su público objetivo.

«Así como internet permite a las marcas tener acercamiento directo con sus clientes, también permite hablar a los políticos con sus empleadores (votantes) de manera directa, a bajo costo y sin la intermediación de los grandes medios tradicionales que controlaron la comunicación política el siglo pasado.» (Martínez, 2010)

Las investigaciones realizadas y documentadas de los modelos de comunicación, su funcionamiento y operación son un aporte importante para contrastar el cómo está funcionando la comunicación actualmente en otras latitudes, con esta información se puede hacer un contraste con lo que sucede en Querétaro.

La información proporcionada por la coordinación de comunicación social a los periodistas cumple dos funciones: 1) la de dar a conocer las actividades, ideas y posicionamientos de la organización a la sociedad y 2) la de agilizar el trabajo del periodista al proporcionarle elementos para la elaboración de la información que se dará a conocer a la misma.

En esta interacción existen fricciones constantes entre ambos actores involucrados, ellos mismos lo revelan en los resultados obtenidos de las entrevistas con ellos, por un lado la coordinación de comunicación social «obstruye» información potencialmente perjudicial para la organización, ese también es su trabajo, sería impensable un área de comunicación que no sólo permitiera a los medios de comunicación la investigación de temas perjudiciales para la organización, sino que además coadyuvara con elementos para reforzar esa información; hay que recordar que el área de comunicación no es un ente autónomo, es un subordinado y su tarea principal es mostrar la mejor cara de su superior jerárquico.

Por otro lado los medios de comunicación, que en ejercicio de la libertad de expresión y atendiendo a sus actividad profesional, realizan investigaciones sobre temas que les marca su agenda y que en algún momento pueden tocar a la organización, lo que propicia estas fricciones entre ambas entidades.

Las coordinaciones de comunicación social son aliadas de los medios, en temas de interés para la organización, pero no en temas que dañen a ésta, y es aquí donde surge el conflicto, porque los periodistas, en ocasiones, esperarían eso; esperarían que los encargados de comunicación les facilitarán información que es de interés para ellos y para sus medios, para complementar información con la que ellos ya cuentan, pero que demerita o daña a la organización.

Incluso la Organización de Estados Americanos (OEA) relata en los Antecedentes e Interpretación de la Declaración de Principios que «[el Estado] al imponer presiones directas o indirectas dirigidas a silenciar la labor informativa de los comunicadores sociales se obstruye el funcionamiento pleno de la democracia, puesto que la consolidación de la democracia en el hemisferio se encuentra íntimamente relacionada al intercambio libre de ideas, información y opiniones entre las personas.»⁵

Se puede observar que, el Estado ejerce presiones sobre los medios, lo que genera fricciones, ese es el límite del área de comunicación, es aquí donde el encargado de esta área deja de ser aliado y se convierte, sino en adversario, sí en obstructor de información.

La relación con mayores fricciones es la que se sostiene con las instancias gubernamentales, porque en el ámbito comercial de los medios de comunicación, el gobierno es uno de los principales clientes y, por lo tanto, una de las mayores entradas de capital en el medio, no se debe perder de vista que los medios de comunicación son negocios; y aunque su fin último tendría que ser la información, hoy en día y en una sociedad que se rige por el mercado, su teleología es una combinación de información-negocio, el negocio de la información. Lo publicable y lo no publicable y los costos que ello implica.

Sergio García Ramírez en su libro *La libertad de Expresión en la jurisprudencia de la Corte Interamericana de Derechos Humanos* expresa que:

«La dimensión individual de la libertad de expresión se proyecta en la posibilidad de expresar el pensamiento usando los medios que elija el

⁵ <http://www.oas.org/es/cidh/expresion/showarticle.asp?artID=132&IID=2>

emisor, y también en la facultad de difundirlo a través de ellos, para que sea conocido por sus naturales destinatarios. Obstruir o vulnerar cualquiera de esas dos proyecciones limita y afecta el ejercicio del derecho en su conjunto.

»La expresión y la difusión de pensamientos e ideas son indivisibles. Una restricción de las posibilidades de divulgación representa directamente, y en la misma medida, un límite al derecho de expresarse libremente.»

(García y Gonza, 2007: 19)

En una sociedad democrática y de libertades la información publicada por un medio de comunicación no debería ser motivo para que la relación comercial sufriera quebrantos y mucho menos como establece la Corte Interamericana de Derechos Humanos una limitante a la libertad de expresión, pero la máxima del Presidente José López Portillo parecería aún vigente, sobre todo en los ámbitos locales: «no pago para que me peguen».

Así lo refiere Raúl Trejo Delarbre, Doctor en Sociología por la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales de la UNAM, en una entrevista sostenida con la revista Siempre!:

«Los ciudadanos tienen la noción de que los medios sobreviven, principalmente, por la publicidad oficial, y en las últimas décadas han sido más selectivos al elegir quién los informa. ¿Qué tanto ha impactado esto en la relación medios-gobierno?»

»En particular en la segunda mitad del siglo pasado, el gobierno utilizó el pago de propaganda como mecanismo para someter a los medios y la usó para premiarlos o para amargarlos. Tal vez la síntesis más clara de esto fue aquella famosa frase de José López Portillo, de que “no pago para que me peguen”, como justificante a su decisión de no dar publicidad a Proceso.

»Lejos de evitar que el dinero público se orientara al pago de propaganda, las administraciones panistas acrecentaron este dispendio, aumentando el gasto en televisión y de forma complementaria en la radio, aún más que en otros rubros. Según un estudio de Fundar, Centro de Análisis e Investigación A. C. (<http://fundar.org.mx/index.html>), durante su primer año el gobierno de Felipe Calderón gastó más de mil 700 millones de pesos en publicidad. Dos años después, en 2009, destinó a ese renglón 4 mil 900 millones de pesos y, en 2011, un total de 5 mil 027 millones de pesos. Entre 2007 y 2011, la administración de Calderón se gastó en publicidad casi 20 mil millones de pesos. Casi a la par de la autonomía que ganaron muchas empresas de comunicación respecto del Estado, México ha observado durante los doce años de la gestión gubernamental panista el desarrollo de un periodismo más profesional, porque en la alternancia cambió la ecuación, que yo he descrito así: “Una nueva arrogancia antigubernamental reemplazó a la docilidad de antaño y los directivos de no pocos medios encontraron más redituable amagar al gobierno que supeditarse a él”.» (Cerde, 2012)

En esta lógica, el «no pago para que me peguen» de la década de los setenta, habría pasado a «pago más para que no me peguen», pues, puede observarse en los datos presentados por Raúl Trejo Delarbre como en la administración de Felipe Calderón el derroche de recursos ha sido excesivo.

Existen tensiones entre la organización y los medios cuando, por la razón que sea, pueda existir información contraproducente en el medio, al tiempo que existe una relación comercial. Sin embargo, cuando la organización es el gobierno, se encuentra mayormente expuesto al escrutinio público de la sociedad y de los medios de comunicación que son sus intermediarios.

El periodista Rogelio Hernández López expresa en un artículo que «[...] Los políticos, de cualquier partido, tienen que profesionalizar también sus criterios, conceptos y estilos de trabajo en relación con la prensa pero en especial con la comunicación social.» (2001)

En la relación entre la coordinación de comunicación social y los medios de comunicación debería imperar la relación informativa sobre la relación comercial, lo cual tendría que estar establecido en los manuales de estilo y en los códigos de ética de los medios de comunicación; además de quedar claramente señalado en la normatividad interna de las áreas de comunicación de las organizaciones.

Pero más allá de lo que los propios medios puedan establecer como lineamientos en sus manuales de estilo, es la organización la que tendría que privilegiar la relación informativa a la comercial cuando un medio de comunicación, en ejercicio de la libertad de expresión, hace pública información perjudicial para ella.

Los actores políticos, principalmente, necesitan de la comunicación para interactuar y mantener presencia constante en la sociedad, en la búsqueda de la obtención o el refrendo de la confianza por parte de esta última, con el objetivo de mantenerse en el poder y ejercerlo.

Los políticos requieren de la comunicación, pues, es en la medida en que son observados, que los ciudadanos consideran que éste o aquél político trabaja o no; siempre en función de la imagen que transmiten.

La comunicación ha sido, siempre, un factor determinante en las relaciones sociales y de forma preponderante en las relaciones políticas la comunicación ha tomado un lugar por

demás relevante. La comunicación como instrumento de persuasión es de vital importancia para los políticos de nuestros días; si bien es cierto que desde siempre la política ha necesitado de la comunicación y viceversa, hoy en día la actividad política necesita en mayor medida de la comunicación y de los medios de comunicación masiva para la consecución de sus fines.

La comunicación política permite la persuasión y la mercadotecnia la manipulación de masas, en conjunto son un arma poderosa, misma que debe ser usada con responsabilidad y conocimiento; de lo contrario los resultados pueden ser contraproducentes para la organización.

En la pugna por los espacios públicos de representación y de poder, los políticos se enfrentan con declaraciones hechas a los medios de comunicación, de este modo los medios se convierten en arena de lucha, en la cual el que dé el mejor golpe –a través de las declaraciones, fundadas o no– es quien resulta victorioso.

Los mensajes verosímiles, que no necesariamente verdaderos, son una constante en la lucha por el poder; los temores sociales son aprovechados por los políticos para hacerse llegar la mayor cantidad de votos, ungiéndose como los salvadores de una sociedad al borde del abismo y de la cual el adversario sería el verdugo.

En este proceso de persuasión, o manipulación, intervienen tanto la comunicación verbal, la palabra, como la no verbal, gestos, posturas, ademanes, etc. y también, en grandes proporciones, la imagen gráfica arraigada de los grandes partidos políticos, que sirven de conducto para que el político acceda al poder.

Son factores de toda índole los que propician el triunfo o la derrota, pero a final de cuentas los de mayor relevancia son los factores de comunicación, pues, errores reiterados en la interacción provocarán de un momento a otro en el desmoronamiento del constructo comunicacional que se ha ido edificando con paciencia y esmero.

En la actual dinámica de las relaciones comunicacionales las redes sociales más populares juegan un papel importantísimo para mantenerse vigente, de manera directa, con el público objetivo al que la organización quiere llegar.

En el devenir de las relaciones comunicacionales, como se ha mencionado, la que genera más crispación es la que existe entre los periodistas con los encargados del área de comunicación, por una situación fundamental: el contacto cotidiano; y porque en este trato cotidiano se generan las fricciones ya ampliamente comentadas.

El periodista observa en el área de comunicación social un obstructor de información, no un colaborador de su trabajo; por su parte el comunicador social ve en el periodista a alguien que busca dañar la imagen de la organización para la que labora.

El periodista no entiende o no quiere entender que el área de comunicación es el filtro para acercarse a la organización; pero comunicación social no comprende que el periodista tiene una agenda informativa que cumplir como parte del trabajo que lleva a cabo en el medio de comunicación para el que labora.

Es el viejo modelo de comunicación el que impide conciliar ambas partes. El modelo de la comunicación social cumple una función de suministrador de información, mas no de generador de contenidos, esa es su principal deficiencia.

La famosa y por demás acertada máxima de McLuhan «el medio es el mensaje» sigue hoy más vigente que nunca, ante la embestida de la instantaneidad a la que se enfrenta la sociedad; la noticia caduca en minutos, con el paso de las horas se convierte en anécdota; es en este proceso de la instantaneidad en el que a los medios de comunicación puede identificárseles con mayor facilidad con determinada corriente política o de pensamiento.

De este modo la noticia difundida en un medio tendrá determinadas características y matices que no tendrá en el otro y será el medio parte integrante y fundamental de la información, gracias, sobre todo, a la llamada línea editorial; la cual, en Querétaro se encuentra desdibujada, debido a que los medios de comunicación no cuentan con manuales de estilo, y si cuentan con ellos no los han hecho públicos, para que los usuarios tengan un referente con el cual puedan decidir si consumen ese producto u otro.

La responsabilidad se exige de ambas partes, a las áreas de comunicación se les exige un trabajo coadyuvante con los medios de comunicación, con los límites propios del puesto en cuestión; pero de los medios de comunicación se requiere que cuenten con una línea editorial definida y con manuales de estilo que permitan conocer los principios sobre los que se funda ese negocio.

La aparición de las redes sociales y su acceso, cada vez más generalizado, por una sociedad informada e interesada en poder participar en el cosa pública, ha venido a revolucionar la comunicación que la organización tiene con su público objetivo, a través de *Facebook* y *Twitter*, por mencionar las más populares (que no las únicas), los actores políticos y sociales, las empresas, las marcas, etc., las organizaciones, se «acercan» al ciudadano-cliente, al grado de que han surgido «estrategas» de redes sociales que ofrecen sus servicios

para manejar las comunicaciones alternativas de la organización, ante la poca familiaridad que existe con los avances tecnológicos.

Las nuevas herramientas de comunicación que ofrece la tecnología permiten a la organización tener un nuevo canal de comunicación, más cercano y de «contacto directo», pero éste debe ser un complemento de la comunicación tradicional, no un sustituto.

La comunicación en redes sociales responde al principio de mensajes virales, que generan una respuesta en cadena de los usuarios de la red, éstos pueden ser planeados o no, pero lo importante de los mensajes virales es que vayan acompañados de una estrategia comunicacional; que respondan a lineamientos previamente establecidos y con estándares de medición, a fin de conocer los resultados del mismo, no producto de la casualidad; sin embargo, si alguno resultara de esta circunstancia debe haber instrumentos de medición de impacto y resultados para incluirlo en el plan estratégico, con el cual es necesario que cuente un área de comunicación de una organización.

«El marketing viral está basado en esto, es una estrategia que, mediante procesos de autorreplicación viral, que guardan cierta similitud con los procesos de propagación de un virus informático, busca explotar las relaciones que se establecen en redes sociales ya existentes para producir incrementos exponenciales en la difusión en un determinado mensaje.» (Rodríguez, 2010)

CAPÍTULO 4. ESTRATEGIA METODOLÓGICA

La estrategia metodológica planteada para esta investigación, se puede ubicar desde tres vertientes principales, que permiten el diseño y planteamiento del «nuevo modelo» de comunicación social, dirigida a la organización que tiene la necesidad de estar y permanecer vigente en la sociedad en la que se desenvuelve.

En primer término la investigación bibliográfica, en la cual se estudian, analizan y comparan los modelos de comunicación planteados en otras latitudes y de los cuales se hace una apropiación de terminología, funciones y estructuras, para adecuarlos a la realidad queretana, que se vive en el entorno de la organización.

Se acude principalmente a Txema Ramírez que explica cómo laboran los órganos de comunicación y su funcionamiento, a partir de ello y acorde a las necesidades de la organización en un entorno determinado, se plantea lo que sería un modelo mínimo de comunicación, con bases teóricas que permitan no sólo un funcionamiento adecuado, sino una adaptación a los constantes cambios que se viven, derivados de los acelerados cambios tecnológicos, del avance de la propia sociedad y de sus formas de interacción.

En la investigación bibliográfica se acude también a otros autores que difunden sus investigaciones a través de revistas y sitios especializados en internet, que permiten observar un panorama más amplio de la realidad actual de las comunicaciones, desde distintos puntos de vista y por lo tanto con un enfoque más global.

Asimismo, se acude a quienes tienen una relación constante en el modelo de comunicación actual, los jefes de información de los medios tradicionales de comunicación y los

encargados de las coordinaciones de comunicación social, con el objetivo de obtener de primera mano la información de la estructura y funciones de las áreas de comunicación de las organizaciones.

Con entrevistas semiestructuradas se busca dilucidar el proceso comunicacional tradicional, encontrar fallas y, por lo tanto, oportunidades de mejora para plantear el modelo aquí propuesto; a partir de las preguntas establecidas para la presente investigación se hace un acercamiento a la realidad comunicacional en Querétaro.

Con el objetivo de llevar a cabo el análisis expuesto con anterioridad, se hace uso de la entrevista cara a cara, con los actores involucrados en el proceso comunicacional, misma que permitiría conocer de primera mano cómo se desarrolla esta relación de interacción entre la organización y los medios de comunicación, en lo referente al manejo de la información.

Se hace una selección cuidadosa de seis informantes, tres de medios de comunicación y tres de organizaciones continuamente vinculadas con los medios de comunicación; los informantes de los medios de comunicación son jefes de información de tres importantes periódicos del estado; con sus aportes se busca obtener la perspectiva de la relación que existe con las coordinaciones de comunicación social.

Se acude a los periódicos, porque son estos los medios de comunicación que representan y mayoritariamente marcan la agenda pública informativa de la entidad, es de los medios de comunicación escrita de donde se desprenden los demás y son el referente de la información que cotidianamente se divulga.

Manuel Ángel Vázquez Medel, catedrático de la Universidad de Sevilla, comenta que «[...] El periodismo escrito constituye una forma de institucionalización de los procesos de construcción social de la realidad: surge como respuesta a nuevas necesidades de consensos sociales y se transforma al ritmo de nuevas posibilidades tecnológicas y económicas, y de nuevas interacciones.»

Se pretende obtener información de los jefes de información, acerca de la relación, que muchas veces es una relación de fricciones, las cuales buscarán evitarse o amainarse con el modelo planteado.

Por su parte se seleccionan a tres coordinadores de comunicación social de tres organizaciones relevantes en el estado y que mantienen un trato constante y cotidiano con los medios de comunicación, pues, buscan ser un referente de opinión en el estado.

Se busca que los coordinadores de comunicación social expongan su postura, en relación con la interacción que mantienen con los medios de comunicación. La postura de los coordinadores de comunicación social es la que mayores elementos puede arrojar para obtener elementos de contraste, pues, son los principales implicados en este proceso de rediseño que se plantea y los que pueden proporcionar información acerca de sus áreas, de sus carencias y de sus limitaciones.

El contraste de ambas posturas busca obtener conclusiones de la relación que se vive en el trato cotidiano entre los medios de comunicación y las coordinaciones de comunicación social, que permitan confirmar o desechar las hipótesis esbozadas al inicio de la presente investigación.

La información recopilada a partir de las entrevistas es muy importante para poder establecer rutas críticas que permitan evitar fricciones con los medios de comunicación, sus directivos y sus trabajadores, los periodistas.

El tercer eje, que trae elementos a esta investigación, es empírico, derivado de experiencias propias en la comunicación social, de quien escribe, y de una autoevaluación crítica de las oportunidades de mejora, para contribuir al engrandecimiento de la organización.

Es así que se hace un análisis de esta relación y del desenvolvimiento de los distintos actores involucrados en el proceso comunicacional y de los distintos elementos de comunicación que intervienen, así como de las nuevas herramientas que se utilizan en este proceso, y las adaptaciones que las áreas en comento han tenido que hacer a sus estructuras para poder establecer procesos de comunicación más ágiles y con un mejor manejo de herramientas.

Es así que a partir de estos tres elementos: bibliográficos, entrevistas semiestructuradas y experiencias en el área de comunicación, puede hacerse un planteamiento de un nuevo modelo de comunicación que permita a la organización obtener más y mejores beneficios.

Con el modelo de Gabinete de Comunicación se busca tener todas las herramientas para responder a las necesidades de la organización, por lo que a comunicación social se refiere y para efectos de la presente investigación en el ámbito del manejo de la información; y reportarle beneficios en cuanto a su imagen y a la percepción que de ella se tenga en el exterior.

La estructura y funciones de las coordinaciones de comunicación social se encuentran limitadas, la labor que venían desempeñando en el modelo tradicional de comunicación ya no es tal en la actualidad; hoy la comunicación es multidireccional y multinivel, los enfoques planteados son acordes a la realidad de la comunicación global que ha alcanzado todos los órdenes.

CAPÍTULO 5. RESULTADOS DE LA OBSERVACIÓN

Partiendo del planteamiento del problema, la presente investigación busca analizar la estructura de las coordinaciones de comunicación social en Querétaro, a partir de ésta se busca obtener información que permita plantear un nuevo modelo.

Derivado de las respuestas obtenidas en esta investigación, en un esquema de entrevistas semiestructuradas, se obtuvieron datos interesantes que se comparten a continuación y a partir de ellos se explora la implementación del nuevo modelo, el de los Gabinetes de Comunicación, expuesto en el siguiente capítulo, con mayor margen de maniobra y un uso más efectivo de las redes sociales para hacer llegar el mensaje de la organización a una mayor población y por lo tanto el fortalecimiento de su imagen.

A continuación se transcribe la parte fundamental de las repuestas de los informantes seleccionados de los medios de comunicación, los jefes de información (JI) de tres importantes periódicos del estado, que ofrecen la visión de que los medios tienen de la relación en la que se desenvuelven de manera cotidiana con las áreas de comunicación social:

Relación medios de comunicación - coordinación de comunicación social.	
Informante JI-1	En Querétaro, en términos generales, ha correspondido a lo que los mismos jefes requieren, el tratar de llevar sobre todo la imagen de la persona o de la institución a través de los medios; desde mi punto de vista lo más importante en una coordinación de comunicación (llámese gobierno, partido político o asociación civil) es que sigan siendo

	periodistas los que ocupen esos cargos; porque entonces estamos hablando de que ambas partes conocen el lenguaje de trabajo.
Informante JI-2	Es una relación tensa y muchas veces hasta distante porque generalmente cuando ocupas un cargo como comunicador o como encargado de la comunicación social de una dependencia, de un partido político, ha sido gente que ha estado en la trinchera, que ha estado reportando y demás, y de repente le ofrecen un mejor cargo con días de descanso, con esas pequeñas ventajas que da el poder; se hace una relación tensa, porque ahora su trabajo es hacer quedar bien al político, al funcionario, y la información siempre será a favor, unilateral, tendenciosa y con ánimo de engañar, lo tengo que decir así.
Informante JI-3	Las coordinaciones de comunicación social son instrumentos de propaganda. No hay relación, porque no son <i>facilitadores</i> de información, son obstructores.

Especialización de las coordinaciones de comunicación social.

Informante JI-1	Algunas se han especializado, pero son las menos, y la especialización proviene más bien de los medios de comunicación; porque son los reporteros que se convierten en jefes de prensa o en coordinadores de comunicación social, quienes ya tienen la visión de los medios de comunicación y la aplican a su nueva tarea.
Informante JI-2	Se han burocratizado, es más el exceso de personal, el exceso de cuidado, es mucho el dinero que se invierte para los resultados que se

	<p>dan; cuando el político o la dependencia deberían de atender a los reporteros que van por la información y dárselas de primera mano; tú llegas y quieres entrevistar a un político o a un funcionario y te dicen, «permítame ver si te puede atender» y llegan y te meten una grabadora al lado, como para certificar que vayas a decir la verdad y luego, peor aún, reparten esa información entre los demás medios; entonces se hace una sola información para todos los medios, todos vamos igual, hayas hecho o no hayas hecho la entrevista, estés o no estés en el evento, porque te llegan las versiones estenográficas y tú dices fulano de tal preguntó tal cosa y dices que bruto, cómo pudo preguntar eso, pero te falta una que es buena y la agarras y la pones como si fuera de tu medio, y se unifica la información y eso a ellos les conviene.</p>
<p>Informante JI-3</p>	<p>No se han profesionalizado, son pura improvisación; los jefes de prensa lo son porque son amigos del político y está bien que así lo sea, porque son personas de confianza, pero que nos permitan hacer nuestro trabajo. No saben distinguir entre un boletín y un comunicado, es gente improvisada.</p>

<p>Evolución del periodismo en Querétaro, con el elemento coordinaciones de comunicación social.</p>	
<p>Informante JI-1</p>	<p>Han contribuido las universidades a que evolucione el periodismo en Querétaro, hoy tenemos reporteros muy jóvenes trabajando para los medios de comunicación, que traen otra visión, la de las aulas, y que la</p>

	<p>pueden aplicar a su trabajo cotidiano. Es una nueva forma de hacer periodismo, el reportero debe plasmar su punto de vista en la información que difunde, no es un ente pasivo; está captando información y debe transmitir lo que él ve, lo que él percibe.</p> <p>Las coordinaciones de comunicación social por su parte, evolucionan en la medida en la que evoluciona el periodismo; los reporteros se convierten en jefes de prensa y eso permite a los políticos tener profesionales de la comunicación a su lado.</p>
Informante JI-2	<p>Lo veo en dos partes; uno, el periodismo como profesión está teniendo un gran desarrollo y en esto tienen que ver mucho las universidades y la academia; y dos el hecho de que no se estén preparando para salir a los medios a cumplir con una misión informativa, sino para irse a acomodar donde están los mejores sueldos.</p> <p>Hay un avance importantísimo, lo que están haciendo las universidades, por un lado; pero por el otro, también están creando <i>vedettes</i>, gente que al salir no quiere estar en la calle y no quiere reportear, sino más bien quiere irse como editor, sin pasar por ningún proceso, o irse precisamente a una oficina de comunicación social.</p> <p>¿Por qué? por el sueldo, por las prestaciones, por los días de descanso, por el poder, por el prestigio; prefieren estar en una dependencia, en un partido político o en alguna empresa y manejar las imágenes corporativas, en donde más importante que las personas es el logo, la visión, la misión; ya no hay objetivos, ya no hay la productividad. No,</p>

	<p>ahora ya todo está muy manejado, muy digerible, para que tu digas lo que quieres decir y que bien están trabajando.</p>
Informante JI-3	<p>Lo único que ha pasado con las coordinaciones de comunicación social es que hay más trabajo para algunos reporteros, pues, cada vez es menos el ver reporteros en el área de comunicación social, regularmente son publicistas los que están ahí; y como las áreas de comunicación no cumplen su función de ser el enlace entre el medio y el funcionario, no han tenido impacto en el quehacer de los medios; los medios más aun han tenido que evolucionar buscando por medios alternos la información.</p> <p>No han tenido impacto en general, no impactan; es decir, si existen o no existen no pasa nada.</p>

Credibilidad de las coordinaciones de comunicación social.

Informante JI-1	<p>Depende de la información que te proporcionen, si son consideraciones propias, las cuales tú no puedes comprobar, porque te lo enviaron en un comunicado, no puedes confiar en esa información, la tomas con las reservas de cada caso y la relevancia que pueda representar. Si son datos duros ya entra en el terreno de la credibilidad y el que los emite es el responsable, no el medio que los está refiriendo.</p>
Informante JI-2	<p>Ni en estadísticas, porque los números habría que verlos... son una herramienta, que puedes hacer uso de ella, dependiendo de tus necesidades; pero credibilidad, nunca.</p>

Informante JI-3	<p>Como cumplen una función propagandística, te dan la posición oficial; y hasta ahí llega su función: darte la posición oficial; cuando se trata de estadísticas, las matizan favorablemente.</p> <p>Su labor es propagandística, no tienen una función informativa por lo tanto no se puede calificar si tiene o no credibilidad. La propaganda no admite replica, la propaganda dice: en Querétaro creamos 40 mil empleos en 6 meses, punto. No dice cómo, cuándo, donde, por qué. Esa es la propaganda y ese el papel que cumplen las áreas de comunicación social.</p>
------------------------	---

Coordinaciones de comunicación social: ¿confiables y no confiables?

Informante JI-1	<p>No es que la coordinación de comunicación social sea confiable o no, es que a quien representa lo sea o no lo sea; y depende mucho de la información que te suministran a ti como medio de comunicación.</p> <p>La confiabilidad se va construyendo día a día y depende mucho de quien esté al frente de esta área, suele haber mucha improvisación y eso hace a la coordinación de comunicación social poco confiable.</p>
Informante JI-2	<p>Teniendo tu información de primera mano, yo no dejo de leer los boletines, las transcripciones, las versiones estenográficas, pero también tengo la información de los reporteros o yo estuve ahí y me di cuenta. Te voy a poner un ejemplo, a mí me gusta llegar temprano a las giras, me toco cubrir una gira del municipio, llegué, faltando 20 minutos para que empezara el evento, estaban pintando las banquetas,</p>

	<p>limpiando, desyerbando, para cuando llegara el alcalde lo viera bonito; se molestaron me mandaron decir que qué hacía ahí, que no eran los tiempos todavía, que se pintaba antes porque si se dejaba listo podían llegar a mancharlo y que no era la idea, porque no se le daba la imagen a la gente de que era algo nuevo. Y eso hay que ponerlo. Le gente está ahí, lo que pasa es que a ustedes no les dio tiempo.</p> <p>Si tú estuviste ahí comparas la información con lo que te está llegando y te das cuenta que es lo que te están diciendo, contra lo que tú viste.</p>
<p>Informante JI-3</p>	<p>Las coordinaciones de comunicación social confiables son aquellas que dan datos estadísticos, aquellas que proporcionan y tienen información estadística al día. Una que no es confiable es la que te impide el acceso a los funcionarios, porque de entrada te causa sospecha: «porque me ocultas al funcionario y porque me ocultas la información», algo hay detrás. Lo positivo es: que ante esa sospecha me obliga a investigar.</p>

Una vez que se tienen los puntos de vista de los jefes de información de importantes medios de comunicación en el estado, se acude a quienes se encuentran en la otra trinchera, los coordinadores de comunicación social (CS), quienes hacen aportes importantes para clarificar la relación medios de comunicación – organización.

Los coordinadores de comunicación social seleccionados para esta investigación salieron de los medios de comunicación, lo que les permitiría una visión más crítica acerca de su labor y del esquema de trabajo de la organización, a través del área de comunicación.

Relación medios de comunicación - coordinaciones de comunicación social.	
Informante CS-1	Los medios malinterpretan la función del coordinador de comunicación social, creen que se debe a su atención exclusivamente, con atención me refiero muchas veces ni a las entrevistas sino a que inclusive tengan donde sentarse o que comer o que tomar; y no, la función va mucho más allá, es auxiliarlos si ellos necesitan conocer información sobre lo que aquí se hace, también contactarlos con el funcionario que quieran contactar y la información que quieren, eso sería el trato con los medios.
Informante CS-2	Es una relación profesional, cordial, nosotros respetamos mucho la posición de los medios, (aquí) integramos varias secciones y varias partes que van desde las relaciones públicas con los actores políticos, actores empresariales, así como con los medios de comunicación, con los cuales interactúas constantemente, porque tienes que ir cerrando pinzas y tener una visión global e integral de la visión que se tiene fuera y los mensajes que te interesa a ti posicionar en la sociedad civil, con los medios de comunicación y los distintos actores.
Informante CS-3	Depende de cada persona que encabece y del jefe, viéndolo desde el lado de institución hacía medios, eso es básico, más allá de una relación laboral, existe una relación personal; muchas cosas de los medios es relaciones públicas, más que de relación de información, si tú te llevas bien con el medio o te llevas bien con el político, te van a

	<p>soltar información o viceversa; o puedes platicar con él: «sabes que, esto no conviene por ciertas circunstancias o no tiene fondo a lo que tú quieres llegar», es una coyuntura o una corriente-simpatía, que te puede llegar a ver más allá de una simple relación profesional y si llegas a ver poco más allá de la relación profesional tanto el periodista como el político están mejor informados.</p>
--	---

<p>¿La profesionalización de los medios de comunicación exige la profesionalización de las coordinaciones de comunicación social?</p>	
<p>Informante CS-1</p>	<p>Claro, si tú como coordinador de comunicación o como área de comunicación no sabes o no conoces cómo actúan los reporteros, no creo que puedas satisfacer las necesidades que ellos tienen o apoyarlos o tú lograr tu trabajo; porque al final del día tú los apoyas no porque sea una labor altruista, sino porque tú quieres que te apoyen a difundir las actividades y urge también la profesionalización del periodismo.</p>
<p>Informante CS-2</p>	<p>Claro, como debe de ser, porque comunicación social maneja una estrategia; los medios de comunicación a su vez manejan una estrategia que está basada en su línea editorial. Comunicación social lleva su estrategia en base a los mensajes que quiere colocar y las posiciones que quiere ganar tanto en el discurso social como en el discurso que se maneja en los medios de comunicación. Tiene que ser profesional, porque si tú trabajas con un medio que no maneja</p>

	una línea editorial no puedes coordinar tu relación con ellos. Hay que ser muy respetuosos, muy cuidadosos de la libertad de expresión.
Informante CS-3	Los medios cada día están más preparados en todos los sentidos y entre más empapados estén del tema, más llegan a profundizar, por lo tanto, tienes que tener un conocimiento global, tanto el comunicador como el político, de todo; la esencia, la información te genera poder, pero hay que saber manejar esa información, esa es la esencia entre el político y el comunicador. Como político y como comunicador pueden tener graves errores.

¿Las coordinaciones de comunicación social cumplen con los elementos mínimos de los géneros periodísticos?

Informante CS-1	Sí, pero no únicamente una nota periodística es la que te puede ayudar a difundir la información, es quizás uno de los mecanismos que utilizas, en el caso del boletín, es uno de los medios que tú utilizas y sí cumples con los criterios de la nota informativa pero al final del día tus fuentes son las mismas generadas aquí. Otros mecanismos serían las entrevistas que tú gestionas, etc.
Informante CS-2	Como bien lo mencionas es necesario primero conocer bien los géneros periodísticos para ver qué información emites y de qué manera, porque no todo pueden ser boletines de prensa; nosotros nos apoyamos en todos los géneros periodísticos que van desde la crónica, la entrevista, la reseña, el boletín, la fotonota; dependiendo

	<p>del mensaje que queremos colocar y la importancia que vemos o la narrativa que queremos que lleve este mensaje, eliges entre tu <i>pool</i> de géneros como es que vas a posicionar la nota.</p>
<p>Informante CS-3</p>	<p>El éxito de un coordinador de comunicación social es tener a un jefe que sea una persona muy disciplinada y muy preparada, que antes de dar una entrevista se siente, prepare su tema.</p> <p>Hay que manejar un esquema de pirámide, hoy voy a hablar de este tema ¿por qué? porque este tema me va a llevar a este otro, que vuelve a ser el que a ti te interesa posicionar, pero va a ser subiendo los eslabones poco a poco.</p> <p>Si el jefe es una persona preparada se exige que la gente que trabaja con él también esté preparada.</p>

Evolución del periodismo en Querétaro, con el elemento coordinaciones de comunicación social.

<p>Informante CS-1</p>	<p>Estamos hablando de entidades públicas, necesariamente sí va ligado; no considero que haya cambiado mucho, en el caso de Querétaro, la actitud de los periodistas con las coordinaciones de comunicación social; pero en el momento en el que las coordinación de comunicación social cambian, las direcciones de comunicación establecen diferentes estrategias, evoluciona todo: las herramientas informativas a la mejor ya no son solamente impresos, sino también electrónicos, redes sociales. Sí definitivamente los reporteros o los</p>
------------------------	---

	periodistas van de la mano, para adaptarse.
Informante CS-2	<p>No, creo que son totalmente disímbolas, tanto en la iniciativa privada, en los partidos políticos, en los órganos gubernamentales, así como los medios de comunicación, creo que no crecen y no han avanzado de la mano, eso se refiere particularmente a los estilos administrativos, como en el caso de los partidos políticos, como en el caso de la profesionalización de las secretarías de comunicación social. En el caso de la iniciativa privada, que tal vez sean los más rezagados, que debería de ser al revés, la iniciativa privada más que nada utiliza a los medios de comunicación como un pequeño escaparate para sus actividades, y que no son actividades constantes y lo ves inclusive con las Cámaras, sus secretarías de comunicación o despachos de comunicación generan información nada más en base a acciones y las Cámaras hacen muchísimo más trabajo que un coctel o haber negociado un contrato con otra Cámara, lo cual se da una vez al mes, entonces seguramente tienen más trabajo.</p>
Informante CS-3	<p>Es muy importante profesionalizar a los medios, uno, entre más preparado esté el medio más te hace al coordinador de comunicación social estar preparado; antes pasaba mucho en muchos lugares, personas que ni siquiera estudiaban o cualquier cosa y decían soy reportero y preguntaban cosas que no eran de fondo; ahora afortunadamente hay tanto revistas, como programas, que van más enfocadas al estudio de los medios de comunicación y en base a las</p>

	<p>mesas de debate que se hacen, entonces, en esta relación del político con el comunicador de una institución existe una capacidad muy importante.</p>
--	---

Credibilidad de las coordinaciones de comunicación social.	
Informante CS-1	<p>Creo que 50 y 50, porque ellos saben que se maneja la versión de la institución, pero también recurren a ti porque necesitan esa parte de la información, entonces creen en la información porque ellos saben que no es único punto de vista, ellos saben que la información que se difunde es meramente institucional.</p>
Informante CS-2	<p>Unas sí y otras no, dependiendo del estilo y de cómo te manejes. Depende en principio de la objetividad y el respeto a la labor del periodista, tú obviamente como partido político, iniciativa privada o lo que sea, quieres colocar tu mensaje y que tu mensaje llegue al mayor número de personas posibles y en el sentido en el que tú lo emitiste; pero tienes que estar consciente en todo momento que hay un puente, un vehículo, que es el medio de comunicación que lo va a posicionar, entonces si no hay un respeto, una objetividad, de esto, de facto, tu negociación con el medio siempre va a ser más difícil, porque lo que debes evitar en todo momento es llegar a cualquier discurso impositivo. Más vale aquí siempre pedirlo por favor y siempre tener un argumento convincente y cuál es ese argumento: tener buena información.</p>

Informante CS-3	<p>Depende mucho del medio de comunicación y de su línea editorial, yo podría ser confiable para unos, mientras que para otros no. Aquí lo importante es mantener una relación de respeto con los medios de comunicación y suministrarles la información que ellos requieran; se trata de facilitarles su trabajo, para que te faciliten el tuyo. La confiabilidad o no de las coordinaciones de comunicación social depende en gran medida del trato cotidiano que tu estableces y de que la información que les haces llegar les sea de utilidad.</p>
-----------------	---

<p>¿Los medios de comunicación discriminan entre coordinaciones de comunicación social con información confiable y otras que no?</p>	
Informante CS-1	<p>Claro ellos lo hacen, siempre saben cual coordinación maneja información más confiable y más completa, eso sí es un criterio que ellos dicen esta sí y esta no, pero en Querétaro, en la cuestión local, no importa que consideren que una dirección o una coordinación maneje o no información completa; a veces la consideran en el mismo nivel de importancia o mayor de las que saben que sí tienen credibilidad.</p>
Informante CS-2	<p>Totalmente, en ocasiones ciertos despachos de comunicación emiten información falsa o descuidos de cosas tan tontas como una rueda de prensa que se convoca en un lugar equivocado o a una hora errónea, donde no están dispuestos los elementos para que el periodista pueda hacer su trabajo, en fin, y son cosas que no son confiables para ti.</p>

Informante CS-3	Evidentemente si tú siempre emites información precisa, acompañada de anexos, con elementos que permitan al reportero y al medio desarrollar su trabajo, tú serán una coordinación de comunicación social confiable; y te pueden comparar con otras que no lo hace o que les envía información poco creíble; sí existe una apreciación distinta para cada institución u organización que suministra información.
-----------------	--

Manejo de redes sociales.

Manejo de redes sociales.	
Informante CS-1	No puede ser improvisado, pero tiene muchas carencias, como vemos que las redes sociales van en crecimiento lo que tuvimos que hacer es integrarlas a la nueva estructura, vuelvo a lo mismo, los auxiliares no están especializados, y ellos son quienes me apoyan para subir la información a las redes. Creamos una cuenta de <i>Facebook</i> y <i>Twitter</i> . No tenemos la velocidad que deberíamos tener, porque debería haber una persona dedicada a eso exclusivamente por la velocidad con la que viaja la información ahí, pero con ellas somos un poco más rápidos, es algo muy importante, pero debería haber un área ahí.
Informante CS-2	Las redes sociales las maneja tu servidor, si en algún momento yo no lo puede hacer lo hacen los asistentes, estamos muy coordinados, entonces siempre podemos revotar la bolita. Manejamos una página propia, dos cuentas en <i>Facebook</i> y dos cuentas en <i>Twitter</i> . Nuestra

	página de <i>Facebook</i> funciona como un periódico es donde sale toda nuestra información.
Informante CS-3	Tenemos un área especializada que se encarga de monitorear lo que sucede en las redes sociales y de estarlas alimentando permanentemente con información nueva que a los medios les interesa, pero que también existe mucha gente que no consume los medios de comunicación, pero sí las redes sociales; es un nuevo elemento a tener en cuenta.

En el contraste que se hace entre las opiniones vertidas por los jefes de información de medios de comunicación, por un lado, y coordinadores de comunicación social, por el otro, se encuentra que existe lenguajes y puntos de vista encontrados, entre los dos extremos de la comunicación, lo cual refuerza la idea de que las coordinaciones de comunicación social son un mal necesario, sólo para los medios de comunicación que requieren de la información que éstas generan y difunden.

En esa misma lógica, los medios de comunicación serían un mal necesario para las coordinaciones de comunicación, pues, han dependido de estos para transmitir el mensaje de la organización.

El esquema planteado en el capítulo siguiente aporta diferentes bondades, sobre todo para la organización, porque si bien es cierto el contacto con los medios de comunicación y su estructura organizacional, la cual va desde el reportero hasta el dueño del medio, no se descuida, es más se fortalece en diferentes ámbitos; también es cierto que con nuevas herramientas para difundir el mensaje, el Gabinete de Comunicación se convierte en un

medio de comunicación en sí mismo, en un suministrador constante de informaciones que a la organización le ayuda a fortalecerse como ente social, pero ya no sólo se presenta a la sociedad a través de los medios de comunicación, sino a un nivel más cercano, tanto de discurso, como de interacción, con el destinatario final.

Es decir, el esquema de Gabinete de Comunicación fortalece la relación con los medios de comunicación, sus reporteros, fotógrafos, jefes de información, directivos y dueños, al entablar una relación cordial, de respeto y de colaboración con éstos, por medio de una estructura más acorde a las necesidades de los medios, que les permita obtener la información que ellos necesitan y les facilite el acceso a los miembros de la organización para el buen desempeño de su trabajo.

Al mismo tiempo, el «nuevo modelo» permite un mayor acercamiento con la sociedad, con el destinatario final del mensaje que se emite, incluso una relación de interacción y retroalimentación, que si es capitalizada de la manera adecuada, esa información que se capta del destinatario final puede ayudar a mejorar en diversas áreas de la organización en general.

De este modo, y derivado del comparativo realizado, se puede decir que la reestructura no sólo es necesaria, sino impostergable; el avasallante cúmulo de información que se genera minuto a minuto lo exige.

La propuesta planteada en el capítulo siguiente busca contribuir a mejorar la comunicación en tres niveles: 1) la comunicación al interior de la organización, 2) la comunicación de la organización con los medios de comunicación y 3) la comunicación de la organización con

su entorno y la sociedad en general, haciendo uso de los herramientas que proporcionan los avances tecnológicos.

Debe tenerse en cuenta que la implementación de nuevos mecanismos en la comunicación contribuye al engrandecimiento de la organización y, por lo tanto, a la consecución de sus objetivos. El Gabinete de Comunicación se convierte entonces en el medio para alcanzar los fines de la organización y su reestructura general hacía el futuro.

Los aportes que se obtienen de los informantes permiten detectar de manera clara y precisa las fallas de comunicación y en este sentido proponer un modelo acorde a las necesidades comunicacionales de la sociedad.

CAPÍTULO 6. GABINETE DE COMUNICACIÓN: UNA PROPUESTA

Derivado del análisis que se ha realizado del manejo de la comunicación en diversos momentos históricos y a partir de la escasa literatura especializada existente, referente a los Gabinetes de Comunicación, o modelos similares, con el presente documento se pretende aportar un esquema estructural que sustituya a las actuales coordinaciones de comunicación social, no sólo como un cambio de nombre, sino como un nuevo esquema de comunicación, acorde a las nuevas realidades y a la sinergia que le imprimen las nuevas tecnologías.

«[...] se ha pasado de aquellos gabinetes de prensa, cuya principal ocupación eran las relaciones informativas con los medios de comunicación, a los actuales gabinetes, en los que la comunicación se contempla de forma global, bastante más próximos a las relaciones públicas.» (Almansa, 2005) establece la profesora de la Facultad de Ciencias de la Comunicación de la Universidad de Málaga, Ana Almansa Martínez.

En el «viejo esquema», coherente con una realidad en la que la información, así como su transmisión, eran limitadas, ésta se resguardaba y eran pocos quienes tenían acceso a ella; igualmente, la velocidad de transmisión era reducida, pocas veces trascendía fronteras, a no ser que fuera lo suficientemente impactante como para alcanzar a destacar; actualmente este esquema ha sido rebasado por el avance de la tecnología y el *boom* de las comunicaciones.

El «nuevo esquema» comunicacional exige instantaneidad y precisión en la difusión de la información; certeza que genere credibilidad y que propicie impactos positivos en los medios y en sociedad; una comunicación multidireccional, que llegue a los lugares que se requiere que llegue, a los medios de comunicación, directamente a la sociedad en general, a grupos particulares; todo dependiendo del tipo de información y el carácter que como

fuente informativa se quiera imprimirle, a fin de obtener los mejores resultados y el impacto deseado.

La organización tendría que adecuarse a los tiempos modernos, hacer una reingeniería de toda su estructura organizacional para hacerla más amigable; la propuesta planteada en este documento debe ser el primer paso de una reestructura global de la organización, porque es la cara que se da a la sociedad.

Ana Almansa Martínez comenta que «[...] En la actualidad, la comunicación es básica para la transferencia de conocimiento, para la participación y para la evolución en general. En la llamada “sociedad de la información”, la comunicación es crucial en una organización, tanto a nivel interno como externo.» (Almansa, 2005)

Del correcto funcionamiento del área de comunicación depende la percepción positiva que se tenga de la organización y viceversa, por ello aquí el planteamiento.

6.1. ORGANIGRAMA Y FUNCIONES

En primer término se exponen algunos modelos planteados en los textos revisados, Txema Ramírez expone el siguiente: tres responsables, uno de comunicación, uno de comunicación interna y uno más de comunicación externa: «Estos tres responsables formarán la *troika* directiva del Gabinete [...]» (1995: 55), este modelo se estructura de la siguiente manera:

ESQUEMA 1.

Fuente: Elaboración propia, basado en información de Txema Ramírez.

Por su parte Idoia Camacho esboza un modelo distinto, pero que guarda similitudes al de Ramírez, considera que «El gabinete de comunicación tiene la función genérica de proyectar cohesión, de ofrecer sensación de que todo funciona y cada uno cumple su función dentro de la organización y, en definitiva, de transmitir una buena imagen global de la misma.» (Camacho, 2001). La estructura de Camacho se esquematiza de la manera siguiente:

ESQUEMA 2.

Fuente: Elaboración propia, basado en información de Idoia Camacho.

En este esquema la estructura planteada para la comunicación externa es prácticamente la misma que traza Ramírez, Camacho le llama relaciones con la prensa a lo que Ramírez considera relaciones informativas; el diseño de campañas publicitarias es el marketing y publicidad; y las relaciones directivas y comunicación corporativa son las relaciones con la sociedad.

La diferencia se marca en lo relativo a la comunicación interna, pues, Camacho bosqueja sólo una política de comunicación interna; la cual «[...] Supone diseñar las comunicaciones entre unidades y miembros de la propia organización, de modo que el personal del servicio público conozca perfectamente los objetivos estratégicos y operativos de la prestación del servicio.» (Camacho, 2001)

Mientras que Ramírez desglosa en cuatro tareas principales que se habrán de llevar a cabo para una comunicación interna eficiente: formación interna, participación interna, boletines especializados y documentación, análisis e investigación.

La comunicación interna de Camacho presenta deficiencias, pues, lo planteado queda muy ambiguo al no especificar tareas, estructuras y funciones, que especialicen el trabajo al interior del área de comunicación, lo que haría eficiente su labor para la organización.

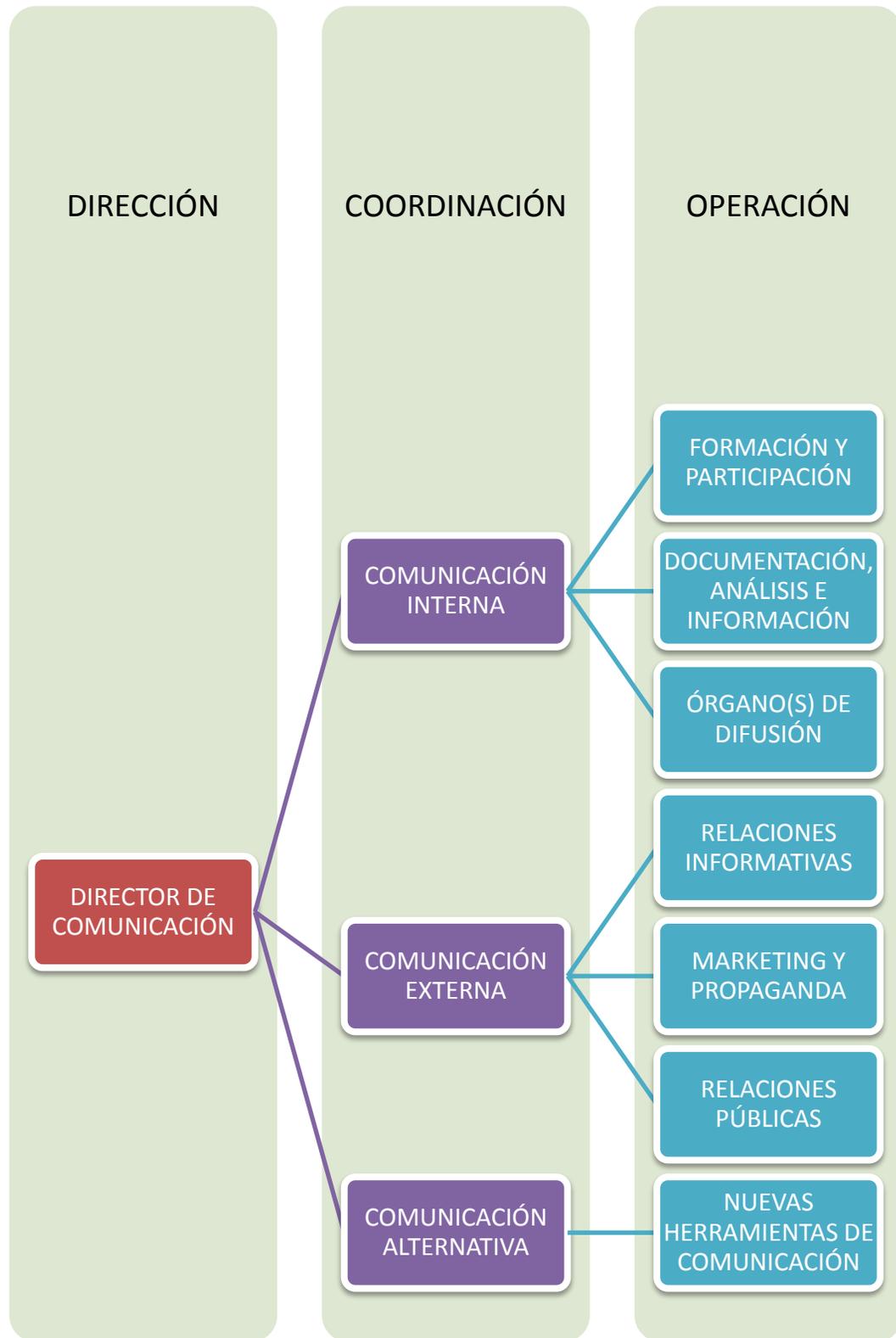
Con base en el análisis de los modelos antes citados, el modelo-mínimo⁶ necesario propuesto para que un Gabinete de Comunicación funcione y le dé proyección a la organización (**ver Esquema 3**).

⁶ Entendido modelo-mínimo como el organigrama necesario para que la organización con recursos suficientes, tenga un mayor impacto entre medios de comunicación y sociedad, en general. Si los recursos económicos son escasos, una persona con el conocimiento del comportamiento de los medios de

De este modo, la propuesta presentada para la implementación del Gabinete de Comunicación contempla un director de comunicación, del cual dependen tres directores: comunicación interna, comunicación externa y comunicación alternativa; los cuales deben trabajar como «cuarto de guerra» o *war-room* en la toma de decisiones en materia de comunicación.

Las direcciones se encuentran en el plano de la coordinación dirigida y enfocada en distintos campos, de ellos se desprenden áreas de operación.

comunicación podría realizar las labores del Gabinete de Comunicación, pero desde luego en una escala mucho menor.

ESQUEMA 3.

Fuente: Elaboración propia.

En este sentido, las tres principales áreas del Gabinete de Comunicación siempre se encuentran vinculadas entre sí, con el objetivo de poder generar una sinergia comunicacional entre las tres direcciones, coordinadas por el Director de Comunicación y que a su vez coordinan su respectiva área de comunicación, como se detallara más adelante.

ESQUEMA 4.



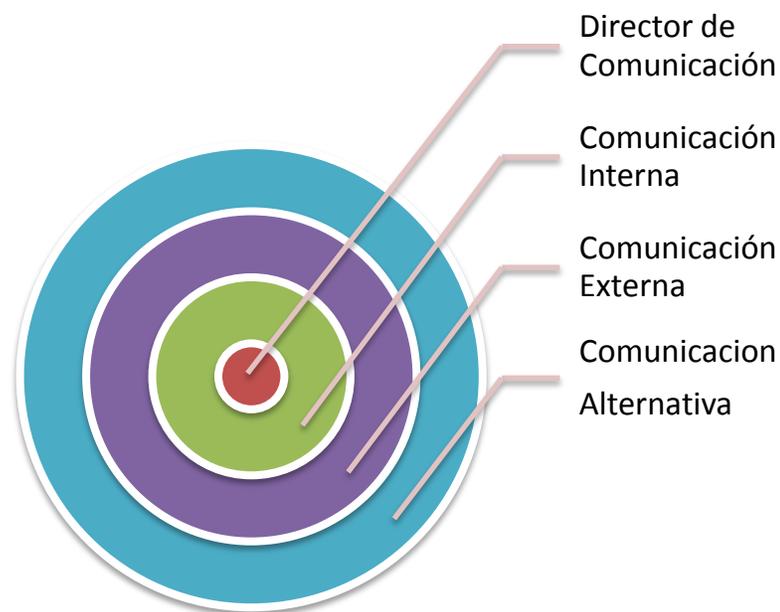
Fuente: Elaboración propia.

Bajo esta lógica, el modelo del Gabinete de Comunicación, parte del Director de Comunicación, se implementa una comunicación interna enfocada a la estructura organizacional, misma que puede ser utilizada para la comunicación externa, se ejecuta ésta y se vincula a la comunicación alternativa con el objetivo de *viralizar* el mensaje y distribuirlo en redes y generar el impacto deseado.

El modelo atiende a la centralización de la comunicación, solamente en el plano de decisiones, las cuales se toman en el centro del Gabinete de Comunicación representado por

el director de comunicación, el cual, delega responsabilidades, para transmitir el mensaje al público más amplio al que la organización pretenda alcanzar.

ESQUEMA 5.



Fuente: Elaboración propia.

El modelo planteado se desglosa en cada uno de los elementos para determinar estructura y funciones que permitan eficacia y eficiencia del esquema; de la dirección de comunicación interna dependen tres departamentos:

- 1) formación y participación,
- 2) documentación, análisis e investigación, y
- 3) órgano(s) de difusión.

La comunicación externa tiene a su vez tres departamentos:

- 1) relaciones informativas,

- 2) marketing y propaganda, y
- 3) relaciones públicas.

El director de comunicación alternativa tiene a su cargo todo lo relacionado con la comunicación a través de las nuevas tecnologías, como lo es el uso de internet y redes sociales, es decir, todas las nuevas herramientas de comunicación que ofrecen los avances tecnológicos y para lo cual debe de rodearse de expertos que faciliten su uso e implementación

La definición de Gabinete de Comunicación de Txema Ramírez es la más completa y con un mayor alcance que la de coordinación de comunicación social o la ya de por sí obsoleta coordinación de prensa.

«Designamos por Gabinetes de Comunicación (G.C.) a las fuentes activas, organizadas y habitualmente estables de información que cubren las necesidades comunicativas tanto internas como externas de aquellas organizaciones y/o personas de relieve que desean transmitir de sí mismas una imagen positiva a la sociedad influyendo de esta forma en la opinión pública.» (Ramírez, 1995: 27)

El Gabinete de Comunicación de la organización es un elemento indispensable para que ésta tenga una presencia no sólo cuantitativa sino también de calidad, propiciando que sean factor de opinión pública en la sociedad en que busca mantener una presencia destacada y al mismo tiempo obtener el poder público, que es el fin último de todas las instancias políticas, sociales y económicas que buscan aparecer constantemente en los medios de comunicación.

Los medios de comunicación son la ventana del poder real, formal y establecido y en forma constante del poder fáctico de la sociedad; es ahí donde se observa el actuar de quienes detentan el poder, por ello es ineludible tener presencia constante en ellos.

Las noticias que aparecen todos los días en los medios de comunicación impresos y electrónicos, cada vez con mayor frecuencia tienen un ingrediente extra, la influencia de los áreas de comunicación, «La presencia progresiva en los medios de noticias generadas por los denominados gabinetes de comunicación es una de las características fundamentales del periodismo actual [...]» (Ramírez, 1995: 13)

Es así que un área de comunicación se establece para cubrir la necesidad de la organización de ser reconocida públicamente y de que sus opiniones influyan en la opinión generalizada de la sociedad.

Debido a esto los encargados del área se reúnen continuamente con sus superiores para orientarlos en determinados temas. «Políticos, empresarios, sindicalistas y deportistas de élite desayunan a diario con su asesor de prensa [...] [éstos] Les indican que es lo que deben decir, así como cuándo y cómo tienen que hacerlo [...] Son los mejor remunerados de la profesión [...]» (Ramírez, 1995: 17)

El área de comunicación surge de la necesidad de reconocimiento público e influencia en la sociedad, es en los medios de comunicación donde hoy en día se libran las batallas por el poder y son esos mismos medios los árbitros autoerigidos, casi nunca imparciales, quienes dirigen la opinión en uno u otro sentido.

«Las instituciones [...] tienen la obligación de informar a los contribuyentes de la manera en que gestionan el dinero público, de los acuerdos que toman y las actividades que llevan a cabo [...]» (Camacho, 2001), ello en una sociedad de libertades que demanda continuamente información de las actividades que realizan los gobernantes en beneficio de la colectividad.

Pero más allá de la obligación de informar está el derecho que tienen los ciudadanos de ser informados y la necesidad de los políticos de ser reconocidos; ante ello, han surgido las estrategias de comunicación, hoy en día «[...] el éxito de una persona o de una organización depende de que sepa *vender* adecuadamente un mensaje-producto». (Álvarez, 1997: 21)

Concha Mateos expone que los periodistas que trabajan en comunicación social⁷, son de los mejor remunerados de la profesión; ella argumenta: «[...] los gabinetes de prensa de órganos de gobierno, partidos, sindicatos, fundaciones, universidades, organizaciones empresariales, instituciones culturales, etc., pagan sueldos que en los peores casos se igualan a los mejores casos de los medios de información» (2003), no en balde los presupuestos de comunicación social son estratosféricos «[...] en torno a los Gabinetes de Comunicación se mueven también presupuestos millonarios [...]» (Ramírez, 1995: 18)

Pero también existe el otro lado de la moneda, en el que los presupuestos destinados al área de la comunicación son diminutos, por no decir que inexistentes; en este punto particular Ana Hernández Rodríguez hace una advertencia a la organización que pretenda tener y mantener influencia pública sin desembolsar un peso para esta estratégica área, «[...] no

⁷ Concha Mateos se refiere a éste como Gabinete de Prensa, tomaré sus definiciones y consideraciones pero siempre para referirme al Gabinete de Comunicación.

dotar al Área de Comunicación de los medios necesarios supone en la práctica un lastre insuperable para la consecución de los objetivos [...]» (Hernández, 2002)

La no consecución de los objetivos por parte de la organización, esto es, la no influencia en la opinión pública, tiene como secuela una política de comunicación defectuosa y «[...] Las consecuencias de una deficiente política de comunicación pueden ser simplemente desastrosas [...]» (Ramírez, 1995: 20)

El presupuesto destinado al área de comunicación no tendría que ser considerado como un gasto innecesario, sino más bien como una inversión, que si es llevada a cabo con los lineamientos mínimos indispensables, la retribución será enorme.

Evidentemente el modelo-mínimo de Gabinete de Comunicación propuesto puede incrementar la base de la estructura en función de la especialización de las áreas y las tareas, y de lo grande y compleja que pueda llegar a ser la estructura organizacional en la que se encuentre el Gabinete de Comunicación, paralelamente al presupuesto asignado al mismo.

Así, si la organización es un complejo y gran sistema requerirá de áreas especializadas y de acción inmediata en su relación con los medios de comunicación; siendo así, cada uno de los seis departamentos dependientes de las direcciones de comunicación interna y externa pueden desglosarse en funciones específicas y concretas; y bajar el organigrama los niveles necesarios, que permitan la eficiencia del Gabinete de Comunicación.

Del mismo modo, la dirección de comunicación alternativa del Gabinete de Comunicación podría generar un esquema de manejo de redes sociales y demás comunicaciones

alternativas que vayan surgiendo con el avance de la tecnología, que contribuya al mejor manejo de la imagen pública de la organización.

Por lo que hace al modelo-mínimo, se tiene en la punta de la pirámide comunicacional a, lo que Ramírez llama, la *troika* directiva, conformada por el director de comunicación, el director de comunicación interna y el director de comunicación externa; además del director de comunicación alternativa que viene a complementar la labor de los dos últimos y a enriquecer el trabajo que estas áreas realizan.

Es entonces necesario que el Gabinete de Comunicación esté supeditado cien por ciento, jerárquicamente, al máximo órgano de control de la organización, pues, sólo de esta manera se garantizaría una adecuada comunicación interna y externa, a fin de fortalecer la estructura organizacional, enviando los mensajes adecuados en ambos sentidos; pues, se encuentra el supuesto de que las comunicaciones interna y externa son dos caras de la misma moneda, por lo que ambas deben estar en consonancia.

No es admisible que la comunicación interna se mueva en un sentido y a una velocidad determinada, en tanto que la externa viaja en uno distinto y a una velocidad distinta, ello de suyo ya es una contradicción y muestra el caos comunicacional que se vive al interior de la organización.

«[...] los mensajes internos y los externos deben conformar un todo, sin que haya contradicciones, ya que, de lo contrario, fracasaría la comunicación en general y únicamente se crearía confusión.» (Almansa, 2005)

6.2. DIRECTOR DE COMUNICACIÓN

Para cualquier organización que pretenda influir en la opinión pública el director de comunicación es la pieza clave, en el ajedrez comunicacional, para ganar la partida, por ello tiene que depender de la máxima autoridad jerárquica; pues, lo que se dé a conocer a los medios de comunicación tendría que coincidir plenamente con la filosofía de la organización, la cual es representada por la máxima autoridad y/o representante de la misma; es necesario, entonces, que el director de comunicación sea una persona de toda la confianza de la persona pública, con el objetivo de que el actor público esté siempre presente en las informaciones que se suministran a los medios de comunicación, aunque se encuentre ausente.

El director de comunicación debería de tener voz y voto en las decisiones cupulares relacionadas con la forma en la que habrá de establecerse la relación con los medios de comunicación, así como en los mecanismos de comunicación interna. «El responsable de comunicación debe ser una persona que tenga voz y voto en las principales decisiones que debe adoptar esta organización [...]». (Ramírez, 1995: 48)

El director de comunicación tendría la facultad de tomar decisiones, pues, él es el responsable si la comunicación falla o si es la adecuada; es el responsable directo de que la comunicación fluya de la mejor manera posible tanto al interior como al exterior de la organización.

En este sentido Txema Ramírez establece que a la persona que se contrate como director de comunicación debería contar con toda la confianza de los directivos de la organización «[...] o se otorga a esta persona la confianza necesaria para acudir a las reuniones directivas,

de tal forma que se sienta copartícipe de las mismas, o se opta por alguien que no ofrezca dudas pero que conozca perfectamente la dinámica y funcionamiento de los medios.» (Ramírez, 1995: 55)

Asimismo, Concha Mateos manifiesta que «[...] es preciso que sea un profesional de los medios quien desarrolle la actividad informativa de la Cosa-institución [...]» (2003)

Por lo que tiene que ver con al desempeño del Gabinete de Comunicación, Ramírez esboza la que podría denominarse la principal función del director de comunicación, en el ejercicio cotidiano de sus actividades:

«Entre las múltiples obligaciones de un responsable de comunicación está la de conocer a la perfección su sistema informativo más cercano, el catálogo de medios más importantes, sus relaciones con el poder establecido, vínculos ocasionales con otros sectores económicos y financieros, etc. [...]» (Ramírez, 1995: 33)

El conocimiento de los medios y los periodistas encargados de cubrir la fuente informativa es particularmente importante para el mejor desarrollo del trabajo informativo del Gabinete de Comunicación; asimismo, es fundamental un conocimiento detallado de las rutinas de los periodistas para poder tener acceso a los espacios en los medios. Si se desconocen las rutinas, el Gabinete de Comunicación no hará su trabajo correctamente y la organización no aprovechará los espacios a su alcance.

El director de comunicación cumple una función de comunicación estratégica, desde su sitio como portavoz de la organización, es el referente para los medios de comunicación;

tiene la facultad de poder interactuar con ellos, con suficiente autoridad, por lo que se refiere a temas relacionados con la comunicación.

Luego entonces, el director de comunicación, cumple un doble papel en el Gabinete de Comunicación, el de coordinador de los esfuerzos de comunicación y el de portavoz oficial de la organización; es así que es la figura clave para la organización, pues, sobre él recae la responsabilidad de una comunicación eficaz y eficiente para la consecución de los fines que se han planteado en el plan estratégico de comunicación.

Para la investigadora de la Universidad de Málaga el director de comunicación cumple más de dos funciones «La ampliación y complejidad funcional actual de los gabinetes de comunicación queda en evidencia al intentar delimitar las responsabilidades del director de comunicación. Así, podemos hablar de una función normativa (coordinación de todo aquello que contribuye a crear una imagen unificada), una función portavoz (ser el interlocutor con los distintos públicos), una función de servicio (estar en contacto permanente con los otros departamentos de la entidad, para coordinar las estrategias y políticas comunicativas), una función observatorio o prospectiva (ser el encargado de detectar en los públicos la imagen de la entidad y lograr los objetivos marcados) y una función cultural o formativa (debe introducir y revisar los valores corporativos, orientando las actividades internas y externas, para integrarlos a la imagen de la organización). Funciones mucho más complejas y que aproximan, como decimos, los gabinetes de comunicación a las relaciones públicas.» (Almansa, 2005)

El director de comunicación es el responsable de la comunicación de la organización, en general; es el que da el visto bueno a las políticas de comunicación y el que tiene contacto

directo con la organización para acordar los mensajes y el público objetivo, el *target*. Es el encargado de la comunicación estratégica de la organización, que planteará la ruta crítica a seguir, a fin de conseguir los objetivos planteados; pues, el Gabinete de Comunicación tendrá que enfocar todos sus esfuerzos en que el proceso de comunicación de la organización, en todos los niveles, se maneje bajo una estrategia preestablecida.

La política de comunicación tendría que ser elaborada íntegramente por este órgano, con el visto bueno de la organización; de este modo se lograría una comunicación certera con la sociedad, a través de las campañas propagandísticas diseñadas para ello, tema que no se aborda a profundidad en la presente investigación; bajo esta lógica, el director de comunicación cumple una función de supervisión de las labores del Gabinete de Comunicación y de estrategia de la comunicación.

El director de comunicación cumple la función de coordinador de estas tareas en el plano del pragmatismo; su labor, aunque no lo pareciera, es más de campo, es el contacto permanente con los distintos actores de la comunicación, desde los reporteros, hasta los directivos, e incluso dueños de medios; es una labor de constante *lobbying*, con el objetivo de que la información de la organización esté siempre colocada en los mejores espacios.

«En el lenguaje común se entiende [al *lobbying*] como el conjunto de actividades que tienden a influir las decisiones de agentes claves [...] en favor de quien o quienes las realizan [...]» (Correa, 2010), de este modo, el director de comunicación cumpliría, en atención al **Esquema 3**, la función de las Relaciones Públicas, en el más amplio sentido de las palabras, desde la organización hacia los medios de comunicación.

«La definición que aporta la comunicación estratégica entiende el ejercicio del *lobby* como una actividad permanente, propia de sociedades con actores que necesariamente deben establecer relaciones de largo plazo y que, en consecuencia, deben aprender a convivir armónicamente. De este modo, se define al *lobby* como una herramienta orientada a la construcción de relaciones fluidas y positivas entre actores y personas, agrupaciones y empresas públicas con el Estado, cuyo propósito es hacer presente a las autoridades, los intereses particulares, sus fundamentos y empeñarse en que éstos sean considerados en cuenta por el decisor público.» (Correa, 2010)

El ejercicio de sus actividades al interior del Gabinete lo debe coordinar siempre con los directores de comunicación interna, externa y alternativa, y sus determinaciones transmitir las a la organización, para su aprobación e instauración.

Por lo que toca a la estructura organizacional del propio Gabinete de Comunicación, los responsables de la comunicación deben llevar a cabo reuniones semanales, lunes y viernes; las de los lunes con la finalidad de evaluar las actividades de la semana inmediata anterior, detectar fallas y/o errores en la implantación de programas o un uso inadecuado de la información al interior o hacia el exterior de la organización; las reuniones planteadas para los viernes tienen la finalidad de establecer un cronograma, en lo general, de las actividades a desarrollar en la semana subsiguiente.

La labor del director de comunicación interna se enfocaría en la esquematización y buen funcionamiento de los mecanismos internos de comunicación; pues, tiene bajo su encargo la capacitación de los voceros de la organización y el generar participación de los miembros de la misma en cuestiones de comunicación; asimismo, está bajo su encargo el

departamento de documentación análisis e investigación, el cual cumple con una labor por demás destacada al interior de la organización, misma que se describe más adelante.

Y uno de los departamentos de mayor influencia, pues, trasciende el ámbito de la comunicación interna y se extrapola a la comunicación externa, el(los) órgano(s) de difusión, que se utilizaría, también, por la comunicación externa, a fin de llevar a la sociedad todo el bagaje ideológico de la organización, en un medio de comunicación.

6.3. COMUNICACIÓN INTERNA

La comunicación interna es el primer punto a tener en cuenta por parte del director de comunicación, de ésta depende la imagen que se proyecte a través de los funcionarios y/o empleados de la organización, a la sociedad, de ahí que «[...] La comunicación interna es, en buena medida, soporte y base de la comunicación externa [...]» (Ramírez, 1995: 49)

La dirección de comunicación interna es la encargada de capacitar y formar a los voceros de la organización, para su eventual participación ante los medios de comunicación; asimismo, es la encargada de que los empleados estén capacitados ideológicamente, pues, son estos los que con su familias y círculos de amigos pueden esparcir los conceptos ideológicos sobre los que se cimenta la organización.

Comunicación interna tiene la importante tarea de recopilación de la información para su análisis y utilización en el contraste de ideas con adversarios; tiene bajo su resguardo y responsabilidad un importante banco de información que se va acumulando con el paso del tiempo, mismo que estaría clasificado amigablemente para encontrar información de una manera rápida y sencilla.

El órgano de difusión de la organización, que si bien permite ideologizar a los miembros de la organización, viene a ser un medio de comunicación más en la sociedad, que utilizado de la manera adecuada fácilmente podría competir con los medios de comunicación; depende de la pericia del director de comunicación y de su director de comunicación interna el lograr que su órgano de difusión no sea sólo un instrumento de propaganda, sino que pueda convertirse en un referente informativo.

Para efectos prácticos, del área de comunicación interna dependerán tres departamentos:

- 1) formación y participación,
- 2) documentación, análisis e investigación, y
- 3) órgano(s) de difusión⁸ (Ver Esquema 3).

6.3.1. Formación y participación

Al interior del área de comunicación interna, el departamento de formación y participación es de vital importancia en el desarrollo y estructura del Gabinete de Comunicación y de la organización, pues, éste tiene la función de capacitar a los miembros de esta última con el objeto de que tengan un discurso uniforme y puedan aparecer en los medios de comunicación, sin variaciones en el mensaje.

La formación de quienes habrán de interactuar con los medios es de suma importancia, pues, aquí aprenderán cómo comportarse ante los medios de comunicación y el manejo del mensaje adecuado, «La formación de portavoces exige un trabajo planificado, a medio y

⁸ El(los) Órgano(s) de Difusión, aunque depende de la Comunicación Interna, pueden y es conveniente que sean utilizados también en Comunicación Externa, a fin de que sean empleados para difundir las ideas de la organización en la sociedad.

largo plazo, algo que supera en muchos casos a la inmediatez de quienes se encargan de sus relaciones con los medios [...]» (Ramírez, 1995: 68)

Quienes tomarán la voz para hablar a nombre de la organización tienen que aprender el arte de la sencillez en el hablar y el uso del lenguaje más simple, para que así todos aquellos que lo escuchen o lean entiendan el mensaje que desea transmitirse, «[...] El orador no está para demostrar lo mucho que sabe y lo bien que habla, sino para transmitir eficazmente el mensaje consiguiendo el objetivo previsto.» (Ramírez, 1995: 70)

Además deben aprender que «el golpeteo» a los adversarios, a través de los medios, es más dañino para quien lo realiza que para quien lo recibe, no en vano «[...] la respuesta elegante golpea más que la agresiva [...]» (Ramírez, 1995: 76). En el trato con los medios el que se enoja, pierde; y el que lo toma con humor es el que gana: simpatías, votos, elecciones, en definitiva «vender» el producto que oferta.

El encargado de este departamento debe conocer a la perfección la ideología que representa la organización, pues, es en la formación de portavoces no sólo se les debe formar en el manejo de medios, sino prioritariamente en capacitarlos en los conceptos que deben conocer para transmitir de manera adecuada el mensaje y la ideología.

La formación de portavoces es indispensable, pues, la organización debe contar con distintas voces que puedan manejar, de manera especializada, temas específicos, siempre cargados de la ideología de la organización; de este modo, se pueden sortear momentos de crisis, ya que los voceros contarán con la información necesaria para contrarrestar los embates de los adversarios.

6.3.2. Documentación, análisis e investigación

Los portavoces una vez formados en el manejo de medios, deben estar al tanto de la información que cotidianamente se difunde a través de los medios de comunicación, para reaccionar en el momento preciso y dar respuestas certeras.

Para ello, el departamento de documentación, análisis e investigación debe ofrecer a los voceros información constante de lo que se está diciendo en los medios de comunicación y las nuevas plataformas de comunicación, auxiliados de la dirección de comunicación alternativa, para poder reaccionar en el momento necesario, el *timing* es importantísimo.

Este departamento es uno de los pilares fundamentales para el Gabinete de Comunicación, sino es que el de mayor relevancia, debido a que es en éste en el que se concentran los esfuerzos del Gabinete por mantener informada a la organización de lo que acontece de manera cotidiana, minuto a minuto; así como de información relevante, investigada por el propio departamento, de la situación general.

«El departamento de documentación, análisis e investigación es parte esencial dentro de la comunicación interna [...]» (Ramírez, 1995: 82), pero reviste una importancia trascendental en la comunicación externa, pues, debe haber un trabajo en conjunto con el encargados del departamento de relaciones informativas; así lo establece también Txema Ramírez «[...] los responsables de estas áreas deben trabajar codo con codo con quienes se encargan de las relaciones con los medios [...]» (Ramírez, 1995: 83)

Recopilar información de todos los medios y clasificarla, así como el mantener un archivo de temas de relevancia, con información que pueda servir a la organización, es esencial en

el organigrama del Gabinete de Comunicación, es una pieza clave, pues, permite tener siempre información a la mano, para opinar sobre distintos temas o para contestar a declaraciones que no se apeguen a la realidad o que afecten a la organización «[...] el periodista debe analizar a diario los medios regionales, seleccionar contenidos para el archivo, seguir los resultados de la actividad informativa de la entidad (cómo tratan la nota del día anterior, la rueda, el acto, la entrevista, etc.). También el periodista debe contactar con ellos frecuentemente [...]» (Mateos, 2003)

El departamento de documentación, análisis e investigación tiene bajo su responsabilidad el monitoreo constante de los medios de comunicación, la elaboración del libro de prensa (*pressbook*) y de la memoria de las actividades de la organización, lo cual contribuye también al archivo informativo.

En suma, de este departamento depende el tener la información en el momento justo para responder de la manera adecuada.

Síntesis y monitoreo

La sección de síntesis y monitoreo se encarga de la revisión cotidiana de la prensa y el monitoreo de los medios electrónicos durante el transcurso del día, es una labor que debe realizarse con mucha dedicación, pues, de esta área depende que se detecte a tiempo información a la que haya que reaccionar.

La síntesis y el monitoreo permiten a los miembros de la organización mantenerse al tanto de lo que acontece, sin necesidad de que ellos estén permanentemente pendientes de la información que se vierte en los medios de comunicación o en las redes sociales.

Además de que con la síntesis se obtiene información más digerida, se conoce la mayor cantidad posible; si se tiene interés en alguna información en particular se acude a la fuente de ésta, pero con un conocimiento general de la información que ha aparecido en el día.

El monitoreo permite estar pendiente permanentemente de lo que se dice en los medios electrónicos: radio y televisión, y con una vinculación permanente con la dirección de comunicación alternativa que realiza, a su vez, el monitoreo en internet y redes sociales.

Libro de prensa (*pressbook*)

El libro de prensa (*pressbook*), se elabora como un producto paralelo a la síntesis y monitoreo, en este se compila la información que aparece en los medios, en forma íntegra, con la finalidad de tener información disponible para cuando se necesite hacer declaraciones sobre determinado tema. Es información publicada emanada tanto del Gabinete de Comunicación como de otras organizaciones que sirve para contextualizar declaraciones con elementos previos, o información propia de los medios.

Con esta información compilada cotidianamente «[...] el departamento de documentación, análisis e investigación elaborará periódicamente *dossier* sobre temas sectoriales que afectan directamente al organismo para el que trabaja [...]» (Ramírez, 1995: 84)

Estos *dossier* deben contener como se menciona más arriba, la información que ha sido publicada previamente, emanada de la organización y de organizaciones adversas; preferentemente con información nueva y privilegiada, colectada por el departamento de documentación, análisis e información.

Ramírez establece que este departamento de documentación, análisis e investigación es el encargado de elaborar el libro de prensa, «Una de las principales labores de este departamento será la del seguimiento diario de los medios de difusión. Ello supone asumir la tarea de mantener informados en todo momento a los miembros de su organización, mediante la elaboración de resúmenes de prensa diarios (*pressbook*).» (Ramírez, 1995: 83)

Esta información compilada cotidianamente, sobre diversos tópicos, le permite a la organización tener a la mano elementos importantes sobre distintos temas, que servirán para fijar posicionamientos o reaccionar ante información difundida, potencialmente perjudicial y a la que es necesario darle una respuesta con fundamentos.

De ahí la importancia del libro de prensa, pues, éste contiene información sistematizada y clasificada sobre distintos tópicos, la cual es de fácil acceso para la organización. La compilación de los libros de prensa que puede hacerse por semana o por mes, dependiendo de los volúmenes de información generados, constituye la hemeroteca de la organización, que se erige una fuente de consulta invaluable.

Memoria

Como se ha mencionado el libro de prensa se divide por tópicos o temas para su eventual consulta; uno de los *dossier* del libro de prensa contendrá información exclusiva de la organización a lo que se le denominaría memoria, la finalidad de ésta es mantener un archivo personalísimo de lo que se publica en los medios de comunicación.

En la memoria se recopila toda la información relacionada con la organización, a manera de archivo personal de la información que aparece en los medios de comunicación, o de

manera más específica, de quien dirige la organización, quien da la cara como representante de ésta.

En paralelo, debe elaborarse una memoria electrónica con información de los medios electrónicos, información de radio, televisión e internet, para lo cual debe auxiliarse también del departamento de comunicación alternativa, memoria que sería incluso más voluminosa que la memoria tradicional.

Con estas tres tareas: síntesis y monitoreo, libro de prensa y memoria, el departamento de documentación, análisis e investigación, es la fuente de captación, consulta y análisis político de la información que surge en los medios de comunicación y que repercute en las actividades cotidianas de la organización.

6.3.3. Órgano(s) de difusión

El o los órganos de difusión de la organización, como se ha expuesto anteriormente, son necesarios para la comunicación interna, pues, permite a la estructura organizacional mantenerse al tanto de la información que ésta desea transmitir, por lo tanto, se mantiene una línea discursiva; pero es fundamental en la comunicación externa porque a través del órgano de difusión se transmite a la sociedad el mensaje tal cual la organización desea que sea transmitido «[...] siempre hay que tener en cuenta una posible utilización externa de este tipo de boletines [...]» (Ramírez, 1995: 68)

«Denominamos boletines especializados a las publicaciones editadas por el propio Gabinete de Comunicación para su difusión interna y/o externa, que se difunden de forma gratuita dentro de la asociación, colectivo o grupo que se trate y cuyo objetivo es constituirse como instrumento

efectivo de comunicación dentro de la organización. Su finalidad no es, por lo tanto, la propaganda, sino la comunicación interna, es decir, el diálogo entre emisor y receptor.» (Ramírez, 1995: 78)

Es así que el órgano interno de información permite a todos los miembros de la organización estar al tanto de lo que a la organización le interesa, pues, es en esta publicación en la que se transmiten los valores e ideología de la organización.

Si estas publicaciones se utilizan en la comunicación externa, debe procurarse que no se convierta en un órgano de autoelogio, pues, en la medida de que esto suceda no estará cumpliendo con su objetivo. «[...] Conforme avanzan los números, estas publicaciones se acaban convirtiendo en simples “voceros del amo” [...]» (Ramírez, 1995: 81)

Concha Mateos da un panorama general de lo que a diario sucede, a raíz de los planes estratégicos de las áreas de comunicación, de elaborar sus propios órganos informativos: «[...] Cada día aparecen boletines informativos nuevos, temáticos, especializados, generalmente vinculados a instituciones o entidades privadas o públicas pero distribuidos gratuitamente, en circuitos no comerciales, entre asociados, afiliados, clientes de una firma [...]» (Mateos, 2003)

Que la organización tenga su propio órgano informativo o de difusión no garantiza reconocimiento público y éste carece de valor informativo para la sociedad si no cuenta con elementos mínimos; «[...] la honestidad informativa y la claridad editorial son dos requisitos básicos sin los cuales es desaconsejable editar cualquier tipo de revista interna y/o externa [...]» (Ramírez, 1995: 82)

En esta dinámica, lo prioritario es no descuidar a los medios de comunicación, en función de que la organización cuenta con un órgano informativo propio, pues, éste siempre será visto como un instrumento de propaganda.

El órgano informativo contendrá información general, que contextualice el acontecer cotidiano de la sociedad y desde luego incluir información propia de la organización, que permita dirigir el mensaje que quiera posicionarse; dependerá de la estrategia planteada en qué lugar de la publicación se coloca la información, no siempre puede ser de ocho columnas.

Además de incluirse artículos de opinión que fortalezcan la credibilidad del medio de comunicación, opiniones positivas y neutrales a los valores y principios de la organización; sería recomendable incluir, de vez en cuando, críticas a elementos de la propia organización, que permitan fortalecer al órgano de difusión.

Aunque esto último puede resultar peligroso, pues, puede ser utilizado por los adversarios para dañar a la organización; es aconsejable utilizarlo pero con el mayor cuidado posible, teniendo en cuenta que puede resultar contraproducente, pero siempre puede haber articulistas invitados, ajenos a la organización que bien pueden plantear su punto de vista acerca de la misma.

6.4. COMUNICACIÓN EXTERNA

La comunicación externa es esencial para que la organización tenga presencia mediática y por lo tanto reconocimiento de la sociedad, por ello, es fundamental que todos los miembros de la organización conozcan la forma como deben tratar con los periodistas que

se acercan continuamente a la organización a solicitar información. Para ello el Gabinete de Comunicación capacitará a todos sus miembros, estableciendo reglas claras de su comportamiento; tarea del departamento de formación y participación, de la dirección de comunicación interna, que ya se han tratado anteriormente.

«La importancia de la comunicación externa no es inferior a la de la comunicación interna aunque en ningún caso deba obnubilarla [...]» (Ramírez, 1995: 87), ambas deben ir de la mano y en consonancia, pues, el manejo debe ir encaminado a la presencia contante de la organización en la sociedad.

No podría decirse que la comunicación externa sea más importante que la interna, porque no es así, pero sí cumple un papel realmente importante y que sus resultados son evidentes tanto si son buenos, como si no lo son.

Entonces, todo lo que se haga en esta dirección del Gabinete de Comunicación debe ser muy cuidadoso, porque es lo que primero se evidencia, es la cara de la organización y su labor estaría exenta de errores, pues, las fallas en la comunicación externa, lo son del Gabinete de Comunicación y éstas a su vez de la propia organización frente a la sociedad.

La comunicación externa, para el modelo aquí planteado, se divide, al igual que la interna, en tres ejes fundamentales:

- 1) relaciones informativas;
- 2) marketing y propaganda, y
- 3) relaciones públicas.

6.4.1. Relaciones informativas

El encargado del departamento de relaciones informativas es el más activo, pues, cotidianamente se encuentra en contacto con los periodistas y jefes de información de los medios de comunicación; su labor es principalmente de contacto cotidiano, para posicionar información en éstos. «El responsable de las relaciones informativas del G.C. es, sin duda alguna, la persona que “más da la cara” en el exterior [...]» (Ramírez, 1995: 88)

Ramírez relata, las que para él son, las principales funciones que debe cumplir el departamento de relaciones informativas:

Las principales funciones que debe asumir un responsable de relaciones informativas son las siguientes:

- Diseño de campañas informativas.
- Envío de información a los medios.
- Atención a las demandas de los periodistas.
- Conocimiento de las rutinas productivas y sesgo ideológico de cada medio. (Ramírez, 1995: 89)

Este departamento es el encargado de suministrar, de manera constante, información a los medios de comunicación, tanto con comunicados, boletines y fotografías; como con audio y video, si el presupuesto así lo permite.

Se debe tener en cuenta que en la actualidad el audio y video no sólo garantiza una mayor presencia de la organización en los medios de comunicación, sino que éstos pueden ser utilizados para difundirse en las redes sociales, buscando un efecto viral de los mismos, para mayor impacto.

El departamento de relaciones informativas mantendrá un estrecho contacto con la dirección de comunicación alternativa, para que la difusión de información se lleve a cabo de manera simultánea hacia los medios de comunicación y hacia los usuarios de internet y redes sociales.

De este modo, como se ha mencionado, el Gabinete de Comunicación viene a convertirse en una microagencia informativa, que no sólo coloca información en los medios de comunicación, sino que también la distribuye por sus medios en internet y las redes sociales y cualesquiera otras plataformas que surjan en el futuro. De este modo, la organización garantiza que su información sea distribuida, sea por todos los medios o solamente en los medios alternativos si los medios tradicionales no consideraron que era información noticiosa.

Existe una obligación para la organización de informar constantemente, de suministrar información que pueda ayudar a los medios de comunicación a la elaboración de sus notas, artículos, crónicas, etc. El Gabinete de Comunicación debe «pensar» siempre en facilitar el trabajo de los periodistas, con información de interés para éstos «[...] siempre debe informar, esto es, no solamente cuando quiera “vender” una información, sino también en tiempos de crisis [...]» (Ramírez, 1995: 88)

La informaciones que se hagan llegar a los medios de comunicación, aunque suene obvio mencionarlo, tendría que cumplir con los principios de veracidad, honestidad, responsabilidad y en la medida de lo posible objetividad e imparcialidad con el objeto de que sea una información de utilidad para los periodistas. «Mantener una actitud veraz y

transparente ante los medios debe ser otra de las principales preocupaciones de un responsable de relaciones informativas [...]» (Ramírez, 1995: 89)

Conferencias y declaraciones a la prensa

En las conferencias o ruedas de prensa la organización da a conocer temas que considera de relevancia o con valor informativo, para que los medios de comunicación la den a conocer; en este ejercicio periodístico se pueden abordar distintos temas, tanto de quien ofrece la conferencia de prensa como por parte de los medios de periodistas que acuden a la misma.

Existe libertad para que los periodistas aborden distintos temas en función de la agenda informativa que tengan en ese momento; pero igualmente existe la posibilidad que el entrevistado no responda, contestando de manera ambigua a lo que se le plantea y siempre regresando al tema que le interesa posicionar, para ello el vocero tiene que tener un control y manejo de medios eficiente. La posibilidad de evadir temas complicados o perjudiciales dependerá de la habilidad de quien se encuentre frente a los periodistas.

Las declaraciones de prensa, por su parte, se realizan en momentos de crisis y únicamente se fija un posicionamiento referente a algún tema en particular, de manera clara y contundente, con el objetivo de que tenga suficiente fuerza para colocarla en la agenda de los medios de comunicación.

La declaración no admite preguntas y respuestas, aunque los periodistas siempre buscarán la nota y harán preguntas sobre el tema en particular de la declaración o sobre otros, situación que el vocero tiene que ignorar, sin llegar a ser grosero con los periodistas. Son

momentos complicados para la organización y debido a ello sólo se fija un posicionamiento, pero no debe provocar conflicto con los medios de comunicación.

El espacio idóneo para realizar las declaraciones de prensa es en las instalaciones de la organización, lugar en el que se tiene el control del espacio físico, que permita hacer la declaración y ausentarse de la sala.

En ambos ejercicios, la gente que labora en el departamento de relaciones informativas debe procurar que los periodistas que acudan a la invitación, tengan un ambiente adecuado para el desempeño de su labor; además de la atención personal que se pueda dar a cada uno de ellos.

Comunicados y boletines

Existe una clara diferencia entre un comunicado y boletín, el comunicado se envía sin periodicidad y aborda un tema único, el boletín debe ser periódico y puede abordar distintos temas, es también conocido como gaceta.

Las informaciones que se hacen llegar de manera cotidiana a los medios de comunicación son los comunicados, los cuales abordan sólo un tema de agenda y se busca el posicionamiento de estos en los medios de comunicación, por lo regular se acompaña a la información de imágenes que ilustren el contenido de los mismos.

Se recomienda el anexo de audio y video, a fin de que los medios electrónicos tengan material informativo que les permita colocar la información en sus respectivas plataformas.

Los boletines, por su parte tienen una periodicidad, semanal, quincenal, mensual, dependiendo de las necesidades la organización y aborda distintos temas y que, al igual que los comunicados, busca posicionar la información en los medios de comunicación.

Sin embargo, el boletín entra más en la lógica del órgano informativo interno, que a su vez puede ser utilizado en la comunicación externa, pues, como se manejan diversos temas al hacerlos llegar a los medios de comunicación pueden perder relevancia, pero utilizados como órgano de información interna, pueden coadyuvar al fortalecimiento ideológico y a la difusión de conceptos.

Entrevistas

Existen distintos tipos de entrevistas, pero que podría clasificarse en dos principales: 1) la agendada y 2) la *banquetera*; para la primera el periodista agenda día, lugar y hora con el entrevistado y se desarrolla en función de uno o varios temas, que por lo general el periodista establece desde el momento de agendar la misma; ello permite que el entrevistado pueda preparar material de apoyo para entregarlo al periodista y enriquecer su información.

En la entrevista *banquetera* el periodista aborda al entrevistado en el lugar en el que éste se encuentre, cuestionándolo sobre distintos temas de la agenda periodística; hay quienes prohíben las entrevistas *banqueteras*, lo cual no es lo más recomendable. Si bien éstas pueden resultar incómodas para el entrevistado, porque no cuenta con suficiente información, no se puede dar el lujo de negársela al periodista.

Si el entrevistado no cuenta con la información sobre la que cuestiona el periodista, más vale acudir a la habilidad de evadir el tema que el negar la entrevista.

6.4.2. Marketing y propaganda

El departamento de marketing y propaganda tiene la responsabilidad de la imagen gráfica y de las campañas propagandísticas que la organización desarrolle para la consecución de sus objetivos.

Es en este departamento en el que se establecen los lineamientos de marketing que deben utilizarse para lograr el posicionamiento de la «marca»; este departamento constituye el punto de partida para el desarrollo de prácticamente todas las actividades de la organización, pues, aquí se marcan los parámetros que los distintos departamentos deben seguir en cuanto a imagen, a fin de que ésta sea uniforme.

Marketing y propaganda marcará los parámetros a seguir en el Gabinete de Comunicación, pero en el mismo sentido, implementará la política de comunicación gráfica de toda la organización, bajo la supervisión del director de comunicación externa y con el visto bueno del director del gabinete de comunicación; mismo que será el encargado de ejecutar dichas acciones.

6.4.3. Relaciones públicas

El departamento de relaciones públicas (o relaciones con la sociedad) es el encargado de mantener a la organización, constantemente vinculada con la sociedad en su conjunto; este departamento es el encargado de mostrar la cara amable de la organización y enfocarse a las actividades de la vida social.

Mantiene un constante monitoreo de la vida social en la demarcación territorial de que se trate, con el objetivo de que la organización esté permanentemente vinculada con la sociedad, por medio de cartas, correos electrónicos, presentes, visitas por parte de el encargado del departamento, a fin de mantener la buena imagen de la organización.

La labor de relaciones públicas busca que la organización esté vinculada en distintos niveles con la sociedad, lo que se pretende es el reconocimiento social y la consideración de que con quienes se entabla una relación, ésta se siga construyendo con el paso del tiempo.

Es una labor que pareciera entrar en el terreno de la frivolidad, pero que permite a la organización y a quien lo representa mantener una red de contactos y de relaciones que pueden servirle en el futuro.

6.5. COMUNICACIÓN ALTERNATIVA

Se llama comunicación alternativa, o nuevas comunicaciones, a todo aquel elemento de comunicación surgido a partir del desarrollo de las nuevas tecnologías de la información, que permiten tener una comunicación más directa entre la organización y el público objetivo, el *target*, es decir, las llamadas redes sociales, como elemento emblemático, aunque existen múltiples formas de comunicación, que el «nuevo esquema» debe tener en consideración.

Asimismo, es necesario que existan planes generales para el manejo de estos nuevos canales comunicación que permitan al Gabinete de Comunicación, responder a las exigencias de la ciudadanía, en función de las nuevas herramientas que día a día están surgiendo.

Website o sitio web

El sitio web de la organización es el gran concentrador de información, en línea, es la hemeroteca digital de la organización que resguarda los contenidos que se publican en la red y que permiten a los periodistas un acceso amigable a la información de la organización.

Desde el sitio web se administran contenidos: texto, imagen, audio y video; asimismo, el sitio web debe ser el macroadministrador de las redes sociales, es aquí donde se centralizan las informaciones que circulan en las redes sociales y que si bien están cumpliendo un objetivo en la propia red social, concentran la información en el sitio web que es permanentemente consultado por los medios de comunicación y por la sociedad en general.



Las redes sociales, vinculadas desde el sitio web de la organización, no sólo permiten un trabajo coordinado en cuanto al manejo de la información, sino que incrementan el potencial de impacto del mensaje.

Una ventaja y un potencial importantísimo que ofrecen las redes sociales es la posibilidad de vincularse entre sí e incrementar el alcance de la información. Utilizado de manera adecuada representa un instrumento valioso para la organización.

Facebook

Es la red social más ampliamente difundida en el mundo, la cual la organización no puede dejar de tener; funciona como un periódico digital que constantemente comparte información de distintos tipos: texto, imágenes, audio, video; con una estructura de periódico en línea puede explotarse su potencial para tener la información que la organización genera.

«En facebook el 57% tiene de 18 a 30 años, quienes no lo usan tienen 22% en esas edades.»

(Consulta, 2012)

Lo ideal para la organización es una *fanpage* que permite un número ilimitado de contactos, pero se recomienda también la apertura de un perfil que pueda ser el vínculo para mantener contactos en la *fanpage*.

El *Facebook* utilizado de la manera adecuada permitiría a la organización alcanzar su *target* en la red de manera precisa, además de posicionar su «marca» mediante publicaciones que ofrece la red social a costo relativamente bajo, comparado con las grandes cantidades que se entregan a los medios de comunicación.

«Gracias a Facebook, los medios masivos han tenido que asumir que ya no tienen el control de la opinión», comenta Oyuki Aceves, directora comercial de *The Happy Freaks Factory*, agencia de marketing digital del Distrito Federal.

Y es precisamente por esa pérdida del control de la opinión de los medios de comunicación, que las herramientas proporcionadas por las nuevas tecnologías son indispensables para tener un acercamiento real con el público objetivo.

Twitter

Aunque no es una red social propiamente dicha, sino más bien un microblog, el potencial de distribución y de *viralización* de un mensaje es enorme y ayuda a colocar información en la red y que ésta llegue directamente al público objetivo.

Consulta Mitofsky reporta que «El perfil de usuario en twitter: 60% tiene entre 18 y 30 años, 95% habitan en zonas urbanas [...]» (2012)

Hoy en día *Twitter*, y lo que en él se escribe y se difunde, ya es una fuente de información; medios de comunicación y periodistas toman lo que actores políticos y sociales colocan en ella y lo difunden en sus respectivas plataformas, de ahí la importancia de tener una cuenta oficial en la que se den a conocer informaciones de relevancia.

Pero el objetivo de *Twitter* para la organización no es que los medios de comunicación tomen la información y la difundan, eso sería accesorio, el objetivo principal que se busca es mantenerla vinculada con la sociedad, de ahí que deba interactuar con sus potenciales «clientes»; un acercamiento real que genere empatía con la organización es lo que debe buscarse.

Twitter además de texto ofrece la posibilidad de poder compartir imágenes, audio, video y audio y video en tiempo real, lo que lo convierte en un micro medio de comunicación, que utilizado de la manera adecuada tiene un gran potencial para la organización. Vinculado con *Facebook* potencializa la penetración del mensaje.

YouTube, Skype, Livestream

El canal de videos de *YouTube* es muy importante para la organización, porque concentra spots, videos institucionales y mensajes, con distintas duraciones y calidades de imagen; lo ideal es que la información que se distribuye a través de *YouTube* sea de alta calidad, para que se pueda apreciar el contenido.

YouTube, Skype y Livestream ofrecen la transmisión en tiempo real, lo que incrementa el potencial de distribución del mensaje, convirtiéndose en uno o varios canales de televisión en tiempo real de la organización, que apoyados en *Facebook* y *Twitter* la posibilidad de viralización es enorme.

Flickr e Instagram

Flickr ofrece la posibilidad de tener en línea grandes cantidades de fotografías y video, clasificados por álbumes y colecciones; cumple la función también de periódico digital, pero *Facebook* está en esa dinámica, entonces podría utilizarse como respaldo de la información y distribuidor de contenidos, para llegar a otros públicos.

Por su parte *Instagram*, una aplicación creada para compartir fotografías y recientemente adquirida por *Facebook*, complementa la labor que se realiza a través de *Flickr*, con la ventaja que ofrece un sinfín de efectos para las imágenes.

Otros

Existe una infinidad de redes sociales, unas ya en desuso y otras que están incrementando su número de usuarios de manera acelerada; la dirección de comunicación alternativa debe

estar vigilante del surgimiento de nuevos modelos de comunicación a raíz del desarrollo tecnológico, para implementarlos en el esquema del Gabinete de Comunicación.

«Cada nuevo medio genera sus propias reglas de comunicación. En los años setenta, Nixon, Chaban-Delmas y Mitterrand se han dado cuenta de ello: los tres han perdido elecciones por no utilizar correctamente la televisión [...] Las técnicas clásicas de la comunicación política (gestión de la información, comunicación televisiva, relaciones públicas) empiezan a sufrir ya la presión de los nuevos medios.» (Todo Marketing Político, 2012)

El Gabinete de Comunicación tiene que estar preparado para adecuar sus estructuras a los cambios que se dan en la comunicación en general, a fin de no quedar rezagado y alejado de las nuevas herramientas, porque como se ha venido comentando, es la cara de la organización frente a los medios de comunicación y frente a la sociedad.

El modelo aquí planteado es perfectible, pero las áreas contempladas para conformar la estructura del Gabinete de Comunicación están pensadas para establecer una comunicación integral de la organización con su entorno.

CONCLUSIONES

Después de haber hecho una revisión bibliográfica sobre el tema de la comunicación institucional se encontró poco material que ayudara a entender la nueva dinámica comunicacional que actualmente se vive en el mundo, pero de manera particular en México y en el estado de Querétaro, debido a la incursión de las redes sociales, como nuevas herramientas que permitan una comunicación eficaz y eficiente.

Sin embargo, la poca bibliografía existente, respecto al tema sirvió de base para poder proyectar un modelo de comunicación adecuado a las nuevas necesidades derivadas de la instantaneidad de la comunicación.

Es así que con base, principalmente, en el texto de Txema Ramírez, con aportes menores de otros autores y en función de las deficiencias detectadas en las entrevistas con los actores involucrados en el proceso comunicacional, se desarrolló una propuesta de modelo de comunicación.

Entendiendo a la organización como un todo, el Gabinete Comunicación cumple una función estructural primordial al interior de la organización, la cual se encuentra en un entorno social que la influye constantemente.

En este sentido, se entiende que si uno de los elementos no está cumpliendo su función en la estructura, toda ella está fallando; para ello es necesario que el sistema de comunicación que se establezca cumpla una función adecuada al interior de la macroestructura de la organización.

El Gabinete de Comunicación deberá estar en permanente adecuación de sus estructuras y funciones, con el objetivo de responder de manera adecuada a las necesidades de la organización.

Como elemento integrante de la organización, el Gabinete de Comunicación tiene que estar en sincronía con toda la organización para transmitir de manera adecuada el mensaje, los valores, los principios y la ideología que encarna la organización, en cada mensaje emitido.

La labor del Gabinete de Comunicación no se circunscribe a la emisión de información, sino a la propagación ideológica de los conceptos que en sí representa la organización; es prioritario que quien esté al frente del Gabinete de Comunicación esté plenamente impregnado de los conceptos que representa la organización, a fin de poder transmitirlos de manera adecuada y digerible a quienes los reciben.

Con las nuevas tecnologías y los nuevos retos de comunicación, que ya no abarcan solamente a los medios de tradicionales de comunicación, sino que alcanzan a la sociedad entera en un plano de comunicación de igualdad, el replantear el modelo resulta necesario.

La construcción de un nuevo modelo informativo en la comunicación social, implica tener en consideración todas las herramientas que se tengan al alcance para la transmisión del mensaje adecuado al público objetivo.

La comunicación actualmente requiere de inmediatez y credibilidad, el «viejo esquema» no permite dar respuesta a las exigencias actuales, el planteamiento del Gabinete de Comunicación responde a las necesidades actuales y permite la flexibilidad del esquema para atender a necesidades futuras, sin improvisación.

El «nuevo modelo» busca dar certeza a las funciones estructurales de comunicación de la organización. Lo prioritario para la organización es un esquema adecuado de comunicación que privilegie a la organización misma y que extienda sus capacidades de comunicar a todas las posibilidades existentes.

La organización debe pasar de tener una oficina de prensa en el rincón más alejado de las instalaciones, encargada de enviar comunicados de prensa; a un «nuevo modelo» de comunicación que responda a las exigencias de la sociedad, que cada día son más.

De la presente investigación, realizada con la finalidad de dilucidar de manera clara la realidad del modelo de comunicación institucional existente en Querétaro, se desprenden las deficiencias que existen en el área de comunicación social de las organizaciones, los informantes ofrecen información que se ha podido contrastar y que constata que las coordinaciones de comunicación social son obstructores y no facilitadores de la información.

Asimismo, los medios de comunicación consideran que las coordinaciones de comunicación social son instrumentos de propaganda y no órganos de comunicación institucional, formalmente instituidos para ello.

Se determina que el modelo de comunicación institucional vigente ha sido rebasado por el desarrollo tecnológico, las herramientas que oferta las nuevas tecnologías no se utilizan de manera adecuada para darle cauce a la comunicación en distintos planos y ya no solamente unidireccional.

Las coordinaciones de comunicación social se encuentran en proceso de obsolescencia, debido a la poca capacidad de reinventarse para adecuarse a las actuales necesidades de comunicación de la organización.

Debido a las deficiencias encontradas en el modelo de coordinaciones de comunicación social, a raíz de la información recopilada tanto bibliográfica, como de campo con quienes se encuentran directamente involucrados en esta relación, se hace un replanteamiento del modelo comunicacional.

Es así que el modelo propuesto hace un planteamiento acorde con las necesidades del área de comunicación, haciendo las adecuaciones necesarias para que el éste no sólo sea adecuado a las actuales circunstancias, sino también para que se adapte a las realidades futuras del entorno de la organización.

Este esquema de comunicación permitiría a la organización una mayor penetración e impacto social, pero sobre todo una comunicación eficiente y eficaz acorde a los tiempos, a los avances tecnológicos y a las herramientas que éstos ofrecen.

La organización que pretenda permanecer vigente en el mundo globalizado actual debe adecuar su modelo de comunicación, no como una exigencia de la globalización sino como una necesidad de la propia organización.

Querétaro no puede estar ajeno a la realidad actual de las comunicaciones, las organizaciones deben apostar a tener un contacto más directo con sus «compradores» a fin de garantizar su fidelidad, máxime si se trata de organizaciones político-gubernamentales, que son rentables en función de quienes «comprenden su producto-idea».

La construcción de un nuevo modelo informativo, de comunicación multidireccional y multinivel, permitiría a la organización contar con los elementos necesarios para la transmisión del mensaje adecuado.

El modelo propuesto abarca otras áreas importantes que se enumeran en el capítulo 6 de esta investigación, pero que no se profundiza en ellos, en virtud de que el modelo de comunicación institucional actual se analiza y se replantea a partir de la parte informativa que está directamente relacionada con la aparición de nuevas herramientas de comunicación.

Los temas que aquí se enumeran como propuesta organizacional del Gabinete de Comunicación, y que se consideran esenciales para una comunicación global, podrían ser tema de investigaciones futuras.

BIBLIOGRAFÍA

Libros:

ÁLVAREZ, Tomás y Mercedes Caballero (1997). *Vendedores de imagen. Los retos de los nuevos gabinetes de comunicación*. Paidós. Barcelona.

CASTELLS, Manuel (1999). *La era de la información. Economía, sociedad y cultura*. Volumen I: La sociedad en red. Siglo XXI Editores.

CORRAL Velázquez, Gabriel A. (2006). *Análisis de las prácticas periodísticas en la ciudad de Querétaro* (tesis). Universidad de Guadalajara. Jalisco.

FERRER, Eulalio (1997). *Información y comunicación*. Fondo de Cultura Económica – Tezontle. México, DF.

GARCÍA Ramírez, Sergio y Alejandro Gonza. *La libertad de expresión en la jurisprudencia de la Corte Interamericana de Derechos Humanos*. Comisión de Derechos Humanos del Distrito Federal. México, DF.

MORALES Garza, Martha Gloria y Germán Espino Sánchez (2012). *Querétaro: democracia a dos bandas, Campañas y elecciones en 2009*. Universidad Autónoma de Querétaro. Querétaro.

OCHOA, Oscar (2000). *Comunicación política y opinión pública*. McGraw Hill. México, DF.

PIÑUEL, José Luis y Carlos Lozano (2006). *Ensayo general sobre la comunicación*. Paidós Papeles de Comunicación. Barcelona.

RAMÍREZ De la Piscina, Txema (1995). *Gabinetes de Comunicación. Funciones, disfunciones e incidencia*. Bosch Casa Editorial. Barcelona.

_____ (2007). *Formación de Portavoces. Los movimientos sociales ante la esfera pública. Funciones, disfunciones e incidencia*. Bosch Casa Editorial. Barcelona.

RIVADENEYRA Prada, Raúl (1996). *Periodismo (la teoría general de los sistemas y la ciencia de la comunicación)*. Editorial Trillas. México, DF.

Revistas:

ANTÚNEZ, Marco (2012). «El rostro detrás de Facebook». *Entrepreneur*. Volumen 20, número 08, pp 23-25. Agosto.

BADILLO, Miguel (2004). «Prensa-Gobierno. Aprender a convivir». *Los Periodistas*. Número 1, pp. 6-9. Enero.

RICAURTE Quijano, Paola (2012). «Twitter y el simulacro político». *Revista Mexicana de Comunicación*. Número 130, pp 15-19. Abril-junio.

WORCESTER, Robert (1994). «Reflexiones sobre la opinión y la política públicas». *Este País*. Número 39, pp. 3-17. Junio-agosto.

Páginas electrónicas:

ALMANZA Martínez, Ana (2005). «Relaciones públicas y gabinetes de comunicación», en *Anàlisi*. Número 32, 2005. Universidad de Málaga, en la siguiente dirección telemática (URL): <http://ddd.uab.es/pub/analisi/02112175n32p117.pdf>

CAMACHO Markina, Idoia (2001). «Comunicación Institucional. Funciones de los gabinetes de comunicación en la administración local», en *Revista Latina de Comunicación Social*. Número 44, de septiembre-octubre-noviembre de 2001. La Laguna (Tenerife), en la siguiente dirección telemática (URL): <http://www.ull.es/publicaciones/latina/2001/latina44septiembre/4403camacho.htm>

CERDA Ardura, Antonio (2012). «Regular publicidad oficial sin partidos ni gobiernos», en *Siempre!*. 7 de septiembre de 2012. México, en la siguiente dirección telemática (URL): <http://www.siempre.com.mx/2012/09/regular-publicidad-oficial-sin-partidos-ni-gobiernos/>

CONSULTA Mitofsky (2012). Perfil de Usuarios de Redes Sociales en Internet. Facebook y Twitter (Tracking Poll Roy Campos). Enero de 2012. México, en la siguiente dirección telemática (URL): <http://consulta.mx/web/index.php/estudios/mexico-opina/507-usuarios-de-redes-sociales-encuesta-nacional-en-viviendas>

CORREA Ríos, Enrique (2010). «Comunicación: lobby y asuntos públicos», en *Cuaderno* 33. Agosto de 2010, Centro de Estudios en Diseño y Comunicación, Argentina, en la siguiente dirección telemática (URL): <http://www.scielo.org.ar/pdf/ccedce/n33/n33a09.pdf>

DESANTES, José María (1993). «Del donaire en el decir», en *Sociedad y Conocimiento*.

Volumen VI, números 1 y 2, Universidad de Navarra (Navarra), en la siguiente dirección telemática (URL): <http://www.unav.es/cys/vi1-2/desantes.htm>

ESTEINOU Madrid, Javier (1997). «El Pensamiento de McLuhan y el Fenómeno de la

Aldea Global», en *Razón y Palabra*. Generación McLuhan, Primera Edición Especial, julio de 1997, Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey (Estado de México), en la siguiente dirección telemática (URL): <http://www.razonypalabra.org.mx/mcluhan/aldjav.htm>

HERNÁNDEZ López, Rogelio (2001). «Hacia un régimen distinto en las relaciones

prensa-Estado», en *Sala de Prensa*. Año III, Volumen 2, septiembre de 2001. México, en la siguiente dirección telemática (URL): <http://www.saladeprensa.org/art261.htm>

HERNÁNDEZ Rodríguez, Ana J. (2002). «Planificar la comunicación», en *Revista Latina*

de Comunicación Social. Número 48, marzo de 2002, La Laguna (Tenerife), en la siguiente dirección telemática (URL): <http://www.ull.es/publicaciones/latina/2002/latina48marzo/4812ajhernandez.htm>

MARTÍNEZ Velázquez, Antonio (2010). «Twitter y los políticos», en *Crítica Pura*. 4 de

agosto de 2010. México, en la siguiente dirección telemática (URL): <http://criticapura.com/twitter-y-los-politicos/2010/08/>

MATEOS Martín, Concha (2003). «Descripción de la estructura funcional del gabinete de

prensa político en los entornos informativos locales», en *Revista Latina de*

Comunicación Social. Número 54, de marzo de 2003. La Laguna (Tenerife), en la siguiente dirección telemática (URL): <http://www.ull.es/publicaciones/latina/20035414mateos.htm>

PEÑUELA V., L. Alejandro y Luis Guillermo Álvarez García (2002). «Imaginarios, colectivos: implicaciones sociales. Una aproximación psicológica a las agendas de información», en *Razón y Palabra*. Número 26, abril-mayo de 2002. ITESM Estado de México, en la siguiente dirección telemática (URL): <http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n26/lpenuela.html>

POLÍTICA DIGITAL (2010). «Éxitos y fracasos de las campañas electorales por Internet», en *Política Digital*. 4 de febrero de 2010. En la siguiente dirección telemática (URL): <http://www.politicadigital.com.mx/?P=leernoticiaprint&Article=2816>

RODRIGUEZ, Abraham (2010). «Marketing viral, estrategia explosiva si se sabe desarrollar», en *Merca2.0*. 1 de octubre de 2010. En la siguiente dirección telemática (URL): <http://www.merca20.com/marketing-viral-estrategia-explosiva-si-se-sabe-desarrollar/>

TODOS MARKETING POLÍTICO (2012). «Los principios de la política2.0», en *Todo Marketing Político*. 1 de abril de 2012. En la siguiente dirección telemática (URL): <http://www.todomarketingpolitico.com/2012/04/los-principios-de-la-politica-20.html>

VÁZQUEZ Medel, Manuel Ángel. «La prensa escrita y la construcción social de la realidad», en *GITTCUS*. Universidad de Sevilla, en la siguiente dirección telemática (URL): <http://huespedes.cica.es/aliens/gittcus/licsr.htm>

Conferencias:

DEL RÍO Martínez, Miguel (2003). *La importancia de los gabinetes de prensa. Recursos y actividades*. Conferencia. Santander.