

# COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL DE PROXIMIDADE



JOSÉ SIXTO GARCÍA

Unidixital  
D.L.: C 2209-2008  
ISBN 978-84-691-4379-7

# COMUNICACIÓN

JOSÉ SIXTO GARCÍA



## COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL DE PROXIMIDADE

<b>1. Presentación</b> .....	<b>5</b>
<b>2. Funcións e responsabilidades dos gabinetes</b> .....	<b>7</b>
2.1. Esixencias do director de comunicación .....	9
2.2. Responsabilidades do dircom .....	11
2.3. Funcións do gabinete .....	12
<b>3. Estratexias de consolidación da imaxe corporativa</b> .....	<b>19</b>
3.1. Proxecto institucional de goberno .....	20
3.2. Plan estratéxico de desenvolvemento socioeconómico .....	22
3.3. Definición dunha posición estratéxica. Concretar os atributos .....	23
<b>4. Elementos para a definición da identidade corporativa</b> .....	<b>25</b>
4.1. O libro de estilo .....	27
<b>5. Comunicación interna e comunicación externa</b> .....	<b>29</b>
5.1. Política de comunicación .....	31
5.2. Plan estratéxico de comunicación .....	33
5.3. Tratamento das situacións de crise: o plan de crise .....	34
5.4. Comité de seguemento da comunación corporativa .....	35
<b>6. Comunicación externa ou relación cos medios</b> .....	<b>37</b>
6.1. Fortalecemento da comunicación bidireccional .....	37
6.2. O marco de actuación .....	39
6.3. Modalidades para comunicar .....	43
6.4. Técnicas e sistemas de comunicación .....	44
A roda de prensa .....	44
O comunicado ou a nota de prensa .....	51
A entrevista .....	55
A reportaxe .....	57
O informe de prensa .....	58
6.5. Os voceiros .....	59
6.6. Adaptación ás rutinas dos medios .....	60
6.7. Análise da repercusión mediática: o dossier de prensa .....	63
6.8. Respecto pola ética e a deontoloxía xornalísticas .....	64
<b>7. A recepción</b> .....	<b>67</b>
7.1. Os medios .....	67
7.1.1. Os medios impresos .....	73
7.2. Mapa de públicos .....	82
7.2.1. A configuración dos públicos .....	84
<b>8. Gabinetes na rede</b> .....	<b>87</b>
8.1. Do gabinete ao medio ou do gabinete ao cidadán? .....	87

© José Sixto García

Imprime Unidixital  
D.L.: 2209-2008  
ISBN 978-84-691-4379-7

ADVERTENCIA LEGAL: Reservados todos os dereitos. Queda prohibida a  
Duplicación, total ou parcial desta obra, en calquera forma ou por calquera medio  
(electrónico, mecánico, grabación, fotocopia ou outros) sen consentimento expreso  
Por escrito do Editor.

<b>9. Dereito, ética e deontoloxía .....</b>	<b>91</b>
9.1. Dereito da cidadanía .....	91
9.2. Obrigas administrativas .....	95
9.3. Oficinas de información municipal .....	97
<b>Conclusións finais .....</b>	<b>99</b>
<b>Bibliografía .....</b>	<b>105</b>

## Presentación

A imaxe que recibe o público das entidades, institucións, organismos e empresas a través da súa comunicación, tanto intencionada coma involuntaria, é o seu capital máis valioso.

A comunicación organizacional despega impulsada polo incremento da circulación de información e o aumento do valor engadido desa información. Grazas ás novas tecnoloxías as mensaxes poden chegar nuns segundos a cantos receptores se queira, pero ademais xa non son só texto, senón que se poden acompañar tamén de imaxe, son ou contidos interactivos.

A comunicación institucional constrúese desde o interior cara a fóra e, por tanto, cómpre definir a identidade da institución, os seus obxectivos e propósitos e xerar mensaxes estratéxicas e eficaces. É dicir, trátase de interpretar a estrutura da entidade desde adentro como un fluxo permanente de información e non de falar só ao exterior, como ocorre no caso da publicidade e as relacións públicas.

Desde a propia empresa, organismo ou institución hase de configurar, desenvolver, controlar e difundir a comunicación que respalde a organización e que trate de asentar no público ao que se dirixa os valores que se pretenden.

Por iso, no día de hoxe é imprescindible que calquera destas entidades contén cun departamento ou gabinete específico e especializado que se encargue de xestionar a súa comunicación tanto interna coma externa. Ao seu fronte deberá estar un profesional que saiba utilizar adecuadamente os sistemas de comunicación e que coñeza o funcionamento do

entramado mediático. Deste xeito, asegurárase que as mensaxes emitidas desde o organismo acaden a finalidade coa que foron creadas.

É que os gabinetes de comunicación remataron por converterse en auténticas fontes informativas para os medios, que case os consideran imprescindibles para manter en activo o actual sistema comunicativo.

Como consecuencia da proliferación dos gabinetes de comunicación a presenza de informacións promovidas desde eles nos medios é un dos trazos que definen o Xornalismo de hoxe.

O presente libro fai un repaso pola comunicación institucional e analiza o funcionamento dos gabinetes dos organismos públicos. Tomouse como mostra a actividade diaria do departamento de comunicación do Concello de Lugo –integrado pola directora de comunicación e outra xornalista– para esmiuzar as relacións do gabinete cos medios informativos identificados no ámbito territorial de incidencia da fonte e concretar os mecanismos de contacto con estes medios e definir as prácticas reais, en canto a convocatorias, roldas de prensa, comunicados, *dossieres* e informes. Asemade trátase de discernir as particularidades ofrecidas para os medios audiovisuais fronte ás ofertadas para a prensa escrita e comprobar a hipótese de partida de que os medios escritos reciben un trato diferencial con respecto ás radios e ás televisións. Analizárase, por tanto, a base do funcionamento cotián dos gabinetes tanto no terreo estritamente xornalístico coma no da publicidade e as relacións públicas.

## 2. A necesidade dun gabinete de comunicación. O papel do *dircom*

Dada a complexidade que encerra a sociedade actual e a crecente importancia da actividade política no panorama cotián, resulta imprescindible a existencia da figura dun profesional da comunicación – dun *dircom*– que se encargue das seguintes funcións dentro de cada institución:

- definir a política comunicativa, é dicir, marcar os obxectivos.
- establecer un plan estratéxico de comunicación, isto é, crear e coordinar todas as mensaxes que se vaian difundir a través do gabinete.
- asumir a responsabilidade final da imaxe corporativa da organización.

“O profesional da comunicación non pode esquecer, en tal posto de traballo, que está alí máis que nada e en primeiro lugar para cumprir ese deber, por parte dos poderes públicos, para informar o cidadán” (Fernández, 1998: 25). Neste sentido diremos que os gabinetes actúan como fonte informativa necesaria para que a información chegue aos medios e, polo tanto, para que o proceso informativo se desenvolva en beneficio do cidadán. Pero ademais son fontes informativas interesadas e, como tal, é preciso analizar criticamente todas as mensaxes que emiten. Recordemos que Txema Ramírez definiu os gabinetes de comunicación coma “fontes activas, organizadas e habitualmente estables de información, que cobren as necesidades comunicativas tanto internas coma externas daquelas organizacións e/ou persoas de relevo que desexan transmitir de si unha imaxe positiva á sociedade influíndo deste xeito na opinión pública” (1997: 27). Así, a función fundamental do gabinete de comunicación estudado non sería outra que a de informar a

todos os cidadáns de Lugo de todas os acontecementos de relevancia informativa que estean vinculados co Concello.

A Dirección de Comunicación do Concello de Lugo, tal e como se define no seu *Manual de Xestión da Comunicación Corporativa*, é a responsable primeira das actividades de xestión, implementación e avaliación das diferentes vertentes comunicativas do Concello. Como cabeceira visible da dirección de comunicación, o Gabinete convértese na ferramenta clave para que funcione cada un dos puntos que no documento anteriormente citado se enumeran, así coma o principal depositario das responsabilidades e funcións derivadas deste documento.

Esta Dirección de Comunicación desempeña de xeito global catro funcións, que se reparten e executan entre os seus membros. Son as seguintes:

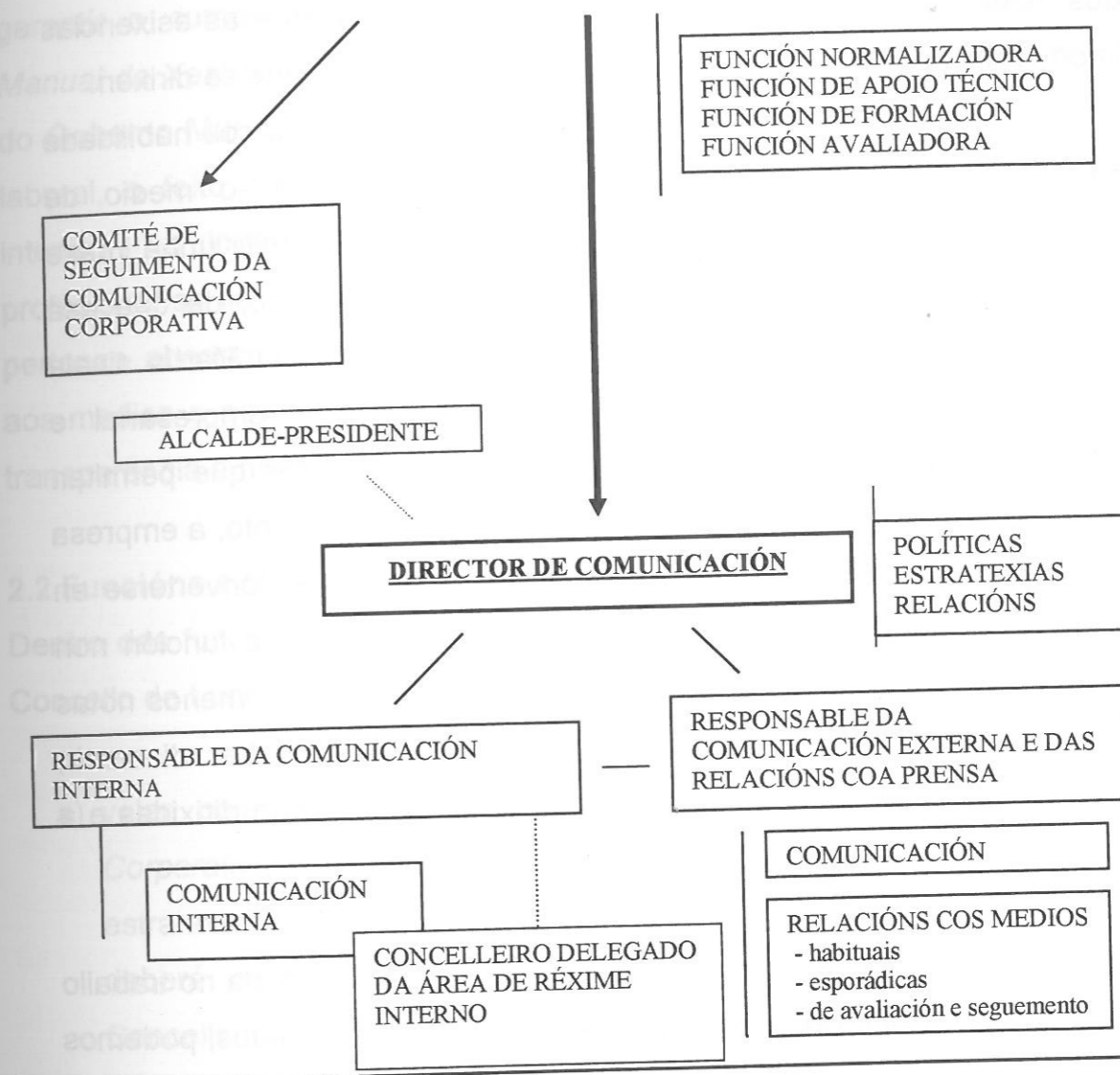
a) Función normativa: encargada de garantir a cohesión e coordinación de todas as vertentes comunicativas e establecer regras para harmonizar as súas manifestacións.

b) Función de apoio técnico: encargada de subministrar os materiais propios e o asesoramento en materia de comunicación ao resto dos departamentos municipais, sen que estes sexan substituídos nas súas responsabilidades.

c) Función de formación tanto no nivel estritamente comunicativo coma noutros niveis.

d) Función avaliadora: o organismo debe converterse nun analista permanente da actividade municipal e da imaxe que esta proxecta, tanto desde o punto de vista externo coma interno.

Figura 1. Funcións da dirección de comunicación



## 2.1 Esixencias do dircom

Para desenvolver de xeito eficaz cada unha das funcións anteriores, así como a tarefa de informar coa honestidade e o rigor propios do xornalismo de calidade, proporcionando informacións o suficientemente interesantes para que os medios as transformen en noticia de interese público -en función dos chamados valores-noticia-, o *dircom* debe ser un profesional da comunicación que coñeza en profundidade o entramado mediático, o sistema informativo máis próximo, o catálogo de medios máis importantes e os seus vínculos copoder establecido, así como

tamén as grandes tendencias informativas que se impoñen nas redaccións. O gabinete debe ter en conta as peculiaridades de cada un dos medios cos que entra en contacto, as necesidades e as esixencias informativas de cada un deles e o do tipo de público ao que se dirixen.

O profesional do gabinete de comunicación deberá contar coa habilidade suficiente para *venderlle* o destinatario da mensaxe -o medio de comunicación- aquela información que contribúa a transmitir unha imaxe positiva desa institución e convencelo, ao mesmo tempo, de que esa mensaxe ten interese para o público dese medio. Martín Martín sinala que “o traballo dos profesionais da comunicación empresarial e institucional debe servir para crear as canles adecuadas que permitan dirixir as enerxías potenciais que xera, no seu funcionamento, a empresa ou institución e que o correspondente tratamento pode converterse en comunicación positiva desa imaxe concreta, é dicir, a súa función non estriba en elaborar e lograr que sexan publicadas máis ou menos notas de prensa nos medios de comunicación, senón en saber discernir, aconsellar e canalizar cando, con que contido, a quen van dirixidas e a través de que medio” (Martín, 1999: 50).

Neste senso, tendo en conta a opinión dos xornalistas obtida no traballo de campo realizado mediante a análise dos medios xa citados, podemos afirmar que tanto a xefa de prensa do Concello de Lugo coma o equipo humano que traballa neste gabinete de comunicación cumpren de xeito rigoroso as funcións anteriormente enunciadas, mantendo unha relación cordial e permanente cos medios locais de Lugo, a través dos que canalizan a información á vez que coñecen cales son as súas necesidades informativas. Os membros do gabinete actúan de enlace, como intermediarios entre a fonte emisora da noticia -o Concello- e o suxeito receptor -os cidadáns-, a través dunha canle: os medios de comunicación.

En tanto que o director de comunicación é o responsable último da comunicación interna e externa deste Concello, a súa función será a de garantir o cumprimento da estratexia comunicativa desenvolvida no *Manual de Xestión da Comunicación Corporativa* e velar pola imaxe que do Goberno Municipal se proxecta nos medios. Desde o punto de vista laboral, o feito de contar cun cargo de libre designación non debe interferir na independencia nin nas responsabilidades que a este profesional se lle esixen. Por isto precisamente, se recomenda que non pertenza abertamente a ningunha organización política e que traslade aos medios e aos sectores tanto públicos coma privados un talante de transparencia e honestidade xornalística.

## 2.2 Funcións e responsabilidades do dircom

Dentro das funcións que se lle atribúen ao director de comunicación do Concello de Lugo han de mencionarse as seguintes:

- a) velar pola execución do *Plan de Xestión da Comunicación Corporativa* deste Concello, garantindo o cumprimento da estratexia corporativa en todas as súas vertentes. Este profesional deberá decidir cales son as mensaxes prioritarias tanto do Concello coma do propio alcalde, tendo sempre en conta o plan de comunicación e as estratexias de comunicación establecidas, velando polo cumprimento dos códigos deontolóxicos adoptados en todos os aspectos relativos á política comunicativa do Concello.
- b) dirixir as relacións externas e internas do goberno municipal, decidindo as relacións comunicativas que establezan os seus integrantes e mesmo o propio gabinete cos líderes sociais, económicos e mediáticos. O director de comunicación deberá aprobar ademais as campañas publicitarias desenvolvidas desde as diferentes concellarías.

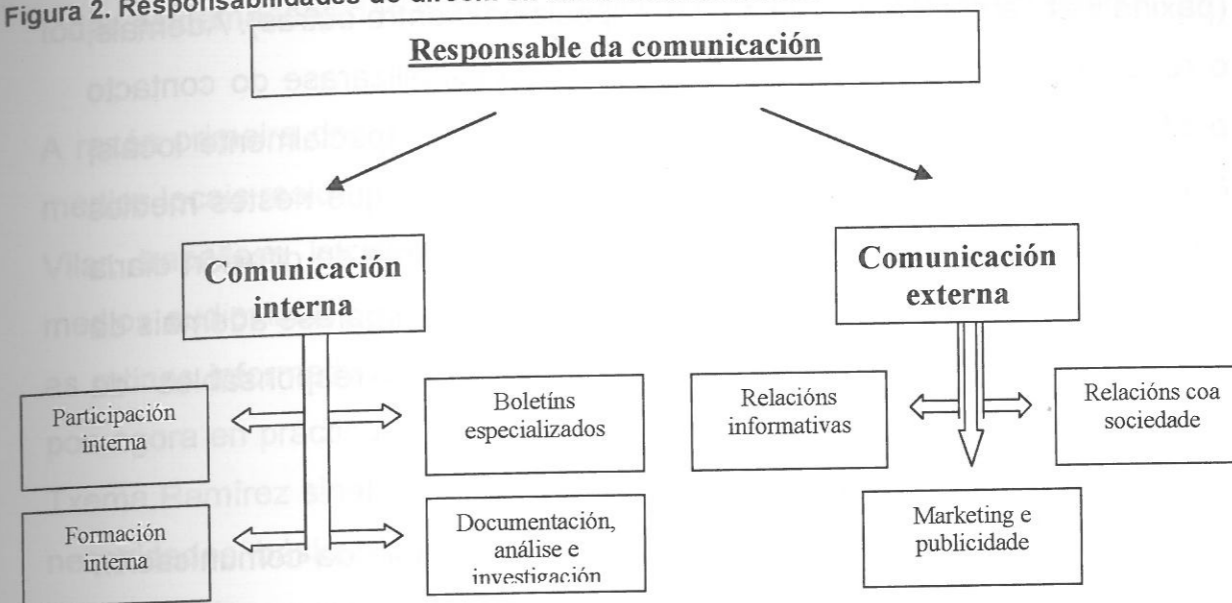
c) supervisar o funcionamento do gabinete de comunicación, aprobando así os plans de comunicación deseñados polas áreas de comunicación interna e externa. O *dircom* debe velar tamén pola situación laboral dos membros do gabinete de comunicación e garantir o funcionamento do Comité de Seguimento da Comunicación Corporativa do Concello de Lugo.

d) establecer as liñas de actuación da comunicación institucional nos períodos de crise, exercendo a súa dirección e responsabilizándose da elección de voceiros e mensaxes para organizar posteriormente a súa acción.

O gabinete de comunicación do Concello de Lugo organízase en dous bloques de actuación e responsabilidades, unidos baixo o mando único do director de comunicación. Unha das áreas de actividades estará centrada na comunicación externa e nas relacións cos medios, sendo a outra área de funcións destinadas á comunicación interna. As dúas áreas están situadas no mesmo nivel de xerarquía municipal e actuarán de xeito coordinado, evitando deste xeito un solapamento nas súas responsabilidades.

### 2.3 Funcións do gabinete. Dentro e fóra

Figura 2. Responsabilidades do dircom en comunicación interna e comunicación externa



A figura do responsable de comunicación interna cobra importancia na medida en que o éxito das súas funcións radica en garantir a comunicación entre todos os denominados *transmisores de imaxe* dentro da propia institución. Nesta medida é importante que este profesional teña entre as súas funcións a documentación coma un elemento tamén necesario para o desenvolvemento das súas actividades. As súas funcións poden englobarse nunha única responsabilidade: definir os obxectivos da comunicación interna, primalos e adaptar as estratexias a eles. Así, as súas funcións son, entre outras, deseñar os sistemas de acceso e de difusión da comunicación interna ou establecer mecanismos para a constante innovación, incorporación e fomento das novas tecnoloxías.

O cometido principal do responsable de comunicación externa é responsabilizarse das accións derivadas da proxección externa da imaxe do Concello. O seu obxectivo será, por tanto, o de garantir que a imaxe externa do Concello se corresponda coa estratexia do Manual e deberá poñer en marcha, xa que logo, iniciativas que desenvolvan o carácter

público da información municipal e unha avaliación crítica das existentes (páxina web, atención ao público ou disposicións, entre outras). Ademais, o responsable da comunicación externa responsabilizárase do contacto puntual e continuo cos medios de comunicación, especialmente locais, así coma do seguimento e análise das informacións que nestes medios se produzan. Diseñará para este cometido un sistema de difusión diaria do impacto mediático do Concello nos medios e encargárase ademais da súa difusión no goberno municipal e entre os responsables da comunicación interna.

No que á relación cos medios se refire, o responsable da comunicación externa deberá converterse na canle única, estable e constante cos xornalistas, ofrecendo un servizo completo de información. Neste senso deberá contar con coñecementos e formación específica na loxística que se deriva de calquera acto relacionado cos medios de comunicación.

Na entrevista que mantivemos coa responsable da comunicación externa do Concello de Lugo, Leticia Vilar, sinalou que “a relación cos xornalistas é moi boa con todos, pero con aqueles que levan máis tempo traballando nun mesmo medio sempre se acaba tendo máis trato, pois Lugo é unha cidade pequena en que nos coñecemos todos, especialmente os que compartimos profesión. Aínda así, o subministro informativo é igual para todos, pero é evidente que os xornalistas que traballan nun medio impreso precisan máis da nosa axuda có resto”. Nesta entrevista quedou clara a intensa relación que o gabinete mantén cos medios e, especialmente, tal como se desprendeu das entrevistas realizadas a cada medio, con El Progreso, La Voz de Galicia e Localia- Telelugo, ao ser estes tres os que máis vinculados están coa actualidade local. Todos os medios entrevistados ratificaron a afirmación de Vilar e destacaron, por outro lado, a total dispoñibilidade do gabinete de comunicación en

calidade de voceiro do Concello de Lugo e a súa permanente atención a todas as demandas dos medios no momento en que estes as requiran.

A razón primeira desta valoración positiva que do gabinete fan todos os medios locais reside no feito de que a xefa de prensa do concello, Leticia Vilar, traballase inicialmente nos medios, tanto na prensa coma nos medios audiovisuais, coñecendo deste xeito tanto as necesidades coma as rutinas informativas de cada un destes soportes, coñecementos que pon agora en práctica en tanto que responsable dun gabinete. Nesta liña Txema Ramírez sinala que “é necesario colocar a alguén que coñeza as necesidades básicas da comunicación, preferiblemente un profesional con bastantes anos de experiencia nun medio audiovisual. Estas persoas son quen mellor coñecen sobre o terreo a teoría e a práctica da comunicación” (Ramírez, 1995: 67).

No entanto, as posibles relacións de cordialidade/rivalidade xeradas na súa etapa de xornalista en activo nos medios de comunicación hai que analizalas desde outra perspectiva que inflúe tamén na relación entre o gabinete e os medios. A miúdo son moitos os xornalistas que se senten obrigados a tratar de xeito especial e a outorgarlle unha maior prioridade ás informacións emitidas desde un gabinete en que traballa algún antigo compañeiro. Pode que en moitas ocasións se traten de xeito desmesurado informacións que carecen de interese informativo, entendida esta desmesura no tratamento nun excesivo número de columnas no caso dun xornal ou en máis minutos ca outras informacións en radio e televisión. Sigal apunta ao respecto que “entre os responsables de gabinetes de comunicación e mais os antigos compañeiros existe sempre a mesma pregunta: por que fuches traballar ao Concello? Algúns reporteiros – continúa Sigal- consideran o seu oficio coma unha chamada, no antigo sentido puritano dunha ocupación por ordenanza. Consideran a aqueles que abandonarán o oficio por outras

actividades como algo semellante aos sacerdotes caídos. E pregúntanse non so por que o fixeron, senón tamén se o atoparon tentador (...). A crenza de que teñen influencia, – conclúe o autor- de que el e os seus colegas representan unha cuarta pola do Goberno pode axudar o xornalista a soportar a súa tensión” (Sigal: 1978:36).

Por outra banda, as relacións entre o gabinete e os medios van estar influídas pola imaxe que os profesionais da información teñan do Concello como fonte para o seu traballo. Converter o gabinete nunha fonte de información lexitimada e non interesada será un punto fundamental para acadar a axeitada proxección do goberno nos medios, así como o respecto para os profesionais que traballan nestes. A profesionalidade do responsable das relacións externas debe ser indiscutible. Manter unha actitude veraz, transparente e correcta cos medios e co resto de públicos externos deberá ser unha das principais preocupacións deste profesional, por non dicir a primeira.

O responsable da comunicación externa debe desenvolver tamén un intenso traballo de documentación, a fin de resolver con eficacia as súas funcións. Este labor de documentación consistirá na recolla, orde e difusión de todos os textos lexislativos, informativos ou consultivos que afecten ou poidan resultar de relevancia para a boa marcha da institución como empresa de servizo público.

As funcións concretas do gabinete de comunicación en materia de comunicación externa son as seguintes:

- a) responsabilizarse das formas de proxección externa da imaxe da institución, xestionando os medios propios e propoñendo a creación doutros medios públicos coma revistas ou unha canle de televisión.

- b) converterse no interlocutor entre o Concello e os medios de comunicación, desenvolvendo un sistema de difusión de previsións e informacións do Goberno municipal a todos os medios de xeito efectivo, así como xestionando as diversas manifestacións dos membros deste Goberno ante os medios, xa sexa mediante entrevistas, roldas de prensa ou calquera outra maneira, tendo en conta as normas xerais da comunicación.
- c) almacenar e difundir as informacións publicadas ou emitidas para uso interno ou externo do Goberno municipal. Referímonos neste punto á elaboración dun sistema de almacenaxe e difusión interna rápido e eficaz, así como de *dossieres* informativos diarios que supoñan un apoio técnico para os membros da corporación municipal nas súas comparecencias públicas. Deberá deseñar e manter ademais unha axenda ou base de datos actualizada con todos os actos realizados e previstos.

O feito de que Leticia Vilar leve varios anos no seu traballo no gabinete do Concello e de que os xornalistas que cobren as roldas sexan habitualmente os mesmos –“o normal é que asistan case todos eles, aínda que pode haber días bastante saturados nos que falle algunha emisora de radio ou se non consideran o aviso relevante TVE tampouco soe acudir. No entanto, El Progreso e La Voz de Galicia veñen sempre, así como a maioría das radios e Localia”- facilita o coñecemento dos problemas e inquietudes persoais de cada profesional que accede habitualmente ao *dircom*.

### 3. Planificación estratéxica da imaxe corporativa

“Debido á complexidade actual de toda actividade empresarial e institucional e aos seus cambios permanentes para sobrevivir ante a gran competencia existente no mercado, en calquera empresa, institución pública ou privada, organización, partido político, cámara de comercio ou industria é imprescindible que exista a figura dun *profesional da comunicación (Dircom)*, que dentro desa empresa ou institución defina a *política comunicativa* (e os seus obxectivos), estableza un *Plan estratéxico de Comunicación* necesario para cada caso (cree, coordine, analice, desenvolva, difunda e controle a emisión de mensaxes internas e externas con técnicas rápidas, rigorosas e veraces) e asuma a responsabilidade final da *Imaxe corporativa* da organización, ante os seus públicos internos e externos, a través dos *Medios de comunicación*” (Martín, 1999: 49).

Son varios os autores que se decantan por sinalar que debe ser o gabinete de comunicación dunha empresa ou institución o encargado de planificar as relacións públicas e a comunicación (Ferrer, 2000). O Concello de Lugo establece en materia comunicativa as pautas para comunicar a identidade do Concello cunha imaxe intencional, de tal forma que o público perciba e conforme unha imaxe o máis cercana posible á desexada pola institución. Esta imaxe configúrase como resultado da suma de tres elementos:

- a) a historia da organización
- b) o seu comportamento (proxecto de xestión municipal)
- c) a cultura organizacional (autoimaxe que os integrantes do Concello comparten da institución).

Para cumprir estes propósitos o Concello de Lugo conta desde o ano 2004 cun *Manual de Xestión da Comunicación Corporativa* en que se trazan as liñas básicas de actuación no terreo da comunicación, o protocolo e a publicidade.

### 3.1 Proxecto institucional do Goberno

Para difundir unha imaxe concreta dunha institución é necesario definir antes a identidade e a imaxe que se queren transmitir. O manual dedica a súa primeira parte a definir este proxecto institucional do Goberno municipal e concrétase que este proxecto emana da vinculación de tres conceptos clave:

- a) a misión institucional (a razón de ser do Concello).
- b) a visión estratéxica, os valores (que orientan o seu comportamento).
- c) as orientacións estratéxicas (formas mediante as que o Concello cumpre a súa misión, definidas no Plan de Desenvolvemento Socioeconómico Local).

En primeiro lugar, a misión institucional identifícase co que é a institución e, como no caso da maioría dos Concellos, tende a relacionar a razón de ser do Concello coa razón de ser da propia cidade que representan, distanciándose así da misión que podería identificar a outras entidades empresariais ou organismos institucionais. Esta misión, como depositario do poder dos veciños de Lugo, impregna de xeito global todas as decisións e actuacións do Goberno municipal. O referente teórico da misión institucional que se fai explícito no manual é o seguinte:

“El Ayuntamiento de Lugo como garante de los derechos, libertades y bienestar de los vecinos de Lugo, tiene como misión garantizar el desarrollo económico del municipio y elevar el nivel de vida de sus ciudadanos a través de una gestión pública responsable, participativa y comprometida en el marco legislativo y competencial vigente”

O segundo dos puntos en que se asenta o proxecto institucional é a visión estratéxica, que podemos definir como unha declaración explícita de intencións. A visión pretende ser o norte e define o obxectivo cara a onde se proxecta a institución como entidade preocupada por unha mellora continua. O Concello de Lugo ten un proceso de planificación estratéxica da cidade a longo prazo: o Plan Estratéxico de Desenvolvemento Económico. O diagnóstico do plan pon de manifesto as oportunidades e debilidades do Concello:

“Así, Lugo destaca por ser el enlace natural geográfico entre la Galicia costera y la Meseta Central y capital de España. Constituye así mismo el principal centro de servicios de la zona centro de la provincia [...] Hacer de Lugo una ciudad moderna, vertebrada y activa en el marco territorial del noroeste español, que lidere e impulse los potenciales provinciais a través de un mayor protagonismo como ciudad productiva, abierta y atractiva, que sea referente de un entorno natural, histórico y cultural de gran valor, con proyección y conocimiento exterior.”

A terceira clave céntrase nos valores, é dicir, nos elementos que teñen que converterse no eixo de comportamento do Concello. Con eles fundaméntase a Misión Institucional e a Visión Estratéxica. Desde o punto de vista comunicativo, estes valores axudan a configurar a identidade da institución que, á súa vez, constitúe o substrato propio da comunicación ao servizo da imaxe. Segundo este manual, os valores asumidos son a igualdade como atención a todos os sectores presentes na vida municipal; o respecto, resultado de asumir a condición de pluralidade dentro do Concello; a participación, ao fomentar o traballo en equipo; a eficiencia, a calidade e a honestidade. Todos eles definen os piares da imaxe intencional que tentan definir para, posteriormente, poder transmitila nos seus actos comunicativos.

### 3.2 Plan Estratégico de Desenvolvemento Socioeconómico

O Manual de Xestión da Comunicación Corporativa quere dar unha definición precisa da identidade do Concello de Lugo para despois poder traballar con esta identidade á hora de comunicar. Para definir esta identidade é necesario abranguer o tema do Plan Estratégico de Desenvolvemento Socioeconómico da cidade de Lugo. O plan configura os obxectivos estratégicos do Goberno municipal e da actividade do Concello como proxecto de futuro.

Os criterios que define o Plan Estratégico aparecen detallados no Manual de Xestión e serven, entre outras cousas, para concretar a función da cidade no seu entorno territorial máis próximo, así como no nivel provincial e en relación con outras cidades de Galicia. Serven, tamén, para configurar o modelo propio de desenvolvemento económico sostible, para identificar os proxectos da área económica, para poñer en marcha un programa de políticas e infraestruturas de mobilidade ou para desenvolver un proceso de cualificación tecnolóxica.

Dentro deste plan, destácase o propósito central xa explicado de facer de Lugo unha cidade moderna, vertebrada e activa, e tamén hai catro orientacións estratégicas de desenvolvemento que dan resposta ao cometido.

- a) A primeira das orientacións céntrase en mellorar as infraestruturas da cidade, coa finalidade de que permitan mellorar a súa posición funcional respecto aos contornos territoriais.
- b) A segunda busca potenciar a cidade como unha área urbana activa culturalmente e con maior e mellor lecer e, en definitiva, unha mellora da calidade de vida.

c) Tamén quere desenvolver un tecido produtivo que amplíe a súa base actual de servizos.

d) Por último, pretende mellorar a capacidade de proxección exterior da cidade a través dunha sólida e renovada imaxe a partir do seu potencial histórico, cultural e de natureza.

As liñas estratégicas do Plan convértense, pois, nas orientacións estratégicas do Goberno municipal e na clave para as posicións do Concello de Lugo que centran a súa política de imaxe.

### 3.3 Definición dunha Posición Estratégica. Os atributos

A imaxe intencional que o Concello quere configurar ten un dos paires básicos na posición estratégica que debe impregnar todas as súas manifestacións comunicativas.

“O que a poboación pensa ou opina dunha empresa ou institución é sempre produto da *información voluntaria ou involuntaria* que esta organización emite cara ao interior ou exterior. Polo tanto, é imprescindible comunicar o que se trace nela e non calalo, pero informar dun xeito lóxico, claro e institucional, é dicir, por medio dun concreto e rigoroso *Plan Estratégico de Comunicación*” (Martín, 1999: 61).

A posición do Concello coincide plenamente co propio da cidade, pois o Concello asegura estar ao servizo da cidadanía e non de intereses particulares, e a súa misión, visión, valores e obxectivos están determinados pola súa condición de depositario do poder local. Hai seis obxectivos que se desenvolven na posición estratégica:

- a) Lugo, cidade aberta e accesible
- b) Lugo, calidade de vida
- c) Lugo, garantía de crecemento e diversión

- d) Lugo, unha cidade para visitar
- e) Lugo, cidade de referencia
- f) Lugo, cidade de dereitos

A cada un destes atributos engádeselle unha serie de argumentos e accións coa finalidade de facelos efectivos. Por exemplo, no caso de "Lugo, cidade aberta e accesible" arguméntase que Lugo é o nó natural de enlace entre Galicia e o resto de España, polo que constitúe un relevante cruzamento de camiños que potencia as súas posibilidades económicas e sociais. Neste punto especificanse varias accións concretas previstas coma a mellora da accesibilidade terrestre na cidade no marco peninsular, concretada na reclamación ás autoridades competentes da inclusión do municipio de Lugo nas principais redes de infraestruturas comunicativas do espazo nacional (autovía do Cantábrico, Lugo-Santiago e Lugo-Ourense; Rede Ferroviaria de Alta Velocidade).

No caso de "Lugo, calidade de vida", destaca o argumento de aposta pola acción social como fórmula clave para garantir a cohesión social e a convivencia pacífica da cidadanía, como elemento preventivo dos conflitos sociais. Entre as accións previstas atópanse as políticas de emprego, o apoio ás familias no acceso á vivenda e aos servizos públicos e a facilidade de medios de conciliación de vida familiar e laboral ou intensificacións da prevención da drogodependencia e outras adicións.

#### 4. Elementos para comunicar a identidade corporativa

A identidade do Concello xa quedou definida e o seguinte paso consiste na definición dun estilo comunicativo harmonioso e unitario que responda de xeito exitoso aos aspectos desexables. Os tres elementos que configuran un estilo propio de comunicación corporativa son o contido, a forma e a marca.

##### O contido

O contido é o primeiro plano onde debe actuar a normativa de comunicación institucional para consolidar a comunicación corporativa das institucións. É indispensable asumir que a súa identidade debe saír reforzada de cada manifestación comunicativa institucional. Esta é, pois, a esencia do contido: a identidade corporativa. Os contidos deben orientarse cara á posición estratéxica definida na planificación da imaxe corporativa a través da inclusión dos atributos que definen esta posición, xa que estes conformarán a materia prima das manifestacións comunicativas.

##### A forma. A identidade visual

En canto á forma existen unha serie de elementos que configuran un estilo global, coherente e cohesionado das comunicacións corporativas e que teñen como meta conseguir tanto a unificación das mensaxes como a normativización da aplicación formal daquelas. A identidade visual, en primeiro lugar, é o instrumento de configuración da personalidade pública que expresa, explicita e simboliza a identidade global da institución.

O principal logotipo no caso estudado é a denominación EXCMO. CONCELLO DE LUGO / EXCMO. AYUNTAMIENTO DE LUGO en tipografía variable, aínda que se prefiren as opcións de pao seco. O símbolo normalizado é o escudo heráldico da cidade, pero existen tamén

outros símbolos coma o de Muralla-Patrimonio da Humanidade. Os compoñentes que integran a marca Concello de Lugo son:

- a) logotipo: denominación normalizada do Concello de Lugo formada por unha soa liña coas palabras: Concello de Lugo.
- b) símbolo: escudo normativizado da institución segundo a tradición heráldica ou novos deseños incorporados.
- c) color.
- d) tipografía corporativa.

A aprobación dun Manual de Identidade Visual Corporativa debe depender da Comisión de Seguimento da Comunicación Corporativa, posto que é esta Comisión a que debe consensuar a súa posta en marcha.

#### **A marca**

Actualmente o Concello de Lugo carece dun Manual de Normas de Identidade Visual que defina claramente os seus elementos e contribúa con pautas rigorosas para a súa aplicación práctica en impresos, publicacións e outro tipo de documentos. A regularización da marca e a súa aplicación deberá ser efectuada polo Consello de Goberno do Concello, igual que ocorrerá con todas aquelas marcas subordinadas ou denominacións de organismos públicos, servizos ou calquera outro elemento da xestión municipal que dependa organicamente do Concello de Lugo.

De todos os xeitos, a filosofía de actuación baséase en que non se permitirá nunca o uso da marca Concello de Lugo como respaldo para a obtención de beneficios económicos particulares ou que non se adecúen á estratexia da imaxe determinada.

#### **4.1 O libro de estilo**

O libro de estilo dunha institución constitúe a base da unificación lingüística das mensaxes, de forma que se obteña unha coherencia non só no fondo, senón tamén na expresión.

A lingua escrita do Concello de Lugo é esencial na comunicación cos veciños nas diferentes formas que existen: bandos, comunicacións formais, multas de tráfico, etc. O idioma vehicular elixido é o galego, como lingua oficial propia de Galicia. A expresión escrita do galego rexeráse polas regras da Real Academia Galega e no seu estilo empregará os recursos propios da linguaxe administrativa normalizada e regrada para a administración pública galega, cuxo manual foi publicado pola Dirección Xeral de Política Lingüística da Xunta de Galicia.

O Concello de Lugo ten en mente, por outro lado, dotar o Consistorio dun servizo de asesoramento lingüístico que corrixa as desviacións escritas e os erros ortográficos e morfosintácticos que se derivan do emprego do idioma.

## 5. Comunicación interna e comunicación externa

Nesta parte do estudo o noso obxectivo é analizar como está establecida a Política de Comunicación do gabinete de comunicación de Lugo, o xeito en que se plasma no Plan Estratéxico de Comunicación e no Plan de Crise, así como en que medida se cumpre o pautado por estes documentos. Referíndonos a este último manual, consideramos que nos casos extremos é cando os gabinetes deben demostrar a súa verdadeira eficacia e, polo tanto, cómpre investigar se o protocolo presentado, en caso de que exista, se presenta coma unha táboa de salvamento para os xornalistas ou queda en simple papel sen maior importancia.

Por outra banda, pretendemos coñecer o grao de efectividade acadado na comunicación interna do gabinete e como repercute isto na comunicación transmitida ao exterior. A pesar de estar falando dun gabinete pequeno, ao tratarse dunha institución pública coa obriga de informar, resultan aínda máis importantes a coordinación e a transparencia entre os diversos sectores.

Ademais resulta imprescindible coñecer cales son os recursos que emprega o gabinete para comprobar a efectividade do seu labor comunicativo, se existe algún mecanismo de seguimento que analice a cantidade e a calidade da difusión nos medios e das respostas da cidadanía.

O gabinete de comunicación do Concello só acadará unha xestión eficaz da información cando, amais de controlar o intercambio de comunicación que se produce co exterior, consiga que os fluxos internos de información sexan os axeitados e sirvan como soporte á hora de proxectarse cara a fóra.

A interrelación do departamento de prensa co resto das áreas que conforman a institución é fundamental para que poida actuar como voceiro daquelas. O *dircom* precisa coñecer en profundidade os postos e funcións de cada unha das persoas que forman parte da institución para que lle sexa posible solicitar cada unha das informacións ao responsable de producilas.

Este é un dos erros máis repetidos polos responsables dos servizos de comunicación de institucións e entidades, que adoitan centrarse soamente na comunicación externa e, en particular, nas relacións cos medios de difusión masiva. Esquecen a importancia da comunicación interna que se atopa nun estado embrionario e, non obstante, é o soporte e a base da comunicación externa. Leticia Vilar, directora do gabinete, afirma "que a comunicación entre o gabinete e os diferentes departamentos das diversas áreas do Concello é fluída e cordial. De non ser así, non sería posible o funcionamento do gabinete do Concello, os xornalistas daríanse de conta e isto repercutiría negativamente sobre a imaxe que os cidadáns teñen da institución. A comunicación fluída e o correcto entendemento son esenciais".

Unha política comunicativa eficaz require planificación, coordinación, seriedade, abandono da improvisación dialéctica, dispoñer do persoal axeitado e, sobre todo, adquirir un compromiso formal coa verdade, un pacto presidido pola ética e a honestidade (Ramírez: 1995). Leticia Vilar mostrase de acordo "coa necesidade de impulsar un plan axeitado de comunicación interna, xa que esta debe estar en igualdade de condicións coa comunicación externa, é imprescindible que exista unha correcta comunicación horizontal, vertical e diagonal".

No entanto, a escaseza de persoal do gabinete dificulta moito estas tarefas. Existe demasiado traballo para cubrir este campo e desde o

Concello non hai recursos para dispoñer de máis medios humanos. Podemos concluír, logo, que a insuficiencia de medios humanos e materiais imposibilita, en parte, o cumprimento de todas as tarefas necesarias para manter unha boa comunicación interna, aínda que, na gran maioría dos casos, estas tarefas acaben por cumprirse, con esforzo dobre por parte do gabinete, pero a situación final remata sendo óptima.

### 5.1. Política de Comunicación

Para acadar os seus obxectivos e definir unha imaxe corporativa propia, o gabinete debe determinar de forma clara a súa Política de Comunicación. Esta necesidade medra se temos en conta a gran competitividade existente entre as diferentes organizacións e partidos políticos. Sintetizamos que unha boa Política de Comunicación debe procurar os seguintes obxectivos (Martín: 1999).

- a) Crear, unificar, potenciar, desenvolver e difundir a actividade de Comunicación e Imaxe Corporativa, tanto no nivel interno coma externo, entre os empregados, clientes e os medios de comunicación.
- b) Coordinar e canalizar o Plan Estratéxico da organización.
- c) Conseguir que a comunicación e a imaxe corporativa sexan claras, transparentes, rápidas e veraces ante os públicos coa axuda da Comunicación Xornalística, Publicitaria e dos Medios Audiovisuais axeitados.
- d) Trasladar á "alta dirección" o eco da opinión pública, con respecto aos temas que afecten ao ámbito de actuación da institución.
- e) Conseguir a integración, unión, motivación e colaboración de todos os empregados.
- f) Establecer e manter unha eficaz relación cos xornalistas dos medios de comunicación, valorando a súa importancia como orientadores da opinión

pública.

g) Xestionar en coordinación coa "alta dirección" a realización de accións cara aos medios de comunicación, que creen opinión favorable da organización.

h) Verificar, controlar e avaliar a calidade e incidencia informativa das accións de comunicación levadas adiante.

A responsable do gabinete afirmou que "é fundamental ter un documento á medida para traballar da forma máis axeitada e profesional. O Plan de Comunicación do Concello de Lugo, que estreamos en 2004, é un documento extenso e completo que determina como debe ser a comunicación da institución". Leticia Vilar engadiu, ademais, en alusión ao contido do plan, que "no documento se estipula todo o referente a comunicación, protocolo, publicidade e imaxe corporativa do Concello. O obxectivo tamén é crear unha comunicación máis fluída cos medios e, por extensión, cos cidadáns lugueses. Nel defínense a nosa cerna como gabinete e nel especificanse os principios éticos e os códigos deontolóxicos que dominarán o noso quefacer cotián. Desde logo, é un instrumento básico tanto para o gabinete como para os políticos".

Tendo en conta estas declaracións poderíase supoñer que desde o Concello de Lugo teñen claro que, como institución pública, é preciso comunicar e facelo con garantías. O silencio non é unha alternativa e a mentira sempre é un erro. Entre os propósitos deste gabinete, atópase o fomento da imaxe corporativa, o establecemento dunha boa relación cos medios, proporcionar información honesta ao cidadán, a avaliación dos seus actos de comunicación, etc. Asemade, cómpre posuír un documento por escrito para recoller todas estas pautas de actuación para poder reaccionar debidamente ante cada un dos supostos que poidan acontecer.

## 5.2 Plan Estratéxico de Comunicación

O instrumento que guiará os profesionais para facer efectivos os obxectivos da Política de Comunicación do gabinete é o Plan Estratéxico de Comunicación. Para moitos autores trátase do patrón de decisións nunha empresa ou institución que determina os seus obxectivos, fins ou metas, proporcionando os plans ou políticas principais para alcanzalos (Martín: 1999). Constará, ademais, das seguintes fases:

a) Investigación do ámbito de actuación, para obter datos cualitativos e cuantitativos das características dos potenciais receptores aos que queremos dirixirnos.

b) Realización de investigacións internas para coñecer a cultura corporativa e externas para lograr a confianza do público ao que nos diriximos e potenciar a imaxe corporativa.

c) Determinar a posición da institución e/ou empresa.

d) Creación dun Comité de Comunicación.

e) Aplicación, control, seguimento e avaliación das accións anteriores.

O gabinete de comunicación de Lugo non conta cun Plan Estratéxico de Comunicación, xa que en palabras de Leticia Vilar "coincide co noso Plan de Comunicación". Isto constitúe un erro que repercute na transmisión dunha correcta imaxe desta institución, xa que non contan coa metodoloxía de investigación axeitada para que a Dirección de Comunicación poida acadar todos os obxectivos fixados a través da política comunicativa.

### 5.3. Tratamento das situacións de crise: o plan de crise

O gabinete de comunicación do Concello de Lugo conta, en cambio, cun Plan de Crise. Cando unha situación crítica inesperada se presenta a responsabilidade debe guiar a actuación dos xornalistas. Deben evitar o silencio, o lóxico é controlar a información que se emite e, deste xeito, eliminar a posibilidade de que se comecen a difundir rumores.

Nesta perspectiva, a maior parte dos estudosos propoñen uns puntos básicos que debe conter todo plan de crise.

- a) Creación e reunión dun Comité de Crise.
- b) Rápida análise interna da magnitude do problema.
- c) Centralizar as comunicacións para evitar mensaxes contradictorias. Se a situación o demanda, designar un voceiro para dirixirse á opinión pública.
- d) Establecer un plan concreto de actuación e seguilo.
- e) Rexeitar a mentira como discurso. Recoñecer os erros e explicar como se van solucionar: a credibilidade é o factor clave para o éxito do plan.
- f) Reaccionar con celeridade.
- g) Análise e control continuo das actuacións informativas.

### 5.4 Comité de seguimento da comunicación corporativa do Gabinete

Este comité de seguimento é un foro integrado por diversos membros do Concello que está presidido polo alcalde e en que asume a vicepresidencia o director de comunicación. Trátase dun órgano de consenso sobre un dos intanxibles máis febles e vulnerables: a identidade da institución e a súa proxección.

Os seus obxectivos son facer partícipes a todos os sectores da vida municipal na política comunicativa do Concello e converterse nun observatorio permanente da realidade municipal. Deste modo, garantírase unha maior cooperación, cohesión e respaldo das decisións derivadas do Plan de Xestión da Comunicación Corporativa.

A súa misión é velar polo cumprimento das actividades da comunicación interna e externa, prestándolles apoio no caso de que se executen correctamente e reflexionando sobre elas en caso contrario.

Os membros deste comité deben ser traballadores do Concello de pleno dereito ou ser parte do Goberno municipal e representar os diversos sectores implicados. Ademais debe incluírse o responsable de comunicación interna e externa e pódese invitar a outros representantes da xestión municipal para solicitar informes ou asesoramento técnico sobre asuntos da súa competencia.

Dentro do fundamento participativo do comité poderemos definir as seguintes funcións:

- a) Garantir o equilibrio entre a política comunicativa no Concello e o resto das forzas políticas.

- b) Facer partícipes activamente os diferentes sectores da vida municipal na política comunicativa interna e externa do Concello.
- c) Analizar o clima interno e externo do Concello e propoñer medidas correctoras. Reflexionar sobre a realidade municipal.
- d) Realizar a memoria anual do Concello.

No que respecta ao funcionamento interno do comité de seguimento, aínda está por definir unha normativa e mentres que esta non se elabore será o alcalde quen convoque as reunións, en base á orde do día proposta polo director de comunicación, e actuará como secretario o responsable de comunicación interna.

As sesións realízanse a porta pechada con periodicidade mensual e finalizan sempre cunha quenda aberta por parte dos presentes.

## 6. Comunicación externa ou relación cos medios

### 6.1. Fortalecemento da comunicación bidireccional

O gabinete de comunicación do Concello de Lugo entende as relacións coa prensa -aluden sempre ao concepto de *prensa* para referirse a todos os medios de comunicación, xa sexan impresos ou audiovisuais- apoiándose nos principios de veracidade, transparencia e profesionalidade, de forma que o Concello se converta en fonte lexitimada de información, máis aló de fonte interesada, malia que son moitos os autores que sinalan que os gabinetes "entre os cometidos enumerados ao revisar as súas funcións (...), algúns inciden nesa situación a medio camiño entre canle e/ou fonte interesada" (Cuadrado e outros, 1986: 39). Como punto de partida non está mal, pois, cando menos, quedan establecidas unhas liñas de actuación ben definidas e aceptables, posto que "hai que saber a onde nos diriximos, por que, como e en que momento, sen esquecer que hai que coordinar todos os pasos a dar, xa que de nada serve unha boa investigación de mercado se non establecemos uns obxectivos adecuados e non se desenvolven unas accións para conseguilos" (Martín, 1999: 59).

Deste xeito, pretenden, segundo ratificou a xefa do gabinete, Leticia Vilar, ofrecer aos medios información con regularidade, en momentos de bonanza e mais en momentos de crise e sempre axeitadamente dosificada, tendo moi presente que unha masiva presenza de información pode rematar por convertela en propaganda. Así pois, diremos que a dinámica de traballo se axusta bastante á denominada ética xornalística e que é, por tanto, admisible no senso de que os gabinetes de comunicación son -e retomamos de novo esta definición- "fontes activas, organizadas e habitualmente estables de información que cobren necesidades comunicativas tanto internas coma externas de aquelas organizacións e/ou persoas relevantes que desexan transmitir de

si unha imaxe positiva á sociedade influíndo desta forma na opinión pública” (Ramírez, 1995: 27).

Nesta liña, o gabinete do Concello de Lugo esmérase en establecer cos medios unha relación baseada nunha comunicación efectiva, que sintetizamos en tres regras básicas de actuación:

- a) Establecer unha política comunicativa adecuada á estratexia de imaxe a medio ou longo prazo.
- b) Garantir unha comunicación efectiva establecendo unha comunicación proactiva, adecuando a información ao modo de traballo dos medios e respectando a súa liña editorial e mais as exclusivas dos seus profesionais. Para isto distinguirán sempre entre información e publicidade.
- c) Racionalizar os contactos cos xornalistas. Falan de cumprir os prazos establecidos na entrega da información, anticipar de maneira suficiente e adecuada os temas de interese – a ollo do gabinete, aínda que posteriormente poidan ser desbotados polo medio- e garantir a continuidade destes – sempre e cando pasen a formar parte do temario e nalgún momento poidan requirirse informacións de *background* ou contextualización que o gabinete deberá proporcionar -.

Calquera gabinete de comunicación deberá contar cunha política de comunicación planificada e avaliada que cumpra estes tres requisitos (Carrascosa, 1992):

- a) Dependere do máximo órgano da organización.
- b) Partir dun enfoque global da comunicación.
- c) Outorgar á comunicación interna un carácter primordial.

## 6.2. O marco de actuación

Neste apartado presentamos a relación completa de medios cos que traballa o gabinete. Estes primeiros aos que nos referiremos son aqueles aos que lles envía información en todas as ocasións en que se produce. Este grupo constitúe, pois, o conxunto de empresas da comunicación coas que o gabinete establece vínculos de forma continua. Todas elas están asentadas ou teñen delegación na capital luguesa.

Figura 3. Relación de medios cos que o gabinete mantén relación continuada.

MEDIOS DE COMUNICACIÓN DE LUGO	TELÉFONO e CORREO ELECTRÓNICO	FAX
El Progreso	982298100/33 <a href="mailto:local@elprogreso.es">local@elprogreso.es</a>	982298102
La Voz de Galicia	982280710 <a href="mailto:redac.lugo@lavoze.es">redac.lugo@lavoze.es</a>	982280720
El Correo Gallego	982402576 <a href="mailto:delegmónforte@elcorreogallego.es">delegmónforte@elcorreogallego.es</a>	982410961
31 días (xornal gratuito)	<a href="mailto:treintayundias@hotmail.com">treintayundias@hotmail.com</a>	
Radio Voz	982280727 (prefiren que se lles envíen as informacións por e-mail): <a href="mailto:beatriz.franco@radiovoz.es">beatriz.franco@radiovoz.es</a> <a href="mailto:raquel.franco@radiovoz.es">raquel.franco@radiovoz.es</a>	982280720
Cadena SER	982254520/284020 <a href="mailto:radiolugo@radiolugo.info">radiolugo@radiolugo.info</a>	982227512
Cadena COPE (e Cadena Cien)	982284260 <a href="mailto:informativos.lugo@cadenacope.net">informativos.lugo@cadenacope.net</a>	982284964
Onda Cero	982284590	982284635

	(prefiren que se lles envíen as informacións por e-mail): <a href="mailto:msantos@ondacero.es">msantos@ondacero.es</a> <a href="mailto:labuide@ondacero.es">labuide@ondacero.es</a>	
Radio Galega	982280244	982225332
Radio Principal	<a href="mailto:lasietctv@hotmail.com">lasietctv@hotmail.com</a>	
Punto Radio	982807823/24 <a href="mailto:informativospuntoradio@radiolider.com">informativospuntoradio@radiolider.com</a>	
RNE/TVE	982263028 <a href="mailto:emisora.lu.rne@rtve.net">emisora.lu.rne@rtve.net</a>	982264118
TVG	982280244	982225332
TeleLugo-Localia	982209420/38 <a href="mailto:agrande@elprogreso.es">agrande@elprogreso.es</a>	982209622

FONTE: ELABORACIÓN PROPIA

Cando o gabinete estima que as noticias ocorridas no Concello de Lugo poden ser dunha relevancia tal que afecten a toda Galicia, decide enviar información a todos estes medios galegos a través do correo electrónico.

Figura 4. Listaxe de medios galegos cos que o gabinete mantén unha relación esporádica

<p>a) Prensa:</p> <p><a href="mailto:stgredacción@efe.es">stgredacción@efe.es</a>, <a href="mailto:corresponsales@axencia.com">corresponsales@axencia.com</a>, <a href="mailto:galicia@europapress.es">galicia@europapress.es</a>, <a href="mailto:prensa2002@terra.es">prensa2002@terra.es</a>, <a href="mailto:galicia@abc.es">galicia@abc.es</a>, <a href="mailto:info@elcorreogallego.es">info@elcorreogallego.es</a>, <a href="mailto:atlantico@atlantico.net">atlantico@atlantico.net</a>, <a href="mailto:elidealgallego@elidealgallego.com">elidealgallego@elidealgallego.com</a>, <a href="mailto:redacción@farodevigo.es">redacción@farodevigo.es</a>, <a href="mailto:laregión@laregión.net">laregión@laregión.net</a>, <a href="mailto:lopinioncoruna@epi.es">lopinioncoruna@epi.es</a></p>
---

<p>b) Radio:</p> <p><a href="mailto:antena5radio@mundo-r.com">antena5radio@mundo-r.com</a>, <a href="mailto:dirrección.orense@cadenacope.net">dirrección.orense@cadenacope.net</a>, <a href="mailto:santiago@ondacero.es">santiago@ondacero.es</a>, <a href="mailto:r.galega@crtvg.es">r.galega@crtvg.es</a>, <a href="mailto:vigo@radioecca.org">vigo@radioecca.org</a>, <a href="mailto:informativos@cadenanoroeste.es">informativos@cadenanoroeste.es</a>, <a href="mailto:director.com.rne.@rtve.es">director.com.rne.@rtve.es</a>, <a href="mailto:radioobradoiro@radioobradoiro.com">radioobradoiro@radioobradoiro.com</a>, <a href="mailto:redac@radiovoz.com">redac@radiovoz.com</a>.</p>
<p>c) Televisión:</p> <p><a href="mailto:informativosgalicia@antena3tv.es">informativosgalicia@antena3tv.es</a>, <a href="mailto:atlasgalicia@atlas-news.com">atlasgalicia@atlas-news.com</a>, <a href="mailto:informativos.c.tve.@rtve.es">informativos.c.tve.@rtve.es</a>, <a href="mailto:crtvg@crtvg">crtvg@crtvg</a>, <a href="mailto:utega@localiatv.net">utega@localiatv.net</a>, <a href="mailto:informativos.tvg@crtvg.es">informativos.tvg@crtvg.es</a></p>

FONTE: ELABORACIÓN PROPIA

No caso de considerar que o acontecido ten interese no ámbito nacional, esta é a relación de contas de correo ás que se envía a información:

Figura 5. Listaxe de medios nacionais cos que o gabinete mantén unha relación extraordinaria

<p>a) Prensa:</p> <p><a href="mailto:noticias@europapress.com">noticias@europapress.com</a>, <a href="mailto:informativostv@europapress.com">informativostv@europapress.com</a>, <a href="mailto:transmedia@ctransmedia.com">transmedia@ctransmedia.com</a>, <a href="mailto:info@abc.es">info@abc.es</a>, <a href="mailto:info@avui.com">info@avui.com</a>, <a href="mailto:info@diario-elcorreo.es">info@diario-elcorreo.es</a>, <a href="mailto:redacción@correoandalucia.es">redacción@correoandalucia.es</a>, <a href="mailto:nacional@elmundo.es">nacional@elmundo.es</a>, <a href="mailto:redaccióneldia@eldia.es">redaccióneldia@eldia.es</a>, <a href="mailto:nacional@elpais.es">nacional@elpais.es</a>, <a href="mailto:culturabcn@elpais.es">culturabcn@elpais.es</a>, <a href="mailto:sociedadbcn@elpais.es">sociedadbcn@elpais.es</a>, <a href="mailto:bilbo@elpais.es">bilbo@elpais.es</a>, <a href="mailto:andalucia@el-pais.net">andalucia@el-pais.net</a>, <a href="mailto:valencia@elpais.es">valencia@elpais.es</a>, <a href="mailto:culturabcn@elpais.es">culturabcn@elpais.es</a>,</p>
--

[sociadabcn@elpais.es](mailto:sociadabcn@elpais.es), [elsemanaldigital@elsemanaldigital.com](mailto:elsemanaldigital@elsemanaldigital.com),  
[redacción@heraldo.es](mailto:redacción@heraldo.es), [redacción@huelvainformación.es](mailto:redacción@huelvainformación.es),  
[información.cultura@epi.es](mailto:información.cultura@epi.es), [local@ideal.es](mailto:local@ideal.es), [madrid@epi.es](mailto:madrid@epi.es),  
[barcelona@epi.es](mailto:barcelona@epi.es), [nacional@larazón.es](mailto:nacional@larazón.es), [latribunacastilla@vasertel.es](mailto:latribunacastilla@vasertel.es),  
[redacción@lavanguardia.es](mailto:redacción@lavanguardia.es), [madrid@lavanguardia.es](mailto:madrid@lavanguardia.es),  
[redacción@lavoz.elperiodico.com](mailto:redacción@lavoz.elperiodico.com), [redac.madrid@lavoz.es](mailto:redac.madrid@lavoz.es),  
[cprieto@elcomerciodigital.es](mailto:cprieto@elcomerciodigital.es), [mediterraneo@elperiodico.com](mailto:mediterraneo@elperiodico.com),  
[redacción.mdr@metropain.com](mailto:redacción.mdr@metropain.com), [redacción.bcn@metropain.com](mailto:redacción.bcn@metropain.com),  
[redacción@elperiodico.com](mailto:redacción@elperiodico.com), [cultura@lazarón.es](mailto:cultura@lazarón.es),  
[garciacruz@laverdad.es](mailto:garciacruz@laverdad.es), [redacción@lavoz.elperiodico.com](mailto:redacción@lavoz.elperiodico.com),  
[odielinfor@odielpress.es](mailto:odielinfor@odielpress.es).

b) Radio:

[areacultura-ojocritico.rne@rtve.es](mailto:areacultura-ojocritico.rne@rtve.es), [comunicación@rtva.es](mailto:comunicación@rtva.es),  
[ccultura.cinformacio@catradio.com](mailto:ccultura.cinformacio@catradio.com), [óndamadrid@óndamadrid.es](mailto:óndamadrid@óndamadrid.es),  
[informativos.rcm@rtvcm.es](mailto:informativos.rcm@rtvcm.es), [óndaregional.or@carm.es](mailto:óndaregional.or@carm.es),  
[radio\\_euskadi@eitb.com](mailto:radio_euskadi@eitb.com), [informatius@comradio.es](mailto:informatius@comradio.es),  
[informativos@cope.es](mailto:informativos@cope.es), [ónacatalana@ónacatalana.com](mailto:ónacatalana@ónacatalana.com),  
[informativos@puntoradio.com](mailto:informativos@puntoradio.com), [director@radiovoz.com](mailto:director@radiovoz.com),  
[óndacero@óndacero.es](mailto:óndacero@óndacero.es), [mmarques@uniónradio.es](mailto:mmarques@uniónradio.es),  
[rbarcelona.informatius@uniónradio.es](mailto:rbarcelona.informatius@uniónradio.es)

c) Televisión:

[direccioinformatius@tvcatyalunya.com](mailto:direccioinformatius@tvcatyalunya.com), [cultura\\_esii.tve@rtve.es](mailto:cultura_esii.tve@rtve.es),  
[tvcanaria@tvcanaria.tv](mailto:tvcanaria@tvcanaria.tv), [cmt.informativos@rtvcm.es](mailto:cmt.informativos@rtvcm.es),  
[sociedad@antena3tv.es](mailto:sociedad@antena3tv.es), [t5balears@hotmail.com](mailto:t5balears@hotmail.com), [atlas-catalunya@atlas-news.com](mailto:atlas-catalunya@atlas-news.com),  
[andalucia@atlas-news.com](mailto:andalucia@atlas-news.com), [atlaslevante@atlas-news.com](mailto:atlaslevante@atlas-news.com), [eperea@sogecable.com](mailto:eperea@sogecable.com),  
[luistsg@sogecable.com](mailto:luistsg@sogecable.com).

FONTE: ELABORACIÓN PROPIA

### 6.3 Métodos e modalidades para comunicar

O gabinete de comunicación do Concello de Lugo emprega cinco modos de comunicación na súa relación cos medios:

- O fax: é o máis importante de todos eles e emprégase para enviar aos medios as convocatorias de rodas de prensa e os comunicados. Tamén é habitual que os medios empreguen o fax para poñerse en contacto co gabinete e facer as súas peticións.
- O teléfono: trátase do segundo en orde de importancia. Non é habitual que desde o gabinete do Concello se faga un recordatorio dos actos ou previsións do día, polo que só se empregará o teléfono no caso de haber algunha modificación. O teléfono é tamén o medio máis común co que os medios se poñen en contacto co gabinete.
- O correo electrónico: preténdese que prime nel o trato persoal, no caso de ser posible, aínda que o seu uso é bastante reducido, a pesar de que todos os avisos ou notificacións que saen do gabinete se mandan tamén por mail, á parte de por fax. Aínda así, Leticia Vilar asegura que “nos medios lucenses non está moi asentado o costume de traballar por esta vía e seguen a preferir o papel, coa derrama económica e ecolóxica que iso provoca”.
- A carta: emprégase naquelas comunicacións individualizadas de tipo oficial ou actos sociais nos que se convida a xornalistas, así como para aqueles acontecementos que esixan certo grao de discreción. As cartas enviaranse con emblema oficial e asinadas de puño e letra polo director de comunicación, que confirmará, asemade, a súa recepción.

- e) A entrega en man: é de uso exclusivo para aquelas entregas que precisen de confidencia absoluta. É conveniente, ademais, na entrega de materiais de gran volume ou cando se queira aumentar o prestixio do destinatario.

Obsérvase na relación anterior como nas técnicas de contacto cos medios priman o fax e mais o correo electrónico – con gran preponderancia do primeiro sobre o segundo no traballo cotián-. Habemos de sinalar que os diferentes avances tecnolóxicos que se produciron desde o século XVIII ata a actualidade modificaron a produción, a emisión e maila recepción de información, á vez que foron xurdindo tamén novos medios de comunicación e transporte para difundila (García Orosa, 2003).

#### 6.4 Técnicas e sistemas de comunicación

##### Roda de prensa

Segundo os principios de actuación que rexen no gabinete, a roda de prensa só ha de convocarse cando estea plenamente xustificada tanto no contido coma na forma e sexa de utilidade para os xornalistas e para o propio Concello nas súas relacións con eles. En efecto, esa debe ser a súa esencia, posto que “as rodas de prensa son as reunións convocadas por unha fonte informativa para dar conta dunha determinada información ós medios de difusión” (Ramírez, 1995: 91). Pero, esta cesión de información non debe limitarse en exclusiva a ese traspaso informativo, senón que tamén se requirirá o material de apoio necesario que o posibilite, así como que o voceiro estea suficientemente preparado.

Txema Ramírez (1999) sinala que para que un acto deste tipo ofrezca garantía de éxito é conveniente que o responsable do gabinete teña en

conta estes seis parámetros que agora mencionamos, ao tempo que os particularizamos no noso caso concreto de análise:

- a) *A roda de prensa debe estar xustificada.* Sinala o autor que estas comparecencias poden resultar moi eficaces se non se abusa delas. Resultaría un erro medir as comparecencias en base á súa cantidade en troques de facelo atendendo á súa calidade. Convocar unha roda de prensa para dar a coñecer un comunicado non tería sentido algún, posto que para iso xa abondaría co fax ou o mail. Aínda así, o gabinete do Concello envía sempre aos medios o resumo de todas as rodas de prensa aí polo xantar, agás daquelas nas que se dá conta dos acordos tomados na Xunta de Goberno Local que se celebra os venres e da que non consideran necesario enviar síntese, posto que previamente se fai chegar aos medios un comunicado cos asuntos a tratar. De todos os xeitos, a utilidade desta síntese é escasa para todos aqueles medios que acudiron á roda de prensa, posto que unicamente actúa de recordatorio ou de complemento de datos que os xornalistas pasaron por alto. No caso das radios e das televisións de pouco valerá o contido textual se non se conta cos cortes de voz ou coas imaxes, á parte de que a esas horas moitas das emisoras e das televisións xa emitiron os seus respectivos informativos.
- b) *A convocatoria debe estar correctamente realizada.* Txema Rodríguez apunta na súa teoría que as convocatorias deben realizarse cunha semana de antelación. Porén, este principio queda desbotado por completo no gabinete do Concello xa que é na véspera cando se avisa aos medios. As previsións informativas para o día seguinte chegan ás redaccións acompañadas dos resumos das rodas celebradas nesa mañá. O gabinete ten que adaptarse necesariamente a este *modus operandi* posto que dependendo do publicado nos xornais do día decidírase a

comparecencia dalgún político, polo que non é estraño que os medios reciban avisos de convocatorias durante as primeiras horas da xornada.

Txema Rodríguez sinala ademais que na nota de prensa deben figurar perfectamente diferenciados os seguintes datos:

- Data, lugar e hora da roda de prensa.
- Persoas que estarán presentes.
- Cuestións a tratar.

Nos modelos de convocatoria de prensa enviadas polo gabinete consta a data, a hora e o lugar de celebración, identifícase a persoa que estará presente e a cuestión que vai tratar. Todas as notificacións oficiais do gabinete contan tamén co escudo do Concello de Lugo que identifica a procedencia do envío, así como co logotipo de "Muralla, patrimonio da humanidade" que consta igualmente en todos os papeis oficiais. Diremos, pois, que o seu traballo está ben feito e que, por conseguinte, non terá dificultades en conseguir o seu obxectivo inicial de lograr que os medios fagan caso da convocatoria e acudan á roda de prensa.

Destaca o autor citado que o día elixido tamén é de grande importancia e que se deberán evitar aqueles en que exista saturación informativa, posto que cantas menos convocatorias haxa máis posibilidades teremos de ser elixidos. No entanto, este aspecto parece non preocuparles en exceso, xa que saben que son eles a principal fonte informativa dos medios locais e que teñen garantida a presenza de xornalistas nas rodas de prensa que anuncien. Sería imposible que o Concello celebrase unha roda de prensa sen que estivesen presentes os xornalistas de *El Progreso* e *La Voz de Galicia* e, de feito, se algún deles non chega a tempo a xefa de prensa non dubida en chamalo e concertar unha cita posterior no caso de que lle fose complicado asistir ao acto.

Poderíamos afirmar sen equivocarnos que celebrar unha roda de prensa sen que se enterasen os medios impresos non tería valor algún. Así pois, tampouco teñen problema en convocar para o xoves e o venres, días en que hai maior saturación informativa, porque saben que sempre van ter a asistencia garantida. Ademais todos os venres se celebra a Xunta de Goberno Local, que xunto coa reunión de Goberno da Deputación Provincial que tamén se celebra ese día, se converte inevitablemente en portada da actualidade informativa local -de ambas as dúas xuntas deriva sempre cadansúa roda de prensa para dar conta dos acordos tomados-. Por outro lado, o Concello mostra especial interese en aparecer nos medios durante as fins de semana, cando a audiencia é maior, e desde o gabinete preparan reportaxes para os xornais para o sábado e o domingo.

- c) *Vixiar a duración da comparecencia e a relación de participantes.* O normal é que fale unha persoa, sobre todo, cando se convoca a roda para dar conta dalgún asunto puramente relacionado coa política municipal. Se se trata da presentación dalgún evento, certame ou festividade poden aparecer varias persoas e falar incluso máis de tres, que é o número máximo ao que refire Txema Rodríguez. Aínda así, non é habitual que se excedan no tempo de duración, sexa cal for o número de intervinientes, que se sitúa nunha franxa que abrangue entre os quince e os vintecinco minutos.
- d) *Os comparecentes teñen que ser capaces tanto de ir directos á cerna do asunto coma de evitar elegantemente as preguntas conflictivas.* O gabinete ensaia cos políticos previamente á celebración do acto público todo o que deben e non deben dicir ante os xornalistas. Trata de converter os comparecentes en simples actores que repiten un guión que levan aprendido de antemán. O que se busca é clarificar cal é a mensaxe principal e

cales son as secundarias e para isto o participante servírase de todo o material de apoio que precise e que desde o gabinete poñerán ao seu dispor. Trala intervención chegan as preguntas que o protagonista responde sempre reconducindo o asunto cara a onde lle interesa, á vez que non tenta alongar en exceso o tempo dedicado a esta tarefa. Os protagonistas teñen preparadas co gabinete unha recua de posibles respostas ás preguntas "quentes" para que os comparecentes estean atinados nas súas contestacións e, sobre todo, para que baixo ningún concepto se queden calados. En todo caso será o voceiro o que dea por concluída a roda de prensa, non o xornalista, cando considere que hai un equilibrio entre o tempo de exposición e o de preguntas.

- e) *Hai que ter en conta a especificidade de cada medio (prensa/radio/TV).* Os profesionais da radio e mais da prensa escrita son os que acoden con máis asiduidade ás rodas de prensa, aínda que tamén as televisións locais, que non gozan de excesiva cantidade de temas, adoitan estar presentes, a pesar de que "os profesionais da televisión non son moi afeccionados ás rodas de prensa, porque son antitelevísivas por natureza. (...) Non hai cousa máis insulsa que as imaxes de varias persoas arredor dunha mesa chea de micrófonos" (Ramírez, 1995: 94). Precisamente para evitar o problema dos micrófonos -que desde o gabinete cualifican de problema estético- o Concello ten en proxecto crear unha única liña de son á que se poderán conectar os micrófonos dos diversos medios sen necesidade de colocar ningún deles enriba da mesa. O gabinete ofrece a maioría da información en soporte impreso, aínda que tamén realiza gravacións de audio por se as precisa algunha emisora. Porén, polo de agora, non conta con cámara de vídeo para poder ofrecer tamén imaxes, aínda que si posúen unha cámara fotográfica dixital

para tomar instantáneas que logo colgan na páxina web ou que ofrecen aos xornais no caso de que llas demanden.

- f) *Facer o seguimento da repercusión da roda de prensa.* O responsable das relacións informativas analiza ao día seguinte o impacto que tiveron as comparencias nos medios impresos. Durante o día de celebración vai cambiando o dial para comprobar o grao de repercusión nas emisoras de radio e, asemade, intentará ver os noticiarios de televisión.

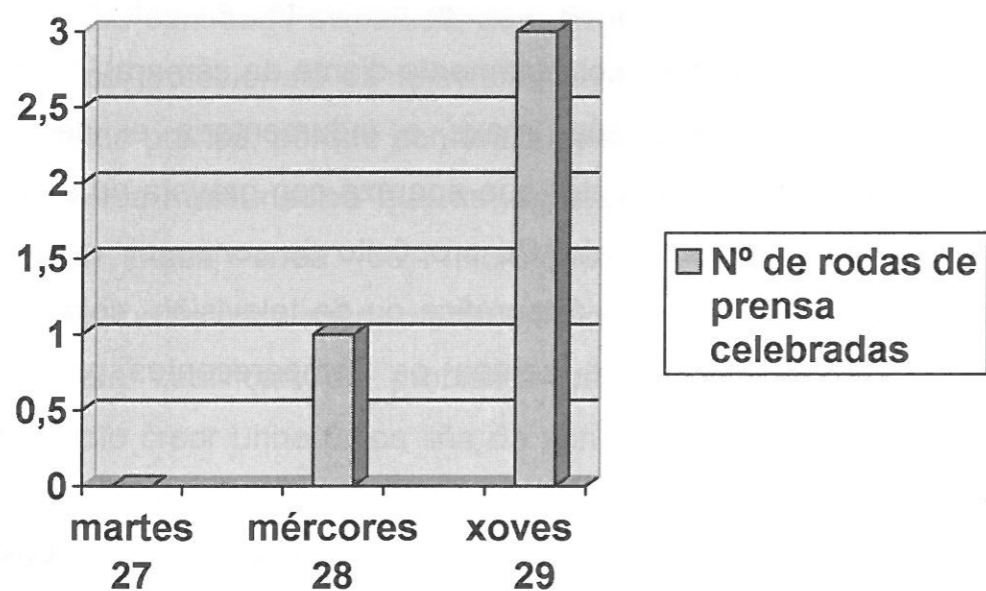
O encargado do gabinete deberá proporcionar todo o material de apoio que o comparecente necesite: *dossieres*, folletos, proxectores ou canons, etc. As encargadas do gabinete estudado están sempre presentes nas rodas de prensa desde o primeiro momento en que dan a benvinda aos xornalistas ata o final. Son as encomendadas para colocar o micrófono de cada medio na mesa e iles cambiando segundo quen fale. Entregan tamén todo o material de apoio que se preveu para a rolda de prensa e están pendentes en todo momento de que os políticos actúen correctamente diante da cámara. Para isto coidan especialmente a súa imaxe e indumentaria e, de feito, recomendan a cada interlocutor que apareza con gravata ou sen ela, cun determinado peiteado, etc. Co propósito de conseguir unha boa imaxe en cámara - xa sexa fotográfica ou de televisión- colocan un coxín nas cadeiras en que sentan os comparecentes para que aparenten ser máis altos.

En canto ao trato cos xornalistas intentan solucionar todas as dúbidas que se lles poidan presentar e procuran facilitar ao máximo o seu traballo: proporcionan baterías para as gravadoras ou os minidiscs, explican individualmente a cada profesional a utilidade do material de apoio entregado, etc.

A celebración das rodas de prensa adáptase ás rutinas dos medios e nunca se convocan antes das 10 nin despois das 19 horas porque saben que sería improbable a asistencia dos xornalistas. Non se preocupan de confirmar a chegada da convocatoria aos medios, que se envía sempre por fax e correo electrónico, e unicamente empregan o teléfono de haber algún erro ou cambio na folia de previsións.

Aínda que na filosofía de traballo do propio gabinete queda establecido que non deben celebrarse máis de dúas intervencións oficiais por xornada, isto incúmprase habitualmente, non sendo estraño que se convoquen tres, catro ou mesmo cinco roldas de prensa para un mesmo día. Mostramos de seguido a representación gráfica do número de rodas de prensa celebradas nos días de análise tomados para este estudo:

Figura 6. Rodas de prensa celebradas



FONTE: ELABORACIÓN PROPIA

Disto dedúcese que a cantidade varía irregularmente dependendo do día. A media, porén, sitúase en 1.33 rodas de prensa por xornada, aínda que a franxa pode abranguer desde 0 rodas de prensa ata 5 por día.

O lugar de celebración adoita ser o Salón de Plenos do Consistorio, aínda que en ocasións se recorre a outros lugares menos comúns e con maior interese para os medios gráficos, sobre todo, cando se trata de obras na vía pública ou catas romanas. Desde o gabinete evítase a identificación dos membros da mesa porque disque se dá por suposta debido á súa relevancia pública na cidade. Igual ocorre nos actos privados aos que se deixa entrar só aos medios gráficos para que tomen "mudos" e que tamén son comunicados aos medios con tratamento idéntico ó do resto das convocatorias.

Unha vez finalizada a roda de prensa, o gabinete envía a todos os medios un resumo das intervencións en que inclúen unicamente as participacións institucionais e non as dos xornalistas por respecto á exclusiva profesional e á liña editorial de cada medio. Por iso, moitas das veces, o valor deste resumo equipárase ao do comunicado e, de feito, no gabinete non distinguen entre un e outro, a non ser porque o primeiro se manda despois da celebración da roda de prensa e o segundo evita a celebración desta.

#### Nota de prensa

"Os comunicados ou notas de prensa son declaracións escritas (no caso da prensa) ou realizadas en soporte magnético (radio/TV), sobre unha cuestión concreta de interese xeral que envían as fontes informativas ós medios de difusión" (Ramírez, 1995: 95). No caso do gabinete do Concello de Lugo as notas de prensa son sempre declaracións escritas en soporte papel, posto que non contan con medios técnicos para elaborar outras en soporte magnético. Como moito poden entregar a

aquelas emisoras que o soliciten a gravación íntegra do discurso do protagonista, pero non os cortes de voz seleccionados e preparados para emitir. Do mesmo xeito, poden posibilitar fotografías para a prensa, pero nunca imaxe sonora en movemento.

As notas de prensa resultan de moita utilidade, sobre todo, cando con elas se evita unha roda de prensa, "que sempre supón unha incomodidade para os medios" (Ramírez, 1995: 95). Diremos, entón, que o gabinete do Concello –igual que moitos outros– se integra no organigrama informativo dos medios locais da cidade, posto que busca os medios de comunicación e fabrica información, isto é, "dedica a súa actividade a facer informes internos e externos; dirixe as súas mensaxes aos xornalistas, aos medios informativos, (...) directamente ao cidadán" (Túñez, 2004: 35).

Antes de elaborar unha nota de prensa débese saber que o que se vai comunicar é noticia, é dicir, "todo acontecemento actual, interesante e comunicable" (Fontcuberta, 1980: 9). Polo tanto, o comunicado debe ser esencialmente informativo e dar conta, xa que logo, de feitos que sexan de interese xeral para a opinión pública. É o propio gabinete quen decide os elementos fundamentais da noticia (o quen, o que, onde, como, cando e por que), aínda que as notas de prensa non hai que tomalas como algo acabado, senón coma o principio de algo que supón tamén "o contraste de fontes ou a procura de reaccións" (Calvo, 1992: 106).

Seguindo de novo a Txema Ramírez (1999) referímonos, igual que fixemos no apartado relativo ás rodas de prensa, a unha serie de trazos que o autor sinala como recomendacións útiles para a preparación das notas de prensa e que aplicamos ao gabinete estudado.

a) *O comunicado debe estar redactado conforme a criterios xornalísticos e, polo tanto, ser breve, conciso e claro.* O obxectivo non é outro que simplificar o traballo dos xornalistas e, por iso, as notas non deben sobrepasar os dous folios de extensión. Porén, son moitos os comunicados en que o gabinete excede este tope, chegando incluso a ocupar catro folios. Os comunicados presentan unha estrutura moi semellante á dos resumos de rodas de prensa (titular e subtítulo en negriña, *lead*, fidelidade á pirámide invertida, información redactada en terceira persoa). Ambos os dous modelos de texto gozan de magnífica claridade visual, grazas ao corpo de letra empregado e ao interliñado e, ás veces, incorporan datos subliñados, xa que habituarse a un bo facer axuda, sen dúbida, a axilizar e facilitar o traballo dos xornalistas. A estratexia operativa do gabinete baséase en enviar notas de prensa unicamente en casos excepcionais e referentes a temas moi concretos, principalmente actividades culturais, festivas ou lúdicas. É pouco probable que un asunto de carácter político se cinga exclusivamente a unha nota de prensa, eludindo a roda de prensa. O que si é habitual é que trala celebración da rolda de prensa se envíe aos medios un resumo da intervención, que vén ser unha sorte de nota de prensa. En todo caso, o comunicado ha de ser obxectivo e positivo, non editorializante.

b) *O comunicado debe abordar temas interesantes e de actualidade.* Interese e actualidade son camiño directo ao temario, mentres que as notas aburridas e atemporais gozan de poucas posibilidades de ser incorporadas.

c) *Correcta presentación.* A nota debe presentar na parte superior esquerda o logotipo ou distintivo do organismo que a envía, ao tempo que non estaría de máis que inclúisen datos complementarios coma o teléfono, o fax ou o enderezo. Ademais

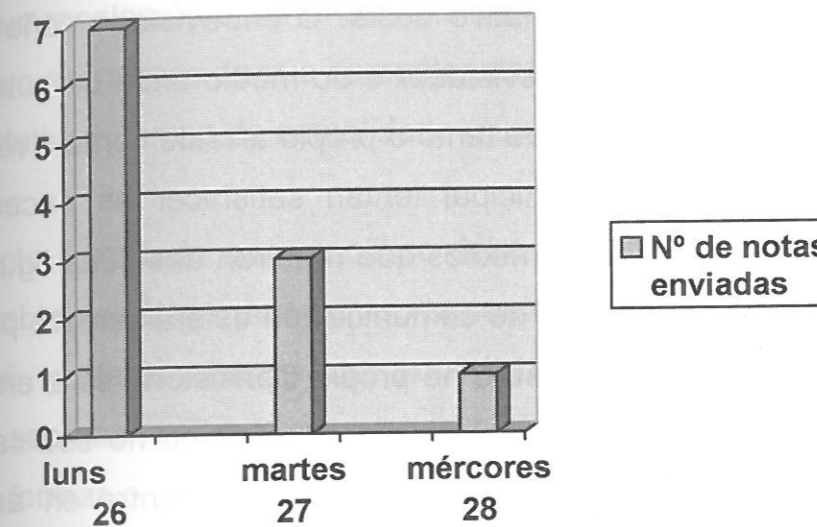
os comunicados deben ter data e sinalar, se se trata dunha información embargada, ata cando se pospón a súa publicación.

d) *Enviar a nota a todos os medios, sen excepcións.* En realidade, é punto clave na filosofía do gabinete deste Concello tratar a todos os medios por igual, sen discriminación nin favoritismo por ningún deles. Incluso en temas que *a priori* puidesen parecer de temática máis especializada, a tónica xeral é a de enviarllos a todos os medios. A única excepción faise con aquelas reportaxes que desde o gabinete preparan para que publique a prensa escrita durante as fins de semana, caso que se xustifica polas propias características de espazo de publicación dos medios impresos. O comunicado difúndese, pois, a todos os medios implantados ou con relación de difusión na cidade de Lugo, así como a aqueles que o soliciten e será sempre igual para todos eles. Amais disto tódalas notas son incluídas na páxina web do Concello, polo que calquera cidadán pode ter acceso ao contido delas -non á presentación orixinal, pero si ao contido- en formato de *Word*.

e) *Hai que ter en conta as especificidades de todos os medios (prensa/radio/TV).* O autor aconsella que a nota de prensa se facilite tanto en papel coma en soporte magnético, aínda que, como xa sinalamos, o gabinete do Concello non conta con medios técnicos nin humanos para ofrecer gravacións de vídeo. O máximo posible sería acompañar a nota cunha fotografía do voceiro, útil no caso dos xornais. Para as radios podería conseguirse un corte de voz a través do teléfono e para as televisións, de ser posible, concertar un encontro co voceiro en que ofrecese unhas declaracións á cámara sobre o tema, aínda que estes dous últimos casos non son frecuentes na práctica cotiá.

O número de notas de prensa que o gabinete do Concello de Lugo envía aos medios é bastante variable. Nos días que tomamos como mostra para realizar esta investigación foi este o resultado:

Figura 7. Notas de prensa enviadas aos medios de comunicación



FONTE: ELABORACIÓN PROPIA

Dedúcese, por tanto, que esta actividade non segue unha liña constante: a media de comunicados enviados por día é de 3,66. Pero, o que se extrapola como conclusión xeral é que hai hábito de mandar notas de prensa aos medios, que é unha rutina desenvolvida asiduamente.

### Entrevistas

Toda entrevista que un medio desexe realizar a algún membro da corporación municipal debe ser xestionada previamente co gabinete e por comunicación directa do xornalista encargado de realizala, ben sexa a través do teléfono, o mail ou en persoa. Isto non foi sempre así, pero "foi unha política que tivemos que implantar por necesidades de traballo e por unha cuestión de operatividade. Era imposible actuar doutro xeito – sinala a xefa do gabinete, Leticia Vilar- tanto para nós coma para eles. O

que non podemos permitir é que os medios chamen a título persoal o alcalde ao seu móbil, pois este non está sempre en disposición de atendelos por cuestións de traballo”.

Así pois, a aceptación dunha entrevista será competencia do *dircom* e executarase en base ás características xerais do medio, á actitude do xornalista e ao contexto informativo desta. O entrevistado coñecerá en todo momento o nome do entrevistador e do medio onde se publicará a entrevista. Aínda así, é certo que tanto o propio alcalde coma o resto dos membros da corporación municipal tentan satisfacer as necesidades informativas de todos aqueles medios que requiren das súas figuras. De igual modo, a xefa do gabinete de comunicación estará sempre presente durante a entrevista, xa se celebre no propio Consistorio se a entrevista se centra na representación oficial do entrevistado ou no seu cargo ou ben noutro marco se o obxecto da entrevista se centra en aspectos humanos, xa que “ é imprescindible a coordinación directa do *dircom*, entre a organización e o medio, así como a súa presenza física nesta, para poder asesorar persoalmente o representante” (Martín, 1999: 126). Amais a xefa de prensa poderá gravar o contido da entrevista.

A aceptación da entrevista implica un compromiso por parte do xornalista, posto que se este incumpre calquera parte do acordo, o gabinete terá capacidade de anular o contrato sen contraprestación.

Dentro da filosofía de traballo que rexe no gabinete do Concello especifícase que a entrevista deberá realizarse nun ambiente de cordialidade e sintonía, en que quede garantida a comodidade tanto para o entrevistado coma para o entrevistador. Para isto estímase que a duración do encontro non debe ser superior a unha hora. Por outro lado, o gabinete poderá solicitar ao xornalista un relatorio de temas que abordará na entrevista para poder negociarlos en función das

necesidades comunicativas do Concello e da estratexia da imaxe corporativa. Sexa quen for o entrevistado é conveniente que este teña coñecemento dos temas que se van abordar na conversa, sobre todo, se se trata de programas en directo, en que se danaría máis a súa imaxe de non dar abordado un xiro inesperado. No caso de que non fose posible contar con este listado, o gabinete facilita ao entrevistado dous tipos de informes que recalcarán o punto de vista da Casa Consistorial.

- a) un relativo aos temas da súa competencia.
- b) outro relativo a temas de actualidade municipal.

Con respecto á actitude que o político debe manter durante a conversa, desde o gabinete fálase dun comportamento aberto e transparente, de respecto á profesionalidade do xornalista e de colaboración nas respostas, sen caer endexamais na vacilación. É máis, desde o gabinete pretenden formar o político para que constrúa o titular que o xornalista necesita, o que mellor encaixe cos parámetros que definen a linguaxe xornalística, e á vez que sexa máis favorable para os intereses do Concello. Pero, ademais, é lóxico “esixir imparcialidade” (Ramírez, 1995: 111).

O entrevistado e mais a xefa de prensa analizarán xuntos o contido da entrevista para esixir, en caso necesario, unha rectificación, posto que “unha vez publicada e en caso de non estar de acordo o entrevistado, debe existir o *Dereito de réplica*, por parte da empresa ou institución” (Martín, 1999: 126).

### Artigos e reportaxes

O *dircom* debe e pode axudar moito os medios de comunicación entregando informes, estatísticas, currículos, etc. co propósito de garantir a transparencia informativa.

"Non só pode axudar facilitando información aos medios que posteriormente publicarán o artigo ou a reportaxe, senón que o propio *dircom* é aconsellable que escriba (...) sobre acontecementos representativos da organización, e que máis tarde serán tamén publicados, con rigor informativo, polo medio que o considere oportuno" (Martín, 1999: 127).

Leticia Vilar sinalou na entrevista que os artigos de opinión e as reportaxes había veces que se suxerían aos xornalistas ou aos xefes de sección e outras ocasións en que eran eles os que os demandaban, sobre todo, os profesionais de *El Progreso* e *La Voz de Galicia*. Aínda así, cómpre recordar que a inserción dunha reportaxe no medio de comunicación que sexa será sempre de xeito gratuito, posto que as insercións pagadas formarían parte exclusivamente da publicidade institucional do Concello de Lugo.

Quen asine os artigos de opinión ha de representar a voz de todo o Concello sobre un tema relevante, do que deberá ser especialista. Aínda así, a última palabra sempre a ten o *dircom* que aprobará ou rexeitará o contido.

#### **Informe de prensa**

No informe de prensa debe primar unha redacción e un estilo informativo similar ao da roda de prensa, en que a estrutura de contidos sexa clara e coa pertinente identificación visual dos diferentes apartados, que serán: a portada, autor/es, índice paxinado, resumo, textos e conclusións, así como anexos no caso de que a materia o precise.

No tocante á presentación hase de procurar que sexa de fácil manexo e que garanta a orde e a identidade corporativa do Concello, amais de incluír todo o material gráfico e ilustrativo de apoio que sexa necesario,

así como tamén unha tarxeta de visita do director de comunicación e do concelleiro responsable do asunto e/ou alcalde.

#### **6.5 Os voceiros**

O voceiro natural do Concello de Lugo é o alcalde, aínda que a súa presenza pode ser substituída por outros membros do Goberno Local nas ocasións que determine o gabinete de comunicación. En calquera caso, os voceiros son formados nas regras básicas da comunicación oral para que sexan capaces de expresarse e comportarse en público de forma correcta á vez que deben transmitir credibilidade nas súas mensaxes. Tanto os discursos coma as saúdas e os pregóns son preparados de antemán polo propio gabinete, que ademais poñerá a disposición do voceiro todos aqueles materiais de apoio que este precise na súa comparecencia pública.

O gabinete ten organizado cursiños para formar os políticos como oradores e comunicadores ensaiados na arte da oratoria e da expresión. "Nestes cursos débese procurar explicar clara e concisamente o tema a desenvolver, localizando os monitores ou mestres idóneos" (Martín, 1999: 114). O gabinete controla a súa vestimenta e imaxe, así como o lugar que han de ocupar os voceiros nos actos públicos, á parte de que é a xefa de prensa quen decide quen vai comparecer, cando, onde, como e por que. De xeito esquemático, resumimos neste decálogo a liña de actuación que calquera voceiro debería seguir nun acto público:

- a) Utilizar linguaxe clara e concisa.
- b) Transmitir ideas simples.
- c) Evitar frases feitas e recursos baleiros propios da lingua cotiá.
- d) Empregar con tino os adxectivos e os adverbios.
- e) Dicir ao comezo o máis importante. Non divagar.
- f) Recorrer a exemplos.

- g) Dar unicamente as cifras imprescindibles.
- h) Manter a serenidade e a tranquilidade nas declaracións.
- i) Prever con antelación os posibles imprevistos.
- j) Dominar a cuestión que se trate.

Tanto desde o gabinete coma desde o propio Goberno atinan en destacar que eles necesitan dos medios igual ou máis que os medios necesitan deles. Por iso, non é de estrañar que os políticos se preocupen polo que din, pero tamén por como o din. O que ocorre, en realidade, é que os líderes políticos son conscientes de que a información é a súa arma máis poderosa e a de máis sinxelo dominio, amais "de que a adecuada transmisión desta información complementa o seu 'poderío' e constitúe o pilar esencial que os mantén como líderes" (Celeiro, 1993: 378).

## 6.6 Adaptación ás rutinas dos medios

Un dos aspectos máis valorados polos medios de comunicación entrevistados é a facilidade coa que este gabinete se adapta ás rutinas dos medios, a súa dispoñibilidade de horarios á hora de ser consultado ou á hora de convocar as roldas de prensa e, en definitiva, a súa capacidade para adaptarse aos ritmos dos xornalistas. Neste senso, o gabinete do organismo lugués procura convocar as roldas de prensa de xeito que non coincidan con ningunha outra que se celebre na cidade e procura adaptarse ás necesidades de cada un dos medios, xa que, en moitos casos, a escaseza de xornalistas e de medios gráficos atrasa o inicio dos actos convocados e, noutras ocasións, a repetición de informacións é obrigada para facilitar a obtención dalgún dato ou dun corte de voz. Hai que ter en conta que esta situación, que por unha banda facilita a tarefa dos xornalistas, redunda ao mesmo tempo no

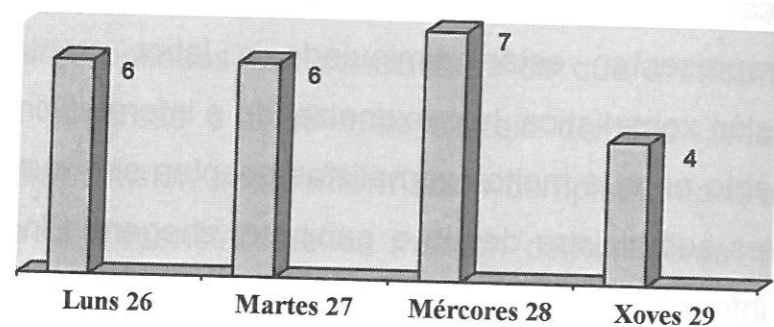
beneficio do propio gabinete ao reiterar aquela información que interesa que se coñeza. Leticia Vilar é consciente desta situación. Sabe que a súa tarefa é a de programar os acontecementos respectando as dinámicas produtivas que imperan nas organizacións informativas co obxectivo de acadar unha presenza continuada nos medios de comunicación, sobre todo nos de difusión local.

Os gabinetes cando empregan esta práctica descrita para tratar de influír na opinión pública e crear unha imaxe positiva da institución ou organismo que representan están diminuindo o labor creativo tan reiterado na profesión xornalística, homoxeneizando a información. Isto é así desde o momento en que moitos xornalistas aceptan sen reservas o material que se lles subministra desde o gabinete, chegando incluso a publicar ou emitir informacións sen contrastar, poñendo á vez en perigo o dereito da cidadanía a recibir unha información veraz. Son os riscos de traballar cunha soa fonte, posto que "sen querelo, o xornalista acaba identificándose coas súas fontes. É o Síndrome de Estocolmo dos xornalistas (...) a corrupción xornalística comeza cando se traballa cunha soa fonte (Ramírez, 1995: 169).

Ante esta situación, parece innegable a capacidade dos gabinetes para mediatizar a axenda dos medios. Neste punto cómpre retomar a idea anteriormente esbozada e que se centraba na necesidade do bo profesional dos gabinetes de coñecer os mellores días e incluso as mellores horas para facer chegar a información. Ramírez (1995) fala de *desertos informativos* para referirse aos días da semana en que se convocan menos actos e, polo tanto, aqueles días en que os actos convocados terán unha maior repercusión no espazo informativo dos medios. O caso do Concello de Lugo non deixa de manifesto esta situación xa que, tal e como se pode desprender do traballo de campo realizado, os medios dependen moito da información xerada polo

Concello, permitíndolle a este dar saída a toda a información municipal. Este gabinete envía comunicados de prensa todos os días, e na maioría das veces son máis dun os actos que se comunican. A seguinte figura mostra o volume de avisos que todos os medios lugueses recibiron nos días analizados: 27, 28 e 29 de decembro do 2005.

Figura 8. Convocatorias enviadas aos medios de comunicación



FONTE: ELABORACIÓN PROPIA

É preciso facer alusión á necesidade de subministrar non só información veraz, como se veu sinalando ata o de agora, senón tamén de xeito prudente e de xeito contido para non cargar en exceso os distintos soportes mediáticos, xa que a sobreabundancia de información satura e impide unha selección axeitada.

“Nun gabinete governamental municipal (...) o profesional debe ser un bo informador, pero tamén un convincente comunicador (...) que saiba chegar aos medios, respectando sempre a súa independencia pero procurando interesalo en que pode ofrecerlles como froito dun traballo ben feito. Se aquela mensaxe que se intenta difundir carece de interese, sería inútil o esforzo” (Areal, 1998: 133).

As roldas de prensa convocadas e as notas de prensa que o gabinete lles facilita aos medios deben estar xustificadas xa que, do contrario, deixarán de ser eficaces. Hai que ter en conta que unha maior cantidade

de información non garante unha maior calidade, pola contra, os xornalistas prestixian en maior medida a aqueles gabinetes que miden as súas comparecencias. Os gabinetes que aproveiten calquera cuestión para convocar os medios verán afectada a súa credibilidade e a súa atención por parte destes últimos.

### 6.7 Análise da repercusión mediática: o *dossier* de prensa

Cómpre controlar a incidencia que tanto as rodas de prensa coma os comunicados tiveron nos medios e verificar se tiveron éxito ou fracasaron. Á parte disto, comprobarase se algunha das informacións dadas é errónea total ou parcialmente, xa que se isto é así o *dircom* poñeráse en contacto co xornalista responsable desa información para xestionar a rectificación.

Ante a imposibilidade técnica de facer un seguimento exhaustivo de todos os informativos radiofónicos e televisivos emitidos nos medios locais, a xefa de prensa do gabinete centra o seu *dossier* de prensa nos medios impresos, concretamente nos xornais *El Progreso* e *La Voz de Galicia*. No seu traballo conterà todos aqueles xornais que fagan alusión ao Concello, aínda que os habituais son os sinalados, aos que se suma en ocasións *El Correo Gallego*. Nese *dossier* incluírá “todas as informacións, noticias, artigos, reportaxes, estatísticas... que nun momento determinado o *dircom* considera que deben ser lidas e analizadas diariamente polos máximos responsables da institución” (Ramírez, 1995: 102).

Así pois, a xefa do gabinete, durante a primeira hora da mañá, escolma todas aquelas informacións que fan alusión directa ou indirecta ao Concello e seguidamente coméntaas co alcalde. Escanea todas estas

informacións e mándallas por correo electrónico a todos os aludidos, aínda que sempre será ela quen decida se estes deben contestar e volver saír á palestra ou, pola contra, permanecer en silencio. A responsabilidade máxima de facer unha determinada aparición pública recae sempre na xefa do gabinete e, por tanto, será ela tamén a responsable máxima do resultado informativo, é dicir, de canto o Concello sae nos medios e, por extensión, de cal é a súa repercusión social na opinión pública.

### 6.8 Respecto pola ética e a deontoloxía xornalísticas

O funcionamento da Oficina de Comunicación do Concello de Lugo segue unha serie de Códigos Éticos e Deontolóxicos vixentes na profesión xornalística que garanten a profesionalidade á hora de desenvolver as tarefas que ten encomendadas e a veracidade das informacións.

Entre os Códigos Deontolóxicos máis relevantes da profesión destácanse:

- a) A "Carta de Munich", aprobada no 1971 e aceptada pola Federación Internacional de Xornalistas (FIP) e a *Organization Internationale des Journalistes* (OIJ), as dúas organizacións de xornalistas máis importantes do mundo.
- b) O código da Federación Internacional de Xornalistas, co nome de "Declaración de Principios sobre a Conduta dos Xornalistas", aprobado en 1986 no Congreso celebrado en Helsingor.
- c) O código titulado "Principios de Ética Profesional do Xornalismo" da UNESCO, aprobado en París en 1983.

- d) O "Código Europeo de Deontoloxía do Xornalismo", aprobado pola Asemblea Parlamentaria do Consello de Europa na cidade de Estrasburgo en 1993.
- e) O "Código Deontolóxico da Profesión Xornalística", elaborado pola Federación de Asociacións de Prensa de España, na cidade de Sevilla en 1993.

Estes códigos céntranse principalmente no compromiso por parte dos medios de comunicación de seguir uns principios deontolóxicos e éticos con rigor para garantir a liberdade de expresión, á vez que recordan que non son eles os donos da información, senón que se trata dun ben de carácter público.

Existe ademais un decálogo de boas prácticas na comunicación local, que adapta os principios xenéricos da ética xornalística ás condicións legais da comunicación pública de carácter local. Este *Decàleg de Bones Pràctiques de la Comunicació Local Pública* foi elaborado pola Universidade Autònoma de Barcelona en colaboración co Colexio de Xornalistas de Cataluña. Malia estar referido a medios de comunicación de titularidade pública, pode tamén aplicarse ás actividades do gabinete de comunicación na medida en que afecta ás actividades comunicativas externas que se poñan en marcha a raíz deste Plan. O decálogo incide no carácter democrático da información municipal e constitúe un excelente exemplo de aplicación práctica dos preceptos legislativos indicados neste decálogo en que se salienta que os medios de comunicación local públicos...

- a) Deben actuar como elementos cohesionadores do municipio.
- b) Deben informar dunha maneira veraz, plural e transparente.
- c) Deben ser un referente informativo para a cidadanía.
- d) Deben fomentar o debate público para a participación democrática.

- e) Deben promover as actividades da sociedade civil e o asociacionismo.
- f) Deben evitar o partidismo e a falta de profesionalidade.
- g) Deben espertar o interese da cidadanía.
- h) Deben estar dotados dos recursos humanos e técnicos necesarios.
- i) Deben funcionar a través de órganos de xestión participativos.
- j) Deben ser xestionados axustándose ás posibilidades económicas de cada municipio.

A adopción dos códigos éticos é voluntaria, posto que non se trata dunha lei de obrigado cumprimento. Aínda así, adoptalos é símbolo dunha aposta pola veracidade das informacións e a transparencia comunicativa e, por extensión, un voto de confianza polo bo facer xornalístico.

“O xornal publica moita da información recibida de, ou buscada en, as fontes gobernamentais (...) pero ao mesmo tempo precisa articular esa información coa que lle proporcionan as fontes non gobernamentais, (...) que son as fontes próximas ao goberno, que permiten complementar a información das fontes gobernamentais (...) e as fontes da oposición, necesarias para contrastar as informacións das fontes gobernamentais e tamén ofrecer informacións importantes elas por si” (Borrat, 1989: 59).

## 7. A outra cara da moeda: a recepción

### 7.1. Os medios

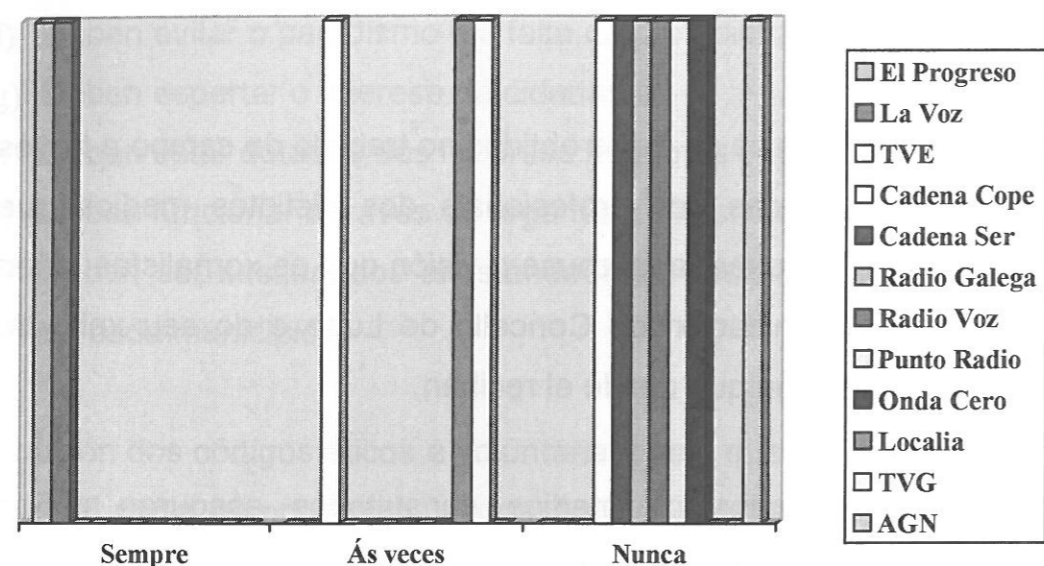
Tomando como referencia os datos obtidos no traballo de campo a través das entrevistas mantidas cos profesionais dos distintos medios que traballan na capital luguesa, analizouse a visión que os xornalistas teñen do gabinete de comunicación do Concello de Lugo e do seu xeito de traballar coa información que desde el reciben.

En primeiro lugar, todos os medios consultados aseguran recibir diariamente información procedente deste gabinete e, ao preguntarlles pola valoración que fan do seu traballo, todos eles coinciden en que se trata do gabinete mellor organizado da provincia e un dos mellores de Galicia, destacando o bo facer e a dispoñibilidade da súa directora, Leticia Vilar.

Consideramos importante para este traballo coñecer en que medida os medios contrastan a información que reciben do Concello antes de publicala. Co obxectivo da acentuar as diferenzas entre uns e outros decidimos agrupar os medios segundo fosen de prensa escrita, radio ou televisión.

Os dous xornais de maior difusión en Lugo, *La Voz de Galicia* e *El Progreso*, aseguran que sempre contrastan a información que lles chega desde o gabinete do Concello. Enrique G. Souto, redactor de *La Voz de Galicia* encargado de darlle cobertura ao Concello de Lugo, sinala que este contraste se efectúa dun xeito máis acentuado aínda “con aquelas informacións que é preciso ampliar, que teñen un determinado interese informativo ou que arrastran consigo certa polémica”.

Figura 8. Graos de contraste da información procedente do gabinete nos medios de comunicación



FONTE: ELABORACIÓN PROPIA

No que ás canles de televisión se refire, as posturas tampouco son contrapostas. Mentres que Localia afirma que o grao de credibilidade que neste medio se lle concede á información chegada desde o gabinete é moi alto, e que “unicamente no caso de que queden aspectos sen resolver nas informacións pasamos a realizar preguntas”, desde a TVG aseguran contrastar a información en contadas ocasións, cando non poden acudir ás roldas de prensa.

En canto ás emisoras de radio, todas elas aseguran non contrastar nunca a información, de novo debido ao grao de credibilidade que lle conceden. Ademais, Emma Alonso, redactora da Radio Galega en Lugo, recalcou que esta práctica xornalística estaba esquecida neste medio debido á falta de tempo e de persoal.

A entrevista que mantivemos cos responsables dos medios lucenses pretendía comprobar tamén a frecuencia coa que os xornalistas acoden ás roldas de prensa convocadas polo Concello. A maioría dos medios de comunicación cobren estes acontecementos, fuxindo da necesidade de botar man da nota de prensa para elaborar a información que se publica.

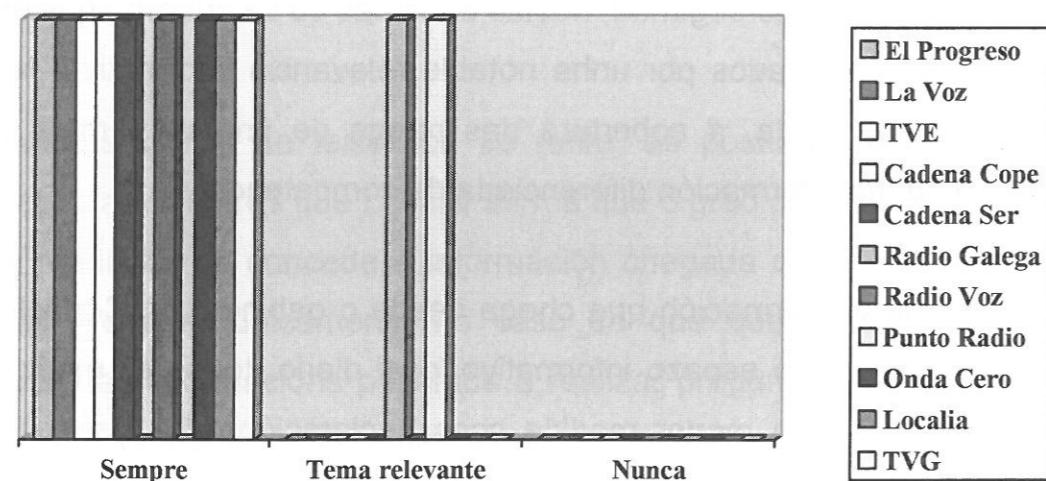
No caso das emisoras de radio e das canles de televisión, esta cobertura obrigada vén dada ademais polo desexo de contar con imaxes propias para completar a noticia. Esta tendencia ponse de manifesto nas declaracións que fai ao respecto a redactora de Radio Voz, Raquel González: “Consideramos necesario acudir ao tratarse dun medio coma o radiofónico, necesitamos o corte”. Aínda así, desde a Radio Galega ou dende Punto Radio faláron de excepcións á hora de cubrir as roldas, debido de novo á falta de persoal e de tempo, no primeiro caso, e debido á relevancia temática no segundo; nestas emisoras só se cobren aqueles acontecementos marcados por unha notable relevancia informativa. No caso da prensa escrita, a cobertura das roldas de prensa permite a elaboración dunha información diferenciada da competencia.

Preguntando se a información que chega desde o gabinete do Concello de Lugo ten cabida no espazo informativo local diario, todos os medios coinciden en maior ou menor medida coas declaracións de José Luís Ramundo, director de informativos da Cadena Cope, quen sinalou que “o Concello é un referente básico na actualidade lucense, sobre todo, porque se concentra nel toda a actividade política. A maioría da información que nos chega do Concello ou que recadamos nel vai entrar, pois nos nosos informativos temos un apartado dedicado á crónica municipal”.

Planificar a axenda diaria sen contar coa información procedente do Concello é complicado para os medios lucenses. Neste sentido, os tres

medios máis vinculados á actualidade local (*El Progreso*, *La Voz de Galicia* e *Localia*) non tiveron reparos en recoñecer que esta información se usa en ocasións como recheo, entendido este coma a concesión dun maior número de columnas ou minutos dos que habitualmente se lle concederían pola súa importancia informativa, tal e como sinalou Enrique G. Souto, redactor de *La Voz* en Lugo: “é verdade que nalgúns casos non se lle concede a unha noticia un número x de columnas en función da súa importancia, senón un número proporcionalmente maior porque non dispoñemos doutra información para cubrir a páxina. Neste sentido si que se emprega como recheo, pero afortunadamente a esta práctica hai que acudir en contadas ocasións”.

Figura 9. Inclusión no temario dos temas propostos polo gabinete



FONTE: ELABORACIÓN PROPIA

Outra das cuestións de maior interese para este cometido que nos ocupa é a constituída polos criterios seguidos por cada medio á hora de seleccionar e/ou publicar a información. Para afondar nesta cuestión preguntámoslles aos responsables dos medios analizados cal era o tratamento que lles daban ás notas de prensa que chegaban desde o

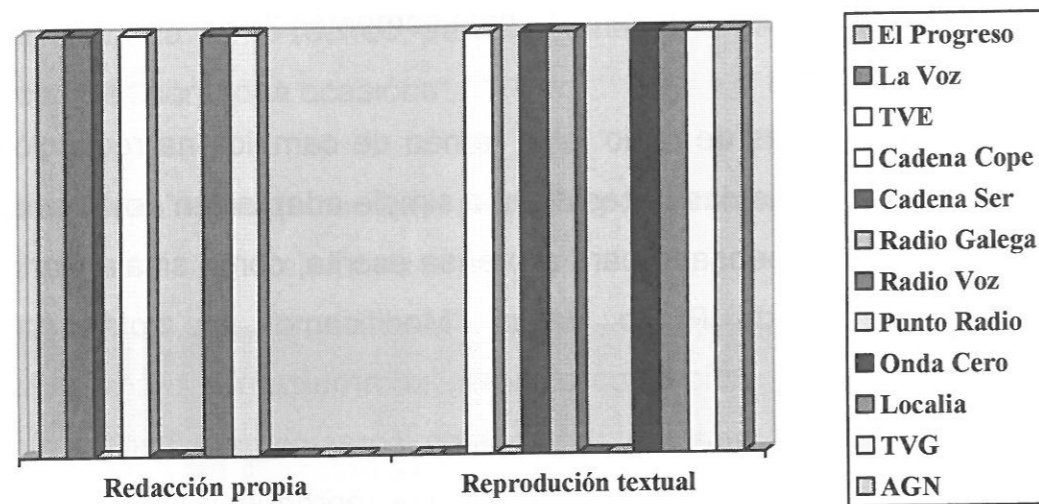
Concello. Os dous xornais de maior difusión, *La Voz* e *El Progreso*, aseguran que redactan de novo todas as notas que envía o gabinete, aínda que esta práctica non se cumpre sempre, tal e como se pode apreciar no apartado correspondente á análise en profundidade das noticias publicadas nestes dous medios. Desde os dous xornais afirman que os datos incluídos na nota de prensa se toman como base para a redacción, pero que nunca se publica unha información co titular enviado desde o gabinete e que moitas veces se procura unha información a maiores, ben sexa de carácter gráfico ou en forma de texto, coa intención de diferenciar esa noticia da publicada pola competencia.

A maioría das emisoras de radio falan tamén de cambios na redacción, pero orientados as máis das veces a unha simple adaptación ao discurso radiofónico dun texto pensado para a prensa escrita, como sinala Carlos Gegúndez, redactor de Punto Radio: “Modificamos as notas para adaptalas ao discurso radiofónico e tamén xerarquizamos o contido ou cambiamos titulares”. Aínda así, algunhas emisoras coma a Cadena Ser, Onda Cero ou a Radio Galega recoñecen que reproducen textualmente as notas que reciben deste gabinete, práctica que xustifican pola falta de profesionais e pola inmediatez informativa que caracteriza o medio radiofónico. A redactora de Onda Cero, Lourdes Abuide, escúdase no “bo grao de credibilidade” que desde o seu medio se lle concede á xefa de prensa Leticia Vilar para xustificar esta reprodución literal dos comunicados enviados desde o Concello nos seus informativos.

As dúas televisións que operan con máis forza no ámbito local lucense coinciden en sinalar que o alto grao de credibilidade que se lle concede ao gabinete e ao bo facer da súa xefa de prensa leva a que as modificacións nas notas de prensa que esta envía sexan mínimas.

Finalmente, a Axencia Galega de Noticias sinala que “as notas practicamente non se modifican, como moito resúmense un pouco ou retócase a redacción”, segundo indicou a súa redactora Cristina Gerpe.

Figura 10. Modalidades de reprodución dos comunicados de prensa

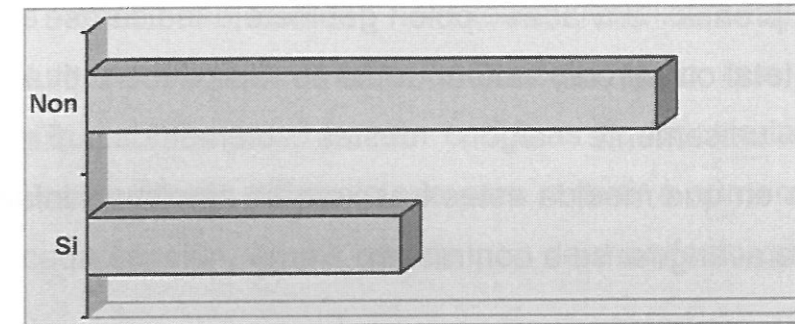


FONTE: ELABORACIÓN PROPIA

Solicitar información adicional antes da publicación dunha noticia vai parello ao contraste da información. Todos os medios que botan man desta práctica coinciden en facelo cando o tema a tratar goza de gran relevancia ou ten posibles consecuencias e implicacións sociais. Ademais, todos os medios acatan esta declaración de Carlos Gegúndez, redactor de Punto Radio: “sempre que solicitamos información somos atendidos á perfección e desde o gabinete están chegando noticias e datos que nos facilitan o traballo”. A profesionalidade da xefa de prensa

do gabinete do Concello de Lugo queda de novo remarcada cando nos referirnos á solicitude de información adicional por parte dos medios.

Figura 11. Asignación da información municipal a xornalistas especializados



FONTE: ELABORACIÓN PROPIA

A figura anterior ilustra a situación dos medios lucenses en que aos xornalistas se refire. Dos once enquisados, unicamente as emisoras de radio manifestaron non contar cunha persoa especializada en darlle cobertura ás informacións que se xeran no Concello de Lugo. Nestes casos, “as roldas de prensa serán cubertas por un ou por outro redactor en función da dispoñibilidade e dos horarios”, sinalou a redactora da Radio Galega, Emma Alonso.

### 7.1.1 As particularidades dos medios impresos

A incidencia do gabinete de comunicación do Concello no traballo diario dos dous principais medios impresos que cubren Lugo (*El Progreso* e *La Voz de Galicia*) é un dos aspectos máis salientables deste traballo de investigación. De seguido analizamos en profundidade esta incidencia e

trataremos de valorar ata que punto a información que sae do gabinete de comunicación dirixido por Leticia Vilar é a causa das rutinas que afectan á produción de noticias nos tres xornais anteriormente citados.

Con esta análise tentaremos cuantificar a porcentaxe de información propia que se elabora en cada un destes medios e, no caso de reproducir as notas de prensa enviadas polo gabinete, indicárase se esa reprodución é total ou parcial, valorando se se reproduce o título, o lid e o corpo ou unicamente algún destes elementos. Finalmente comprobaremos en que medida estes tres xornais amplían a información que reciben para averiguar se a contrastan.

### ***El Progreso***

O diario provincial *El Progreso de Lugo* é o xornal máis vendido na capital así como no resto da provincia, converténdose, sobre todo nos últimos anos, nun xornal de referencia para todos os lucenses que queren ter información acerca do que acontece na realidade que os rodea máis de preto.

A relación do gabinete de comunicación do Concello de Lugo co xornal *El Progreso* é fluída e próxima. Isto débese principalmente ao feito de que os encargados do gabinete e os xornalistas que elaboran as noticias relacionadas co Consistorio e con todo aquilo en que este está implicado son persoas que manteñen esta relación desde hai varios anos, polo que é moito máis sinxelo que a información chegue ata o lector dunha maneira máis elaborada porque, en certa medida, trátase de xornalistas especializados nesa esfera.

O xornal está ao tanto das convocatorias e acude cada día a todas ou á gran maioría delas. O persoal do xornal que soe asistir ás roldas de prensa pertence principalmente á sección de Local, aínda que tamén é

frecuente que vaian ao Concello membros da sección de Deportes -en caso de que se anuncie algún evento deportivo ou que acudan deportistas lucenses de éxito a recepcións co alcalde- ou mesmo da sección de Cultura e Comunicación para informar sobre calquera acontecemento que estea relacionado con este ámbito informativo.

Durante os días analizados, no xornal publicáronse todas as informacións que chegaron desde o Concello, polo que demostrado desta forma que *El Progreso* ten en conta as convocatorias que o día antes se anuncian desde o Consistorio para repartir o número de páxinas que vai ter cada sección, amais que se pon de manifesto que o medio é buscado.

A información política adquire neste xornal unha importancia máxima concedéndolle dúas ou tres primeiras páxinas completas. Este tipo de información non se queda unicamente co que se dixo na rolda de prensa do Concello, senón que se busca a opinión da oposición ou doutras partes implicadas. "A configuración actual do subsistema de medios non esixe que un xornal independente explicita a súa liña política; si lle esixe, en cambio, que anuncie e convalide o trato xusto e equilibrado na información e o pluralismo na información" (Borrat, 1989: 33).

Os eventos culturais ou deportivos non reciben o mesmo trato e, aínda que poden aparecer en forma de noticia, por norma xeral soen publicarse como breves nas respectivas seccións.

En canto ás convocatorias do día 26, *El Progreso* publicou a gran maioría das noticias relacionadas o día 27 -publicou seis informacións do Concello de oito que enviou o gabinete-, concedéndolles maior ou menor importancia dependendo da relevancia que lles estimaron para a vida dos lucenses. Desta forma, dedica:

a) Un apartado de dúas páxinas (3 e 5) encadradas dentro da sección de Local en que se detalla o desenvolvemento urbanístico de Lugo durante os mandatos do actual alcalde da cidade, José López Orozco, coa xestión de preto de millón e medio de metros cadrados. As noticias publicadas non soamente recollen datos da nota de prensa do Concello, senón que tamén aparecen declaracións e impresións da oposición, que critica a falta de renovación do plan urbanístico, vixente desde 1991. A información está asinada por Isabel Gómez Araújo, xefa da sección.

b) Na páxina 13, continuando dentro da sección Local, trátanse en dúas noticias outras tantas convocatorias enviadas desde o Consistorio. Unha delas refírese a que 676 inmigrantes serán dados de baixa no censo de Lugo. A noticia comeza cun resumo da nota de prensa seguido de información sobre o resto das cidades galegas. A información está asinada por J.D.E. e por Axencias. Nesta mesma páxina, a noticia que recolle a doazón por parte do Concello de 36.000 € a 12 ONG's é un resumo da nota de prensa do gabinete. Esta noticia aparece coa sinatura de J.D.E.

c) Na segunda páxina do xornal aparecen todas as citas que o gabinete enviou o luns día 26, en que se detallan as actividades que se efectuarán durante a semana. O número de actividades é maior ca outra semana calquera debido a que se trata de época de vacacións para os nenos, polo que gran número de citas están dirixidas aos máis pequenos da casa.

d) A sección *El despertador* de Marta Becerra, sita na páxina 10, recolle algunhas das actividades que programa a concellería de Cultura para o día 27 e o 28. Para isto, aproveita unicamente os datos máis importantes da nota de prensa e aqueles que deben ter en conta todos os interesados en acudir: lugar onde se poden recoller as entradas, horarios dos actos, etc.

e) Na páxina 46 e dentro da sección de deportes recóllese a celebración da primeira fase do cuarto torneo internacional de fútbol sala de base Cidade de Lugo. Asina a Redacción.

O día 28 o número de noticias aparecidas no xornal relacionadas co Concello é menor e as informacións que aparecen non proveñen da institución, senón doutras fontes:

a) Na páxina 5 (sección Local) aparece publicada unha noticia en que se alude ao feito de que o alcalde da cidade cre acertado que os cargos electos municipais, tanto alcaldes como edís, cobren o paro. A sinatura é de Axencias.

b) A páxina 6 (Local) recolle a intervención do concelleiro de Economía no pleno celebrado o 27 de decembro sobre a decisión de eliminar a cota mínima da auga. Tamén se resalta a declaración do falecido poeta de Outeiro de Rei, Manuel María, como fillo adoptivo da cidade. A sinatura é de Isabel Gómez Araujo.

c) Na páxina 9 (Local) aparecen dúas noticias. Unha delas fala da venda de entradas para un concerto de música árabe e galega e está asinada pola Redacción. A outra recorda que o Concello non concede licenzas para celebrar os botellóns en fin de ano, asinada por J.D.E.

d) Na páxina 10 a sección *El despertador* de Marta Becerra recorda algún dos actos dirixidos aos nenos durante as vacacións do Nadal en Lugo.

e) A páxina 2 recolle as citas máis relevantes do día, entre elas as enviadas polo gabinete.

Para o día 28 o gabinete envía un elevado número de convocatorias referentes a actividades para nenos, como vén sendo frecuente nestes días de lecer para os rapaces. O rotativo recolle as seguintes noticias relacionadas co Concello:

a) Nas páxinas 1 e 3 hai un espazo dedicado ao urbanismo de Lugo onde se recollen gran parte das medidas expostas dous días antes

polo concelleiro de Urbanismo e onde se describe como pode chegar a quedar a cidade segundo o plan urbanístico proposto.

b) A páxina 3 tamén recolle a apertura dunha nova rúa por parte do concelleiro de Infraestruturas, o concelleiro de Protección da Comunidade e o concelleiro de Urbanismo, convocatoria que remitiu o gabinete do Concello. A información está asinada por Isabel Gómez Araújo.

a) Na páxina 6 publícase a próxima construción da terceira piscina climatizada de Lugo. A presentación do proxecto correu a cargo do concelleiro de Urbanismo e do concelleiro de Deportes. Isabel Gómez Araújo asina a noticia.

b) A páxina 7 resalta a aprobación por parte do goberno local de novas obras na cidade para facilitar a accesibilidade en gran número de rúas.

c) A páxina 9 recolle algunha das actividades programadas polo Concello como o teatro para bebés e o concerto de música galega e árabe.

### **La Voz de Galicia**

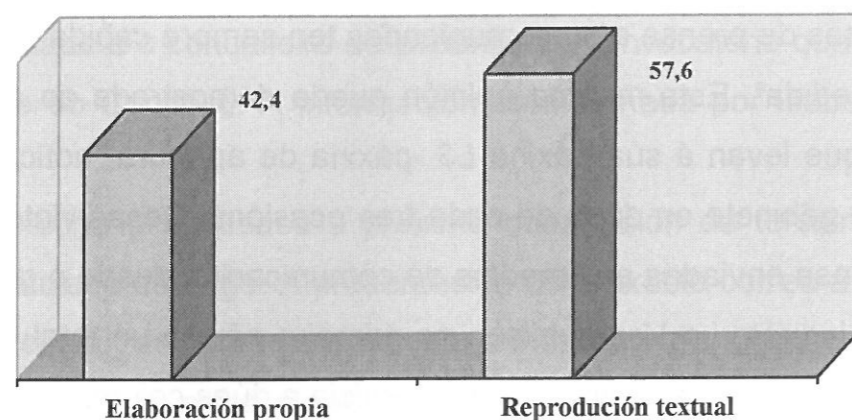
Entre os días 26 e 29 de decembro de 2005 o gabinete de comunicación do Concello de Lugo enviou a todos os medios un total de vintetrés notas de prensa e todas elas saíron publicadas en *La Voz de Galicia*, aínda que cómpre ter en conta o número de veces, a páxina e o número de liñas que a cada nota se lle concederon.

Neste sentido destaca o apoio co que as iniciativas de carácter cultural se atopan neste xornal, que dedica a súa páxina L11 -que baixo o título de *Mirada Indiscreta* engloba varias noticias breves vinculadas ao eido do social- ao anuncio de concursos ou certames literarios convocados desde o Concello, así coma outras cuestións que teñan que ver coa vida social dos lugueses.

*La Voz de Galicia* concede unha grande importancia ás informacións que chegan desde o gabinete do Concello de Lugo, segundo sinalou o xornalista Enrique G. Souto: "a información aportada polo Concello a través de notas de prensa e/ou comunicados ten sempre cabida en maior ou menor medida". Esta mesma opinión queda demostrada ao analizar os xornais, que levan á súa páxina L3 -páxina de apertura- noticias que proveñen do gabinete en dúas de cada tres ocasións. Desas vinte e tres notas de prensa enviadas aos medios de comunicación desde o gabinete do Concello lugués, *La Voz* publicou na primeira páxina un total de oito, xa sexa como noticia de apertura, como noticia a dúas columnas debaixo dunha imaxe relacionada cunha información máis importante, coma un breve introducido por un cliché do tipo *Sociedad* ou coma un dos actos incluídos na sección *Hoy recomendamos*.

Nos dous días analizados en que a información do gabinete pasa á apertura do xornal, o 28 e o 29 de decembro, ambas as dúas noticias fan alusión á xunta de Goberno que se celebrou no Concello de Lugo o martes 28. É este un acto que, polas súas características e pola importancia dos asuntos que nel se tratan para os cidadáns, adoita ser cuberto por todos os medios. Así, a información que nesa noticia se inclúe é nos dous casos de elaboración propia e tampouco temos constancia de que se enviase un resumo dela desde o gabinete do Concello. Si que coñecemos, en cambio, o envío por parte deste gabinete dun comunicado cos puntos a tratar na mencionada xunta de Goberno e a orde do día correspondente, comunicado que data do día 23 de decembro.

Figura 12. Modalidades de reproducción das notas de prensa en *La Voz de Galicia*



FONTE: ELABORACIÓN PROPIA

No que se refire á redacción do resto das informacións só existe un 42,4% de noticias elaboradas de novo polos xornalistas de *La Voz de Galicia*. Parte dos comunicados foron vertidos nas páxinas do xornal con formato de bolóns na última ou con formato de breves, polo que non se reproduce a nota enviada na súa totalidade, aínda que o contido de tal bolón/breve está tomado de xeito literal desta nota. Polo mesmo foi considerado a efectos de análise neste traballo coma unha información reproducida textualmente. Ademais, destacaremos que en ningunha ocasión aparece nas páxinas do xornal un titular elaborado polo gabinete de comunicación do Concello, se ben consideramos que, ao estar copiado de xeito textual o corpo desa información, o traballo de redacción dos xornalistas era moi escaso coma para considerar esa noticia coma se dunha elaboración propia se tratase.

Así as cousas, foron consideradas informacións de elaboración propia aquelas noticias en que está totalmente diferenciada a redacción incluída no xornal da que aparece no comunicado, noticias en que mesmo se aprecia a diferenza con outros medios e unha demostración do *eu*

*estiven allí* tan valorado na profesión xornalística ao incluír outros datos a maiores que non foron facilitados desde o gabinete. Foron consideradas tamén informacións de elaboración propia aquelas noticias que, a pesar de publicarse en formato de bolóns na última, o xornal adxunta unha fotografía relacionada con esa información porque, ao tratarse dunha información moi breve que só recolle aqueles datos máis salientables, estes datos poden coincidir cos recollidos no comunicado do Concello. No entanto, ao axuntar un apoio gráfico queda demostrado que o medio cubriu o evento. E, finalmente, a porcentaxe de elaboracións propias engloba tamén aquelas noticias en que a información aportada polo Concello foi ampliada antes de saír publicada, ampliación que se efectúa ben a través de testemuñas dos feitos ás que ten acceso o medio ou ben a través dos teléfonos de contacto que aparecen no propio comunicado. Nos casos nos que a información é ampliada pódese garantir ademais un contraste dela, como sinalou Enrique G. Souto na entrevista concedida para a elaboración deste traballo: “sempre se contrasta a información, sobre todo naqueles casos nos que é preciso ampliar, é dicir, cando existe un certo interese informativo ou cando o tema arrastra unha certa polémica. Nestes casos buscamos fontes alternativas: veciños, implicados, asociacións ou a oposición política, depende un pouco do tema”.

A pesares de que a gráfica mostra como a porcentaxe de información copiada de xeito textual do comunicado enviado desde o gabinete do Concello é maior, o traballo de campo desenvolvido para a redacción deste traballo permítenos afirmar que *La Voz de Galicia* só segue este procedemento para a produción das súas informacións cando estas aparecen publicadas en formato de breves. No caso das noticias, tanto se abren páxina coma se ocupan unha posición secundaria na páxina, o xornal trata de diferenciarse do resto dos medios que informan na capital luguesa, xa sexa a través dun cambio no titular ou a través da ampliación

desa información enviada desde o gabinete. Malia que Enrique G. Souto afirmaba que "sempre se redactan novamente as notas que se reciben", a análise dos comunicados enviados nos días que engloba a nosa mostra e dos xornais correspondentes a eses mesmos días demostra que, con todas as puntualizacións que se sinalaron, ese *redactar novamente* non se cumpre sempre.

## 7.2 Mapa de públicos

O Concello de Lugo, a través da configuración do mapa de públicos, determina a importancia que desde o punto de vista comunicativo ten un determinado público para el. Deste xeito, o resultado desta análise determinará as prioridades da comunicación corporativa do Consistorio lucense, proporcionando asemade unha xerarquización lóxica destes públicos. Basicamente, o Concello de Lugo conta cun total de 52 públicos clasificados como segue:

Figura 13. Mapa de públicos

<b>Entorno xeográfico</b>
1. Poboación da zona centro e casco histórico
2. Poboación dos barrios
3. Poboación da zona rural
<b>Institucións públicas e organismos oficiais</b>
4. Concellos periféricos
5. Grandes cidades de Galicia
6. Deputación Provincial
7. Xunta de Galicia
8. Goberno Central
9. Administración xudicial
10. Administración relixiosa
11. Administración militar

12. Universidade de Santiago
<b>Líderes de opinión</b>
13. Ámbito político municipal
14. Ámbito sociocultural
15. Ámbito socioeconómico
16. Ámbito xornalístico
<b>Sociedade Local</b>
17. Asociacións veciñais
18. Asociacións cívico-sociais
19. Asociacións de Saúde Pública e atención a diminuídos
20. Partidos e organizacións políticas
21. Medios de comunicación locais
22. Resto de medios de comunicación
<b>Ámbito cultural e educativo</b>
23. Comunidade educativa de Primaria
24. Comunidade educativa de ESO
25. Comunidade Universitaria
26. Comunidade de Formación Profesional
27. Centros de Investigación e I+D
28. Centros de Educación No-Oficial
29. Centros de Educación Especial
30. Entidades culturais
31. Entidades de promoción artística
32. Asociacións de Conservación do Patrimonio Histórico e Etnográfico
<b>Actividades económicas</b>
33. Sector primario
34. Sector servizos
35. Pymes
36. Comerciantes
37. Grandes empresas
38. Sector da construción
39. Sindicatos
40. Asociacións de empresarios
41. Desempregados
42. Entidades financeiras
43. Colexios profesionais

#### Pirámide poboacional

- 44. Mozos (menores de 25 anos)
- 45. Adultos (de 25 a 65 anos)
- 46. Maiores ( de 65 anos en diante)

#### Público interno

- 47. Grupo de goberno
- 48. Grupos da oposición
- 49. Funcionarios
- 50. Persoal laboral
- 51. Pedáneos
- 52. Voluntarios municipais

FONTE: Manual de Xestión Comunicativa e elaboración propia

### 7.2.2 Variables da configuración de públicos

Unha vez determinados os públicos da organización lucense, cómpre organizalos xerarquicamente, tendo como base a estratexia de comunicación do Concello de Lugo.

Existen catro variables que se derivan da planificación estratéxica da imaxe e que aportan unha dimensión cualitativa á enumeración anterior. A conxunción destas variables e a listaxe de públicos determina o que se denomina Coeficiente de Comunicación Necesaria, un valor numérico que dará unha visión cuantitativa das variables cualitativas atribuídas a cada público. Obviamente, tódolos públicos non se clasifican en todas as variables.

1. Relevancia estratéxica. Determina se un público é esencial, táctico ou conxuntural.
2. Creación de Opinión Pública. Indica a capacidade de influencia dese público sobre a imaxe do Concello de Lugo que ten a

opinión pública e se esa influencia é relevante, positiva ou inerte/destrutiva.

3. Integración no entorno. Determina a capacidade que ten un determinado público para favorecer a integración do Concello de Lugo no entorno xeográfico, social ou económico en que vive a xestión municipal. Neste senso, clasifícanse en alta, media ou baixa, segundo a capacidade de integración que permitan.
4. Intereses comúns. Clasifica os grupos segundo a colaboración na xestión existente co Concello de Lugo, neste senso, os grupos clasifícanse en providenciais, aliados ou potencialmente aliados.

## 8. Os gabinetes na rede

### 8.1. Do gabinete ao medio ou do gabinete ao cidadán?

En moitos casos a información que preparan os gabinetes de comunicación pode ser consultada polos cidadáns a través da Internet. Pero con este sistema suprímese a función dos medios de comunicación e a información transmítese directamente desde a fonte ao receptor. Por iso, cando o navegante consulta este tipo de información debe saber que esas noticias responden aos intereses particulares de quen as elaborou e non lles pode outorgar o rigor e a obxectividade que se lle presupón ás informacións preparadas polos medios.

Por unha banda, a web actúa de fonte tanto para os cidadáns de a pé coma para os propios xornalistas, que mesmo poden recorrer a ela para elaborar as súas informacións antes de que a nota en soporte papel chegue ás redaccións. Pero, por outra parte, non deixa de ser unha forte competencia para os medios, posto que lles gaña a carreira da primicia informativa. Aínda no caso do usuario máis afín á información escrita, atopará na rede boa parte do que antes tiña que agardar ata o día seguinte para poder lelo no xornal.

O equilibrio e organización xeral dos elementos gráficos dunha páxina web son esenciais para fomentar a atención dos usuarios cara aos contidos. Unha páxina aburrida, con só texto, provocará un rexeitamento do ollo, que se atopará ante unha masa gris e monótona, sen claves evidentes de como se estrutura a información. Unha páxina deseñada de forma torpe, con grandes titulares en negriña ou elementos gráficos demasiado pesados, tamén distraerá o usuario que estea buscando contidos con máis substancia. Polo tanto, no deseño dun sitio web terase que ter en conta as intencións xerais da rede coma a globalidade, a

natureza dos contidos e, o máis importante, as expectativas dos usuarios.

A primeira tarefa do deseño será crear unha xerarquía visual forte e consistente, onde se enfaticen os elementos importantes e se organicen os contidos de forma lóxica e previsible. O deseño gráfico é basicamente a xestión visual de información utilizando ferramentas como a composición, a tipografía e a ilustración para guiar o ollo do lector a través da páxina (Lynch, P.J e Horton, S. 2000).

A páxina web do Concello de Lugo (<http://www.lugo.es>) presenta un equilibrio visual axeitado que se adecúa a todo tipo de públicos. Saben que o público que accede a ela o compoñen desde aqueles que o fan varias veces durante o día ata os que só acceden a ela esporadicamente, polo que acomoda distintos niveis de habilidade e de interese de usuarios. Trátase dunha páxina deseñada tanto para o usuario experto -aquele que aprecia os menús detallados, esquemas da estrutura do lugar, índices amplos e motores de busca áxiles e ben deseñados- como para o usuario ocasional ou principiante que esixe un acceso fácil a visións de conxunto que ilustren como se dispón a información dentro dun sitio web.

Dividida en dous marcos principais, a páxina caracterízase pola proximidade e o servizo ao cidadán. No marco esquerdo, nun primeiro plano, atópase a información referente á cidade, ao turismo e ao Concello, onde aparecen enlaces que son de grande utilidade para o usuario, entre eles o *link* do gabinete de comunicación.

Nun segundo plano, atópase unha enquisa de actualidade e máis abaixo un apartado denominado "accesos directos", onde destaca a posibilidade de contactar mediante e-mail co alcalde da cidade, José López Orozco.

O marco da dereita está reservado para as chamadas "novidades municipais", unha sorte de xornal dixital que ofrece as noticias referentes á actividade do Concello. Ofrécense noticias hipertextuais interesantes tanto para os medios de comunicación como para o cidadán. A noticia aparece, coma nun xornal dixital, co seu titular, lid, corpo e dividida en diferentes pezas, para solucionar a maior lentitude característica da lectura na pantalla dun ordenador.

A noticia deixa de estar reducida a un texto máis ou menos curto, en que se ofrece información sucinta e sen interpretación sobre un feito noticioso, para converterse nun xénero que lle permite ao lector elixir a profundidade á que quere chegar no coñecemento dun asunto. A posibilidade do hipertexto, "coa ruptura da liñalidade, permítelle ao usuario trazar o seu propio itinerario a través dos documentos que conteñen a información" (Díaz Noci, J. e Salaverría Aliaga, R. 2003: 99). Os enlaces a elementos diversos – programas culturais, información complementaria- enriquecen a noticia. A iso, súmaselle a inmediatez propia do medio, que posibilita unha actualización permanente da información.

O gabinete de comunicación do Concello de Lugo conta cun espazo na rede que ofrece aos xornalistas unha copia en formato de *Microsoft Word* das últimas notas de prensa difundidas. Ordenadas por data de publicación, as notas de prensa presentan un título identificativo que lle permite ao profesional acceder a elas con maior rapidez e facilidade. Hai tamén un formulario a disposición dos xornalistas para establecer contacto co gabinete de comunicación.

Aínda que polo de agora non é unha práctica xeneralizada o que se constata é que existen casos en que o gabinete se encarga de difundir a través da rede a información que nel preparan mesmo antes de facerlla chegar aos medios de comunicación. Deste xeito, o cidadán pode ter acceso a esa información institucional desde o momento en que o gabinete considere pertinente facela pública, sen depender de que aos medios lles interese e sen ter que agardar a que a publiquen.

Pero este modo de traballar suprime o medio na cadea da comunicación, de xeito que a información que proporciona a fonte chega directamente ao receptor, sen que medie o traballo dos xornalistas dos medios. Certo é que a información que difunde a fonte está preparada por un profesional da comunicación, pero carece da obxectividade xornalística e o contraste de fontes que se lle supoñen aos medios, pois ha de tender sempre cara a posicións interesadas e prestixiosas para a entidade, institución ou empresa que a difunde.

Por iso, cando o cidadán consulte na Internet unha información preparada desde calquera gabinete –institucional ou non- cómpre que non esqueza que esa información responde aos intereses particulares de quen a elabora e que nunca é equiparable á publicada por un medio de comunicación. A información de gabinete ha de ser unha postura máis para contrastar, pero non a única.

## 9. Dereito, ética e deontoloxía

### 9.1. Dereitos da cidadanía

A posta en marcha dun Manual de Xestión de Comunicación Corporativa nunha institución pública require dunha recompilación ordenada de todas as referencias legislativas que afectan de maneira directa ou indirecta á elaboración e correcta execución do Manual.

O Goberno Municipal e os servizos de comunicación resultantes deste documento terán en conta estas referencias para a adecuación das súas actividades, responsabilidades e obxectivos á legalidade vixente.

O artigo número 20 da Constitución Española recolle a liberdade de expresión e o dereito á información en España. Esta liberdade complementase co artigo 105 que regula o acceso aos arquivos e rexistros públicos de todos os cidadáns, con excepción daqueles que quedan protexidos pola Lei 9/1968, do 5 de abril, Reguladora dos Secretos Oficiais -modificada por Lei 48/1978 do 7 de outubro-, a Lei Orgánica 15/1999 de Protección de Datos de Carácter Persoal, Lei Orgánica 1/1982, do 5 de maio, de Protección Civil do Dereito á Honra, á Intimidade Persoal e Familiar e á Propia Imaxe e doutros datos que comprometan a intimidade das persoas.

A lexislación vixente vincula este dereito de información á Administración Local no artigo 18.1 da Lei 7/1985, do 2 de abril, Reguladora das Bases do Réxime Local, en que se ratifica o dereito dos veciños dun concello a ser informados, previa petición razoada, e dirixir solicitudes á Administración Municipal en relación a todos os expedientes e documentación municipal, de acordo co previsto no artigo 105 da Constitución.

Concretando este dereito dos veciños, é a Lei 30/92 do 26 de novembro, do Réxime Xurídico das Administracións Públicas e do Procedemento Administrativo Común, no seu artigo 37, a que regula o modo e a forma de acceso aos arquivos e rexistros públicos.

Os cidadáns teñen dereito a acceder aos rexistros e aos documentos que, formando parte dun expediente, obren nos arquivos administrativos, calquera que sexa a forma de expresión, gráfica, sonora ou en imaxe ou o tipo de soporte material en que figuren, sempre que tales expedientes correspondan a procedementos rematados na data da solicitude.

O acceso aos documentos que conteñan datos referentes á intimidade das persoas estará reservado a estes individuos que, no suposto de observar que tales datos son incompletos ou inexactos, poderán esixir que sexan rectificadas ou completadas, agás que figuren en expedientes caducados polo transcurso do tempo, conforme aos prazos máximos que determinen os diferentes procedementos, dos que non poida derivarse ningún efecto.

O acceso aos documentos de carácter nominativo que sen incluír outros datos pertencentes á intimidade das persoas figuren nos procedementos de aplicación do dereito, excepto aqueles de carácter sancionador ou disciplinario, e que en consideración ao seu contido poidan facerse valer para o exercicio dos dereitos dos cidadáns, poderá ser exercido, ademais de polos seus titulares, por terceiros que acrediten un interese lexítimo e directo.

O exercicio dos dereitos que se establecen nos parágrafos anteriores poderá ser denegado cando prevalezan razóns de interese público, por

intereses de terceiros máis dignos de protección ou cando así o dispoña unha Lei, debendo o órgano competente dictar a resolución motivada.

O dereito de acceso non poderá ser exercido respecto aos seguintes expedientes:

- a) Os que conteñan información sobre as actuacións do Goberno do Estado ou das Comunidades Autónomas, no exercicio das súas competencias constitucionais non suxeitas ó Dereito Administrativo.
- b) Os que conteñan información sobre a Defensa Nacional ou a Seguridade do Estado.
- c) Os tramitados para a investigación dos delitos cando puidera poñerse en perigo a protección dos dereitos e liberdades de terceiros ou as necesidades das investigacións que se estean realizando.
- d) Os relativos ás materias protexidas polo segredo comercial ou industrial.
- e) Os relativos a actuacións administrativas derivadas da política monetaria.

Asimesmo rexeranse polas súas disposicións específicas:

- a) O acceso aos arquivos sometidos á normativa sobre materias clasificadas.
- b) O acceso a documentos e expedientes que conteñan datos sanitarios persoais dos pacientes.
- c) Os arquivos regulados pola lexislación do réxime electoral.
- d) Os arquivos que sirvan a fins exclusivamente estatísticos dentro do ámbito da función estatística pública.

- e) O Rexistro Civil e o Rexistro Central de Penados e Rebeldes e os rexistros de carácter público sempre e cando o seu uso estea regulado por unha Lei.
- f) O acceso aos documentos obrantes nos arquivos das Administracións Públicas por parte das persoas que ostentan a condición de Deputado das Cortes Xerais, Senador, membro dunha Asemblea legislativa de Comunidade Autónoma ou dunha Corporación Local.
- g) A consulta de fondos documentais existentes nos Arquivos Históricos.
- h) O dereito de acceso será exercido polos particulares de forma que non se vexa afectada a eficacia do funcionamento dos servizos públicos debéndose, a tal fin, formular petición individualizada dos documentos que se desexe consultar, sen que posibilidade de formular, agás para a súa consideración con carácter potestativo, solicitude xenérica sobre unha materia ou conxunto de materias. Non obstante, cando os solicitantes sexan investigadores que acrediten un interese histórico, científico ou cultural relevante, poderase autorizar o acceso directo destes á consulta dos expedientes, sempre que quede garantida debidamente a intimidade das persoas.
- i) O dereito de acceso levará incluído o de obter copias ou certificados dos documentos dos que o exame sexa autorizado pola Administración, previo pago, no seu caso, das exaccións que se atopen legalmente establecidas.
- j) Será obxecto de periódica publicación a relación dos documentos que obran en poder das Administracións Públicas suxeitos a un réxime de especial publicidade por afectar a coletividade no seu conxunto e cantos outros poidan ser obxecto de consulta polos particulares.

- k) Serán obxecto de publicación regular as instrucións e respostas a consultas que formulen os particulares ou outros órganos administrativos que comporten unha interpretación do dereito positivo ou dos procedementos vixentes a efectos de que poidan ser alegadas polos particulares nas súas relacións coa Administración.

Terase en conta, en todo caso, as limitacións que impón a lexislación en relación cos secretos oficiais, a protección de datos e a intimidade das persoas.

## 9.2 Obrigas administrativas

A obrigación de informar que caracteriza as Administracións Locais está expresamente recollida no artigo 69.1 da Lei 7/1985, do 2 de abril, Reguladora das Bases do Réxime Local: "As Corporacións locais facilitarán a máis ampla información sobre a súa actividade e a participación de tódolos cidadáns na vida local".

Estes artigos reproducense de forma íntegra na Lexislación galega. Concretamente e de forma case literal no artigo 251 da Lei 5/1997, do 22 de xullo, de Administración Local de Galicia. Esta lei dedica un capítulo completo –o capítulo V- a definir os mecanismos e obrigacións do Concello de cara a garantir a participación dos veciños na vida municipal e os mecanismos de información.

No apartado 3 do artigo 251 desta mesma Lei que indica: "sen menosprezo da capacidade de decisión de cada un dos órganos en que se estruturan os municipios, poderanse complementar, estimular e facilitar outros mecanismos de participación cidadá na vida pública e de

colaboración na toma de decisións por parte do Concello". Un destes mecanismos é, sen dúbida, a comunicación institucional.

A obrigaón de facilitar mediante unha comunicación eficazmente xestionada a participación pública dos cidadáns na vida municipal está tamén recollida na Lei 7/1985, do 2 de abril, Reguladora das Bases do Réxime Local nos apartados 1 e 3 do artigo 70 bis.:

"1. Os concellos deberán establecer e regular en normas de carácter orgánico procedementos e órganos adecuados para a efectiva participación dos veciños nos asuntos da vida pública local, tanto no ámbito do municipio no seu conxunto como no dos distritos, no suposto de que existan no municipio esas divisións territoriais (...).

2. As entidades locais e, especialmente, os municipios deberán impulsar a utilización interactiva das tecnoloxías da información e a comunicación para facilitar a participación e a comunicación cos veciños, para a presentación de documentos e para a realización de trámites administrativos, de enquisas e, no seu caso, de consultas cidadás (...).

Estas obrigaóns ampliáanse na lexislación galega, xa que requiren unha sección completa do mencionado Capítulo V da Lei 5/1997, do 22 de xullo, de Administración Local de Galicia: "Da información e participación cidadá".

A sección primeira está dedicada exclusivamente aos dereitos de información dos cidadáns. Entre outros, sinala que os veciños teñen dereito a coñecer o estado de tramitación dos procedementos, a obter información das disposicións vixentes e, sobre todo, a esixir responsabilidades das corporacións locais.

En todo caso, a aprobación da Lei de Grandes Cidades de Galicia amplía e adapta á nova situación as obrigaóns da Administración Local no fomento da participación pública e acceso á información municipal.

### 9.3 As oficinas de información municipal ou os gabinetes de comunicación

O nacemento e funcionamento das Oficinas de Información Municipais ou Gabinetes de Comunicación está regulado polo artigo 230 do Real Decreto 2568/1986 de Regulamento de Ordenación, Funcionamento e Réxime Xurídico das Entidades Locais (ROF):

1. "Existirán na organización administrativa da Entidade unha Oficina de Información que canalizará toda a actividade relacionada coa publicidade á que se refire o artigo anterior, así como o resto de información que esta proporcione en virtude da lei 7/1985, do 2 de abril.

2. A obtención de copias e certificacións acreditativas de acordos municipais ou antecedentes deles, así como a consulta de arquivos e rexistros, solicitaranse á citada oficina que, de oficio, realizará as xestións que sexan precisas para que o solicitante obteña a información que requira no prazo máis breve posible e sen que eso supoña entorpecemento das tarefas dos servizos municipais.

3. A Oficina de Información poderá estruturarse de forma desconcentrada se así o esixe a eficacia da súa función.

4. As peticións de información deberán ser razoadas, a menos que se refira á obtención de certificacións de acordos ou resolucións que, en todo caso, poderán ser obtidas mediante o abono da taxa correspondente".

En canto á relación cos medios de comunicación, a referencia a considerar atópase no artigo 229 deste mesmo Regulamento que aproxima a idea de como debe ser a relación entre a Administración Local e os medios de comunicación locais:

1. "As convocatorias e ordes do día das sesións do Pleno transmitiranse aos medios de comunicación social da localidade e faranse públicas no taboleiro de anuncios da entidade.

2. Sen prexuízo do disposto no artigo 70 da lei 7/1985 do 2 de abril, a Corporación dará publicidade resumida do contido das sesións plenarias e de todos os

acordos do Pleno e da Comisión de Goberno, así como das resolucións do Alcalde e as que pola súa delegación diten os delegados.

3. A tal efecto, ademais da exposición no taboleiro de anuncios da entidade, poderán utilizarse os seguintes medios:
  - a) Edición, cunha periodicidade mínima trimestral, dun boletín informativo da entidade.
  - b) Publicación nos medios de comunicación social do ámbito da entidade.”

A única referencia da Comunidade Galega á relación entre o Concello e os medios de comunicación locais está incluída no artigo 252 da Lei 5/1997, do 22 de xullo, de Administración Local de Galicia.

Este artigo céntrase na publicidade dos plenos municipais e os acordos adoptados neles, pero os medios de comunicación só aparecen neste epígrafe: “En todo caso, as convocatorias das sesións plenarias remitiranse aos medios informativos”.

## Conclusións finais

A proliferación dos gabinetes de comunicación incide nas axendas dos medios na medida en que estes publican gran cantidade de información que procede dos gabinetes. Os gabinetes coñecen o *modus operandi* de cada medio e así poden elaborar as informacións de acordo coa dinámica produtiva e as características de cada medio, co que se asegura que os medios publicarán moitas informacións procedentes dos gabinetes porque lles resulta rápido, sinxelo e cómodo.

En consecuencia, é de inevitable reflexión a pregunta: ¿son os xornalistas os que buscan a noticia ou digamos que é a noticia -moitas veces convertida en pseudoacontecemento- a que busca o medio?

A información política, e sobre todo os seus actores -as fontes que se converten en '*stars mediáticas*'-, moitas veces sobrepasa a sección de política dos diferentes xornais ou dos medios audiovisuais, xa que este tipo de información soe ser a que máis presenza ten nos medios por mor da importancia que se lle presupón e se lle concede.

### *Atendendo á comunicación institucional*

O gabinete debe manter cos medios unha relación permanente de envío de información e de satisfacción das súas peticións. Viviamos no exemplo estudado que non hai día en que non chegue ás redaccións dos diferentes xornais, radios e televisións algún fax e/ou mail procedente do gabinete do Concello de Lugo en que conste algún dos tres tipos de avisos que este ofrece aos medios:

- a) Aviso de convocatoria de roda de prensa.
- b) Resumo de roda de prensa celebrada previamente.
- c) Nota de prensa ou comunicado.

O gabinete dun concello debe ser, pois, o encargado de preparar todo canto discurso pronuncien os líderes políticos locais. Porén, han realizar esta tarefa por dobre vía: antes e despois de facelos públicos. É dicir, é o propio gabinete o que se encarga de preparar todas as comparecencias públicas que os políticos vaian facer e mesmo de decidir cando se convocarán os medios, onde, por e para que. Previamente a que o actor político saia á palestra para mudar en actor mediático, o departamento ensaiará con el o seu discurso –xa preparado de antemán polo propio xefe de prensa- e poñerá á súa disposición todo o material de apoio que precise para desenvolver con éxito a súa aparición. Diremos, entón, que o director de comunicación se converte nese primeiro gran *gatekeeper*. Unha vez comezada a roda de prensa, xa non hai lugar para titubeos, todo está pensado e nada pode deixarse ao chou.

Pero o discurso non só se prepara antes, senón tamén despois da celebración da roda de prensa. Agás en contadas ocasións, a dinámica habitual de traballo do gabinete consistirá en mandar aos medios –tanto aos que acudiron ao acto coma aos que non- un resumo das intervencións institucionais –só das voces políticas, nunca das xornalísticas-, de xeito que o control sobre o discurso se estende ata o último momento. Desta forma, aínda despois de que os xornalistas teñan acudido á roda de prensa, recordáselles o que alí aconteceu, o que se dixo e, en definitiva, o que é importante e interesante para a fonte. Noutras palabras, a fonte prepara a información para ofrecerlla á audiencia como ela a propón, eludindo no máximo posible ese intermediario que é o xornalista. O que finalmente se emita ou publique tan só dependerá da iniciativa persoal e profesional do xornalista ou, por extensión, do medio de que se trate. En efecto, é aí onde mellor se deixa notar a importancia da figura do xornalista, posto que dun mesmo punto de partida xorden noticias diferentes, ou mellor, distintos niveis de rigor e calidade.

Para aqueles temas que non se vinculan á política propiamente e que se aproximan máis aos eidos cultural, deportivo ou lúdico-festivo o gabinete analizado adoitaba estimar que non é preciso convocar roda de prensa e que abonda con enviar un comunicado. En casos coma este a información preséntase máis finalizada ca nunca, xa que os xornalistas nin sequera teñen a posibilidade de ter unha toma de contacto co protagonista durante a celebración dunha roda de prensa. A única vía de escape sería intentar concertar un encontro co comparecente para conseguir, cando menos, unhas declaracións. De todos os xeitos, ha de ser sempre o gabinete o encargado de concretar esta cita. O problema reafirmase naqueles medios que entenden o comunicado como cume e non como punto de partida do traballo, que é o que é en realidade. Publicar un comunicado sen máis equivale a eliminar a figura do xornalista, que se limita a asinar un traballo que realizou a fonte en función dos seus intereses e que goza de prestixio grazas a quen o asina, aínda que fose isto o único que fixo quen puxo o nome.

De todos os xeitos, o que finalmente chegue á audiencia – que se distinguirá máis ou menos da información que de partida proporcione o gabinete en función do medio- é o realmente importante para quen provocou que se puxese en marcha desde o primeiro momento esa cadea informativa, é dicir, a fonte, o gabinete. Neste proceso comunicativo hai dous eixos que son cruciais ontologicamente, gabinete como fonte e orixe, e medios como cadea de transmisión, subministro informativo e explicación dos feitos. Na recepción que faga o público estarán a esencia e a meta dos seus propósitos e obxectivos e, por iso, a análise das publicacións e emisións será tarefa imprescindible, necesaria e ineludible. Neste liña, o gabinete elaborará o seu propio *dossier* de prensa con todo o que faga alusión directa ou indirecta á información que

desde el se preparou para facela pública e, precisamente, será o xefe de prensa quen se encargue de decidir se se debe contestar ou gardar silencio. A decisión última de calquera comparecencia pública recae sempre nas súas mans, pois os políticos consideran que dominan o eido executivo, pero que cacarexan no comunicativo, de aí que deleguen a outros o que máis convén que deban facer na súa relación cos medios de comunicación.

De decidir unha nova saída á palestra, volverase a poñer en funcionamento todo o mecanismo descrito, a modo de círculo sen fin que tanto o gabinete coma os propios medios xa teñen interiorizado no seu traballo cotián porque, de feito, xa é rutina.

#### ***Atendendo aos medios***

Un gabinete de comunicación é unha fonte informativa interesada, polo que a información que desde el chega aos medios deberá ser analizada de xeito crítico e hanse de contrastar todos os datos entregados. Os medios consultados na análise de campo afirmaban contrastar todas as informacións que chegaban á redacción antes de que saísen publicadas. Porén, a análise de comunicados e xornais revela que, na maioría dos casos, as notas que proceden do gabinete son publicadas de xeito literal, o que evidencia que este contraste só se produce verdadeiramente cando o tema trae asociado un interese ou unha relevancia que obriga a buscar fontes alternativas ás ofrecidas desde a institución que emite ese comunicado.

Nunha tentativa de transmitirlle á sociedade unha información veraz e imparcial, o medio de comunicación deberá ter en conta que o gabinete produce unha información afín á institución que representa e tratará de que esta sexa publicada sen alteracións, de aí o interese en acadar unha

correcta redacción xornalística que goce de posibilidades para non ser modificada e publicarse case sen alteracións nos medios. Retomamos aquí a necesidade de contrastar a información, facendo especial fincapé en que é precisamente ese contraste e a ampliación dos datos o que vai determinar a diferenza entre un e outro medio cando se publiquen noticias enviadas desde un gabinete de prensa.

Os gabinetes de comunicación mediatizan a axenda dos medios e homoxeneizan as informacións que desde estes se transmiten, navegando, polo tanto, en contra do espírito crítico que debe caracterizar a todo xornalista. Isto é así porque un bo profesional de gabinete coñece as rutinas xornalísticas de antemán ou pola experiencia profesional adquirida no seu traballo nos medios e é quen de adaptarse ás necesidades e á dispoñibilidade deles, planificando as convocatorias en función da dinámica produtiva do medio de difusión. Grazas a estas prácticas, as noticias vehiculizadas a través dun gabinete de comunicación manifestan máis posibilidades de ser publicadas ca aquelas outras informacións que chegan ao medio por outras vías. O gabinete, por tanto, incide no proceso de selección da información, xa que as noticias que envían ás redaccións se adaptan ás necesidades de cada medio.

No referente a ese proceso de selección, cómpre destacar que é o propio *dircom* o encargado dun primeiro nivel de *escolma* da información, na medida en que este profesional escolle cales son as noticias que se lle fan chegar aos medios a través do gabinete de entre todas as xeradas na institución que este representa. Actúa, xa que logo, de primeiro *gatekeeper*.

No bando dos xornalistas, o grao de interese por que a información que van transmitir sexa máis ou menos verídica e contrastada dependerá do

medio de que se trate ou, nunha escala menor, da noticia en cuestión. Noutras palabras, os temas de política adoitan diferenciarse máis da información de partida que proporciona o gabinete, mentres que aqueles outros de cultura ou deporte pouco mudan. Igual ocorre cos medios audiovisuais que se limitan, na maioría das empresas e na maioría das noticias, a facer un resumo do resumo, a sintetizar a nota que tralas roldas de prensa envía o gabinete aos medios. Pola contra, os xornais, forzados pola dinámica do espazo, han de buscar outras fontes –ou mellor, outros recursos, sexan os que for- para encher a páxina. De todas as formas, no eido lúdico-cultural non adoita haber variación destacable, senón máis ben acomodo do espazo á información.

## Bibliografía

- BARQUERO CABREO, J.D. (2005). *Comunicación estratégica: relaciones públicas, publicidad y marketing*, Madrid: McGraw Hill.
- BORRAT, H. (1989). *El periódico, actor político*, Barcelona: Gustavo Gili S.A.
- CALVO HERNANDO, M.(1992). *Periodismo científico*, Madrid: Paraninfo.
- CARRASCOSA, J.L. (1992). *Comunicación*, Madrid.
- CELEIRO, L. (1993). "Os gabinetes de comunicación", en *Informe da Comunicación en Galicia*, Santiago de Compostela: Consello da Cultura Galega.
- CUADRADO, A. e outros (1986). *Dossier sobre publicidad corporativa*, Madrid: Facultad de Ciencias de la Información. Texto mecanografiado.
- DÍAZ NOCI, J. e SALAVERRÍA ALIAGA, R. (2003). *Manual de Redacción Ciberperiodística*, Barcelona: Ariel Comunicación.
- FONTCUBERTA, Mar de (1980). *Estructura de la noticia periodística*, Barcelona: Edit. Ate.
- GARCÍA OROSA, B. (2005). *Los altavoces de la actualidad. Radiografía de los gabinetes de comunicación*, A Coruña: Netbiblo.
- GOMIS, LI. (1991). *Teoría del periodismo, Cómo se forma el presente*. Barcelona: Paidós.
- GOMIS, LI. (1991). *Teoría del periodismo. Cómo se forma el presente*, Barcelona: Paidós.
- HORTON, S. e LYNCH, P.J. (2000). *Principios de diseño básicos para la creación de sitios web*. México: Ediciones G. Gili.
- LEDO ANDIÓN, M. (1993). *El diario postelevisivo*, Santiago de Compostela: Lea.

MARTÍN SERRANO, M. (1986). *La producción social de comunicación*, Madrid: Alianza Editorial.

MARTÍN, F. (1999). *Comunicación empresarial e institucional*, Madrid: Edit. Universitas.

MARTÍNEZ ALBERTOS, J.L. (1989). *El lenguaje periodístico*, Madrid: Paraninfo.

MARTÍNEZ SOLONA, Y. (2004). *La Comunicación institucional. Análisis de sus problemas y soluciones*, Madrid: Ed. Fragua.

MENCHER, M. (1977). *News reporting and writing*, Iowa: Edit. W.C. Brown.

QUESADA, M. (1998). *Periodismo especializado*, Madrid: Ed. Internacionales Universitarias.

RAMÍREZ, Txema (1995). *Gabinetes de Comunicación*, Barcelona, Bosch.

RODRIGO ALSINA, M. (1989). *La construcción de la noticia*, Barcelona: Paidós.

SAHAGÚN, F. (1998). *De Gutenberg a Internet. La Sociedad Internacional de la Información. Diplomacia y Periodismo. Televisión y guerra*, Madrid: Estudios Internacionales de la Complutense.

SIGAL, L. (1978). *Reporteros y funcionarios. La organización y las normas de elaboración de noticias*, México, Ed. Guernika.

SIXTO, J. (2007). "Interpretación, análisis e contexto" en EVANS, J. et al. Eds. Mocidade investigadora galega, Santiago de Compostela: Xunta de Galicia, Dir. Xer. de Xuventude e Solidariedade.

SQUIRE, J. (1994). *Chantaje a la prensa! La comunicación en manos de la grandes multinacionales*, Barcelona: Prensa Ibérica.

TUCHMAN, G. (1983). *La producción de la noticia. Estudio sobre la construcción de la realidad* (trad. de Héctor Borrat), Barcelona: Ed. Gustavo Gili, S.A.

TÚÑEZ, M. (2004). *Producir noticias. Cómo se fabrica la realidad periodística*, Santiago de Compostela, Tórculo Edicións.

VILLAFANE, J.; BUSTAMANTE, E. e PRADO, E. (1987). *Fabricar noticias. Las rutinas productivas en la radio y la televisión*, Barcelona: Paidós.

VV.AA. (1998). *Información política y gabinetes de comunicación. Primer Seminario europeo de Comunicación social*, Pontevedra: Excma. Deputación de Pontevedra.

WARREN, C.N. (1979). *Géneros periodísticos informativos*. Barcelona: A.T.E., D.L.