

La comunicación presidencial en México (1988-2012)

Yolanda Meyenberg Leycegui
Rubén Aguilar Valenzuela



Gobierno de
Coahuila



México, 2015

JA85

M49

Meyenberg Leycegui, Yolanda

La comunicación presidencial en México (1988-2012) /
Yolanda Meyenberg Leycegui, Rubén Aguilar Valenzuela. --
México, D.F. : UNAM, Instituto de Investigaciones Sociales ;
Saltillo, Coahuila : Gobierno del Estado de Coahuila de
Zaragoza, 2015.

230 páginas.

ISBN:978-607-02-6718-5

1. Comunicación en la política 2. Comunicación en
la administración pública I. Aguilar Valenzuela, Rubén, autor.
II. título.

Este libro fue sometido a un proceso de dictaminación por académicos externos al Instituto, de acuerdo con las normas establecidas por el Consejo Editorial de las Colecciones de Libros del Instituto de Investigaciones Sociales de la Universidad Nacional Autónoma de México.

Los derechos exclusivos de la edición quedan reservados para todos los países de habla hispana. Prohibida la reproducción parcial o total, por cualquier medio, sin el consentimiento por escrito del legítimo titular de los derechos.

Primera edición: junio de 2015

D.R.© 2015, Universidad Nacional Autónoma de México
Instituto de Investigaciones Sociales
Ciudad Universitaria, C.P. 04510, México, D.F.

Gobierno del Estado de Coahuila de Zaragoza
Palacio de Gobierno, 1er. Piso, Juárez y Zaragoza s/n,
Zona Centro 25000 Saltillo, Coahuila.

Coordinación editorial: Berenise Hernández Alanís
Cuidado de la edición: David Monroy Gómez
Diseño de portada: Cynthia Trigos Suzán
Formación de textos: Angélica Nava Ferruzca

Impreso y hecho en México
ISBN: 978-607-02-6718-5

Índice

Introducción	9
--------------------	---

I. DE LA COMUNICACIÓN POLÍTICA A LA COMUNICACIÓN GUBERNAMENTAL

Capítulo 1. ¿De qué hablamos cuando hablamos de comunicación de los gobiernos?	17
Capítulo 2. Imagen, mensaje y relato	41
Capítulo 3. Los actores en contienda y la ofensiva en pos de la agenda	65

II. CUATRO SEXENIOS DE COMUNICACIÓN PRESIDENCIAL

Capítulo 4. Las entrevistas	93
Capítulo 5. La comunicación en el gobierno del presidente Carlos Salinas de Gortari (1988-1994)	97
Entrevista con José Carreño Carlón, coordinador general de Comunicación Social de la Presidencia de la República (1992-1994)	98
Capítulo 6. La comunicación en el gobierno del presidente Ernesto Zedillo (1994-2000).	117
Entrevista con Marco Provencio Muñoz, coordinador general de Comunicación Social de la Presidencia de la República (1999-2000)	118

Capítulo 7. La comunicación en el gobierno del presidente Vicente Fox Quesada (2000-2006)	135
Entrevista con Rubén Aguilar Valenzuela, coordinador general de Comunicación Social de la Presidencia de la República (2004-2006)	137
Capítulo 8. La comunicación en el gobierno del presidente Felipe Calderón Hinojosa (2006-2012)	163
Entrevista con Maximiliano Cortázar Lara, coordinador general de Comunicación Social de la Presidencia de la República (2006-2010)	164

III. EL FUNCIONAMIENTO DE LA COMUNICACIÓN PRESIDENCIAL EN MÉXICO

Capítulo 9. La Coordinación de Comunicación Social: un análisis de su evolución	189
Capítulo 10. El día a día de la Coordinación de Comunicación Social	205
Epílogo: La comunicación del presidente Enrique Peña Nieto.	221
Anexo: Protocolo para las entrevistas semiestructuradas a los coordinadores de Comunicación Social de la Presidencia	227

Introducción

¿Comunicar es gobernar? Si bien es cierto que responder a esta pregunta de manera positiva resulta aún una osadía, también lo es que hace ya algún tiempo que los medios de comunicación dejaron de jugar el papel de meros transmisores de la información para asumir un papel mucho más influyente en la construcción de la agenda pública, si no es que un liderazgo compartido en la definición de las tendencias políticas. Las tareas de comunicación de los gobiernos no sólo se han convertido en prioritarias: han ido adquiriendo unos grados de sofisticación que requieren rutinas complejas y un trabajo de 24 horas todos los días. En este contexto, resulta interesante revisar cómo ha ido transformándose la comunicación gubernamental en nuestro país a la luz de los cambios políticos que hemos vivido y de las nuevas demandas de información de la prensa y de la sociedad.

La comunicación gubernamental en México puede, en principio, ser dividida en dos grandes etapas. La primera, la de la propaganda emitida, en el segundo tercio del siglo XX, por la élite triunfante de la Revolución Mexicana; el hilo conductor eran los logros que se habían obtenido a raíz de la derrota de la dictadura. En esta etapa la persuasión se ejercía a través de las estructuras del partido hegemónico más que a través de las oficinas operativas de la Presidencia. No obstante, los esquemas de información fueron ajustándose de manera gradual hasta adoptar una forma más institucionalizada hacia la década de los años cincuenta. En una segunda etapa, ya hacia finales de ese siglo, comenzaron a adoptarse las técnicas y las estrategias del modelo estadounidense, con el fin de difundir mensajes destinados a destacar los resultados de la gestión del gobierno y a explicar la lógica de las políticas públicas.

En este libro hacemos un breve recuento de la manera en la que fue evolucionando la comunicación del gobierno y analizamos de forma más detenida el periodo que transcurre de 1988 a 2012, bajo las presidencias de Carlos Salinas de Gortari, Ernesto Zedillo, Vicente Fox y Felipe Calderón. Elegimos este periodo porque en él se produce un cambio importante en el estilo de la comunicación del gobierno, para adecuarla a los procesos de modernización que vive el país y a las exigencias de la democracia.

Decidimos abordar el análisis de la comunicación de los gobiernos a partir de tres enfoques. Estudiamos, de inicio, la manera en que fue definiéndose la imagen y se construyó el mensaje con el que se identificaría a cada presidente y a su mandato, para después centrarnos en la relación que sostienen los actores —políticos, periodistas y público— que intervienen en los intercambios de información y en el peso específico de cada uno de ellos, en función del momento político en el que sucede este intercambio; por último, incursionamos en la dinámica y el funcionamiento de las oficinas de comunicación de la Presidencia de la República, rescatando los testimonios de quienes tuvieron la responsabilidad de estar al frente de ellas durante alguna de las etapas de los cuatro sexenios de gestión presidencial que abarca el libro. Además de esto, integramos las áreas y las funciones que, en el transcurso del tiempo, han ido formando parte de las oficinas de comunicación, para proponer un modelo de la operación del día a día de las tareas de información y construcción del mensaje de los gobiernos.

En el caso de la construcción de la imagen y del mensaje, entrevistamos a algunos de los responsables del área de discursos del presidente y de los “escritores fantasma” de los discursos presidenciales, y lo mismo hicimos con miembros de la “fuente” para rescatar sus experiencias en relación con la dinámica de la comunicación gubernamental. En el caso de los responsables de la comunicación gubernamental, usamos un instrumento más elaborado que nos permitiera uniformar los registros y hacer comparaciones. Al final del libro incluimos la cédula de entrevista a profundidad que nos sirvió de base para recoger las experiencias de los coordinadores durante el ejercicio de su cargo.

Creemos que estos testimonios permitirán al lector conocer de primera fuente cómo se organizaba la comunicación para dar respuesta a lo que estaba sucediendo en la coyuntura, así como las consideraciones que llevaron a tomar decisiones en los momentos más emblemáticos de cada sexenio.

Al principio pensamos en hacer este libro como un manual que le permitiera a quien se enfrentara por primera vez al difícil reto de coordinar la comunicación de un mandatario tener un referente de cómo lo han hecho otros, pero también, en el caso de quienes ya tienen una experiencia en el campo, poder contrastar su estrategia y enriquecerla. Finalmente decidimos que resultaba interesante hacer un registro, a través de los testimonios directos, de cómo se ha gestionado la comunicación presidencial en cuatro de los últimos gobiernos.

Nos planteamos además ofrecer la estructura de una oficina que pudiera servir como un núcleo y renovarse en la medida en que aparecen otras demandas de comunicación y avances en la tecnología. No obstante, conforme nos adentramos en el tema encontramos que la aportación podía ir un poco más allá y ofrecer algunas sugerencias para el diseño de la imagen y la elaboración del mensaje, así como para hacer más dúctil y eficaz la relación con los medios y construir un vínculo de mayor confianza con el público.

En la definición de los argumentos que se ofrecen en este libro seguimos el enfoque del nuevo institucionalismo, en concreto del *path dependence*, que propone que los patrones de temporalidad y las secuencias de sucesos que acontecen en la historia política de los países son determinantes en el análisis del desarrollo y la permanencia de las instituciones. Compartimos con Paul Pierson la idea de que el desarrollo político se encuentra determinado por momentos críticos o coyunturas que modelan los contornos básicos de la vida social.

En el caso de la comunicación gubernamental, lo que muestra nuestro análisis es que la secuencia de cambios derivados de las transformaciones en los patrones económicos y los procesos de liberalización y democratización en la política resultaron en una nueva estructura institucional, que permitió una relación más equitativa

entre los tres actores que intervienen en la dinámica comunicacional: políticos, periodistas y opinión pública.

Este libro tiene tres objetivos principales: 1) ofrecer un marco conceptual que sirva para el análisis de la comunicación de los gobiernos en un amplio sentido, que incluya tanto el trabajo persuasivo como el operativo; 2) hacer un recuento de cómo se ha desarrollado la comunicación gubernamental en México, y 3) presentar una estructura del funcionamiento de las oficinas de comunicación gubernamental.

Para cumplir con estos objetivos, el libro está organizado en tres partes y en 10 capítulos. La primera parte, “De la comunicación política a la comunicación gubernamental”, comprende tres capítulos. En el primero damos respuesta a la pregunta: ¿de qué hablamos cuando hablamos de comunicación de los gobiernos?, haciendo un recorrido por las definiciones que han propuesto los estudiosos del tema y por las prácticas que le dan especificidad a la comunicación política, para después referirnos a los operadores de la comunicación gubernamental y a su lugar en la estructura de poder. En el segundo capítulo nos referimos a la construcción de la imagen del gobierno y del gobernante, a la relación entre imagen y mensaje, a los códigos para la elaboración de un buen discurso político y a la tendencia actual a hacer comunicación gubernamental a través de la construcción de un relato. El tercer capítulo lo dedicamos a analizar las relaciones que se establecen entre los tres actores que participan en los procesos de comunicación: políticos, periodistas y público, u opinión pública, a partir de la lucha por el control de la agenda.

La segunda parte, “La comunicación presidencial”, está integrada por cinco capítulos en los que presentamos entrevistas con ex coordinadores de Comunicación Social de la Presidencia.

La tercera parte, “El funcionamiento de la comunicación presidencial en México”, está compuesta por dos capítulos: el primero contiene la síntesis comparativa de los diferentes estilos de ejercicio del cargo; en el segundo, ofrecemos al lector una propuesta para la estructura de la oficina de comunicación gubernamental y hacemos un recuento de la rutina diaria de la misma.

En el epílogo hacemos algunas anotaciones sobre la estrategia de comunicación del presidente Enrique Peña Nieto.

Queremos agradecer a José Carreño, Marco Provencio y Maximiliano Cortázar su disposición a pasarse un rato con nosotros hablando de sus experiencias como coordinadores de Comunicación Social de la Presidencia.

Queremos dar las gracias también a Ivonne Melgar, Juan Rebolledo, José Antonio Lugo y Pedro Zepeda, por su buena disposición a ayudarnos en esta empresa, y a Guadalupe Hernández, a la que le debemos la transcripción de las entrevistas. Yolanda Meyenberg quiere agradecer a la Dirección General de Personal Académico de la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM) la beca que le otorgó para un año sabático en la London School of Economics and Political Science, en el que dedicó parte del tiempo a la elaboración de este libro.

I. De la comunicación política a la comunicación gubernamental

Capítulo 1

¿De qué hablamos cuando hablamos de comunicación de los gobiernos?

Hasta hace unas cuantas décadas, la actividad de la política competía sólo a quienes la habían elegido como profesión; su espacio era relativamente cerrado y el intercambio entre la sociedad y los políticos se efectuaba —salvo en periodos electorales— a través de una burocracia encargada de atender las peticiones directas de la ciudadanía y de un cuerpo pequeño de funcionarios responsables de informar a los medios la dinámica del día a día de la administración en turno. Existía, entonces, una cómoda distancia que delimitaba las esferas de competencia y los ámbitos de acción entre lo público y lo privado.

El auge de la comunicación política ha acabado con la reclusión del debate político en sí mismo; se han ampliado los temas que se integran a éste y se ha permitido el acceso a otros actores en el intercambio de posturas, lo que ha implicado un cambio drástico en la manera en que se piensa y se hace la política. En la actualidad, el avance de los medios masivos de comunicación y los medios electrónicos como Internet han transformado las relaciones tradicionales entre gobernantes y gobernados.

La idea de lo público también ha cambiado con el aumento de la cantidad de temas que son objeto de atención de la sociedad y debido al hecho de que el desempeño de los políticos es más visible gracias a estos avances de la comunicación. Sobre lo primero, los ciudadanos se encuentran expuestos a muchos asuntos al mismo

tiempo, la mayoría de los cuales están muy alejados de sus intereses o de su capacidad de comprenderlos, lo que provoca que muestren una marcada tendencia a ignorarlos y a prestar atención a hechos simples e impactantes. Sobre lo segundo, la necesidad de competir en un mercado cada vez más creciente de intercambio de mensajes ha traído consigo que los gobiernos empleen técnicas cada vez más sofisticadas para acercarse a los distintos públicos que constituyen sus potenciales clientelas políticas y ha provocado también que dediquen buena parte de su estrategia a definir la imagen que quieren proyectar y las historias que quieren compartir con la sociedad sobre los motivos que están detrás de la forma particular en la que ejercen su mandato.

DE LA TEORÍA A LA PRÁCTICA

DE LA COMUNICACIÓN DE LOS GOBIERNOS

Dominique Wolton (1995) afirma que la comunicación política es “el espacio en que se intercambian los discursos contradictorios de los tres actores que tienen legitimidad para expresarse públicamente sobre política, y que son los políticos, los periodistas y la opinión pública a través de los sondeos”. La comunicación política es entonces condición del funcionamiento de un espacio público más extenso, un espacio que permite la interacción entre la política, la información y la comunicación, pero lo es también de espacios más acotados, como la comunicación de los gobiernos y la de los partidos en las campañas electorales.

Si bien es cierto que en todo acto de comunicación política existe el intercambio discursivo entre actores al que alude Wolton, éste además implica la construcción de un conjunto de estrategias que son utilizadas para impactar a distintos auditorios y conseguir así un consenso con respecto al mensaje que se intenta transmitir.

La comunicación de los gobiernos es parte de la comunicación política, pero cuenta con unas vertientes de análisis y unos propósitos propios. Lo primero que contemplamos es la definición del concepto dentro del gran abanico de temas de análisis que se agrupan en la ciencia política y, una vez establecidos los términos

de la discusión, dedicaremos este capítulo a presentar las diferentes formas de su puesta en práctica.

Lo que se conoce como comunicación gubernamental se articula a partir de dos componentes o sistemas: el de la mercadotecnia y la publicidad,¹ y el del proceso de comunicación en sí mismo. El primero busca difundir las acciones y los logros del gobierno usando las técnicas propias de la publicidad comercial. El segundo se propone informar y dar a conocer, con base en datos duros y argumentos, las razones que fundamentan las decisiones que toma el gobierno.

Aunque en principio buscan lo mismo, elevar los niveles de consenso hacia un gobierno y reducir los de disenso, cada uno de estos sistemas tiene su propia lógica y sus códigos. En el caso de México, el gobierno federal y los gobiernos de los estados han optado por privilegiar el uso de la publicidad en detrimento de la comunicación basada en los argumentos y en los datos. Esto tal vez obedezca a la sustitución gradual del modelo propagandístico propio de los regímenes de partido único por el modelo de mercadotecnia estadounidense basado en las estrategias persuasivas.

La comunicación del gobierno vista como un concepto se sitúa en el terreno de la ciencia política y versa sobre el lugar que ocupa la comunicación en la definición del pacto social, a partir del cual se constituyen las relaciones de poder, autoridad y consenso. Karen Sanders y María José Canel (2013: 4) definen la comunicación gubernamental como el rol, la práctica, los propósitos y los logros que se llevan a cabo en nombre de una institución pública, cuyo fin principal es ejecutivo y en servicio de una racionalidad política y que se constituyen sobre la base del consenso directo o indirecto de las personas y se ponen en práctica para cumplir su voluntad.

¹ Entendemos por mercadotecnia el conjunto de principios, procedimientos, prácticas y recursos que tienen como propósito hacer atractivo a un candidato, a un partido o a un conjunto de políticas públicas. La estrategia de la mercadotecnia política consiste en persuadir al público de que la oferta (de campaña o de gobierno) representa la solución adecuada para cubrir sus necesidades o, en todo caso, una mejor solución que la propuesta por los miembros de la oposición. Y por publicidad entendemos la difusión de mensajes persuasivos en tiempo y espacio comprado en los medios de comunicación por instituciones del gobierno, con el fin de informar o persuadir al público acerca de sus ideas o de sus decisiones.

En un tenor semejante, Rubén Aguilar Valenzuela (2008) considera que la comunicación gubernamental se sustenta en el derecho a la información que tienen los ciudadanos y en la obligación que tiene el gobierno de rendir cuentas. Considera que lo que garantiza que el derecho a la información no sea un ejercicio estéril y vacío es que la información pública sea amplia, significativa y accesible a los ciudadanos.

En relación con su puesta en práctica, a pesar de que en México no existe un trabajo sistemático de análisis de las distintas facetas de la comunicación gubernamental, en otros países, como España, Estados Unidos o el Reino Unido, hay un buen cúmulo de trabajos en los que se estudian sus campos de acción.

Autores como Margaret Jane Wyszomirski (2007), Colin Seymour-Ure (2003) y Bob Franklin (1994) centran su atención en uno de los aspectos que han caracterizado a la comunicación de los gobiernos desde finales del siglo pasado: su profesionalización, que se desarrolla con la intención de trasladar las técnicas de mercadotecnia política que se utilizan en las campañas electorales al gobierno. Lo anterior, con el propósito de ofrecer una interpretación más atractiva de la gestión y de las políticas públicas tanto a los medios como a la opinión pública y conseguir, así, que aquéllas sean vistas de una manera más favorable.

Otro de los temas con los que se vincula a la comunicación gubernamental es el enfoque centrado en la persona del mandatario y en la inclusión de la vida privada de los políticos en la esfera pública. La idea de incorporar, a través de la construcción de historias (*storytelling*), situaciones del día a día a las que se enfrenta el gobernante como un ser humano común y corriente tiene la intención de crear un vínculo de cercanía con la sociedad (Langer, 2007, 2010; Seldon y Kavanagh, 2005).

La historia del desarrollo de las oficinas de prensa y de comunicación de los gobiernos es otra de las cuestiones que atrae a los interesados en el tema (Joynt Kumar, 2007; Seymour-Ure, 2003; Bartle y Griffiths, 2001). De forma paralela se analizan los cambios ocurridos en las rutinas de organización de la comunicación gubernamental debido al desarrollo de nuevos medios de comunicación, que han modificado de manera considerable los flujos, los tiempos

y las demandas de información (Maarek y Wolfsfeld, 2003; Castells, 2009; Norris, 2000).

En todas estas propuestas existe una coincidencia en considerar como prioritarias una de las dos funciones (o ambas) de la comunicación gubernamental: persuadir a la sociedad, para conseguir su aprobación, y rendirle cuentas, pero quizá se deba además tener en cuenta una tercera función que se deriva de las anteriores: conducir la operación de la comunicación. También existe un acuerdo en considerar que la comunicación gubernamental se circunscribe dentro de los dos sistemas a los que nos referimos antes: la mercadotecnia y la publicidad, y el proceso de comunicación en sí mismo.

Existe además la idea de que, con el objeto de cumplir con estas funciones, es necesario establecer un conjunto de reglas que sirvan como principios ordenadores de las acciones de comunicación, así como unos procedimientos o aplicaciones específicas que permitan organizar las rutinas de intercambio de información.

Con el fin de cumplir con las funciones persuasiva e informativa de la comunicación, los gobiernos y las instituciones políticas definen estrategias, generan estructuras, establecen procedimientos y construyen relaciones con distintos actores y grupos de interés.

El proceso de comunicación que entabla el gobierno con la sociedad tiene un horizonte: se aspira a producir un cambio en una dirección determinada. Esto es, se busca que los ciudadanos conozcan las medidas del gobierno para lograr que se adhieran a ellas y para generar la idea de que las cosas se están haciendo bien. El gobernante debe tener un proyecto político hacia el cual orientar todas sus actuaciones y un plan de comunicación que le permita darlo a conocer de manera eficiente. Canel (2007) afirma que la dimensión comunicativa de la institución radica en que su supervivencia está ligada a la capacidad que tenga para definirse, para mostrar sus objetivos, para justificar sus acciones y para implicar a los demás en las mismas.

Si observamos todos estos procesos destinados a crear una imagen de la gestión y a distribuir la información que se genera respecto de ésta, podemos ver que en las últimas décadas la función persuasiva ha ido ganando terreno a la función informativa. La discusión en cuanto a las causas a las que obedece este cambio se ubica en los tres

aspectos centrales que ocupan a los responsables de la comunicación del gobierno: 1) la construcción de la imagen del líder —ya sea el presidente o el encargado de alguna de las carteras del gobierno— y de la institución de la que es responsable; 2) la presentación de las políticas públicas a los medios de comunicación como intermediarios ante la sociedad, y 3) el registro del pulso de la opinión pública, con el objeto de conocer si las medidas políticas y administrativas que se proponen cuentan con la aprobación de sus destinatarios.

En la función informativa se observa un cambio de prioridades en lo que se estima como noticioso. En sus orígenes, los medios de comunicación eran los encargados de vigilar que el gobierno rindiera buenas cuentas a la sociedad y de hacer pública la información que se derivaba de la gestión gubernamental; su otra función, quizá la más importante, era ofrecer a los distintos públicos una interpretación de los editorialistas especializados en las distintas áreas de la política sobre las acciones y las decisiones del gobierno. Así contemplada, la tarea de los medios era conseguir información relevante, presentar los hechos, evaluarlos con base en los datos concretos con los que contaban e interpretarlos de una manera sobria.

En la actualidad, la información ha cedido el paso a la dramatización y lo que se privilegia son las historias que pueden despertar las emociones a los consumidores de noticias, ya sea a través de la prensa escrita o de los medios electrónicos. Ahora lo que llama la atención de los comunicadores son los escándalos, los conflictos entre el gobierno y la oposición sobre asuntos políticos que les puedan ser atractivos al público, así como las tensiones en el interior del gabinete y las decisiones políticas controversiales. Es por esto que los gobiernos tienen que presentar su información de una manera llamativa, para poder conseguir un espacio en la agenda de los medios.

¿QUIÉN OPERA LA COMUNICACIÓN DEL GOBIERNO?

La comunicación del gobierno puede ser un acto tan racional y frío como informar de los indicadores de una exitosa política económica, o un acto personal y emotivo, como compartir con el público las razones de una decisión delicada, como iniciar una guerra. En el

ámbito persuasivo, una de las cuestiones que más han cambiado a raíz del auge comunicacional es la percepción de los atributos que deben acompañar al buen político y a su gobierno. El ciudadano convertido en espectador gusta más de las emociones fuertes que de los argumentos razonados y presta más atención a la puesta en escena de lo que dice el político que a lo que dice. En este contexto, el reto para el responsable de la comunicación es devolver la atención hacia lo que es sustantivo a su quehacer: promover las políticas y las metas del presidente, y abogar por las acciones y las decisiones del gobierno.

La operación de comunicación a favor de las políticas, las leyes y los programas del gobernante consiste en la planeación de eventos y la elaboración de mensajes que puedan abonar a sus prioridades políticas. Otro de los retos importantes es llegar al público muy temprano, antes de que lo hagan sus críticos, si lo que se pretende es forjar una opinión favorable acerca del presidente y sus políticas. Esto es de suma importancia, porque una vez que una versión sobre un tema se solidifica es muy difícil cambiarla.

Una de las tareas en el terreno persuasivo de quienes operan la comunicación es la de defender a ambos —presidente y gobierno— de sus críticos. Los gobiernos emplean buena parte de su tiempo y su dinero en construir la imagen que quieren proyectar y los mensajes que quieren transmitir acerca de su gestión; por desgracia, esta imagen por lo general no coincide con lo que los demás perciben y evalúan. Esto obedece a que, si bien todos hacemos juicios sobre el liderazgo presidencial, a menudo lo hacemos sobre ideas autoconcebidas con respecto al cargo, que distan mucho de lo que implica el ejercicio de la presidencia en realidad (Neustadt, 1991). Así es que, pese a todo el empeño que se pueda poner en dar a conocer las políticas y las metas, y por justificar las acciones y las decisiones del gobierno, es muy probable que lo que prevalezca sea la desconfianza y la insatisfacción de buena parte de la sociedad respecto de los resultados.

Con la expansión de los medios de comunicación en el terreno de la política podemos hablar de un liderazgo político compartido en el que las agencias de comunicación y los periodistas dejan de jugar

el papel de meros transmisores de la información, para asumir un papel activo e influyente en la definición de la agenda política. En el ámbito informativo, los responsables de la comunicación de los gobiernos deben enfrentar la difícil y compleja tarea de atender todo lo que se relaciona con las exigencias de los medios. Del lado del gobierno, esto se traduce en la operación de la publicidad gubernamental en un amplio sentido de la palabra, que considera no sólo la mercadotecnia destinada a promover sus logros, sino todo lo referente a la información sobre las iniciativas presidenciales y a explicar las razones de esas acciones, con el fin de dar respuesta a las inquietudes de la prensa y de la opinión pública. Esta labor se traduce, asimismo, en el establecimiento de una compleja red de contactos y negociaciones, cuya finalidad es conseguir un lugar en la agenda mediática para los mensajes que el gobierno quiere transmitir a la sociedad.

En su calidad de proveedor de información, el coordinador de comunicación debe estar en contacto permanente con los reporteros, no sólo para proporcionarles regularmente datos, sino para atender sus inquietudes específicas y discutir algún asunto que les llame la atención. Los reporteros juzgan a los encargados de la comunicación gubernamental tanto por la calidad de la información que les proporcionan como por el acceso que tienen a los propios encargados. Por todo esto, un buen gestor de la comunicación debe tener, además de sus aptitudes profesionales, una serie de cualidades personales para poder desempeñar bien su trabajo. De acuerdo con Martha Joynt Kumar (2007: 201), debe ser accesible, honesto, abierto, citable, directo y franco.

En el ámbito operativo, el coordinador de comunicación maneja al personal de su oficina. En México esta tarea comprende la supervisión del trabajo de los directores de las distintas áreas: monitoreo, prensa nacional, prensa internacional, relaciones interinstitucionales, radio y televisión, hasta el del personal administrativo que gestiona los recursos destinados al área, además de coordinar las oficinas del resto de las dependencias gubernamentales para unificar la información que se emitirá en torno a la administración pública. A reserva de que en un capítulo posterior desarrollemos a detalle la manera en que funciona una oficina de comunicación gubernamental, cabe

adelantar que el coordinador de comunicación no sólo lidia con los medios, sino también con los integrantes del equipo cercano al presidente y con los responsables de comunicación de las distintas secretarías. Por todo esto, su rutina diaria está organizada en función de la evaluación de lo que se publica en los medios y de la distribución del trabajo que demanda el día a día, además de dar seguimiento a la agenda de gobierno programada a mediano y largo plazos.

La labor del coordinador de comunicación social es siempre ingrata; si su trabajo tiene éxito, el mérito lo acapara su jefe, pero si hay una disminución en el porcentaje de aprobación del presidente o si algún escándalo salta a la prensa y daña la imagen del gobierno, se considera que esto se debe a un error de comunicación y todo el mundo vuelve la vista hacia el responsable del área. En el caso de México, en algunos periodos presidenciales el coordinador de comunicación ha tenido a su cargo la mercadotecnia y la publicidad, y los procesos de comunicación gubernamental como tareas conjuntas, pero en otros ha habido responsables distintos para cada una de ellas.

El otro escollo que debe superar el encargado de comunicación es el propio sistema de pesos y contrapesos que es inherente a toda democracia. Lograr lo que el presidente y su equipo esperan en términos de cobertura requiere algo más que identificar los recursos y las oportunidades presidenciales. Hay que hacerse camino en un sistema de fuerzas distribuidas entre los poderes de la Unión, entre las ramas del gobierno nacional, entre los niveles de gobierno y entre los poderes fácticos. El mensaje del presidente tiene que abrirse paso entre los intereses de éstos y de muchos otros actores, cuyos proyectos pueden entrar en conflicto con las metas que se propone impulsar.

El éxito del coordinador de comunicación dependerá de la calidad de la información y del consejo con los que provea al presidente, a los miembros de su equipo y a los reporteros. Sin embargo, cada uno los valorará bajo el prisma de sus expectativas: el presidente quiere que el coordinador construya apoyo para él y para sus políticas; el equipo espera lo mismo pero quiere que el coordinador sea el punto focal para las críticas y las culpas de la administración, y los reporteros quieren que éste les proporcione la información fidedigna y atractiva que precisan para hacer su trabajo (Joynt Kumar, 2007).

La forma en que se manejan la comunicación de los gobiernos y las distintas estrategias puestas en práctica depende de la historia y los hábitos comunicativos de cada país, de si el gobernante considera o no prioritarias las tareas de comunicación, y de las exigencias de los distintos momentos políticos.

EL ESTILO PERSONAL DE COMUNICAR

En su estudio sobre el poder presidencial en Estados Unidos, Richard Neustadt (1991) encuentra que la oficina del presidente se convierte en el punto focal de la política y de las políticas. En México esto es mucho más marcado, ya que la especialidad de los comentaristas y de los políticos consiste en hablar de las medidas y de los discursos del presidente, y el resto de la sociedad se les une cuando cree que éste no está atendiendo sus demandas o cumpliendo sus expectativas.

Una de las cuestiones que más han intrigado a los analistas es encontrar las claves de los estilos personales de gobernar de cada uno de nuestros presidentes. Pues bien, los responsables de la comunicación social deben traducir estos estilos en algo digno de convertirse en parte de la agenda de los medios, y esto implica, además de una probada pericia profesional, la capacidad para transmitir de manera fiel lo que el hombre más importante del país quiere informar a la sociedad.

Cada uno de los presidentes tiene una concepción de lo que debe ser la comunicación en su gobierno, de la relevancia que debe adquirir, de la manera en que se ha de desarrollar y de los resultados que espera. A lo largo de los últimos 24 años hemos observado modalidades distintas de interacción entre la Presidencia y la prensa, y también formas diferentes de incorporar a la opinión pública en el debate político.

Esto se observa haciendo un desglose de las distintas facetas de la estrategia de la comunicación gubernamental en nuestro país. La primera responde a la pregunta: ¿quién habla a favor del presidente? Hay mandatarios, como Carlos Salinas de Gortari y Felipe Calderón Hinojosa, que prefieren actuar sin intermediarios para transmitir sus

mensajes a los medios; el primero a través de encuentros directos con los periodistas y el segundo a través de sus discursos. Otros, en cambio, prefieren delegar esta labor a un tercero; tal es el caso de Vicente Fox, quien tras padecer las nocivas consecuencias de interactuar directamente con los medios, decidió hacia el final de su sexenio delegar esta función en un portavoz, lo que es una práctica común en Estados Unidos y la mayoría de los gobiernos parlamentarios de Europa.

Otro de los aspectos en los que se nota el sello personal del presidente es la manera en que decide cuál va a ser el énfasis del mensaje: ¿Un tema en específico? ¿Los temas más exitosos de la gestión? ¿Los temas que tienen un corte político? ¿Los de índole administrativa? Además de elegir este énfasis, el foco hacia un público en general o varios públicos también es parte del estilo de comunicar del habitante de Los Pinos. Hay presidentes que optan por mensajes específicos para ciertos públicos y basan la programación de los eventos tanto hacia los grupos a los que les quieren hablar como hacia los grupos que pueden resultar más receptivos del mensaje o más interesados en el tema. En cambio, otros gobernantes prefieren dirigir la mayor parte de sus mensajes a la sociedad en su conjunto.

Las tareas de comunicación en la Casa Blanca se encuentran básicamente a cargo de dos unidades: la Oficina de Comunicación y la Oficina del Secretario de Prensa. La primera es responsable de los esfuerzos persuasivos de la administración y es la unidad que coordina a las agencias gubernamentales, así como los recursos para los eventos presidenciales. La segunda es el área fundamental para dar forma y distribuir los envíos diarios de información presidencial, así como de establecer el registro presidencial oficial. Sus resúmenes, emitidos dos veces al día, significan un inventario del pensamiento y las acciones presidenciales (Joynt Kumar, 2007: XXI-XXII) A diferencia de este caso, la concentración o dispersión de las tareas de comunicación en Los Pinos varía también de sexenio a sexenio a partir de la estructura definida por su coordinador, de acuerdo con las instrucciones presidenciales. Por lo general, las tareas de información y persuasión se encuentran concentradas en una sola persona, pero los eventos presidenciales están a cargo del área de giras y la promoción de la acción gubernamental es parte

del trabajo de la Coordinación de Imagen, además de que la Unidad de Estudios de Opinión suele ser una entidad autónoma.

Como ya hemos dicho, asumir la responsabilidad de la comunicación social del gobierno no es una tarea fácil. La dificultad radica en entablar una relación entre políticos, medios de comunicación y ciudadanía, en la que se transmita con la mayor veracidad posible lo que sucede en el interior de Los Pinos. Hasta la década de los años setenta, la estructura de partido hegemónico propiciaba que las labores de comunicación fueran muy semejantes a las de la propaganda que usaban los gobiernos autoritarios de la posguerra, en la que, más que persuadir, se buscaba manipular la opinión de la sociedad. La comunicación estaba destinada a reforzar la imagen de un presidente fuerte, legitimado por la ideología de la Revolución y de una administración en pleno funcionamiento.

En 1936, bajo la presidencia de Lázaro Cárdenas, se creó la Dirección de Publicidad y Propaganda (DPP), como parte de la Secretaría de Gobernación. En la iniciativa que envió el presidente al Congreso se concebía a la DPP como

Un conjunto de órganos de publicidad y propaganda coordinados bajo una dirección única e intensamente aplicados a realizar una obra continua de difusión de hechos y doctrinas... [para alentar] la colaboración de todos los sectores sociales en el interior del país [...] [dar] a conocer en el exterior la verdadera situación de México [...] [y hacer] entender la justicia de los postulados revolucionarios, al mismo tiempo [contrarrestar] eficazmente las campañas de falsedades y ataques injustificables que a nuestra patria y a su gobierno se dirigen a veces por individuos o grupos interesados en acarrearle desprestigio (*Diario Oficial de la Federación*, 31 de diciembre de 1936: 3-4, citado en López González, 2002).

Fernando Mejía Barquera afirma que

[Cárdenas] había dado ya muestras de su capacidad para utilizar los medios masivos como instrumentos propagandísticos desde [que ocupara la presidencia] del PNR [cuando] se fundó la estación radiofónica de este partido y en que [...] tanto en el periódico *El Nacional Revolucionario* como en la XE-PNR habían desarrollado una intensa campaña de difusión ideológica (citado en López González, 2002: 20).

Rafael López González (2002) afirma que en el sexenio cardenista la publicidad era entendida como la presencia estatal en la vida pública, y la propaganda como la acción orientadora, educativa y movilizadora del Estado sobre las masas, con el fin de incorporarlas a su proyecto de nación.

La DPP sería también la encargada de coordinar la propaganda del proyecto revolucionario que era difundida a través de los periódicos del país; de libros y folletos elaborados para tal propósito; de películas informativas y de divulgación; de la elaboración de cartas, circulares o periódicos murales, y de la distribución de material de publicidad (Hernández Lomelí, 1996).

La otra función que se le asignó a esta oficina fue dar a conocer las acciones del gobierno. Así fue que surgió el concepto de información oficial que debía ser transmitida a la prensa nacional y extranjera y a las agencias cablegráficas e informativas (Hernández Lomelí, 1996).

En la iniciativa para la creación de la DPP se asentaba:

No es posible infiltrar en el ánimo público el estímulo que ha de llevarlo a cooperar en el gradual mejoramiento de procedimientos y servicios, sin una publicidad y una propaganda certeras, enérgica, científicamente preparadas y sujetas a una dirección única. Tampoco puede esperarse, si no se cuenta con tales auxiliares, que tenga eficacia social (*Diario Oficial de la Federación*, 31 de diciembre de 1936, citado en López González, 2002: 31).

En defensa de la institución de la Dirección se declaraba

Ha faltado también en la República una organización que merezca confianza a los periódicos y a las agencias informativas del extranjero, la cual les proporciona [...] material autorizado y verídico, para presentarlo ante los públicos internacionales como fiel reflejo de la vida mexicana (*Diario Oficial de la Federación*, 31 de diciembre de 1936, citado en López González, 2002: 31).

Durante ese tiempo se adoptó también la práctica de emitir boletines informativos (Arredondo y Sánchez Ruiz, 1986) y se esperaba que los medios los difundieran de la manera en que estaban redactados y que la sociedad tomara su contenido al pie de la letra.

En el gobierno de Cárdenas la eficaz utilización de la radio constituyó una de las mayores preocupaciones del régimen. La radio se usó en gran escala para controlar, organizar y guiar la acción de las masas, así como enmarcar sus luchas y su fuerza política dentro del proyecto estatal; hasta entonces había permanecido cerrada para la expresión libre y autónoma de las clases populares y de las organizaciones sociales y políticas (Mejía Barquera, 1989: 63).² Los discursos del presidente y la propaganda del régimen se difundían por radio, y se usaba además el cine para transmitir las capsulas informativas o de promoción de la acción del gobierno antes de iniciar la proyección de las películas.

En la gestión de Manuel Ávila Camacho se continuaron muchas de las prácticas de su antecesor. Quizás el cambio más significativo fue que se establecieron oficinas de prensa en cada institución federal, con el fin de elaborar boletines que serían repartidos a los periódicos para difundir la “versión oficial” de los hechos. Esta información constituyó, junto con las declaraciones a los reporteros, el contenido exclusivo de información nacional de las primeras páginas de los periódicos (Fernández Christlieb, 1982). En todos estos casos las oficinas de comunicación fungían como cajas de cobro en las que se repartía dinero a los medios y a sus periodistas a cambio de una cobertura favorable al gobierno. Las coordinaciones tenían considerables presupuestos destinados a esta peculiar forma de soborno con la que se sustituía a una estrategia comunicativa propiamente dicha, en la que se establecieran propósitos y se definieran contenidos para dar a conocer la acción del gobierno.

El arribo de la televisión a México fue otro de los momentos importantes en la relación gobierno-medios y en la forma en que se contempló la comunicación gubernamental. El interés del entonces presidente Miguel Alemán en el negocio de las transmisiones televisadas marcó el inicio de una asociación no oficial entre los

² A pesar de que la radiodifusión comercial fue duramente criticada e incluso surgieron proyectos muy serios en las esferas de mayor jerarquía del gobierno que tendían a limitar el dominio que la burguesía iba adquiriendo en la actividad radiofónica, fue justamente en este sexenio cuando, gracias a los beneficios otorgados por el gobierno a la industria de la radiodifusión, ésta alcanzó su consolidación definitiva y preparó las bases para su acelerada expansión en la década de los años cuarenta (Mejía Barquera, 1989: 63).

empresarios de los consorcios de los medios y la élite en el poder (Mejía Barquera, 1989), y de lo que se conoce como el modelo de colusión entre ambos, caracterizado por la disciplina de los medios frente al poder presidencial a cambio de una carta abierta para dirigir los negocios. En cuanto al aprovechamiento del potencial de la televisión como herramienta de comunicación gubernamental, no es casual que la primera transmisión regular, que se efectuó el primero de septiembre de 1950, fuera la del IV Informe de Gobierno del presidente Alemán.

En la segunda mitad de la década de los años setenta las formas de comunicación tradicionales fueron transformándose de manera gradual. El desarrollo de una sociedad políticamente más activa y más informada, así como la apertura derivada de la reforma política de 1976 y las que la sucedieron, se convirtieron en factores importantes para este cambio, como también lo fue el surgimiento de una actitud cada vez más tolerante a la libertad de expresión y la anuencia del gobierno ante una prensa más crítica. Uno de los aspectos más importantes de la reforma de 1976 fue la modificación del artículo sexto constitucional, para incluir el derecho a la información como una garantía del Estado. Esta reforma tenía como uno de sus propósitos dar inicio a una nueva concepción de la comunicación pública y a una nueva relación entre el gobierno, los periodistas y la sociedad, en términos del manejo de los flujos de información. Este derecho vendría a complementarse en 2002, durante el gobierno de Vicente Fox, con la Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública Federal. En el campo de la tecnología, la llegada de la televisión por cable abrió un nuevo canal al flujo de información política sin sesgos oficiales. Todo esto abonó el terreno para importantes transformaciones en la comunicación política en el país.

Con José López Portillo hubo una modesta intención de modernizar sus esquemas de comunicación y de pasar de un modelo propagandístico/informativo a uno de relaciones públicas/comunicación. En el gobierno se manifestó la voluntad de dar un sentido social a la comunicación y de ofrecer este servicio al público sobre la base de un modelo circular de intercambio de información.

Como parte del nuevo esquema de comunicación, en 1977 se creó la Dirección General de Información y Relaciones Públicas de

la Secretaría de Gobernación. En la exposición de motivos para la creación de esta dependencia se establecía que “aparte de las informaciones oficiales del Ejecutivo de la Unión se requieren programas de informes y campañas, coherentes y ordenados para aprovechar las posibilidades de los medios de comunicación modernos, a fin de informar sobre las acciones de la Administración Pública Federal”. Asimismo, se señalaba que uno de sus objetivos era

fortalecer la comunicación del sector público organizando un sistema de información estatal eficiente que no sólo permita evaluar y orientar su capacidad de comunicación, sino captar las necesidades ciudadanas, recibir sus proposiciones, estimulando para ello la acción participativa de las entidades que componen la Administración Pública Federal, así como de los distintos sectores del país (*Diario Oficial de la Federación*, 1 de julio de 1977, citado en Hernández Lomelí, 1996).

La nueva manera de comunicar se manifestaba en dos de los objetivos que se le asignaban a esta oficina: el primer e incipiente intento de rendición de cuentas en la historia del país, en el que, aunque se mantenía el control del gobierno sobre la información que emitían los medios, se dejaba de lado el supuesto de que tanto éstos como sus auditorios debían asumirla como válida de manera acrítica y se consideraba importante recibir la opinión de los distintos grupos de la sociedad. El otro aspecto novedoso fue la idea de aprovechar las posibilidades que brindaban los medios de comunicación para realizar campañas de publicidad con el fin de hacer más visibles las acciones del gobierno (Hernández Lomelí, 1996: 64-65).

La primera oficina de comunicación independiente se creó a finales de 1982 como Coordinación General de Comunicación Social, debido a que la responsabilidad de la comunicación de Los Pinos —que entonces correspondía a la Secretaría de Gobernación— se trasladó a la Oficina de la Presidencia de la República. En 1983, con Miguel de la Madrid, se crearon la Dirección General de Comunicación Social de la Presidencia y la Unidad de la Crónica Presidencial (Hernández Lomelí, 1996).

El presidente y su equipo pensaban que la información no sólo debía componerse de cifras o comunicados sobre la gestión, sino

acompañarse de apoyos narrativos y visuales para proyectar una imagen positiva del gobierno. Así, el encargado de comunicación, Manuel Alonso Muñoz, tuvo la tarea de cuidar y fortalecer la imagen del presidente dando a conocer sus acciones a través del diseño de campañas específicas de publicidad en los medios.

Al inicio de este capítulo hablamos de cómo la función persuasiva había ido cediendo paso a la informativa y de cómo la dramatización iba tomando un papel cada vez más importante en las estrategias de comunicación. En México todos estos procesos adquirieron más visibilidad durante los sexenios de Carlos Salinas de Gortari y de Vicente Fox. Las gestiones de ambos presidentes marcaron una importante transformación no sólo en el concepto de la comunicación y de su utilidad, sino también en la estructura de la oficina.

En ambos casos se dedicaron grandes esfuerzos a la construcción de la imagen del líder y a la presentación de las políticas públicas. Fue con Salinas de Gortari que se creó un área específica para registrar la opinión pública acerca de la popularidad del presidente y para conocer lo que la sociedad pensaba sobre los programas de gobierno y los cambios en el modelo económico. Ésta fue la primera vez que el gobierno se preocupó por tratar de sintonizar sus mensajes con lo que la gente tenía en mente y quería escuchar en voz del mandatario, con el fin de crear un campo de empatía con el gobierno.

El contexto político mediático en el que José Carreño Carlón ejerció su cargo como coordinador de la comunicación del presidente Salinas de Gortari ameritaba un manejo más dinámico, en consonancia con la adopción de las prácticas del modelo estadounidense. En este sentido, se incorporaron dos estrategias que ya habían sido puestas en operación varios años atrás en Estados Unidos: una fue la del *spin* como una operación política deliberada para convencer a la prensa de las bondades de la gestión pública, y la otra fue la de incidir deliberadamente en la agenda de los medios a través de la figura del presidente. Durante este sexenio se programaron un buen número de entrevistas en las que el mandatario explicaba las razones de la puesta en marcha de los programas de gobierno y los beneficios que se esperaba obtener con ellos. En este periodo hubo, además, un cuidado especial en la presentación de las políticas y en

su contextualización dentro de la narrativa del ingreso de México a la modernidad.

El cambio en los esquemas de comunicación vino aparejado con una nueva interacción entre medios, gobierno y sociedad, además de un nuevo equilibrio en las relaciones de dominio y subordinación entre estos tres actores. En la coordinación de comunicación de Los Pinos se creó una nueva infraestructura destinada a promover estas estrategias proactivas de información; por ejemplo, se montó un estudio de grabación que le permitió a la Presidencia crear sus propios productos de publicidad, así como sus propios materiales de radio y televisión, para fijar postura ante las diversas coyunturas políticas.

A diferencia de su antecesor, Ernesto Zedillo no consideraba prioritaria la promoción de su liderazgo personal ni la dramatización del ejercicio del poder. Era muy consciente del poder de la prensa y muy cuidadoso en el manejo de su imagen, aunque podría pensarse que consideraba la relación con los medios como un mal necesario para llegar a la sociedad, que era lo que realmente le interesaba. Creía que lo más importante en términos de la acción gubernamental era el resultado eficaz de las políticas públicas y que esa eficacia era la mejor estrategia de comunicación del gobierno. Marco Provencio centró el esfuerzo de su trabajo en la Coordinación de Comunicación Social en la programación de los calendarios y de la forma en las que se lanzarían las campañas de promoción de las acciones de gobierno en los tiempos oficiales. En el terreno del aprovechamiento de la tecnología, fue durante esta gestión que se generalizó el uso de las computadoras como instrumentos para el manejo de la comunicación y se ofreció, por primera vez, información a través de una incipiente página web del gobierno.

Un factor importante que considerar para entender el cambio en la lógica de la comunicación a partir del 2000 es lo que Carreño Carlón (2007) llamó el paso del modelo basado en la cultura de la colusión, caracterizada por la disciplina de los medios frente al poder presidencial, a una cultura de la colisión en la que éstos adoptaron una postura adversa en su cobertura de las acciones del gobierno. En México el arribo de la alternancia resultó en una suerte de “destape” en el que los medios, que habían padecido la censura y el control del gobierno durante el largo periodo en el poder del Partido

Revolucionario Institucional (PRI), ahora gozaban de un margen de libertad de expresión.

Vicente Fox concebía a la comunicación gubernamental como un ejercicio que tenía que adecuarse a la lógica de los medios, con el fin de lograr que recogieran, de la forma más nítida posible, los mensajes diseñados para dar a conocer los resultados de la gestión. En la primera etapa de su gobierno se vio a la comunicación social como la continuidad de la estrategia que lo había llevado a la victoria. Fox fue muy criticado por su intención de actuar desde la perspectiva kernelliana³ de la campaña permanente, y hubo después varios ensayos poco fructíferos de dar un giro más efectivo a la estrategia de comunicación gubernamental. No fue hasta finales de su sexenio que se reconfiguró la oficina para trabajar de una manera proactiva la difusión de los programas emblemáticos del gobierno y dar un especial énfasis a la tarea de rendición de cuentas. Como parte de esta transformación se instituyó la figura del portavoz del presidente, en la persona de Rubén Aguilar, y se convocó a los medios a una conferencia de prensa diaria.

Felipe Calderón apostó al poder de su investidura para convertirse en el abogado de su propia causa y portador del mensaje de su administración. Con esto, en efecto, colocó en medios el tema que distinguiría su sexenio, la lucha contra la delincuencia organizada, pero lo hizo en detrimento del resto de los propósitos de las políticas públicas de su gobierno. El presidente asignó a Alejandro Poiré como su vocero para hablar de este tema exclusivamente; su labor duró sólo unos meses.

En cuanto a la operación de la oficina, a Maximiliano Cortázar le tocó el reto de adaptar la comunicación del gobierno a las nuevas demandas de información derivadas del auge de las redes sociales en Internet y de la permanente exigencia de sus usuarios de una respuesta inmediata del gobierno respecto a las noticias del

³ Kernell (1986) afirma que en los gobiernos divididos la negociación con las fuerzas opositoras es una estrategia menos conveniente y exitosa. Esto hace que los gobernantes “se hagan públicos” (*going public*), esto es, se dirijan directamente a los votantes para tratar de inducir al Congreso a que apruebe la legislación que el presidente propone. Esto implica concebir la comunicación del gobierno de manera semejante a la de las campañas electorales y aumentar el énfasis en las tareas de carácter persuasivo.

momento. Al igual que en el sexenio de Zedillo, la presentación de las políticas y la construcción de una imagen mediática para el líder no fueron tareas que tuvieran mayor consideración en la estrategia comunicativa del gobierno.

EL MOMENTO HISTÓRICO

La visión y el tipo de relación que la Coordinación de Comunicación estableció con los medios y quienes trabajan en ellos dependieron del momento histórico en el que se desarrollaron y se volvieron más complejas y amplias con el paso del tiempo. La libertad de expresión y la relación con los medios han vivido etapas de apertura y cerrazón: en el gobierno de José López Portillo, la reforma política de Jesús Reyes Heróles implicó un avance; en el sexenio de Carlos Salinas de Gortari, la entrada en vigor del Tratado de Libre Comercio (TLC) rompió, por la vía de los hechos, viejas dinámicas de control e inercias que favorecieron la apertura. Los medios empezaron a dirigirse más al mercado, pero sin abandonar la dependencia financiera de la publicidad del gobierno.

La apertura continuó en el sexenio del presidente Zedillo y los medios comenzaron a criticar con mayor independencia y fuerza al gobierno, pero todavía dentro de ciertos límites. El arribo de la alternancia abrió un nuevo espacio, en el marco de una sociedad más democrática, para el respeto total a la libertad de expresión. Los medios empezaron a actuar sin presión por parte del gobierno.

En el interior de los medios, hoy los periodistas están menos sujetos a los dueños y directivos, y con eso se amplía su margen de maniobra y su capacidad de interactuar por cuenta propia con el coordinador de Comunicación.

¿DE QUÉ HABLAMOS CUANDO HABLAMOS DE COMUNICACIÓN DE LOS GOBIERNOS?

La comunicación de los gobiernos se refiere básicamente al diseño de las estrategias persuasivas que, a lo largo de la historia, han utili-

zando las autoridades para convencer a la sociedad de su capacidad para conducir la gestión pública. Esto implica traducir estas estrategias en prácticas que permitan a los gobernantes presentar sus posiciones, conseguir aliados y ganar la partida a sus oponentes. Este proceso requiere la sintonía de un buen número de factores de muy distinta índole.

En el ámbito persuasivo, los comunicadores deben considerar desde cuestiones tan inteligibles como las percepciones de los ciudadanos acerca de la política y de los políticos, hasta detalles muy particulares, como incorporar algunas facetas de la vida privada de los gobernantes a sus agendas de comunicación para hacerlos aparecer como seres humanos comunes. Aquí la cuestión más importante es cómo se construyen las historias para despertar las emociones adecuadas y lograr así una verdadera empatía con los receptores de los mensajes.

En el ámbito informativo de la operación de los procesos de comunicación también existe una amplia gama de asuntos que deben tomarse en cuenta, y que pueden ir desde los mecanismos de recopilación de la información y de los controles que garantizan su veracidad, hasta los estilos de cada uno de los responsables para practicar el *spin* con los medios. En este ámbito, lo determinante es ganar la confianza de los periodistas y de la opinión pública, de modo que todo el esfuerzo de comunicación cristalice en la aprobación de las acciones del gobierno y de los gobernantes.

Cerramos este capítulo con dos advertencias: las expectativas sobre los alcances de la comunicación de los gobiernos son mucho mayores de lo que de hecho puede hacer por los mandatarios. Lo que los presidentes tienen en realidad son problemas políticos y de política, y no necesariamente de comunicación. Por ello, por mejor que sea la operación de todos los aspectos de los que hablamos aquí, si las respuestas a los problemas no son las correctas no hay mucho margen de maniobra (Joynt Kumar, 2007).

La comunicación gubernamental precisa de una suerte de carta de navegación, pero no existen fórmulas únicas o modelos exitosos que puedan ser adoptados por todos los que ejercen el poder. La estrategia de comunicación tiene algo de emergente, en el sentido

de que debe adaptarse a las situaciones para capitalizar al máximo las oportunidades que se presentan (Canel, 2007).

BIBLIOGRAFÍA

- AGUILAR VALENZUELA, Rubén (2008). “Bases de la comunicación gubernamental”. *Etcétera* 87. Disponible en <<http://www.etcetera.com.mx/articulo.php?articulo=2337>>.
- ARREDONDO, Pablo, y Enrique Sánchez Ruiz (1986). *Comunicación social, poder y democracia en México*. México: Universidad de Guadalajara.
- BARTLE, John, y Dylan Griffiths (editores) (2001). *Political Communication Transformed. From Morrison to Mandelson*. Londres: Palgrave.
- CAMPBELL, Colin, y Margaret Wyszomirski (2007). *Executive Leadership in Anglo-American Systems*. Pittsburg: Pittsburg University Press.
- CANEL, María José (1999). *Comunicación política. Técnicas y estrategias para la sociedad de la información*. Madrid: Taurus.
- CANEL, María José (2007). *Comunicación de las instituciones públicas*. Madrid: Tecnos.
- CARREÑO CARLÓN, José (2007). *Para entender a los medios de comunicación*. México: Nostra Ediciones.
- CASTELLS, Manuel (2009). *Comunicación y poder*. Barcelona: Alianza Editorial.
- DIARIO OFICIAL DE LA FEDERACIÓN, 31 de diciembre de 1936. Citado en “Departamento Autónomo de Prensa y Publicidad (DAPP). La experiencia del estado cardenista en políticas estatales de comunicación, 1937-1939”, de Rafael López González (2002). Tesis de licenciatura.
- DIARIO OFICIAL DE LA FEDERACIÓN, 1 de julio de 1977, citado en “Las oficinas de comunicación social en México”, de Francisco Hernández Lomelí (1996). *Comunicación y Sociedad* 25-26.

- FERNÁNDEZ CHRIESTLIEB, Fátima (1982). *Los medios de difusión masiva en México*. México: Juan Pablos.
- FRANKLIN, Bob (2004). *Packaging Politics*. Londres: Bloomsbury.
- GOUTHIER, Gilles (compilador) (1995). *Comunicación política*. Madrid: Gedisa.
- HERNÁNDEZ LOMELÍ, Francisco (1996). “Las oficinas de comunicación social en México”. *Comunicación y Sociedad* 25-26.
- LÓPEZ GONZÁLEZ, Rafael (2002). “Departamento Autónomo de Prensa y Publicidad (DAPP). La experiencia del estado cardenista en políticas estatales de comunicación 1937-1939”. Tesis de licenciatura.
- JOYNT KUMAR, Martha (2007). *Managing the President’s Message. The White House Communication Operation*. Washington: The Johns Hopkins University Press.
- KERNELL, Samuel (1986). *Going Public*. Washington: Congressional Quarterly Press.
- LANGER, Ana Ines (2007). “A historical exploration of the personalisation of politics in the print media: The British prime ministers (1945-1999)”. *Parliamentary Affairs* 60 (3): 371-387.
- LANGER, Ana Ines (2010). “The politicization of the private persona: Exceptional leaders or the new rule? The case of the United Kingdom and the Blair Effect”. *The International Journal of Press/Politics* 15 (1): 60-76.
- MAAREK, Philippe J., y Gadi Wolfsfeld (editores) (2003). *Political Communication in a New Era. A Cross National Perspective*. Londres: Routledge.
- MEJÍA BARQUERA, Fernando (1989). *La industria de la radio y la televisión y la política del Estado mexicano*. México: Fundación Manuel Buendía.
- NEUSTADT, Richard (1991). *Presidential Power and the Modern Presidents. The Politics of Leadership from Roosevelt to Reagan*. Nueva York: The Free Press.

- NORRIS, Pipa (2000). *A Virtuous Circle: Political Communications in Postindustrial Societies. Communication, Society and Politics*. Cambridge: Cambridge University Press.
- PIERSON, Paul (2000). "Increasing returns, path dependence, and the study of politics". *The American Political Science Review* 94 (2): 251-267.
- PIERSON, Paul (2004). *Politics in Time: History, Institutions, and Social Analysis*. Princeton: Princeton University Press.
- SANDERS, Karen, y María José Canel (editoras) (2003). *Government Communication: Cases and Challenges*. Londres: Bloomsbury.
- SELDON, Anthony, y Dennis Kavanagh (2005). *The Blair Effect*. Cambridge: Cambridge University Press.
- SEYMOUR-URE, Colin (2003). *Prime Minister and the Media. Issues of Power and Control*. Oxford: Blackwell.
- WOLTON, Dominique (1995). "La comunicación política: construcción de un modelo". En *El nuevo espacio público*, compilado por Jean-Marc Ferry. Barcelona: Gedisa.

Capítulo 2

Imagen, mensaje y relato

La construcción de la imagen parte de la necesidad que tienen los gobiernos de comunicar lo que hacen y las decisiones que toman a través de un lenguaje sencillo y del uso de símbolos que les permitan crear empatía con los destinatarios de las políticas. La imagen es el modelo mental que se forma la sociedad acerca de los gobiernos como resultado del procesamiento de toda la información relativa a su actuación. En la imagen convergen el conjunto de ideas, valores, creencias y, tal vez, los mitos que los gobiernos quieren proyectar sobre sí mismos.

Existe una estrecha relación entre imagen y mensaje, ya que una vez puestas en marcha las técnicas comunicacionales y mercadológicas que le darán una identidad específica a un gobierno, éstas tienen que ser traducidas en mensajes que permitan visualizar los objetivos y persuadir al auditorio de su factibilidad. Los mensajes deben estar en sintonía con estas dos preguntas: ¿cómo quiere ser visto? y ¿con qué quiere ser identificado en esencia?

La pertinencia del mensaje puede significar un punto de inflexión entre la aceptación y el rechazo de la sociedad hacia el proyecto de gobierno, y entre la confianza o la desconfianza hacia quien lo conduce.

La palabra *mensaje* en política atiende al menos a cuatro significados: 1) la definición de la manera en la que se comunicará el proyecto de gobierno —en su conjunto y en cada una de las fases en las que se desarrollará—; 2) el discurso en sí mismo; 3) los sím-

bolos que adopta la publicidad gubernamental, y 4) el uso que hacen los gobernantes de los medios de comunicación para explicar a la sociedad las razones de sus decisiones.

El primer significado se relaciona con las operaciones de comunicación destinadas a transmitir la identidad del gobierno, mientras que los otros tres aluden a la importancia del uso adecuado de las palabras para conectar con el público y conseguir su empatía y su confianza. Estos significados parten de dos preguntas: ¿qué se dice? y ¿cómo se dice?

¿QUIÉN EJERCE EL PODER?

La capacidad para comunicar es la contribución personal más importante a la imagen positiva de un gobierno. Si quien ejerce el poder no sabe explicar con sencillez y claridad los motivos que lo llevaron a tomar ciertas decisiones, no convocará simpatía hacia ellas. Lo mismo sucederá si la sociedad percibe que existe la intención de imponerle alguna medida. El político necesita que las acciones que pone en práctica se interpreten como el resultado de una reflexión pausada de sus consecuencias y que los ciudadanos comprendan que el camino tomado era el mejor posible, e incluso el que ellos mismos, puestos a decidir, hubieran elegido.

La posibilidad de conocer a la persona que está detrás del gobierno es relevante, en más de un sentido, en la construcción de la imagen. Cuando el gobernante tiene la capacidad de revelarse ante el público como alguien que comparte sus mismas aspiraciones y preocupaciones, se establece entre ambos un ámbito de contacto; en caso contrario, puede convertirse en un factor de antipatía hacia su gestión. Por esto, es de la mayor importancia saber manejar y explotar las características biográficas de quien ejerce el poder.

Los atributos personales, como el nivel cultural, la destreza intelectual y la calificación profesional pueden significar puntos a favor de la imagen del gobierno y viceversa. A este respecto, las credenciales académicas suelen servir como avales de eficiencia y ser leídas como capacidad para dirigir a la nación.

Los rasgos de carácter como la simpatía, la sinceridad, la madurez, el tesón y la afabilidad (Canel, 2007: 48) pueden verse como una buena disposición de ánimo frente a las tensiones propias de la política. Asimismo, si quien ejerce el poder es visto como una persona honesta y tolerante, estas virtudes pueden ser traducidas en cualidades de gobierno: fiabilidad, confianza, integridad y cohesión.

En la actualidad, las habilidades comunicativas de un gobernante son tan importantes como sus capacidades intelectuales y ejecutivas. Por ejemplo, tener una apariencia física atractiva puede ser un factor que contribuya a la benevolencia del público hacia el político y su forma de ejercer el poder; es por esto que los mandatarios recurren cada vez con más frecuencia a recursos cosméticos para corregir defectos que, de acuerdo con sus asesores, tienen un impacto negativo en su imagen.

Hay gobernantes cuyo carisma les facilita las tareas de comunicación, mientras que otros tienen habilidades histriónicas que se ajustan a los patrones de lenguaje, concreción y dramatismo que demandan los medios y les permiten ser convincentes. De no ser el caso, deben someterse a un entrenamiento especial, que consiste básicamente en efectuar constantes ensayos sobre la base de la construcción de los posibles escenarios a los que se puede enfrentar el gobernante en una entrevista o una conferencia de prensa para la radio o la televisión. En este entrenamiento se van limando sus defectos y se les prepara para manejarse con aplomo ante el embate de los periodistas. Los atributos apreciados en la lógica de los medios serían: telegenia, oratoria, agilidad de argumentación, calidad de expresión, timbre de voz y gesticulación (Canel, 2007:48). No obstante, no hay que perder de vista que el objetivo fundamental de todo el proceso es lograr transmitir el mensaje de la manera en que el gobierno quiere hacerlo, y no sólo responder a los intereses noticiosos de los reporteros.

En el primer capítulo dijimos que una de las tareas de la comunicación gubernamental es mostrar parte de la vida privada del mandatario, es decir, de las situaciones del día a día a las que se enfrenta como un ser humano común. En este ámbito, uno de los aspectos que despiertan más el interés de la prensa y del público es su vida familiar. En principio, la estabilidad familiar es siempre bien recibida, ya que por lo general es considerada como sinónimo de

estabilidad emocional y de madurez personal, pero existen otros ángulos de la vida en familia susceptibles de convertirse en noticia, como los destinos vacacionales, las labores cotidianas como cocinar, servir la cena o lavar los platos, los hobbies o los deportes practicados y los momentos compartidos con los hijos y los nietos.

La importancia que se otorga a la familia en la construcción de la imagen varía de país a país, así como lo que se considera perjudicial respecto de la presencia pública de la misma. Por ejemplo, en países como Argentina o España el hecho de que él o la consorte tenga una vida política activa propia es visto como algo natural. Cristina Fernández de Kirchner era senadora en el tiempo de la presidencia de su marido Néstor, Carmen Romero fue diputada durante la gestión de su esposo Felipe González y Ana Botello formó parte de la lista de Alberto Ruiz-Gallardón para la candidatura a la alcaldía de Madrid, siendo la esposa del presidente José María Aznar.

La influencia del consorte en las decisiones políticas es, por lo general, mal vista: los miembros del *staff* de Reagan y los medios de comunicación criticaron siempre el peso que tenía la opinión de su esposa Nancy en todo lo que resolvía el presidente, mientras que la intención de Hillary Clinton de tomar bajo su jurisdicción uno de los programas emblemáticos del gobierno de su marido —su propuesta de reforma al sistema de salud de 1993— tampoco fue bien recibida por el Congreso, ni por la sociedad estadounidense, ni por la prensa. Y en el caso de México, la pretensión de Marta Sahagún de cogobernar con su marido fue un factor que provocó constantes críticas y censuras tanto a ella como al presidente Vicente Fox en el círculo rojo, el grupo de analistas que tienen una opinión calificada, pero no necesariamente en el círculo verde, constituido por la gran mayoría de la población.

Otro de los factores que pueden contar en la construcción de la imagen del líder político es el partido al que pertenece. Lo anterior depende también del país del que se trate y del momento político en que se ejerza el poder. La reputación de su partido es algo con lo que el gobernante tiene que lidiar, ya que no será fácil desprenderse de la percepción de ineptitud, corrupción, intransigencia u obsolescencia de la organización política a la que pertenece. Esto sólo será posible a partir de un verdadero proyecto mercadológico y político de

cambio, como en el caso del Partido Laborista británico, que después de ser una organización muy vinculada con los sindicatos —con sus continuas huelgas— y con la denostada política de bienestar, bajo la dirección de Anthony Blair emprendió toda una renovación organizativa, estatutaria y programática que le permitió volver al poder después de 18 años de gobierno del Partido Conservador.

EL MENSAJE

En cuanto al mensaje, la mercadotecnia ayuda a hacer más efectiva la presentación de las políticas, pero el discurso siempre será la herramienta de comunicación por excelencia, porque es la única vía de conexión directa que tiene el mandatario con sus oyentes. El discurso fija el campo de comunicación con el auditorio y establece los términos del diálogo. Por esta razón, cualquier líder que busque ejercer alguna influencia política o movilizar apoyo hacia su causa está obligado a poner cuidado y emoción en lo que dice. A través de la palabra se pueden exponer los argumentos que avalan una postura y explicar las razones que llevaron a adoptarla. Así, los políticos usan la palabra para defender sus ideas, para presentar las razones que los llevan a emprender una causa o para explicar su visión de las cosas. En un contexto de competencia, el discurso puede servir también como vehículo para establecer una propuesta alternativa o crítica en relación con lo que sostienen los opositores.

El discurso ayuda, al mismo tiempo, a formar la visión que se tiene de un gobernante o de un político. En ese sentido, no sólo comunica algo, sino que además puede mejorar o deteriorar su imagen, y contribuir a conservar o perder su popularidad cuando se encuentra en el ejercicio de una responsabilidad pública.

Existen una serie de códigos para que un discurso político sea convincente, pero el más importante es hablar de un tema que le interese al auditorio y hacerlo de una manera simple, con palabras que sean fáciles de entender y con imágenes que puedan visualizarse.

El auditorio es importante porque lo que se dice debe estar en consonancia con lo que la gente está esperando escuchar. No es lo mismo dirigirse a un gran número de personas que se encuentran

en un evento de campaña que hacerlo para un pequeño grupo de empresarios de importantes firmas internacionales. En el primer caso las palabras buscan desatar emociones fuertes y reacciones semejantes a las que el público tiene ante una estrella de rock; en el segundo, la argumentación racional, los datos duros y la sobriedad en la exposición tienen como propósito crear la imagen de un gobierno que tiene el control de la situación.

Además de las personas que el gobernante tiene frente a sí, hay que tomar en cuenta que el discurso será retomado por los medios de comunicación; por esta razón hay que incluir en él algunas frases cortas y contundentes, así como información de carácter noticioso que pueda servir a los reporteros para hacer su trabajo. Un buen ejemplo es éste: “*The Lady’s not for turning*” (La Dama no está a favor de dar vuelta atrás) fue la frase que usó en 1980 la entonces primera ministra de Reino Unido, Margaret Thatcher, ante las presiones de los miembros de su propio partido para que pusiera fin a su política de liberalización, cuyos primeros resultados eran una alta tasa de desempleo y una profunda recesión económica. En el caso mexicano, un ejemplo puede ser el de “cero tolerancia con la delincuencia” —que adoptó de Rudolph Giuliani, alcalde de Nueva York—, usada en los primeros discursos de Vicente Fox sobre el tema de seguridad. De no incluir estas frases, los periodistas buscarán algo en el discurso que les sirva como cabeza de su nota y no lo harán con la mejor de las intenciones. En México contamos con un buen número de anécdotas al respecto; baste citar la frase: “Ya nos saquearon, no nos volverán a saquear”, usada por el presidente José López Portillo en su último Informe de gobierno.

En relación con su estructura, el discurso debe seguir una lógica en la que el tema del que se hablará se anuncie desde el inicio. Lo anterior obedece a que éste es el momento en que el mandatario contará con la mayor atención de sus oyentes. Los comienzos de un discurso tienen que ser fuertes y atractivos, para que puedan despertar de entrada el interés del auditorio. Cabe señalar que en el esquema estadounidense se suele usar la anécdota personal, porque coloca al emisario en el centro de la situación y crea una sensación de cercanía.

El cuerpo del discurso debe contar con una serie de argumentos para apoyar el enfoque que se le está dando al asunto. Estos argumentos pueden basarse en cifras, en comparaciones con situaciones anteriores, en consideraciones de carácter moral o humano, en etapas de desarrollo de políticas públicas, en la necesidad de resolver algún problema, o en la disyuntiva de emprender un proceso de modernización, entre otros temas. Las alternativas son amplias, pero lo que no se debe perder de vista es el tema que dio origen a la convocatoria. Hay políticos que suelen improvisar con la intención de irse ganando al auditorio; sin embargo, la experiencia nos enseña que son contadas las ocasiones en las que tienen éxito, porque al romper la lógica del discurso no logran hacerse entender; más aún, en la mayoría de los casos las improvisaciones son citadas por los medios fuera de contexto como gazapos.

La forma ortodoxa de concluir un discurso es con un resumen de las ideas que se plantearon a lo largo de la exposición; esto depende del evento de que se trate y del estilo de comunicar del político. En todo caso, lo que hay que tener en cuenta es que al cierre del discurso el auditorio se debe llevar en mente la perspectiva sobre el tema o el problema que estaba definida en la estrategia (Meyenberg y Lugo, 2011). Un error común es cerrar siempre con una letanía en la que se recitan todos los logros del gobierno, porque con esto lo que se consigue es desconectar al público del discurso y desperdiciar la oportunidad de fijar el mensaje programado. Además, a los medios no les interesa publicar algo que no tiene nada de novedoso.

DISCURSO Y RELATO. CONTEMOS HISTORIAS

Cuando alguien le pregunta al responsable de comunicación de un líder político en qué consiste su trabajo, es muy probable que conteste: “En concebir y contar historias”. La idea de hacer comunicación gubernamental a través de historias se relaciona con la necesidad de competir con el mercado de mensajes a los que las personas se encuentran expuestas día tras día y con la tendencia a relacionar la lógica de las políticas públicas con la vida cotidiana de las personas a las que están destinadas.

El mensaje tiene, ante todo, la finalidad de convencer y la mejor manera de hacerlo es a través de lo que André Gosselin (Gauthier, Gosselin y Mouchon, 1998) llama *acción dramática*, esto es, crear el ambiente propicio para una representación semejante a la que hacen los actores en los teatros. El autor llama la atención sobre la capacidad de la acción dramática para formar parte de los deseos y los sentimientos de los otros, incorporando a la estrategia una manera más íntima de presentarse ante los demás.¹ En política, lo anterior se hace a través del papel que el gobernante escoge deliberadamente representar.

En este sentido, se hace una elección y la puesta en escena le toca a su equipo de comunicación. No es fácil, ya que el político tiene que someterse a un proceso de aprendizaje que le permita desarrollar las habilidades necesarias para contar y actuar una historia de manera convincente. Enfatizamos el adjetivo convincente porque no basta con construir discursos que contengan buenas historias; lo importante es que el público crea en el personaje y considere que existe congruencia entre lo que dice y lo que hace. Otra cosa que hay que tomar en consideración es que crear el ambiente propicio para los eventos tiene que ver tanto con el guión como con el escenario; tanto con el discurso como con los símbolos gráficos y de ambientación que se han usado para dar identidad al evento.

Esto nos lleva a preguntarnos de dónde sacamos la materia prima que se utilizará para una escenificación exitosa, y a pensar en la invitación que nos hace George Lakoff (2004) a incorporar al mensaje marcos de referencia contruidos a partir de valores morales. Enmarcar, nos dice, consiste en usar un lenguaje que esté de acuerdo con la visión de mundo de la mayoría de las personas a las que queremos persuadir. No se trata sólo de un lenguaje bien usado, sino de tomar en cuenta las formas de pensar y las ideas, y hacer que los argumentos políticos las incluyan y las evoquen.

Desde el punto de vista de Lakoff (2006: 119), los argumentos políticos exitosos son los que contemplan estos elementos:

¹ Si bien es cierto que Gosselin advierte que el político puede elegir entre una actuación sincera, en consonancia con sus convicciones, o recurrir a la manipulación, a partir de una actuación que concuerde con las reacciones que quiere causar en los demás, al final el público reconocerá la falsedad de la segunda.

- Tienen que ver con lo que está bien y lo que está mal.
- Confrontan valores a partir de formas antagónicas de ver el mundo.
- Cuentan historias con temas que provocan dilemas o conflictos, y cuyos protagonistas pueden ser héroes, villanos o víctimas.
- Usan el sentido común, construyen los argumentos a partir de lo que el grueso de la gente piensa, sea esto verdad o no lo sea.
- Usan un lenguaje superficial para referirse a ideas más profundas.
- Plantean una postura respecto de un dilema o conflicto, en la que se establecen el problema y la solución.

Si las acciones políticas se explican a través de relatos, será más fácil que se comprendan que si se intenta hacerlo a través de un discurso lleno de tecnicismos, de palabras complicadas y dicho desde una postura de superioridad. Lo primero que hay que hacer para contar un buen relato es acatar cinco reglas básicas, que pueden entenderse mejor a través de las preguntas a las que responden: 1) elegir un tema: ¿de qué vamos a hablar?; 2) hacer un guión: ¿qué vamos a contar?; 3) ¿cuál va a ser nuestra postura frente al tema: neutral, personal, empática, antagónica?; 4) conocer el problema que se pretende resolver: ¿cuál es el conflicto o el dilema?; 5) finalmente, hay que establecer una moraleja: ¿qué es lo que queremos que se lleve el auditorio después de escuchar nuestro relato? (Lugo, 2011).

Lo segundo es apelar a las emociones. Antonio Núñez dice:

La carga emocional de los relatos capta mejor nuestra atención que la simple información, haciendo que aprehendamos el sentido de los acontecimientos de una manera más rápida y más profunda que los mensajes asépticamente informativos. Un buen relato huele, tiene textura, se puede ver aunque no tenga un soporte visual, se puede oír aunque sea mudo y está trufado de sabores (Núñez, 2007: 28).

En ese mismo tenor, Chip y Dan Heath (2007) afirman que para hacer que nuestras ideas sean claras, debemos explicarlas en términos de acciones humanas y de información sensorial. Otra de las

cosas que nos aconsejan es hablar con concreción, ya que es la única manera de asegurarnos de que nuestra idea signifique lo mismo para todo el auditorio.

No basta, sin embargo, con hacer un buen relato para sumar adeptos a nuestra causa; éste debe tener un sentido para la gente que lo escucha. Esto significa que cada vez que se construya un mensaje a través de un relato hay que elegir un material narrativo que conmueva y convoque a los oyentes, y que los convenza de la sinceridad de quien lo dice. Si el relato no es capaz de llamar la atención, fracasará ante la multitud de historias que se encuentran pululando en el espacio público.

Un relato bien contado también hace uso de algunas estrategias narrativas que permiten aderezarlo: se recurre a los mitos, se usan metáforas y otros recursos retóricos, y se utilizan arquetipos para darle un papel al gobernante dentro de la trama que ha de actuar. En el relato se tiene que presentar una secuencia de acontecimientos que activen los sentidos y despierten emociones. En él se muestran los conflictos y se revelan las verdades que dan sentido a nuestras vidas, además de que se aprenden lecciones de la experiencia vivida.²

La secuencia de acontecimientos que compone al relato tiene que tener un propósito emocional o social: seducir, ser parte de una epopeya, infligir un castigo, educar, redimir, invitar a una acción, mostrar un proceso de madurez. (Núñez, 2007: 102; Meyenberg y Lugo, 2011).

Los arquetipos que propone Joseph Campbell (2010) sirven para entender cuáles son los personajes que los políticos buscan representar:

² En su libro sobre el psicoanálisis del mito, Campbell (2010: 40) dice: “En todas partes, sin que importe cuál sea la esfera de los intereses (religiosa, política o personal), los actos verdaderamente creadores están representados como aquellos que derivan de una especie de muerte con respecto al mundo y lo que sucede en el intervalo de la existencia del héroe, hasta que regresa como quien vuelve a nacer, engrandecido y lleno de fuerza creadora hasta que es aceptado unánimemente por la especie humana. Por consiguiente nos ocuparemos de seguir una multitud de figuras heroicas a través de las etapas clásicas de la aventura universal, con objeto de revisar las revelaciones eternas. Esto nos ayudará a entender no sólo el significado de las imágenes vigentes en la vida contemporánea sino la unicidad del espíritu humano en sus aspiraciones, poderes, vicisitudes y sabiduría”.

- El héroe quiere ser querido por los demás gracias a su habilidad de alcanzar metas que parecen inalcanzables (Felipe Calderón).
- El rebelde, que construye su identidad al margen de la sociedad y encuentra reconocimiento al romper las convenciones sociales (Andrés Manuel López Obrador).
- El seductor, cuya misión es seducir para lograr la comunión plena con el mundo que lo rodea y el mayor número de experiencias profundas (Gabino Cué).
- El hombre normal, cuyo objetivo es integrarse y ser aceptado por los demás como uno de ellos (Erubiel Tirado).
- El protector, que encuentra el sentido vital ayudando a los demás (Vicente Fox).
- El padre, el jefe, el poderoso o el gobernante, que no duda en asumir responsabilidades, ejercer el liderazgo y establecer mecanismos de control que garanticen el cumplimiento (Carlos Salinas de Gortari).

La otra condición para que el relato sea convincente es que la gente crea en quien lo cuenta y en lo que dice, y para que esto suceda tienen que cumplirse tres condiciones: 1) la condición de sinceridad, que obliga a decir la verdad; 2) la condición de acción, que para todo discurso que anuncia decisiones o hace promesas, obliga a llevar a la práctica lo que se ha prometido, y 3) la condición de eficacia, que hará que el emisor ofrezca pruebas de que tiene los medios para realizar lo que promete y que los resultados serán positivos (Charaudeau, 2005).

¿Cómo se consigue esto? Hay tres estrategias que han probado mayor eficacia: 1) abordar el relato compartiendo una vivencia personal que muestra quiénes somos y permite crear una mayor intimidad; 2) poner nuestros argumentos en acción al hablar de cómo han funcionado en experiencias pasadas, de personas que ya compraron nuestro mensaje y sacaron provecho de ello; 3) ponerse en los zapatos del auditorio, dándoles a entender que sabemos lo que está pensando y dando una respuesta a sus preocupaciones.

Pongamos un ejemplo de la construcción de un relato para entender mejor lo que acabamos de plantear: ante la amenaza de su desafuero, López Obrador presentó su causa como una lucha entre el bien (la lucha por la democracia) y el mal (la prepotencia, la ilegalidad y la injusticia). Al hablar de un complot en su contra, se situó como un mártir político en manos de los enemigos del cambio verdadero —Vicente Fox, Carlos Salinas de Gortari, el PRI, el PAN y los poderes fácticos—, empeñados en quitarle sus derechos políticos e impedir a toda costa su candidatura a la Presidencia en 2006. Explicó el problema que dio inicio al juicio de desafuero de una manera sentida, sencilla y concreta: se le quería castigar por abrir una calle para comunicar un hospital. Presentó su causa como una cruzada por la purificación de la vida pública y se dijo dispuesto a ir a la cárcel para defender sus ideas políticas y su proyecto alternativo de nación para conducir a México hacia un cambio verdadero. Su arquetipo fue la mezcla de un redentor y de un rebelde pacifista, con un llamado a la resistencia civil y a la movilización social no violenta. Y, por supuesto, puso a quien escuchaba su mensaje en una disyuntiva: si no estás conmigo, que represento a la verdad y el principio de esperanza para los pobres, entonces eres parte de las fuerzas que llevan al país por la senda del mal, de los ladrones y de los corruptos.³

EL MENSAJE DENTRO DE LA ESTRATEGIA DE OPERACIÓN DE LA COMUNICACIÓN GUBERNAMENTAL

La elaboración del mensaje gubernamental es parte de un proceso largo y la mayoría de las veces tortuoso que inicia con la asignación del tema a alguno de los asesores que redactan los discursos y termina con la versión oficial, que es la que usó el mandatario. Una vez designado el discurso, lo que sigue es consultar el enfoque que se le dará al asunto y buscar fuentes de información; ya redactado, el texto pasa por un proceso largo de correcciones y modificaciones

³ El ejemplo que presentamos parte de lo dicho por Andrés Manuel López Obrador en los discursos pronunciados en el Zócalo y durante su comparecencia en el Congreso de la Unión el 7 de abril de 2005.

hasta que deja satisfecho a su revisor final. Si el discurso es muy importante, es conveniente presentarlo a una revisión previa del grupo de asesores responsables de los escritos del mandatario y hacer una lectura en voz alta, para averiguar si la versión escrita tiene el ritmo y la cadencia propios de un texto destinado a ser dicho.

En el caso de México, las prioridades y las rutinas de la elaboración del mensaje van cambiando sexenio con sexenio; hay presidentes a los que les gusta supervisar directamente el contenido de sus discursos, mientras que otros confían esta tarea al responsable de la comunicación gubernamental o a uno de los miembros de su *staff*. En algunos casos el grupo de asesores que se encargan del discurso es muy amplio y en otros la responsabilidad recae en unas cuantas plumas.

El primer intento de diseño de una imagen para el gobierno se dio en la gestión de Carlos Salinas de Gortari; en ese tiempo el mensaje cambió para reflejar una narrativa en consonancia con un proyecto integral de ejercicio del poder. Esta transición, vista desde la perspectiva del discurso, se observa en el abandono de la retórica de la Revolución, que es sustituida por la retórica del ingreso al mundo moderno. El contexto político, tanto nacional como internacional, era favorable para que la estrategia resultara persuasiva: a Salinas de Gortari le tocó compartir con Ronald Reagan y con Margaret Thatcher la tarea de cambiar el modelo económico de planeación estatal por uno neoliberal; asimismo, coincidió con el gobierno de Mijaíl Gorbachov, los vaivenes de la *Perestroika* y el triunfo de la *Glasnost*, además de la caída del Muro de Berlín y el fin de la Guerra Fría. Este escenario era inmejorable para un discurso que pregonara la “política moderna, moderna y más moderna”.

La narrativa del ingreso de México al mundo moderno se desplegó en dos planos: en el superior, el punto focal era la posibilidad de superar las crisis económicas recurrentes a partir de una alianza con los países de América del Norte y de los vínculos estratégicos entre el gobierno y los empresarios; en el inferior, la sustitución de las políticas paternalistas y clientelares usadas por sus antecesores para resolver la pobreza por una de liberalismo social, en la que los grupos vulnerables participaran en la definición de las soluciones a sus problemas; todo esto acompañado por un ambicioso proyec-

to de urbanización que permitiría poner al día a las zonas rezagadas del país.

El discurso de Salinas de Gortari puede compararse con el de López Portillo por su sesgo triunfalista: la promesa de bonanza derivada del ingreso al primer mundo puede equipararse a la administración de la abundancia derivada del *boom* petrolero de los setenta. Adoptar el arquetipo del poderoso resultó persuasivo y le permitió al presidente construir un mensaje en el que los cambios económicos, políticos y sociales irían a acontecer por su voluntad.

Un aspecto novedoso es que existió la intención de crear un marco conceptual en torno al cual se construyera el mensaje, un *leitmotiv*, como lo llama Juan Rebolledo, coordinador de asesores del presidente,⁴ que permitiera, por un lado, mostrar un sello distintivo del gobierno, y por otro, establecer un criterio de uniformidad para ser adoptado por todas las dependencias. La estructura conceptual que sirviera como correctivo permanente para mantener al discurso dentro de un margen coherente se articuló con los elementos de lo que se llamó modernización, cuya intención era desarrollar una serie de políticas que le permitieran a México ser más competitivo frente al mundo.

En los discursos sustantivos el propio coordinador de asesores elaboraba una primera propuesta, con el apoyo de un pequeño equipo de colaboradores, quienes le proporcionaban información. En este tipo de mensajes el presidente intervenía a fondo y la voz de Joseph Córdoba, jefe de la Oficina de Presidencia, era muy importante. La operación del discurso era más política que formal, se crearon vínculos de información con las secretarías para consolidar fuentes y su responsable estaba involucrado en lo que estaba pasando en política, por lo que su información era de primera mano y podía tener el pulso de lo que estaba pasando.

La estrategia discursiva formaba parte de un proyecto de comunicación integral en el que se vinculaban de forma exitosa las

⁴ Parte de lo que se presenta en este capítulo sobre la dinámica de trabajo del área de discursos del presidente Salinas de Gortari se deriva de la entrevista hecha a Juan Rebolledo, su coordinador de asesores, realizada por Yolanda Meyenberg Leycegui el 21 de mayo de 2014.

acciones de comunicación, el discurso, las encuestas y el diseño de la mercadotecnia.

Hay un marcado contraste entre esta estrategia y la de Ernesto Zedillo. El fracaso de la política económica de Salinas de Gortari hizo que en los primeros años de gobierno de su sucesor el mensaje se inclinara predominantemente hacia ese tema. El presidente prestaba especial atención a los discursos en esta materia, donde era capaz de cuestionar hasta el más mínimo dato. Esos discursos los analizaba con su asesor en economía y el producto subsiguiente era muy superior a lo que había presentado el encargado de hacer la versión inicial. La historia que se propuso para este periodo contrastaba de manera rotunda con la narrativa de triunfo que había usado Salinas de Gortari: estamos sentando las bases de la recuperación económica, los datos indican que vamos por el camino correcto y la situación no va a mejorar de la noche a la mañana. El arquetipo elegido por Zedillo era el del soberano confiable, responsable e inteligente. Uno de los atributos que se manejó más en la construcción de su personaje fue que contaba con las credenciales profesionales para conducir al país a una situación de estabilidad económica.

En la segunda mitad del sexenio la historia fue más atractiva y más sofisticada: partía de resaltar las ventajas de incorporar al país al proceso de globalización y, lo más interesante, de la necesidad de completar el proceso de democratización que le permitiría a México ser visto como un par frente a las democracias de primer mundo. La otra parte del mensaje también resultaba contundente: el gobierno ya fue capaz de sentar las bases para superar la crisis económica y podrá sentar las bases para el cambio democrático.

El presidente tenía que saber lo que iba a decir con un día de anticipación y el trabajo fuerte comenzaba después de las 7:30 de la noche, cuando se daba tiempo para revisar sus discursos y cambiarlos. Santiago Portilla era el responsable del área y había sólo cuatro escritores: uno para los temas de educación y cultura, otro para los asuntos de política y salud, un tercero para economía y política social y el último, que venía de la industria editorial, para darle un sentido periodístico al mensaje. Para conseguir la información y el pulso del evento, el asesor-redactor se comunicaba directamente con el responsable de la secretaría encargada de la organización del

mismo, lo que le daba autonomía para conseguir lo que necesitaba a partir de esta interlocución personal con los funcionarios; también tenía un buen margen de libertad para proponer el enfoque que se daría al discurso. Aunque no de forma directa, el intercambio con el presidente era más nutrido, porque sabía que él leería el discurso y ordenaría personalmente los cambios.

El mensaje y el discurso de Fox pasaron por varias facetas, tanto en su elaboración como en su contenido. Al principio, la narrativa de la alternancia y el cambio democrático fue la historia por contar, pero en la medida en que fue perdiendo el bono democrático que le había otorgado la ciudadanía en las urnas —y también porque en la lógica del presidente la retórica democrática ya no tenía sentido después de la elección—, dedicó buena parte del tiempo a mencionar los logros de su gestión, porque para él esto resultaba ser lo más importante.

En términos de la relación agenda-discurso, con Zedillo se definía de antemano cuál era el discurso más importante del día y se construía un mensaje para incorporarlo en él, mientras que con Fox al principio hubo mucha dispersión, debido a la falta de una visión estratégica en la construcción del discurso, lo que sólo se logró hacia el final del sexenio, cuando se eligieron los temas más populares de su gestión como objetivos de la estrategia de comunicación: Oportunidades, vivienda, Seguro Popular, infraestructura y becas para educación.

En la elaboración de sus discursos el presidente participaba poco; más bien era el resultado del trabajo de un cuerpo colegiado en el que había un ponente-responsable que presentaba un primer texto a la revisión de un colectivo, cuya versión corregida a la que se habían incorporado sus recomendaciones se entregaba al miembro del *staff* que tenía el encargo de darle el visto bueno. A lo largo de la gestión, la revisión del discurso tuvo distintos responsables: comenzó siendo tarea de su secretario particular, Alfonso Durazo, y terminó bajo la supervisión del coordinador de Comunicación Social, Rubén Aguilar Valenzuela.

El grupo de asesores que elaboraban el discurso era amplio —alrededor de 12 personas— y estaba dividido en tres áreas: económica, política y social, con un coordinador a la cabeza de cada una. La magnitud del grupo obedeció a que el presidente emitía entre ocho

y 12 discursos al día. Desde el inicio de su gobierno, el mandatario le otorgó un voto de confianza al cuerpo de escritores de sus discursos, lo que les dio un amplio margen de maniobra en la redacción de los mismos, a la vez que les significó una gran responsabilidad individual respecto del contenido de los textos.

A diferencia de Zedillo, quien consideraba los ejercicios retóricos como un mal necesario, porque carecía de los atributos para cautivar al auditorio, Fox tenía grandes virtudes de comunicador y el discurso era una más de las herramientas para potenciar estas aptitudes. Otra de las cosas en las que se distinguían ambos mandatarios era en los públicos a los que buscaban atraer, ya que mientras Zedillo convencía a los empresarios y a los representantes del *statu quo*, Fox era más del gusto de la gente de a pie. Esta opción de Fox obedeció además a que el personaje que decidió interpretar fue el del candidato en campaña permanente, con una narrativa que intentaba aprovechar el día a día del contacto con el público, más que ser parte de una estrategia integral de construcción de la imagen del gobierno. El discurso preparado en la oficina fue adquiriendo más sobriedad con el transcurso del sexenio, pero el presidente fue siempre adepto a improvisar después de medir el pulso de su auditorio con la intención de lograr una mayor conexión con el público, lo que por lo general conseguía, contrariamente a lo que se reseñaba fuera de contexto en los medios.⁵

En el discurso de Calderón todo pasaba por su control. También fue afecto a salirse del texto e iba acuñando, en la parte en la que improvisaba, expresiones que luego pedía que estuvieran reflejadas en los discursos sobre el tema. Así se fue construyendo un glosario conceptual que el presidente reclamaba que se repitiera de manera textual en los posteriores discursos. Esto tenía la ventaja de que el discurso reflejaba de manera fiel lo que él quería decir, pero también la desventaja de que con el paso del tiempo se convirtió en un mensaje cerrado y tautológico.

⁵ Gran parte de lo que se presenta en este capítulo sobre la dinámica de trabajo del área de discursos de los presidentes Ernesto Zedillo y Vicente Fox se deriva de la entrevista hecha a Pedro Zepeda, redactor de los mismos en ambos sexenios, realizada por Yolanda Meyenberg Leycegui el 31 de enero de 2013.

El margen de expresión que tanto Zedillo como Fox dieron a los redactores de su discurso desapareció en el sexenio de Calderón, para relegar a los escritores al papel de maquilladores de un mensaje poco útil como recurso persuasivo. El presidente leía el texto con un día de anticipación y las observaciones eran precisas y puntuales, sin grandes posibilidades para avanzar en nuevos derroteros.

El grupo de redactores de discurso era un poco menor que el del presidente Fox y estaba bajo la dirección de un coordinador y dos vicecoordinadores, uno responsable de los temas de economía, política y seguridad, y el otro responsable de los temas socioculturales, ambos con cuatro o cinco escritores a su cargo.

En un principio, la encargada de revisar el discurso y analizarlo con el presidente fue su coordinadora de la Oficina de Opinión Pública e Imagen, Alejandra Sota, y hacia el final del gobierno lo fue el coordinador del área, Tomislav Lendo, quien acordaba directamente con el mandatario.

En contraste con sus antecesores, que hicieron del ingreso al mundo global y del cambio la columna vertebral de sus mensajes, el discurso calderonista carecía de este elemento articulador; el hueco fue ocupado por el tema de seguridad. La estrategia de comunicación que se usó para posicionar este tema a través del discurso sirve de ejemplo de dos prácticas que pueden tener un efecto contrario al buscado si no se usan de la manera correcta: la construcción de un relato convincente y el manejo de las cifras.

Hablamos ya de las condiciones requeridas para que nuestro relato convenza a quien lo escucha: sinceridad, veracidad y eficacia. Dijimos también que si los relatos se abordan compartiendo una experiencia personal, hablando de quienes ya se beneficiaron de las decisiones tomadas, o situándose en el lugar de quien padece el problema, es más probable que ganemos adeptos para la causa. El mensaje sobre la política de seguridad no cumplió con estas condiciones.

Adoptar el arquetipo del héroe que liberaría al país de los enemigos de la justicia, la seguridad y el derecho, dejó a Calderón en una posición frágil respecto de su mensaje. En la medida en que la llamada “guerra” contra la delincuencia organizada no fue dando los resultados anunciados, la narrativa se convirtió poco a poco en un discurso defensivo en el que el presidente trataba de convencer a la

opinión pública y a los medios de que él estaba bien en sus puntos de vista o en su forma de abordar los problemas, y en el que daba respuesta a los ataques que recibía, presentando justificaciones ante los fracasos. Aunque su propósito era convencer a la sociedad, el discurso se volvió autorreferencial, porque se cerraba ante la posibilidad de un intercambio circular que se retroalimentara con lo que opinaban los demás. En vez de ser un diálogo, su palabra se fue convirtiendo en un monólogo en el que se presentaba la misma postura una y otra vez, tratando de convencer al interlocutor con base en la repetición.

Al final de su sexenio, el público al que Calderón dirigió sus discursos fue el de los adeptos a su causa. Por razones de seguridad y por las circunstancias políticas, el presidente se fue cerrando y eligiendo auditorios afines para compartir con ellos su visión sobre su política de gobierno. No obstante, el mensaje trasladado a los medios tenía una recepción distinta.

Respecto de las cifras, Calderón quiso darles un uso político, que no actuó a su favor. En el manejo de los números siempre hay una interpretación que puede ser en pro o en contra del gobierno, y el presidente usaba las cifras que representaban o confirmaban lo que le estaba informando a la sociedad de los logros que se iban alcanzando. No obstante, había otros actores sociales que consideraban que los números se podían leer de otra manera. En ese sexenio las cifras sobre seguridad manejadas por el gobierno eran muy cuestionadas y acabaron por hacer cuestionable también al discurso. Si se repite una y otra vez un dato y los estudiosos del tema consideran que esa cifra no es la adecuada para definir una situación, establecer un diagnóstico o plantear hacia dónde se deben dirigir las acciones, todo el discurso se resquebraja. Por ejemplo, si las cifras oficiales de desaparecidos y las cifras de una organización como Human Rights Watch (HRW) no coinciden con las que pregonan la Presidencia, se despierta la desconfianza de los medios y de la opinión pública sobre lo que está informando el gobierno, y más aún en una sociedad tan suspicaz como la mexicana.⁶

⁶ Gran parte de lo que se presenta en este capítulo sobre la dinámica de trabajo del área de discursos de los presidentes Vicente Fox y Felipe Calderón se deriva de la entrevista

Al principio dijimos que la manera más eficaz de convencer a las personas es ubicando nuestros argumentos dentro de una historia. En este sentido, dos aspectos del mensaje contribuyen a una buena proyección del gobernante y de su discurso: los escenarios y las salidas a escena. El momento y el lugar en los que se dice el mensaje importan, porque son parte del accionar dramático del que nos habla Gosselin. Por esto, no es recomendable que el gobernante fije una postura importante respecto de un asunto ajeno al evento en el que está participando. Otro consejo es sopesar el tipo de mensaje que se debe emitir: a veces el asunto no amerita un discurso sino un comunicado; en ciertos casos la solemnidad de un mensaje a la nación cuando el tema no es de vital importancia puede lograr un efecto contrario al deseado.

En cuanto a la escenografía, hay que elegir con cuidado los elementos que acompañan al mensaje. Aquí se tiene que manejar una doble dimensión simbólica: la que tiene que ver con todos los elementos que competen a la imagen del gobierno, de los que hablamos al inicio, y la que tiene que ver con el diseño de los apoyos visuales del evento —ubicación, material audiovisual, mamparas, selección de los participantes en el *presidium*—; de tal manera que el auditorio se sienta parte del mismo.

En la mayoría de los casos, el discurso está en función de la agenda y en la medida en que se plantean eventos de muy diversa índole y relevancia política, lo que el presidente dice responde a esa lógica.

¿Cómo se dosifica el mensaje? Sobre este tema existen dos posturas contrarias: en la primera se afirma que si el gobernante quiere ser visible y conocido por sus ciudadanos, tiene que hablar, debe aparecer, y si no lo hace, es como si no trabajara. A partir de lo anterior se concluye que la frecuencia del mensaje es clave en la configuración de la imagen del mandatario. En la segunda se defiende la idea de que la presencia pública de quien ejerce el poder debe estar en función de una agenda estratégica diseñada con base en el cálculo de los réditos políticos que pueda otorgarle. Esto quiere decir que sus “salidas” deben ser en función de su proyecto de gobierno,

de su plan de comunicación y de la ponderación de los beneficios que se obtendrán. Nosotros somos partidarios de la segunda.

Hay aspectos que pueden marcar la línea divisoria entre un discurso bueno o malo:

Mantras con los logros sexenales: “Tenemos hoy [2003] una economía sólida, con sus variables fundamentales mejor que nunca, tenemos la mejor tasa de interés en décadas, la mejor tasa de inflación, las reservas más altas de la historia, por encima de 50 000 millones de dólares” (Fox).

Cifras fuera de contexto: “El último dato de la semana; para no abrumarlos con hechos, el dato de creación de empleos en el primer cuatrimestre del año enero-abril [2010], casi 382 000 nuevos empleos. Y no me refiero a todas las altas registradas; únicamente a los empleos netos. Es decir, altas en puestos de trabajo, descontando ya las bajas por renuncia o por liquidación. 382 000 nuevos empleos con nombre, apellido y cuota pagada al Instituto Mexicano del Seguro Social; y como se anunció, la tasa de crecimiento de empleo en términos absolutos y relativos más alta en el país en los últimos 17 años. [...] Entonces, es la cifra de empleos más alta en la historia moderna de México que se tenga registro. Se dice fácil, pero no lo es. Qué bueno que así sea [...]. Hay, por supuesto, un manejo responsable de las finanzas públicas” (Calderón).

Uso de clichés demagógicos: “Queremos poner a México al día y a la vanguardia” (Fox). “Debemos estar seguros [de] que con esfuerzo y unidad, vamos a superar la crisis muy pronto. Con unidad y esfuerzo, seremos más dueños de nuestro futuro y de un mejor porvenir para nuestros hijos” (Zedillo).

Lo aconsejable es evitar todo esto.

La oficina de comunicación del gobernante tiene dos tareas respecto del mensaje: elaborarlo y conseguir que lo que se dijo se difunda de la mejor manera posible para que los medios destaquen lo que al gobierno le interesa informar.

Por lo que respecta a conseguir que el mensaje sea bien retomado por los medios, existen mecanismos que pueden aligerar el trabajo:

- Hacer que el mensaje se difunda a través de una entrevista. A veces el contexto en el que se dice el discurso es un poco rígido

y ya hubo una larga lista de oradores antes de que sea el turno del político en tomar la palabra. Por esto, es importante dejar los mensajes clave en la mente de las personas a través de una entrevista con un conductor que tenga una buena audiencia.

- Lo que se dice del discurso después de emitido. Aquí hay que buscar que los periodistas más populares, los que tienen un buen número de lectores, radioescuchas o televidentes, hablen de los principales mensajes del discurso y pidan a sus auditorios su opinión respecto de ellos.

A los políticos les gustan las cifras y quieren ponerlas en los discursos. Sin embargo, las cifras no sirven a menos que sean muy pocas y que se incluyan de una manera que le facilite al público entender la magnitud del avance, por ejemplo, a través de una comparación con algo de sentido común como: “Este año el presupuesto destinado a préstamos para vivienda fue de 9 500 millones de pesos. Esto significa que ahora 200 000 familias, como la tuya, podrán contar con una casa propia”. No obstante, existen otros mecanismos para dar a conocer los logros de la acción del gobierno, como elaborar documentos que se pueden enviar a la prensa con la información que interesa destacar:

Con las cifras en la mano. En este documento se incluyen todas las cifras que el gobierno quiere hacer públicas para informar a la sociedad de los avances respecto de un tema. Éstos serían los datos que, por tradición, se incluyen sin mucho éxito en los discursos y que pueden tener mayor impacto si están al alcance de algún miembro de la “fuente” interesado en el tema.

Además de los números, existen otros materiales que pueden facilitar el trabajo de la prensa:

¿Qué opinan los expertos? Una de las cosas que fomenta la credibilidad de lo que se dice en los discursos es acudir a lo que opinan profesionistas u organizaciones con autoridad en el tema. Para esto, las encuestas son muy importantes. Por ejemplo: en un evento sobre salud se podría incluir en este documento la opinión de los médicos sobre el tema: ocho de cada 10 médicos están de acuerdo en que el programa de prevención de adicciones permite a los padres de

familia conocer y atacar los síntomas del problema desde su fase inicial y conseguir, a tiempo, la ayuda adecuada para sus hijos.

¿Qué se dijo? Extractos del discurso en los que se resaltan los puntos que al gobierno le interesa que sean difundidos en la prensa.

Al igual que pensamos que es más fácil que el mensaje sea retomado por los medios si contiene elementos que faciliten su trabajo, también creemos que hay que entender las necesidades de información de la “fuente” y no saturarla con un alud de documentos que no siempre les serán de utilidad. Cada uno de los textos que mencionamos tiene un propósito específico y se debe hacer uso de ellos sólo cuando sea necesario enfatizar algún aspecto de política pública o alguna posición política que le interesa mucho al gobierno que la sociedad conozca a través de los medios.

BIBLIOGRAFÍA

CANEL, María José (2007). *Comunicación de las instituciones públicas*. Madrid: Tecnos.

CAMPBELL, Joseph (2010). *El héroe de las mil caras. Psicoanálisis del mito*. México: Fondo de Cultura Económica.

CHARAUDEAU, Patrick (2005). *Le discours politique: les masques de pouvoir*. París: Vuibert.

GAUTHIER, Gilles, André Gosselin y Jean Mouchon (1998). *Comunicación y política*. Barcelona: Gedisa.

HEATH, Chip, y Dan Heath (2007). *Made to Stick*. Nueva York: Random House.

JOYNT KUMAR, Martha (2007). *Managing the President's Message. The White House Communication Operation*. Baltimore: Johns Hopkins University Press.

KERNELL, Samuel (1993). *Going to Public. New Strategies of Presidential Leadership*. Washington: Congressional Quarterly Press.

LAKOFF, George (2004). *Don't Think of an Elephant*. Vermont: Chelsea Green Publishing.

LAKOFF, George (2006). *Thinking Points. Communicating our American Values and Vision*. Nueva York: Farrar, Straus and Giroux.

LUGO, José Antonio (2011). “Apuntes de taller de narrativa”. México.

MEYENBERG, Yolanda, y José Antonio Lugo (2011). *Palabra y poder. Manual del discurso político*. México: Grijalbo.

NÚÑEZ, Antonio (2007). *¡Será mejor que lo cuentes! Los relatos como herramientas de comunicación*. Barcelona: Empresa Activa.

Capítulo 3

Los actores en contienda y la ofensiva en pos de la agenda

En el capítulo 1 hablamos de la definición de comunicación política de Dominique Wolton, como el espacio en que se intercambian los discursos contradictorios de los tres actores que tienen legitimidad para expresarse públicamente sobre política: los políticos, los periodistas y la opinión pública. En la comunicación de los gobiernos ese espacio está delimitado y jerarquizado a partir de las agendas de cada uno de ellos. Lo anterior obedece a que quien tiene el control de la agenda pública tiene la ventaja de poder colocar en primer plano su interpretación de la información y resaltar u omitir ciertos aspectos de la misma.

Los diccionarios definen a las agendas como la relación de los temas que han de tratarse o las actividades sucesivas que han de ejecutarse. Cuando se trata de la agenda gubernamental, debe añadirse que ésta se constituye a partir del conjunto de asuntos que se llevan a la arena pública, ya sea como respuesta a un plan deliberado de quien la diseña o como reacción a la coyuntura. En el caso de la agenda del gobierno, sus principales objetivos son: difundir su proyecto político y hacer partícipe a la sociedad de las acciones de la gestión pública, con el propósito de elevar sus niveles de consenso.

La construcción de la agenda gubernamental es producto de un proceso en el que convergen propósitos políticos de muy diversa índole. Ésta incluye lo que podría denominarse como la agenda estratégica, que es la parte más interesante y compleja, ya que en ella

se entrelazan las tesis políticas y las líneas de acción de gobierno con los intereses que se mueven en el espacio público. Es decir, se diseña a partir de la posición del gobierno ante los grandes temas de interés nacional y de la respuesta de los distintos grupos de presión que quieren incidir en la toma de decisiones. La agenda estratégica se sustenta en las grandes directrices del gobierno (planes y programas de acción); en las posiciones del presidente ante los asuntos de Estado (como el enfoque de política internacional); en los códigos generales de la acción gubernamental (lineamientos de buen gobierno), y en el marco jurídico en el que se apoyan estas directrices.

En el caso de la agenda estratégica, lo pertinente es crear un espacio para que las voces especializadas presenten los principales avances en las políticas públicas, de tal manera que sean los expertos quienes expliquen las acciones y los objetivos de gobierno, y den respuestas inteligentes y bien documentadas a las inquietudes de los medios. Estos expertos pueden ser los mismos secretarios responsables de la cartera o académicos y analistas afines a las políticas del gobierno.

Una parte de la imagen del gobierno se define a partir de los valores en los que se funda su gestión; es por ello que alrededor de ellos se construyen acciones de comunicación. Al inicio del primer gobierno de la alternancia, el presidente Vicente Fox tenía un especial interés en incluir eventos en los que se enfatizara la agenda democrática, y buena parte de su discurso se enfocó hacia la defensa de los valores que distinguen a esta forma de régimen.

La agenda temática, con el paso del tiempo, es a la que se dedica más atención, ya que en ella se incluyen todos los planes para la difusión de las acciones de política pública sobre un tema en concreto y sobre los avances alcanzados. Las actividades precisas que forman parte de esta agenda están destinadas a poner en marcha o dar seguimiento a los programas y a las acciones que sustentan y dan cumplimiento a las metas que se ha fijado la administración. A esta agenda le corresponden las giras nacionales que realiza el gobernante, los eventos que se organizan para dar a conocer los avances de política de las distintas carteras gubernamentales y los eventos a los que asiste en calidad de invitado; en ella también se incluyen las actividades de carácter internacional.

Además, están los eventos del día a día del quehacer presidencial, que forman parte de su agenda cotidiana, que pueden incluir juntas de gabinete o reuniones privadas, eventos de protocolo o eventos familiares, entre un amplio espectro.

Cada una de estas agendas demanda una estrategia comunicativa distinta en función de sus objetivos. Por ejemplo, en las agendas estratégicas y de valores el carácter de la comunicación tendría que ser persuasivo, mientras que las agendas temática y cotidiana precisan de un énfasis informativo.

Los temas se incorporan a la agenda presidencial por razones de programación, al igual que por preferencias presidenciales. En la medida en que el presidente está obligado a asistir a ciertos eventos nacionales e internacionales y a mantener encuentros con ciertas personas, es muy importante evaluar la rentabilidad política o las metas de información que se obtendrán en cada evento.

Uno de los temas que tienen que considerarse por separado en el diseño de la agenda es el Informe presidencial, ya que es el momento en que la voz del presidente está por encima de la del resto de los actores que intervienen en la comunicación política y porque la atención de la sociedad se encuentra fija en su mensaje.

Por tradición, la presentación del Informe ante el Congreso era un evento pomposo y tedioso que era recogido por los medios a partir del ritual que significaba y de quienes asistían, más que como un ejercicio de rendición de cuentas. En este sentido, no requería una operación de comunicación gubernamental tan sofisticada como la que ameritó después de la alternancia. La tensión entre el Ejecutivo y algunas fracciones parlamentarias, durante los gobiernos del Partido Acción Nacional (PAN), provocó un cambio drástico en el formato y desplazó el foco del ritual hacia una estrategia deliberada de comunicación gubernamental. Lo que siguió al mensaje del Informe, en esos sexenios, fue una rutina que consistía en al menos un evento diseñado para resaltar los temas y los mensajes básicos que se consideraba que el público debía entender más a fondo, así como los porqués y los cómo de lo que el presidente estaba haciendo. A este evento se sumaban pequeñas réplicas del Informe programadas en distintos estados de la República.

Los tiempos políticos que intervienen en el diseño de la agenda de los gobiernos son, al menos, tres: los tiempos de la coyuntura, que marcan la velocidad con la que el gobierno tiene que fijar su postura ante un problema o un asunto de interés nacional; los del gobierno, ya que el diseño de la estrategia y la agenda debe tener códigos que obedezcan a cada etapa del mandato —inicio, intermedio y final—, y los tiempos para su difusión, que obedecen a los requisitos de los medios de comunicación.

Detrás de la batalla por la agenda se encuentran una serie de escaramuzas en las que prensa y gobierno pretenden asumir el liderazgo en los contenidos de lo que se informa acerca de la administración pública. A los medios no les interesa difundir lo que se hace desde un enfoque de rendición de cuentas y búsqueda de aprobación, que sería lo que está detrás de la estrategia del gobierno, y este último siempre se siente injustamente tratado por una prensa demasiado crítica y poco dispuesta a contribuir a su causa, sin entender que lo que se considera noticioso pasa por una lógica de rentabilidad en la que lo prioritario es aquello que puede resultarle atractivo al público.

En términos generales, las buenas noticias sobre la eficacia y los resultados de las políticas públicas, sobre la operación y los beneficiarios de los programas, o sobre las evaluaciones positivas que hacen de ellos organismos internacionales, no suelen ser relevantes para los medios, y cuando llegan a serlo ocupan espacios muy secundarios, tanto en la prensa escrita como en la electrónica. En cambio, los errores del gobierno, las contradicciones entre funcionarios ante un mismo tema, las denuncias y las críticas de los actores políticos o de la sociedad ante un programa, una acción o una declaración del gobierno, acaparan de inmediato espacios importantes en los diarios, en la radio y en la televisión.

Una parte relevante del trabajo periodístico se sustenta, precisamente, en la búsqueda de información sobre los posibles puntos flacos del quehacer gubernamental, así como sobre presuntas inconsistencias en el trabajo de las dependencias y de los funcionarios. Existen, eso sí, raros momentos de la relación en que los mensajes que elabora el gobierno se posicionan con éxito en la agenda de los medios. Esto sucede por lo general en situaciones de excepción,

como una epidemia, un desastre de origen natural o un evento que trastoca el ritmo normal de la vida política, como un atentado o un magnicidio.

LA TORTUOSA RELACIÓN GOBIERNO-MEDIOS

Cuando hablamos de la relación gobierno-medios nos referimos a una gran gama de actores y de complejos procesos de intercambio de información. Del lado de los actores, la jerarquía abarca desde los dueños de los grandes consorcios mediáticos hasta los reporteros que cubren las distintas áreas del gobierno. En este sentido, el trabajo de los periodistas está influido por las metas y los procedimientos de la empresa, y por la manera en que se organizan las rutinas de creación de noticias. Lo anterior es determinante a la hora de dar un enfoque a lo que están informando (Cook, 1998).

Es cierto que los reporteros que cubren la “fuente” del gobierno juegan un papel importante en la definición de la agenda pública, pero hoy en día los gobernantes cuentan con muchos otros mecanismos para acceder al público, además de los medios convencionales. Pueden maximizar su tiempo con el auditorio usando una estrategia diferente al elegir, por ejemplo, una combinación de cadenas por cable, cadenas locales e Internet. Cuando se trata de transmitir mensajes, los medios locales pueden ser canales más pertinentes para que se hagan públicos de la manera en que fueron concebidos y no bajo el tamiz de la crítica, que es más propia de los medios nacionales. Es un hecho que los presidentes que lo han entendido han sido quienes tuvieron más contacto con el público, como en los casos de Carlos Salinas de Gortari y Vicente Fox, quienes tenían programadas entrevistas en sus giras a los estados. Cabe decir que asumir esta tarea implica desarrollar una operación de comunicación para los medios locales semejante a la que se hace para los consorcios nacionales.

La relación entre el gobierno y los medios ha sido muy distinta en cada uno de los sexenios que hemos analizado. Estas diferencias comienzan con el estilo de comunicar y las condiciones para hacerlo en los últimos gobiernos del Partido Revolucionario Institucional (PRI) y se acentúan con los cambios que suceden con el arribo del Partido

Acción Nacional (PAN) al poder. En el primer caso se observa todavía un control sobre el trabajo de los reporteros, combinado con una cordial relación con los dueños de los grandes consorcios mediáticos, situación que propiciaba una cobertura favorable, en ocasiones con un leve matiz crítico, de los mensajes gubernamentales; en el segundo caso, la garantía de una mayor libertad de expresión para la prensa derivó en una suerte de “destape” en el que los medios fueron muy críticos con el presidente de la alternancia y su gestión. En el caso del presidente Felipe Calderón hubo un retroceso hacia el modelo de relación vertical y poco afecta a la crítica de los medios, sin que esto impidiera que la imagen de su gobierno que se manejara en ellos fuera negativa.

El tipo ideal de relación entre el responsable de la comunicación del gobierno y los hacedores de noticias es aquel en el que todos los medios tienen un trato equitativo en el intercambio de información, tanto en la dotación de insumos diarios como en la atención de las demandas de cada uno de los reporteros.¹ Otra cuestión deseable es que se construyan entre ambos códigos de confianza para que el periodista pueda dar por buena la información que recibe del funcionario y al mismo tiempo este último tenga la certeza de que no habrá mal uso o tergiversación de lo que está informando. Un tercer aspecto por considerar es entender que cada uno tiene su propia agenda y que es en beneficio de ambos que ninguno trate de imponerse al otro.

De los cuatro gobiernos que analizamos en este libro, con Salinas, Zedillo y Fox hubo un especial interés por cultivar la relación con los reporteros de la “fuente” y dar cabida a sus inquietudes a través de una interlocución directa entre el encargado de comunicación y el periodista. Durante el gobierno de Salinas, el coordinador conocía bien a los miembros de la “fuente” y se anticipaba a sus peticiones, gracias a un trato individualizado que le permitió ir conociendo el sello personal que cada uno quería imprimir a su nota. En el caso de Zedillo, el contacto fue cordial y hubo disposición a atender las

¹ Lo que escribimos en esta parte del capítulo se deriva de la entrevista a Ivonne Melgar, integrante de la fuente presidencial durante los sexenios de Ernesto Zedillo, Vicente Fox y Felipe Calderón, hecha por Yolanda Meyenberg Leycegui y Rubén Aguilar Valenzuela el 25 de marzo de 2013.

necesidades de los periodistas, pero dentro de un esquema que exigía reciprocidad y respeto. El coordinador entendía que los periodistas necesitaban insumos de diversa índole para hacer su trabajo, que no podía dejarlos a la deriva y que debía tenerles consideración; por ello, atendía sus llamadas y los canalizaba hacia quienes pudieran ayudarlos. No obstante, si un reportero no hacía su trabajo con profesionalismo o no cumplía con lo pactado respecto del uso de la información, lo excluía de las giras o hacía de conocimiento público que había roto el trato.

El sexenio de Fox transitó por una serie de ensayos y errores hasta que la decisión de convocar a una conferencia de prensa diaria vino a institucionalizar los esquemas de comunicación del gobierno y a fijar las reglas de los intercambios de información con la “fuente”. Los periodistas sabían que tendrían nota, porque traieran el tema que traieran, o si debían responder a alguna inquietud de su medio, tendrían ahí la oportunidad de hacer su pregunta y recibir una respuesta. Calderón y sus coordinadores de comunicación decidieron cambiar de manera drástica este esquema y dirigir su interlocución hacia la alta jerarquía de los consorcios mediáticos, dejando a los reporteros al margen de la noticia. Esa actitud de cerrazón a las inquietudes de la “fuente” hizo muy difícil el trabajo del día a día y afectó la cobertura, ya que al carecer de información sustantiva, los reporteros tenían que atenerse a lo que veían en el evento, hacer uso de los comunicados y tratar de intuir lo que estaba sucediendo, además de buscar su nota en otro lado.

Los coordinadores de comunicación se quejan de los medios porque piensan que no cubren lo que tienen que cubrir, que minimizan los logros y se centran mucho más en los errores y en los conflictos. Si bien esto es en parte cierto, también lo es que, en la medida en que se le proporcionan a la “fuente” elementos para hacer bien su trabajo y para entender el punto de vista del gobierno, éste tendrá más posibilidades de ver reflejada su postura. En cada periodo gubernamental hay acontecimientos que ameritan un seguimiento puntual de lo que va sucediendo: en el gobierno de Salinas, los asesinatos de Luis Donaldo Colosio y José Francisco Ruiz Massieu, así como el levantamiento zapatista de 1994; el llamado “error de diciembre” a inicios de la gestión de Zedillo; el intento de desafuero

que le costó a Fox parte de su popularidad, así como también lo hizo la información emitida por el gobierno sobre el accidente en el que murió Ramón Martín Huerta, su secretario de Seguridad Pública; en la etapa de Calderón, las muertes de Juan Camilo Mouriño y Francisco Blake, secretarios de Gobernación, así como el brote de influenza H1N1, son una muestra de acontecimientos que merecen un manejo especial de la noticia. En esos momentos, el responsable de la comunicación tiene que demostrar una gran sagacidad para poner la información en contexto y permitirle a la “fuente” conocer por dónde se van dando las negociaciones entre los actores o cómo van las investigaciones. Si el coordinador abandona a los periodistas cuando tienen que cubrir estos momentos importantes, o si menosprecia su trabajo, la nota reflejará sólo la interpretación del reportero.

El periodista también tiene que hacer su parte: tiene que comprender que no actúa a título personal, sino que es el representante de su medio y que no puede mantener una actitud de confrontación permanente con el encargado de la comunicación gubernamental. La combinación de una ética profesional con una disposición a conocer y entender la agenda del gobierno, además de estar abierto al diálogo, sería el perfil idóneo para un miembro de la “fuente”.

Mientras más claros son el mensaje político y el contexto de la coyuntura en la que se maneja el mensaje presidencial, menos espacio se deja para la interpretación en la nota. Cuando hay un mensaje contundente que se está manejando en el conjunto de sistemas informativos, es muy difícil que el reportero tenga duda sobre el tema al que debe dar cobertura y viceversa. Lo interesante es lograr que ambos, gobierno y medios, coincidan en el enfoque que le dan al relato, o como dice Ivonne Melgar en términos más coloquiales: si el periodista decide comprar la historia completa o ir la contando a su manera.

Comunicación, ¿para qué?

La manera en que el gobierno se vincula con los medios para dar a conocer su trabajo puede verse desde muy diferentes planos, pero siempre tiene que ver con dos de las funciones básicas de la opera-

ción de la comunicación: promover la acción de gobierno y defender al gobernante. Ambas parten de lógicas distintas y requieren diferentes aptitudes, calendarios y tiempos específicos (Joynt Kumar, 2007).

Promover la acción del gobierno. En este caso hay una estrategia pro-activa que consiste en trabajar en paralelo con los reporteros para lograr que la cobertura de los eventos y las historias que la prensa publica estén, en la medida de lo posible, en sintonía con lo que el gobierno quiere informar. El éxito de la operación de la comunicación será juzgado, en última instancia, por los esfuerzos que se hayan hecho para ampliar la comprensión pública acerca del gobierno y de sus políticas.

La mejor operación de comunicación es aquella capaz de coordinar los recursos dentro y fuera del gobierno, porque esto permitirá ampliar las posibilidades de alcanzar las metas planteadas. Si la programación y la coordinación se hacen por adelantado, se puede trabajar de una manera más eficiente que si la planeación se hace en el último minuto. Una buena operación de comunicación es aquella en la que se va un paso adelante con el montaje de eventos e historias que se conforman a la manera en la que se desea que los reporteros los retraten; para ello, estos eventos e historias tienen que ser atractivos para la prensa.

Defender al gobernante. En el caso de la defensa, la estrategia es reactiva y va más allá de abogar por el gobernante o dar explicaciones a los reporteros. La defensa es necesaria cuando el gobernante, su *staff* o los miembros de su administración cometen errores, son criticados o sucede algún evento no previsto que daña su imagen. También es necesaria cuando el gobernante difunde una acción valiosa que es aprovechada por sus críticos como el momento ideal para robar reflectores, haciendo declaraciones que los reporteros pueden considerar más valiosas en términos informativos. La operación defensiva además es necesaria cuando el gobernante y su *staff* piensan que la historia presentada por el reportero es injusta o está sesgada.

En el caso de los errores, no hace falta decir que a ningún gobernante le gusta admitirlos y que una buena gestión de gobierno puede ayudar a reducir su número, pero una vez que se cometen hay que poner en marcha una operación de comunicación para amortiguar su

efecto, ya que permitir que los errores estén a la deriva sin hacer una corrección puede ser costoso, debido a que los temas se mantendrán en la mente de la gente hasta que alguien se haga cargo de ellos.

En el caso de una cobertura injusta, hay que buscar aliados para la causa. Una política polémica puede alcanzar legitimidad si hay otras voces públicas que apoyan los argumentos en los que se basaron las decisiones. En este caso se pueden dar entrevistas, conseguir editoriales en los que se muestre una opinión favorable, así como organizar que los funcionarios responsables busquen encuentros con públicos específicos para hacer resúmenes en los que se explique la postura del gobierno. Para todo esto es necesario desarrollar un plan de comunicación (Cook, 1998).

Ya sea que se cometa un error o que se obtenga una mala interpretación de la prensa, siempre hay que buscar dónde está la mayor oposición y desarrollar acciones para manejarla. Al hablar del manejo que se hace en la Casa Blanca de este tipo de noticias, Ron Nessen, quien fuera secretario de Prensa de Gerald Ford, advierte que siempre se deben seguir estas reglas: di la verdad, no encubras, saca a la luz las malas noticias tú mismo, deshazte de ellas lo más rápido posible y da tu propia explicación sobre el caso (Joynt Kumar, 2007: 300).

¿Tema o temas?

La manera en que se construye la estructura de comunicación depende de los gustos y las elecciones del presidente, incluyendo la forma en que organiza a su equipo. El éxito de la operación depende de la habilidad y el deseo del mandatario y su equipo para explicar las políticas y las metas de su administración y, más aún, del interés que el público tiene en escuchar lo que el gobernante tiene que decir.

Hemos dicho que los intereses del gobierno y los de los medios de comunicación son distintos; lo son también los tiempos de construcción de la noticia. Los medios requieren una respuesta rápida, por lo que tratan de ejercer presión sobre los responsables de comunicación para conseguir la información. Sin embargo, para el gobierno esto significa un riesgo, ya que mientras más rápido emita la información menos confiable será, porque no ha sido verificada y determinada

como auténtica. Esto es especialmente delicado en casos de crisis como desastres de origen natural, epidemias, accidentes o atentados.

Aun así, una comunicación gubernamental inteligente puede lograr que los medios se canalicen y se mantengan enfocados. Por ello, contratar como encargados de las áreas de comunicación a profesionistas familiarizados con las rutinas de las organizaciones de noticias es una buena forma de anticipar lo que los reporteros van a hacer y cuándo lo van a hacer. Por lo general, los funcionarios cercanos al mandatario lo acompañaron en su campaña o en sus anteriores cargos públicos y ya conocen estas rutinas.

Es común que durante los primeros meses de su gestión los gobernantes tiendan a querer abarcar muchos temas en la construcción de su mensaje, porque suponen que esto generará la percepción de un buen mandato en el que se está al pendiente de todo. En la realidad no sucede así, porque los temas compiten unos con otros en la atención de la prensa y no se consigue que ninguno se quede en la mente del público. Es por ello que, por lo general, tarde o temprano se termina abandonando esta estrategia.

La decisión sobre los temas a partir de los cuales girará el mensaje depende del proyecto político y de los aspectos a los que el gobernante quiere dar más énfasis. De los cuatro sexenios que analizamos, en el mensaje de Salinas de Gortari se optó por difundir una visión triunfalista basada en la modernización de la política y el éxito de la economía; Zedillo eligió como temas por comunicar la gradual pero sólida salida de la crisis económica y la incorporación de México a la dinámica de la globalización; Fox fue acotando la temática hasta concretarla en los cinco ejes emblemáticos de su gobierno: combate a la pobreza a través del programa Oportunidades, vivienda, becas para la educación básica, cobertura universal de salud a través del Seguro Popular, y construcción de infraestructura; por su parte, Calderón escogió la lucha contra la delincuencia organizada como el centro de la construcción del mensaje durante todo el sexenio. En este último caso sucedió el efecto inverso al de la multiplicidad de temas, ya que al enfocar los medios hacia un solo aspecto de la agenda se desvaneció la posibilidad de publicitar otros resultados relevantes de la administración.

Dijimos que existe un forcejeo entre el gobierno y los medios en la definición de la agenda, pero no es sólo ahí donde se observa un tira y afloja: la expansión de la competencia y la diversificación del contenido de noticias en los medios lleva a que se necesite una gran disciplina para mantenerse en el mensaje que el gobierno quiere transmitir. De hecho, puede darse el caso de que los responsables de la comunicación ocupen la mayoría de su tiempo en el cuidado y la retroalimentación con la prensa, más que en atender a los objetivos estratégicos de la comunicación.

EL INTERCAMBIO DE INFORMACIÓN

En teoría, los intercambios de información sobre las políticas, las acciones y las decisiones presidenciales deberían ser un espacio en el que los intereses de los reporteros y los de los funcionarios fueran similares, debido a que el presidente tiene que explicar sus decisiones para que el público esté informado y los reporteros quieren conocer el trasfondo de las decisiones y las acciones. En la práctica esto no sucede, ya que siempre existe un conflicto entre ambos que se presenta a partir de la perspectiva de cada uno sobre lo que es más importante. El problema que se plantea es que, al dar la información a los medios de comunicación, la institución pierde el control del mensaje debido a que los periodistas no transmiten la información tal y como la reciben, sino que la interpretan y proyectan en ella sus propios enfoques (Canel, 1999).

Existen dos maneras de matizar este conflicto: la primera es presentar lo que el gobierno quiere informar con criterios periodísticos; la segunda, contar con instrumentos para medir el enfoque que los medios dieron a los mensajes, así como la forma en que el público los percibió.

En relación con lo primero, si se siguen algunas reglas básicas tal vez se consiga una cobertura más cercana a los propósitos de la estrategia de comunicación. Por ejemplo: tomar en cuenta los ritmos informativos para enviar la información en el momento en que haya posibilidad de que se convierta en noticia; garantizar la veracidad de la información; mantener una relación fluida con los medios de

comunicación, y adaptarse a las necesidades de los periodistas. Además, hay que elegir el vehículo más pertinente para transmitir la información, al combinar adecuadamente el uso de comunicados y boletines, ruedas de prensa y entrevistas (Canel, 1999). Por lo que toca a lo segundo, las técnicas para medir qué tan cerca están los políticos y los periodistas en términos de transmisión de los mensajes han mejorado con el tiempo e implican el uso de instrumentos cuantitativos y cualitativos para conocer el éxito de las operaciones de comunicación.

Los diversos ángulos de la cobertura proporcionan un buen parámetro de la manera en que los temas fundamentales para la administración se manejan en la prensa. A primera hora, el enfoque de la cobertura de los medios puede observarse a través de la síntesis de prensa que circula a diario entre los miembros más importantes del equipo del presidente. A lo largo del día, el monitoreo permanente de todos los programas de noticias de radio y de televisión es uno de los insumos básicos para tomar decisiones.

La dependencia mutua provoca que los periodistas queden sujetos a los políticos, ya que si quieren información fluida de fuentes autorizadas tendrán que mantener y cultivar contactos regulares con los personajes públicos. Esto exige fidelidad o lealtad a los funcionarios, además de darles un voto de confianza sobre la información que comparten. Por su parte, los políticos quedan también sujetos a los periodistas en la medida en que, si quieren un espacio en los medios de comunicación, tendrán que adecuarse a sus exigencias (Canel, 2007).

El intercambio de información tiene que ver tanto con la forma como con el contenido. Respecto de la forma, la prensa y el gobierno se encuentran en igualdad de circunstancias, lo que no sucede en relación con el contenido, ya que ahí los gobiernos tienen mucha más dificultad para ejercer alguna influencia.

Las negociaciones que tienen que ver con la forma se dan en torno de cuatro aspectos:

1. La batalla explícita sobre los foros en los que se darán las interacciones, ya que tanto los funcionarios como los reporteros pretenderán fijar las condiciones de los encuentros.

2. La interacción específica dentro de estos foros; por ejemplo, las preguntas y respuestas en las conferencias de prensa.
3. La negociación indirecta e implícita, que sucede cuando cada actor está fuera de la vista del otro, cuando los coordinadores de comunicación y sus equipos se abocan a tratar de definir qué es lo que va a ser la noticia y los reporteros se van a su lugar de trabajo con la información y la procesan para convertirla en un recuento noticioso.
4. Existen además códigos para dictar los términos en que sucederán los intercambios entre periodistas y funcionarios: especificar si las respuestas pueden ser citadas (*on the record*); no pueden ser atribuidas al funcionario que dio la información (fuentes de Los Pinos); no pueden ser citadas (*off the record*). También hay reglas que dictan si las respuestas van a ser de contexto o a profundidad; que permiten escoger quién va a hacer la pregunta o si se van a permitir preguntas, y si va a haber fotografías, así como decidir unilateralmente cuándo se termina el intercambio (Cook, 1998: 102).

Sobre el manejo del contenido, en la negociación del valor noticioso cada uno de estos actores necesita del otro, pero ninguno de los dos domina completamente la escena. Las voces autorizadas del gobierno tienen un margen limitado de maniobra porque pueden promover noticias y dirigir la atención de los reporteros hacia eventos y temas particulares, pero no pueden controlar la última versión de la historia.

Otro de los factores que los limita es que tampoco pueden controlar lo que otros actores están opinando sobre el tema. Por ejemplo, los periodistas pueden pedir una opinión de alguien en el Congreso sobre las acciones del presidente, o invitar a algún académico experto para que se pronuncie sobre el tema, y siempre está la posibilidad de hacer una encuesta o ir a la calle para ver cómo responde la gente de a pie ante la decisión tomada.

Por mejor que se haga el trabajo, no existe la garantía de que lo que se pretende informar sea lo relevante en los noticieros, es decir, que las historias que promueve el gobierno sean las ganadoras

frente a otras noticias que los periodistas tienen al acecho en los diferentes escenarios políticos del país y del mundo. En este mismo sentido, tampoco es posible tener la certeza de una buena cobertura, ya que de un momento a otro puede surgir una gran historia que desvíe la atención de algún evento público cuidadosamente organizado (Cook, 1998: 104).

Respecto de los periodistas, el valor que deben cuidar radica en ser vistos como actores políticos autónomos; por ello, procuran ir en busca de los equilibrios en la forma de producir una cobertura, ya que si es muy elogiosa se pensará que hay una complicidad con el político y si es muy crítica puede ser leída como una represalia.

Sobre este aspecto, Canel (2007: 156-157) dice que existen dos modelos para observar la relación entre políticos y periodistas. El primero es el adversarial, que toma como punto de partida la existencia de un permanente conflicto de intereses y plantea que la misión del periodista consiste en defender a su público de los abusos de los políticos. En este modelo, el periodista debe mantener una actitud de inspección y vigilancia de lo que hace el político, no dejarse sorprender por su retórica y entender que la verdadera noticia está siempre escondida más allá de lo que se ofrece como información oficial.

El segundo modelo es el que parte del hecho de que los periodistas y los políticos necesitan de un intercambio fluido de opiniones, conocimientos e información. Esta relación de cooperación se puede dar a través de encuentros personales o informales, así como a partir de reglas no escritas, amistades y entendimientos mutuos.

LA INTERPRETACIÓN DE LA INFORMACIÓN

Aunque el medio de comunicación o el periodista se propongan dar una imagen de neutralidad limitándose a dar los datos tal y como los ven, recogiendo declaraciones sobre todos los puntos de vista sin juzgar ni valorar qué ideas políticas o programas se deberían aplicar, la información pasa siempre por el tamiz de la interpretación, que genera sesgos de cobertura de diferentes tipos, en la medida en que día con día cierto tipo de actores políticos, historias políticas y temas políticos tienen más cobertura y se reportan de manera más

amplia y/o favorable que otros. Otro aspecto que tomar en cuenta es que si un periodista tiene por costumbre presentar sus reportajes con un sesgo (anti-autoridad, por ejemplo) esto no sólo es parte de su estilo de informar, sino de las metas y procedimientos del consorcio de noticias a la que pertenece.

Cook (1998) habla de estos tipos de sesgos:

- Sesgos personales, que se derivan de la preferencia individual o colectiva hacia ciertos emisores de noticias (*newspersons*).
- Sesgos situacionales, que se producen cuando un actor político se encuentra inmerso en una circunstancia que es más atractiva para la cobertura.
- Sesgos estructurales: un actor político recibe mejor cobertura cuando atiende las demandas de los medios y ofrece noticias actuales, descritas de manera fácil, bien confeccionadas, vivaces, coloridas y visualizables.
- Sesgos de enfoque: existen periodistas cuya labor consiste en dirigir la atención del público hacia ciertos aspectos de las noticias, imprimiéndoles su propio sesgo de interpretación. Este tipo de periodistas aboga por sus ideas y considera que es importante defender una postura e influir en la formación de opinión.

Los sesgos no sólo son de parte de la prensa, ya que es raro que los responsables de la comunicación gubernamental sean realmente ecuanímenes al proporcionar información a las organizaciones de noticias. La mayoría ponen más atención a aquellos reporteros y consorcios que conocen y a quienes piensan que pueden tener un amplio efecto en el círculo rojo y entre el público. A lo anterior hay que añadir que en muchas ocasiones les sería imposible cubrir todos los ángulos de la información sin crear una situación difícil de manejar, lo que los lleva a omitir las aristas delicadas de la noticia.

¿Cómo se pueden combatir estos sesgos? Vigilando la veracidad de la información, lo que no sólo significa cuidar que los datos que se hacen públicos estén perfectamente verificados, sino también

que coincidan con los de los especialistas en el tema. En la entrevista que le hicimos a uno de los redactores del discurso de Calderón, éste afirmaba que uno de los problemas de la construcción del mensaje de la lucha contra la delincuencia organizada era que, mientras que el presidente repetía hasta la saciedad las cifras oficiales, los analistas y los especialistas cuestionaban su validez al confrontarlas con los resultados de investigaciones académicas o con informes de organismos internacionales sobre el tema.

Todo lo que hemos dicho hasta ahora podría dejar la idea de que el aspecto fuerte de la comunicación de las instituciones públicas radica en manejar una buena relación con los representantes a varios niveles de los medios de comunicación. Estas relaciones resultarían intrascendentes si no fuera porque es a través de los medios que los gobiernos transmiten sus mensajes al gran público. Es así que en toda estrategia de comunicación tienen que incluirse también mecanismos que permitan que la sociedad haga evaluaciones periódicas sobre la gestión pública.

¿CÓMO LOGRAR QUE TE CREAN?

En un país con una cultura política en la que se tiende a desconfiar de la autoridad, es difícil que se acepte de entrada la veracidad de la información que genera el gobierno. Esto obedece a que en la mayoría de los gobiernos se ha intentado construir un mensaje y diseñar una imagen que no corresponden con la que tienen los usuarios de los servicios y los destinatarios de las políticas públicas. El otro problema es que la información que se ofrece al público tiene poco que ver con sus intereses y con sus experiencias cotidianas.

Quizá lo que esté sucediendo es que en la publicidad gubernamental se maneja un excesivo optimismo respecto de su buen desempeño, que dista mucho de asemejarse a lo que piensa el resto de la sociedad. Por ello, es indispensable entender que las evaluaciones personales tienen que ver con la manera en la que la acción pública resuelve los problemas de la vida cotidiana y no con la eficacia de las estrategias publicitarias.

La confianza es la creencia de que los demás contribuirán a nuestro bienestar a través de lo que hacen o dejan de hacer, y se abstendrán de hacernos daño (Offe, 1999). Este sentimiento se desarrolla a partir de la creencia en que las autoridades atenderán los intereses de la sociedad, incluso cuando no estén sujetas a supervisión. Lo que se espera es que el sistema político funcione y esto hace que exista un voto de confianza *a priori* para quienes ejercen el poder y para las instituciones (González, Quintanilla y Tajonar, 2010).

La confianza en el gobierno tiene que ver con la evaluación de tres aspectos: 1) la integridad (la creencia de que la organización actúa bajo un criterio de ética y de justicia); 2) la confiabilidad (la creencia de que una organización cumple sus promesas), y 3) la competencia (la creencia de que la organización tiene la capacidad para hacer lo que promete (Grunig y Hon, 1999).

Desde la posición del ciudadano, también son tres los factores que contribuyen a la construcción de confianza: 1) el sentimiento de eficacia política (la certeza de que una persona o un conjunto de personas pueden tener influencia sobre las decisiones que se toman en el gobierno); 2) la satisfacción de las expectativas, y 3) la formalidad (la percepción de que la autoridad está dispuesta a asumir compromisos y responsabilidades públicas).

El nivel de confianza que la gente deposita en las instituciones o en los gobernantes se relaciona tanto con las experiencias personales como con las percepciones que se tienen acerca de su actuación (González, Quintanilla y Tajonar, 2010); también es producto de la manera en que las personas aprenden las cosas de política y de cómo se relacionan con ella.

Los coordinadores de comunicación se encuentran inmersos en una tensión permanente, debido a que se consideran obligados a reaccionar sobre la mayoría de las noticias de su competencia que aparecen en la prensa, y en ocasiones descuidan al tercer actor —el más importante— que interviene en la comunicación política: el público o la opinión pública. Es preciso tener en cuenta que, al final, existe sólo un elector, y que si el presidente cree en sus políticas y piensa que su manera de ejercer el poder es la más adecuada, debe estar en el interés de su equipo de comunicación saber de forma precisa y confiable lo que la gente piensa al respecto, y definir parte

de sus estrategias con base en esta información. Esto es, debe saber qué tan bien le va y si el público aprueba sus iniciativas, además de convencer a la gente de que conoce y comparte sus preocupaciones. En este sentido, una buena estrategia de comunicación sería aquella destinada a fortalecer la imagen y la percepción de eficiencia de la institución, usando la información que generan los sondeos para fomentar la confianza.

El primer presidente que intuyó la importancia de conocer de manera sistemática la opinión de la ciudadanía fue Salinas de Gortari, quien delegó en su secretario técnico la tarea de medir de forma permanente no sólo los niveles de aceptación de su gobierno, sino una multiplicidad de asuntos políticos y administrativos que marcaban los sellos distintivos de su gestión; los resultados fueron tomados muy en cuenta en la definición de su mensaje. Sus sucesores adoptaron esta práctica de evaluación de acciones y cada uno estableció un criterio propio para hacer uso de la información. Fox la tomó como un referente de la percepción de la sociedad y para constatar los niveles de aceptación de su gobierno, mientras que Zedillo la consideró como un criterio para tomar decisiones respecto de las políticas públicas que debían impulsarse más a fondo. Por su parte, Calderón siempre interpretó los resultados de los sondeos como un signo de aprobación de la gente respecto de su manera de hacer política, en particular hacia su enfoque del tema de seguridad.

Hasta hace muy poco tiempo, los ciudadanos, los actores estratégicos de la sociedad o los grupos de interés tenían una intervención indirecta en el proceso de comunicación gubernamental, porque su opinión era recogida a través de instrumentos como los sondeos, para medir la popularidad tanto del líder político como de su gestión en general y sobre aspectos puntuales de sus programas. El auge de las redes sociales de Internet ha modificado este esquema, aunque sólo para la población interesada en participar políticamente a través de estos medios.

¿Qué valora el público cuando evalúa al gobierno o al gobernante? La evaluación de instituciones públicas es un proceso psicológico lleno de matices y se debe a muy distintas causas (Chanley, Rudolph y Rahn, 2000: 240). Es por esto que hay que tener claros los límites del uso de los instrumentos, ya que sólo permiten a los políticos

y a la sociedad estar al tanto de las grandes tendencias de apoyo o rechazo a la manera en que se ejerce el poder y se administran los recursos públicos.

Los gobiernos gastan importantes cantidades de dinero en los sondeos; no obstante, esto no necesariamente garantiza que sus resultados se usen para hacer los ajustes de política y de comunicación que demandan los ciudadanos a través de sus evaluaciones. Existe además el riesgo de que se tomen malas decisiones de comunicación si las preguntas están sesgadas o si se considera que los malos puntajes en una evaluación se derivan de distorsiones de lo que realmente piensa el público, como resultado de la mala cobertura de los medios. Dijimos que la confianza se construye a partir de tres factores: el sentimiento de eficacia, la satisfacción de las expectativas y la formalidad, y esto es lo que debería estar en la mente de quien coordina el área de opinión pública del gobierno. Desafortunadamente, no siempre es así.

Por lo general, los gobiernos realizan sondeos periódicos para medir la actuación de la institución a partir de preguntas estandarizadas que se refieren a la gestión, al interés por lo que hace el gobierno y a la valoración de las políticas públicas. Las preguntas son de carácter general, como: “¿Qué tan interesado está usted en que el gobierno le informe sobre lo que hace?” o “En su opinión, ¿la política contribuye o no a mejorar el nivel de vida de todos los mexicanos?” También puede haber preguntas o encuestas enteras dedicadas a evaluar un tema o una política pública en específico, como los programas de salud o las políticas de combate a la pobreza.

Es curioso: los gobernantes llegan a desarrollar una obsesión con la calificación que la gente les otorga, cuando en realidad lo único que refleja es un número que no puede ser asociado con ninguna percepción definida sobre lo que realmente se piensa. Por ejemplo, para evaluar algo tan complejo como la confianza se usan preguntas como éstas: “¿Con qué frecuencia confía usted en que el gobierno de México hace lo correcto?”, con las opciones mucha, poca, nada, o “En una escala del 0 al 10, donde 0 es no confío nada y 10 es confío mucho, ¿qué tanta confianza le tiene a las siguientes personas?”, con un listado en el que se incluye a actores como el presidente de la República, los maestros, los militares, los sacerdotes y los diputados.

Las encuestas dan cuenta de algunas de las opiniones respecto a ciertos asuntos en específico, pero el conjunto de actitudes, creencias y conocimientos que configuran el saber político de una sociedad es mucho más amplio. Existen otras herramientas, como los grupos focales y las entrevistas a profundidad, diseñadas para tratar de ir al meollo de las causas de ciertas actitudes políticas o para recoger opiniones más elaboradas de sectores específicos de la sociedad acerca de las políticas, de los productos de publicidad del gobierno o de sus mensajes.

Los grupos focales

Los gobiernos han descubierto el potencial de los grupos focales para llegar un poco más allá de lo que está en las mentes de las personas cuando hacen sus evaluaciones políticas. Estos instrumentos pueden contribuir a la definición de un mensaje mejor entendido y aceptado. Nos referimos al mensaje no como un producto final, sino como una estrategia de comunicación que pasa por diferentes facetas. David Morgan y Collin Fellows (2008) otorgan tres usos a los grupos focales:

- 1) El descubrimiento, que consiste en explorar las ideas sobre algún proyecto que se encuentra en una fase inicial, por lo que son muy útiles para observar las reacciones que puede tener la puesta en marcha de cosas nuevas como políticas públicas, reformas institucionales o material publicitario. Estos grupos pueden servir además para escuchar la opinión de sectores de la sociedad que no habían sido convocados en ocasiones previas. Aquí las preguntas son muy generales, como: “¿Dígame qué piensa sobre...?” o “¿Si entiendo bien, lo que quiere decir es...?”. Lo que se busca con estos instrumentos son insumos para desarrollar contenidos más acabados.

- 2) En la fase de desarrollo, los grupos resultan útiles para plantear preguntas que ayudan a conocer las perspectivas de los participantes respecto del asunto que nos interesa explorar o del enfoque que le estamos dando a algún tema. Aquí las preguntas comienzan siendo muy generales para después ir centrándose a partir de la información que proporcionan los mismos participantes, con el fin de capturar de manera más precisa su concepción de las cosas.

3) Otro de los usos que se le puede dar a los grupos focales es servir como insumo para definir mensajes y estrategias de políticas. En la construcción de mensajes el fraseo es fundamental, porque es a partir del lenguaje compartido que puede crearse un campo de empatía o antipatía hacia lo que se está proponiendo. Los grupos focales permiten poner a prueba las palabras que van a ser usadas para comunicar cosas y registrar el contraste entre éstas y la manera en que la gente piensa y habla sobre ciertos temas. Sirven también para conocer las reacciones que pueden tener las personas respecto de cambios de lenguaje para definir cosas. Un ejemplo de esto es el concepto *tax relief* (disminución de impuestos), que usaron los republicanos para referirse a la oferta de campaña de George Bush hijo. Las preguntas que se usan en estos grupos son de este tipo: “Cuando piensa en este tema, ¿qué tipo de cosas vienen a su mente?” o “¿Piensa usted que hay alguna diferencia si en lugar de decir las cosas de esta manera se dicen de esta otra forma?”.

LAS REDES SOCIALES

Uno de los factores que ha cambiado drásticamente la manera en que se hace la comunicación política es la incursión directa de otro actor en la arena de lo público: el usuario de las redes sociales de Internet. Esto no sólo impacta el peso que medios y gobierno otorgan ahora a la opinión pública, sino que transforma la correlación de fuerzas, lo que convierte a estos usuarios en intermediarios importantes en la definición de los temas que se discuten, no sólo en cuanto al lugar que puedan ocupar en la agenda, sino en lo que respecta al contenido de la noticia.

Los sistemas de redes sociales representan un mecanismo democratizador por excelencia que permite a cualquier persona, grupo o institución expresar libremente su opinión sin necesidad de los medios de comunicación convencionales. Además, son sistemas abiertos que involucran a quienes se identifican a partir de los mismos intereses y problemáticas, y se organizan para potenciar sus recursos y compartir experiencias y puntos de vista sobre muy diversos temas, entre los que se encuentra la política. A través de

estas redes se promueven debates y se aporta información que contribuye a formar opiniones.

En la actualidad, los gobernantes han descubierto el potencial de Internet como un canal permanente de comunicación con la sociedad y además como un espacio de contacto directo con el público. El uso de blogs y la formación de grupos de simpatizantes a través de Twitter o Facebook sirven para generar la percepción de que estos políticos forman parte de estas comunidades, que comparten su fuerza y que toman en cuenta el potencial de la opinión que allí se genera para realizar los cambios que allí mismo se proponen.

Si bien todo esto es cierto, cabe preguntarse acerca de los alcances reales del intercambio de mensajes que se da en las redes sociales de Internet y cuál puede ser su mejor uso para la comunicación del gobierno. Hay que ser conscientes de que lo que se opina a través de ellas tendrá resonancia entre quienes comparten la fe en este tipo de instrumentos y de que hay que ponerse en los zapatos de sus usuarios para poder tener un contacto eficaz con ellos.

En su propuesta para una buena comunicación en redes sociales, Rafael Laza (2011) plantea estas reglas básicas:

1) La pregunta que debe hacerse el gobierno antes de abrir un perfil en una red social es qué es lo que pretende conseguir y cómo lo va a lograr, ya que las redes pueden tener un espectro amplio de uso, que puede ir desde ser un canal más para hacer llegar información hasta ser un vehículo para fomentar la participación de la ciudadanía y recibir su retroalimentación sobre las acciones, las decisiones y los acontecimientos de la coyuntura.

2) Tiene que considerarse que los públicos y el mensaje deben estar segmentados de tal manera que se elijan las plataformas adecuadas. Si lo que se busca es diálogo con la ciudadanía, el uso de Twitter es más aconsejable, mientras que para divulgar puntos de vista o hacer comunicación multimedia son mejores Facebook o YouTube.

3) Es necesario definir las estrategias adecuadas para lograr una mejor interacción y sobre todo para diseñar los insumos de comunicación desde la lógica del lenguaje de la Web. No basta, nos dice Laza, con colgar el tradicional comunicado enviado a los medios convencionales, en las redes sociales. La información debe

ser breve, con enlaces a noticias relacionadas, y contener videos y apoyos gráficos.

4) Hay que ofrecer valor añadido a lo que se comunica a través de la red, además de mostrar una gran creatividad en la presentación de lo que allí se informa.

Tres reglas más nos hablan de la interacción con los usuarios de las redes sociales: 1) practicar una conversación permanente en la que los objetivos sean hablar, escuchar y responder y, lo más importante, reaccionar ante las distintas preguntas y opiniones desde una postura de iguales; 2) considerar que las redes sociales demandan que se publique la información en tiempo real y no cuando ya se haya tomado la decisión; Laza cita como ejemplo Regulations.gov, habilitada en el gobierno de Obama para ofrecer información sobre todas las leyes que están en fase de tramitación e invitar a los usuarios a opinar sobre ellas; 3) las propuestas que se presenten en estos espacios tienen que ser incorporadas a la acción del gobierno; de lo contrario, el esfuerzo no habrá valido la pena.

PARA CONCLUIR

Decidimos que la frase “los actores en contienda” formara parte del título de este capítulo porque en toda relación de poder también están presentes el dominio y la subordinación como posturas que se enfrentan. En el caso de la comunicación de los gobiernos, la distribución de poder entre los políticos, los periodistas y el público se encuentra siempre en un precario estado de desequilibrio, que es el que pone en operación todos los aspectos a los que nos hemos referido aquí, desde la definición de la agenda hasta los mecanismos de construcción de confianza. Esto, visto además en perspectiva, rescata una parte de la historia de México que ha sido poco contada y que refleja los matices, los sesgos idiosincráticos y las anécdotas que la hacen tan peculiar.

BIBLIOGRAFÍA

- CANEL, María José (1999). *Comunicación política. Técnicas y estrategias para la sociedad de la información*. Madrid: Taurus.
- CANEL, María José (2007). *Comunicación de las instituciones públicas*. Madrid: Tecnos.
- CHANLEY, Virginia A., Thomas J. Rudolph y Wendy M. Rahn (2000). "The origins and consequences of public trust in government. A time series analysis". *Public Opinion Quarterly* 64 (3): 239-256.
- COOK, Timothy (1998). *Governing with the News*. Chicago: The University of Chicago Press.
- DEARING, James, y Everett Rogers (1996). *Agenda-Setting*. Nueva York: Sage.
- GARNETT, James (1992). *Communicating for Results in Government. A Strategic Approach to Public Managers*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- GARRIDO, Francisco (2001). *Comunicación estratégica. Las claves de la comunicación empresarial del siglo XXI*. Barcelona: Gestión 2000.
- GONZÁLEZ, Alonso, Ángel Quintanilla y Mariana Tajonar (2010). "Confianza en las instituciones políticas: ¿capital social, valores culturales o desempeño?". En *Confianza en las instituciones. México en perspectiva comparada*, de Alejandro Moreno. México: Instituto Tecnológico Autónomo de México/Centro de Estudios Sociales y de Opinión Pública.
- GRUNING, James, y Linda Hon (1999). *Guidelines for Measuring Relationships in Public Relations*. Florida: The Institute for Public Relations.
- JOYNT KUMAR, Martha (2007). *Managing the President's Message. The White House Communication Operation*. Baltimore: Johns Hopkins University Press.
- LAZA, Rafael (2011). "Los 10 mandamientos de la comunicación gubernamental en las redes sociales". *Campaigns and Elections*.

Disponible en <<https://rafalaza.wordpress.com/2011/01/07/los-10-mandamientos-de-la-comunicacion-gubernamental-en-las-redes-sociales/>>.

- MINTZBERG, Henry (compilador) (1999). *Safari a la estrategia. Una visita guiada por el management estratégico*. Barcelona: Granice.
- MORGAN, David, y Collin Fellows (2008). “Focus groups and public opinion”. En *The Sage Handbook of Public Opinion*, editado por Wolfgang Donsbach y Michael Traugott. Londres: Sage.
- OFFE, Claus (1999). *Democracy and Trust*. Cambridge: Cambridge University Press.
- TREJO, Raúl (1997). “Las peores opiniones. Opinión pública, encuestas, elecciones y medios en México 1994”. En *Encuestas y democracia. Opinión pública y apertura política en México*, editado por Roderic Ai Camp. México: Siglo XXI Editores.
- WOLTON, Dominique (1995). “La comunicación política: construcción de un modelo”. En *El nuevo espacio público*, compilado por Jean-Marc Ferry *et al.* Barcelona: Gedisa.

II. Cuatro sexenios de comunicación presidencial

Capítulo 4

Las entrevistas

En esta parte del libro mostramos las entrevistas a profundidad que hicimos a quienes fueron, en algún momento del sexenio, coordinadores de comunicación social de los presidentes Carlos Salinas de Gortari, Ernesto Zedillo, Vicente Fox y Felipe Calderón.

Iniciamos la entrevista preguntando el lugar que ocupaba la oficina en la estructura de la Presidencia y la importancia del coordinador dentro del *staff* del mandatario, así como la relación entre las áreas de agenda, giras y comunicación, con el objeto de saber si había o no una definición de agenda estratégica. Nos interesaba conocer también la distinción y la distribución de responsabilidades entre las áreas de mercadotecnia, comunicación y medición de opinión (encuestas), y cuánto intervenía el presidente de manera directa en la definición de la comunicación de su gobierno.

La segunda parte de la entrevista la dedicamos a hablar sobre la concepción política de la comunicación en relación con el ejercicio de la libertad de expresión y la transparencia y rendición de cuentas, además de la estrategia de construcción del mensaje.

Pasamos después a la dinámica diaria de la operación de la comunicación y a los mecanismos para colocar la información, centrándonos en las estrategias de relaciones públicas y para dar respuesta a las agendas de otros actores. Pedimos a los coordinadores que nos hablaran de los mecanismos para evaluar el impacto de la acción comunicativa tanto en Los Pinos como en las secretarías de Estado, con el fin de saber si se hacían ajustes a la estrategia en función de los resultados de las evaluaciones.

En la tercera parte nos adentramos en la relación con los medios, con el fin de conocer si el presidente mantenía un trato directo con los dueños y con los integrantes de la “fuente”, y cómo eran los intercambios con los jefes de redacción y con los líderes de opinión, además de preguntar la importancia que se otorgaba a la prensa extranjera y a los medios de los estados de la República.

Hacia el final hablamos de la organización de la oficina y cerramos con la evaluación personal de su paso por la misma: sus éxitos, sus casos difíciles, los errores y el manejo de escándalos, así como de lo que cambiarían si hubieran tenido la oportunidad.

Optamos por la técnica de entrevista semiestructurada porque nos permitía usar un instrumento para hacer las mismas preguntas a todos los coordinadores y para conseguir que el diálogo con ellos fuera más flexible y dinámico (Taylor y Bogdan, 1987). En cada uno de los encuentros, nos explicaron con sus propias palabras su perspectiva acerca de su experiencia en su paso por el cargo y de los retos y problemas que les tocó enfrentar en contextos políticos muy distintos.

Acudimos a esta técnica porque nos facilitaba emprender una revisión histórica de 24 años de Comunicación Gubernamental a través de estos informantes, que actuaron como tales en el verdadero sentido de la palabra al hablarnos de acontecimientos y actividades de los que no existe un registro sistemático y preciso.

En las entrevistas decidimos respetar el relato tal y como lo había hecho el coordinador de Comunicación Social, y usar el guión de las mismas sólo para cerciorarnos de que todos los temas habían sido cubiertos. En la edición que hicimos se presentan de esa manera, lo que si bien permite una comparación, no lo hace de una forma tan rigurosa como si se tratara de entrevistas hechas a partir de un método estructurado.

Como dijimos al inicio del libro, la forma en que se maneja la comunicación de los gobiernos depende de la manera en que el gobernante entiende estas tareas y de las exigencias de los distintos momentos políticos; es por esto que iniciaremos cada uno de los capítulos dedicados a estas entrevistas con una contextualización del sexenio.

BIBLIOGRAFÍA

Taylor, Steven J., y Robert Bogdan (1987). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación: La búsqueda de significados*. Buenos Aires: Paidós.

Capítulo 5

La comunicación en el gobierno del presidente Carlos Salinas de Gortari (1988-1994)

EL CONTEXTO

Carlos Salinas de Gortari llegó a la Presidencia de la República con la intención de emprender una serie de reformas para modernizar al país. Su proyecto político, denominado liberalismo social, descansaba en dos grandes ejes:

1) En el eje de la economía se adoptó el modelo neoliberal, lo que implicó la privatización de un importante número de empresas gubernamentales (Teléfonos de México, la más emblemática), y la reprivatización de la Banca. Otro de los sellos distintivos de su gestión fue la apertura hacia los mercados internacionales; prueba de ello fue la firma del Tratado de Libre Comercio (TLC) con Estados Unidos y Canadá. Este proceso de reconversión permitió detener los altos porcentajes de inflación que habían impactado a la economía durante el sexenio de Miguel de la Madrid y disminuir la deuda externa.

2) En el eje social, se diseñó un programa para impulsar la justicia social, que se distinguía de los esquemas anteriores de transferencia de recursos o subsidios focalizados porque demandaba la participación organizada de la población en los proyectos de desarrollo de las

comunidades. A este programa, que implicaba a los beneficiarios en el espíritu modernizador del sexenio, se le denominó Solidaridad.

La coyuntura política precisaba del diseño de estrategias de comunicación social diferentes a las que por tradición utilizaban los gobiernos del Partido Revolucionario Institucional (PRI). El presidente inició su mandato después de un cuestionado triunfo electoral, debido al apoyo que otorgó la ciudadanía al candidato del Frente Democrático Nacional, Cuauhtémoc Cárdenas. En los primeros días de gestión se emprendieron acciones de alto impacto comunicativo con miras a legitimar su autoridad, como el encarcelamiento del líder del sindicato petrolero, Joaquín Hernández Galicia.

Hemos hablado ya del optimismo con que se fueron haciendo públicas las acciones del gobierno; no obstante, los errores en el manejo de la economía, a finales del sexenio, aunados al levantamiento del Ejército Zapatista de Liberación Nacional (EZLN) a unos cuantos días de la firma del TLC y, de nuevo hacia fines del sexenio, los asesinatos de Luis Donaldo Colosio, candidato del PRI a la Presidencia, y de José Francisco Ruiz Massieu, líder de ese partido, hicieron necesaria la aplicación de una estrategia de control de daños que matizara la percepción negativa, que se manifestaba en la opinión pública, en torno de la situación del país.

ENTREVISTA CON JOSÉ CARREÑO CARLÓN,
COORDINADOR GENERAL DE COMUNICACIÓN SOCIAL
DE LA PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA (1992-1994)¹

El lugar de la oficina en Los Pinos y la relación con el presidente

La Coordinación de Comunicación Social de la Presidencia de la República tenía la misma jerarquía que las demás oficinas de Los Pinos, como la Consultoría Jurídica o la Oficina de Logística.

Por las características de su función y por una vocación muy clara del titular del Ejecutivo, en esa época el presidente Carlos Salinas de Gortari, de conocer y vivir la importancia de la comunicación institucional, me tocaba estar muy cerca del presidente.

¹ Entrevista realizada por Yolanda Meyenberg Leycegui el 23 de agosto de 2012.

Las tareas de la oficina empezaban desde las primeras horas del día, cuando había un corte de caja para ver cómo habían aparecido la Presidencia de la República y el gobierno federal en los medios y en la opinión pública. El trabajo continuaba ya entrada la noche, cuando se hacía otro corte de caja para ver tanto lo que había ocurrido en el plano de la comunicación como lo que se esperaba o planeaba para la siguiente jornada. Eso ocurría todos los días, y en las giras nacionales o internacionales se seguía la misma estructura de las jornadas cotidianas.

Las giras presidenciales

Siempre fui a las giras y resultó excepcional no hacerlo. Acompañaba al presidente, entre otras cosas, porque la agenda internacional resultaba de lo más dinámica, en gran parte debido a que había que sacar adelante el Tratado de Libre Comercio (TLC). Después, se presentaron los eventos trágicos de la segunda parte del sexenio. Había que estar más en la proximidad física; era muy importante que yo estuviera cerca del presidente, más aún cuando no existían los instrumentos de comunicación que hay ahora. Había, sí, herramientas tecnológicas para desde donde estuviera estar en contacto con la oficina, para transmitir instrucciones relacionadas con la gira o para ver lo que se ofrecía en el país. En la gira yo seguía la misma dinámica de reuniones que tenía con el presidente en México. El Estado Mayor Presidencial me ubicaba en un cuarto cercano a él.

Las relaciones con las otras áreas

Al final de los años ochenta y principios de los noventa empiezan a utilizarse por primera vez, como se registra en muchos textos, los instrumentos modernos de la comunicación institucional que implicaban desde los estudios de opinión hasta el uso de mecanismos para incidir en la agenda pública. En ese entonces ya se comienza a manejar la comunicación institucional en el marco conceptual de la comunicación estratégica.

En la Oficina de la Presidencia estaba el área de Opinión Pública, con la que manteníamos un contacto estrecho. Ésta nos proveía de estudios, que eran importantes para realizar nuestro trabajo, y nosotros teníamos la posibilidad de sugerir ángulos de mirada para las investigaciones que se hacían en esa área.

La Oficina de Estudios de Opinión Pública tenía un lugar importantísimo en la estructura de Los Pinos, porque por ahí empezaba todo el proceso de la comunicación. Los estudios de opinión nos daban la posibilidad de conocer a nuestras audiencias y de saber en qué pensaban; esto nos permitía saber, por ejemplo, a qué le temían o en contra de quién estaban. Para nosotros era muy importante partir de ese insumo, por eso la relación que yo tenía con Ulises Beltrán, el responsable de Opinión Pública, era muy estrecha y productiva. Así, se unían dos áreas que estaban en los extremos del proceso de comunicación: la que identificaba lo que pensaban las audiencias y la que elaboraba los mensajes que iba a pronunciar el presidente.

Teníamos también contacto cercano con el área que elaboraba los discursos del presidente, para que hubiera congruencia en los mensajes que ellos y nosotros diseñábamos.

Otra parte fundamental de las funciones del área de Comunicación era promover que se colocaran las posiciones del presidente en la agenda de los medios.

Cuidamos además el nexo con el área jurídica. La comunicación institucional siempre debe estar vinculada con esta área, porque lo que puede ser una gran idea comunicativa puede tener efectos legales o provocar problemas en esa materia, pero también esta área tiene necesidad de contar con un procesamiento comunicativo, porque entre mejor traducidos estén sus mensajes serán mejor comprendidos por la ciudadanía.

La relación con el gabinete presidencial

Yo mantenía una buena relación con los miembros del gabinete. Recordemos que es la época en que la figura de la institución de la Presidencia de la República era el centro del sistema político y sus decisiones tenían un peso mayor del que tuvieron después; la fragmentación del poder político es parte del desarrollo de la demo-

cracia. En ese marco, la relación con el resto del gabinete era fluida y productiva, sobre todo con las áreas que tenían más autonomía en sus políticas de comunicación y también con las que estaban más cercanas a las estrategias de la Presidencia y a sus indicaciones.

En ese tiempo todavía no se había creado la Subsecretaría de Normatividad de Medios, adscrita a la Secretaría de Gobernación, que se creó al sexenio siguiente, con la finalidad de ordenar desde dentro la comunicación del sector público. Lo que nosotros hicimos fue poner en práctica un mecanismo operativo de comunicación con todas las dependencias a través de una reunión mensual, generalmente una comida o una cena con todos los directores de comunicación del sector público, para analizar con ellos los calendarios de comunicación de sus iniciativas. Esto nos permitía procesarlas y así garantizar que fueran congruentes con lo que estaba comunicando la Presidencia o tenía previsto comunicar en ese mes. De esa manera se evitaban las repeticiones o que una iniciativa predominara y opacara a otra al competir entre sí. Así, se estableció una guía operativa, y si algo se atoraba, por incapacidad en la toma de decisiones de algún director de comunicación, había entonces la posibilidad de acudir de manera directa a los titulares de las dependencias, y por lo general ellos respondían a las necesidades de comunicación que se hubieran presentado.

Respecto del manejo de los temas de corte internacional, teníamos reuniones con todos los cónsules y sus agregados de prensa, en especial con los que se encontraban en Estados Unidos y Canadá. Eso nos permitía tomar el pulso de esos países y operar una cadena de comunicación para comentar las decisiones y colocar los mensajes, incluso a la carta, en las distintas regiones donde había, por ejemplo, resistencia o falta de claridad sobre las políticas que estaba promoviendo México. Si el problema estaba en el área de Florida, se colocaban ahí los mensajes necesarios, y de la misma manera si éste se encontraba en California. Esta estrategia incluso provocó celos en algunos medios de Estados Unidos ya que, en razón de nuestro análisis, se decidía que una declaración del presidente sólo se publicara en *The Washington Post*, porque estaba dirigida sólo al estatus político de Washington y no queríamos que ese mensaje tuviera mucho impacto en el resto de la opinión pública estadounidense,

porque podía meter ruido. Ese trabajo se hizo bien y después siguió mejorando; era lo más sofisticado de ese momento, y se usaron las herramientas más modernas de la comunicación institucional.

*La relación del coordinador de Comunicación
y del presidente con los integrantes de la “fuente”*

Me relacionaba con los periodistas de los medios, en el marco de una estrategia, y en particular con aquellos miembros de los medios asignados a la Presidencia que tuvieran además interés por seguir algún tema en específico. Había veces que era muy importante, en razón de los temas que teníamos en agenda, encontrarse con la prensa financiera internacional, y para eso me reunía con los corresponsales de *The Wall Street Journal* o del *The Financial Times*. Era muy frecuente también charlar con el corresponsal de *The New York Times*, y desde luego con los periodistas nacionales en función de los temas que nos interesaban.

La relación con los periodistas asignados a la “fuente” de la Presidencia se hacía a través del jefe del área de prensa nacional, del jefe de prensa internacional y del jefe de prensa de los estados, que daba atención a los medios en las distintas regiones del país. En Los Pinos se recibía a los directivos de la prensa, a columnistas fuertes, a conductores de radio y de televisión nacionales y de los estados.

En las giras a los estados, yo daba una conferencia de prensa a los medios locales. La prensa en esos tiempos era más “fácil”, pero no dejaba de haber cuestionamientos a las políticas del gobierno. Un ejemplo se dio con el TLC, que fue favorable para algunas regiones pero para otras no tanto, y ese problema salía en estas conferencias de prensa.

Las conferencias del presidente con la “fuente” acreditada en Los Pinos se daban al terminar algún evento importante o al finalizar una gira internacional. En situaciones críticas, después de discutir el tema, se resolvía que no fuera el presidente su propio portavoz sino que, de acuerdo con el tema, se elegía a quien saldría a declarar a la prensa. Así, por ejemplo, en la crisis de las explosiones de Guadalajara resultó difícil ponerse de acuerdo quién sería el responsable de

fijar la posición del gobierno. Hubo muchas discusiones y unos decían que debería ser Pemex, porque eran sus ductos, otros que las gaseras o el municipio, y al final se tomó la decisión de que fuera yo, al terminar la visita que hizo el presidente al lugar de la tragedia.

La definición de la agenda

La definición de la agenda a posicionar se hacía por diferentes vías. La agenda presidencial, y por lo tanto la mía, era la que llevaba a la reunión de los comunicadores de las distintas dependencias. Yo planteaba, de acuerdo con el presidente, lo que íbamos a hacer en el mes o en la quincena, y ésa era una vía para bajar las instrucciones presidenciales en materia de comunicación. Otra eran los acuerdos que se tomaban en los distintos gabinetes; en el gabinete de política exterior, por ejemplo, se determinaban las visitas presidenciales y se preparaban las visitas de jefes de Estado. La agenda la marcaba el propio gabinete de política exterior y ahí se adoptaban las estrategias de comunicación que luego se trasmitían al resto de los comunicadores de las distintas áreas. Esto se hacía para que no compitieran u obstruyeran los temas de comunicación que en ese momento se consideraban prioritarios para el gobierno.

Con esas instrucciones se generaba una agenda que se trataba de acoplar con la del resto del gobierno. Hay que decir, como parte de mi experiencia, que la coordinación y la disciplina en el manejo de las agendas era mucho más fluida y profesional en algunos gabinetes que en otros. El gabinete de política económica, debo decirlo, era el más riguroso en el cumplimiento de los acuerdos y el más disciplinado; nunca hubo una filtración en temas tan delicados como los que ellos manejaban, lo que hubiera sido catastrófico y generado obstáculos, por ejemplo, para la negociación del TLC, porque en ese gabinete se decían cosas delicadísimas como lo que Estados Unidos proponía con respecto al tratado, y si eso se hubiera publicado habría tenido graves consecuencias para la negociación.

Hubo momentos especialmente complicados que ya los protagonistas, como el presidente Salinas de Gortari y Jaime Serra Puche, el negociador más brillante de la parte mexicana, han narrado en sus libros. Está, por ejemplo, cuando el presidente George Bush padre,

que estaba en campaña para su reelección, propone, de pronto, casi cuando ya estaban concluidas las negociaciones, que México tenía que emprender la apertura en el campo petrolero. Eso en ningún momento creó una situación de alarma, porque el manejo que hacían de la información los integrantes del gabinete económico era muy serio. No puedo decir lo mismo de los integrantes del gabinete de la política de seguridad, ahí había muchos protagonismos, como el del secretario de Gobernación, Fernando Gutiérrez Barrios, quien estaba en competencia con el jefe del Departamento del Distrito Federal [Manuel Camacho Solís]. Los dos tenían sus propias agendas y eran proclives a tratar de imponer la suya por la vía de la filtración. Bueno, así había que trabajar y hacer el control de daños necesario cuando ocurrían cosas que estaban fuera de lo programado. Esto se daba por los afanes protagónicos y el manejo de las agendas propias de algunos personajes del gobierno que eran ajenas a las del presidente.

La apertura de los medios

En este proceso han existido muchas épocas. Al inicio del gobierno del presidente Luis Echeverría empezó la apertura y pudo desarrollarse el periódico *Excélsior*, como una muestra de que podía haber pluralidad en los medios, pero luego viene el golpe a este esfuerzo desde el mismo presidente. En la época del presidente José López Portillo se aflojaron mucho los controles sobre lo que se escribía y la actitud no era la de estar vigilando; además, la reforma política de Jesús Reyes Heróles fue un parteaguas en la garantía del derecho a la información. Con el presidente Miguel de la Madrid se volvió a la cerrazón porque la crisis era muy severa. En ese momento yo estaba del otro lado y participaba en el movimiento de fundación de *La Jornada*.

Al final del gobierno de De la Madrid y ya en el de Salinas de Gortari se dan cambios estructurales que propician la apertura de los medios. El gobierno, con las privatizaciones, pierde muchos de los recursos que se utilizaban para el control de los medios y la apertura al exterior abona en esa dirección. Si se está firmando el TLC, el gobierno ya no puede tener, por ejemplo, el monopolio de la importación de papel periódico.

El gobierno, en esa época, dismantela los elementos materiales con los que se subordinaba a los medios; los medios, entonces, se dirigen más al mercado que al gobierno. Se eliminan las herramientas de la colusión, pero hasta la fecha permanecen rasgos de la cultura que se origina con ella.

El lugar de la mercadotecnia en la estrategia de comunicación

Todo el trabajo de mercadotecnia estaba coordinado por el gabinete de política social. La estrategia se diseñaba en la Secretaría de Desarrollo Social, en coordinación estrecha con el área de comunicación de la Presidencia. Nosotros teníamos personal especializado que hacía aportaciones interesantes y que discutía con un cuerpo de publicistas coordinados por el director de Bacardí, Isaac Chertorivski, que colaboraba sin honorarios. Juntos armábamos el diseño del *marketing* y para la elaboración de los productos publicitarios se contrataba a empresas privadas, entre éstas la del futbolista Enrique Borja.

Los integrantes del equipo y la mecánica de trabajo

Se debe buscar a la gente adecuada para cada puesto. En prensa internacional puse a Gabriel Guerra, que venía del Servicio Exterior; cuando llegué a la oficina estaba también otra persona del Servicio Exterior, pero tenía una visión burocrática del trabajo. La encargada del monitoreo nacional era Regina Santiago, egresada de aquellas generaciones, muy prometedoras, que salían de Comunicación de la Universidad Autónoma Metropolitana-Xochimilco. Ella hasta la fecha sigue dedicándose al procesamiento de la información de los medios. Esos dos casos eran perfiles muy profesionales. En ese momento el Centro de Producción de Programas Informativos y Especiales [Cepropie], adscrito a la Secretaría de Gobernación, para no recargar el presupuesto a la Presidencia, se fortaleció. Se hizo también el estudio de televisión, que no existía hasta entonces. En ese momento generamos la capacidad de producción, para que el presidente pudiera mandar mensajes a todo el mundo. El director

del área de Radio y Televisión era Héctor Cervera, un gran conocedor de estos medios, que luego se fue conmigo a la Ibero para actualizar y armar bien los laboratorios en la universidad. Él ahora está haciendo cosas para Marcelo Ebrard, es un gran profesional y su perfil era muy adecuado.

La reunión con el equipo era diaria y tenía lugar al regreso de mi acuerdo con el presidente. En la reunión de mi *staff* estaban todos y si alguien faltaba es porque tenía una tarea que coincidía con ésta. De la reunión con el presidente yo traía las instrucciones y la información de lo que ocurriría y distribuía en el equipo las tareas a las diferentes áreas. Si había una gira a Tijuana, por ejemplo, ahí mismo se acordaban las cosas que había que hacer para ver si tal o cual director de medios de esa ciudad iba a acompañar al presidente para hacerle una entrevista. Se decidía también lo que iba a hacer el área internacional.

Un día de trabajo

El día más normal era llegar a Los Pinos a las siete de la mañana, recibir y hacer la captura de toda la cobertura de los analistas de los medios en todo el país. Se ponía énfasis en el tratamiento que se había hecho de la Presidencia en las 24 horas anteriores, incluyendo los noticieros de la noche. Yo esperaba entonces la llamada del jefe del Estado Mayor, para decirme que el presidente estaba ya a punto de iniciar sus actividades y era el momento en que debía llegar a la biblioteca de la residencia presidencial, para tener una primera entrevista con él y presentarle el balance de lo que habíamos hecho.

El presidente era muy activo en el tema de la comunicación y a partir de la lectura del documento preguntaba, desahogaba dudas y planteaba lo que estaba previsto que ocurriera en el país y lo que estaba programado que haría el gobierno, y de manera específica la Presidencia. En esa parte de la reunión, que duraba 10 o 15 minutos, se programaba lo que se iba a producir ese día en el área de comunicación. Él, entonces, caminaba a su oficina y terminábamos en su despacho antes de recibir la primera audiencia.

En ese encuentro, él acordaba conmigo el programa de actividades de las siguientes 24 horas. Después de la entrevista yo me

reunía a trabajar con distintos grupos del gabinete dependiendo de la agenda. Con el gabinete económico, si los temas estaban dedicados a la economía o al seguimiento del TLC. En esas reuniones se tomaban decisiones informativas que después había que poner en operación. Eso implicaba, entre otras cosas, reunirse con periodistas, corresponsales extranjeros, directivos de empresas informativas y corresponsales de agencias informativas del mundo. En ese tiempo, la vida internacional era muy activa y había que planear las cosas muy bien para recibir a la prensa internacional.

Se debía también atender a las clientelas propias del área de comunicación, es decir, a escritores, articulistas, columnistas, generadores de opinión de universidades. A estos actores los invitábamos a conversar con el presidente en las giras y el diálogo con sectores académicos e intelectuales fue muy intenso. Yo tenía también que atender las relaciones con las áreas internas del gobierno y colaborar con ellas en la elaboración de mensajes, discursos, posiciones y cartas. Eso lo revisábamos en conjunto.

El día terminaba con la misma rutina, con el mismo ritual, con la llamada del jefe del Estado Mayor Presidencial para decir que el presidente estaba por concluir sus actividades. Había, entonces, que tener en su oficina unos minutos de corte de caja otra vez y unos minutos más ya en la biblioteca para planear el trabajo del siguiente día.

El perfil del coordinador

Para el desarrollo de mi responsabilidad me ayudó tener una larga trayectoria en los medios. Pienso que en ese momento era recomendable alguien que viniera de los medios, que manejara su lenguaje, pero al mismo tiempo conociera la administración pública, el sistema político, de tal manera que se pudiera hacer ese doble rol: ser el representante de los medios dentro de la institución y representante de la institución ante los medios. Algunos especialistas describen este fenómeno como una doble lealtad. Mi perfil funcionó en el ejercicio de la doble lealtad; de los sectores más atrasados de la administración me llegaba el mensaje de que no era confiable porque pertenecía a los medios y no fuera a ser que terminara traicionando a la institución.

En sentido contrario, en la prensa más tradicional que operaba en el esquema de la colusión, yo despertaba alguna sospecha porque venía de los medios, peor aún, de los alternativos, de la izquierda, y se dudaba de que yo fuera confiable y de que pudieran establecer conmigo la relación tradicional que ellos estaban acostumbrados a tener con el poder.

Mi perfil fue el adecuado, pero no lo presento como receta y no pienso que sea el perfil que se necesita en todos los casos. En la actualidad se requiere mucha más especialidad en la actividad de la comunicación institucional y ya existen carreras y posgrados para desarrollar esta responsabilidad, y también se cuenta con muchos nuevos instrumentos.

No siempre es necesario que el coordinador de comunicación venga de los medios. Es cierto, con todo, que en los países democráticamente más avanzados los responsables de la comunicación vienen de los medios. Eso es muy común en Estados Unidos, que los jóvenes al terminar sus posgrados se incorporen a las campañas políticas y luego entren en la administración pública, como sucedió en el gobierno del presidente Bill Clinton. En todo caso, no hay recetas. En Inglaterra han tenido a comunicadores institucionales que venían incluso de medios muy cuestionables. En mi caso, venir de los medios funcionó.

La relación del coordinador con los medios

En esa época, el estatus del coordinador era de representante del presidente con los grandes magnates de los medios privados. Con el tiempo ese esquema fue desgastándose y los magnates de la televisión, por ejemplo, no se resignaban a tratar con alguien que no fuera el propio presidente. Los operadores de los medios subieron también su nivel de relación con el sistema político y eso produjo un ruido adicional. De todos modos, en aquel tiempo era todavía posible una relación interesante con los grandes magnates de los medios, que resultaba indispensable. La relación había que hacerla en todos los niveles, incluyendo a los conductores más oídos y famosos, y era necesaria una buena relación profesional con los reporteros, con los columnistas y con todas las capas de los medios. El hecho de que

yo viniera de los medios facilitaba la relación y podía mantenerla, en el sentido más digno, con naturalidad, porque había sido colega. Con ellos sostenía una relación permanente y no sólo los buscaba cuando era necesario colocar un tema en la agenda. Mi relación con los periodistas era familiar y mi perfil se prestaba para que fuera así. Era una relación que existía antes de asumir mi responsabilidad y, por lo mismo, también era natural que cuando requiriera algún apoyo me lo dieran.

Para ubicar aquellos tiempos, conviene decir que un mes antes de que tuviera lugar el Informe presidencial eran las grandes empresas de televisión y de radio quienes preguntaban cuándo se les recibía para ver cuál de sus periodistas era el que iba a cubrir al presidente desde la salida de Los Pinos hasta la llegada al Congreso. Eran los medios los que peleaban su lugar como un sitio de honor. Lo común era que desde la Oficina de la Presidencia se decidiera quién de los comentaristas tenía el perfil más adecuado para cubrir ese y otros eventos. Era un tiempo, como lo muestran estudios, en el que los medios y sus operadores necesitaban más del sistema político que éste de ellos. Hoy el sistema político necesita más de los medios. De otra manera, en términos de un planteamiento académico, el sistema de medios dejó de ser una variable dependiente del sistema político para ser una variable independiente y con algunos impulsos para imponerse al sistema político. Ahora la realidad es otra.

Los escándalos, el control de daños y el manejo de crisis

En los países avanzados los medios manejan mucho los escándalos sexuales o de corrupción; en la época que me tocó no recuerdo que en el gobierno se hayan dado escándalos de este tipo. Lo que sí tuve que enfrentar fueron los grandes retos que implicó la explosión de Guadalajara, el asesinato del cardenal Posadas y poco tiempo después la insurgencia del subcomandante Marcos, el asesinato de Luis Donaldo Colosio y el de José Francisco Ruiz Massieu. Éstos fueron los grandes traumas del sexenio y a mí me tocó manejarlos, y más que escándalos fueron graves problemas políticos que se enfrentaron bajo el mando del titular del Ejecutivo.

Un problema que he comentado en textos y foros es que uno de los puntos débiles de las instituciones mexicanas, especialmente de las gubernamentales, es que no tienen sentido de prevención de la crisis. Así, en ninguna de las instituciones involucradas en los hechos mencionados había un manual de manejo de crisis. En ese momento, y urgidos por los acontecimientos, empezamos a trabajar cosas interesantísimas. Para el episodio de Chiapas, con el levantamiento zapatista, el Ejército no tenía un manual de crisis, entre otras cosas porque nunca había participado en guerras o, digamos, en guerras en la era de la comunicación. El Ejército reprimió a las guerrillas de los setenta en silencio y al final nadie se enteró más que del número de muertos; por ello, no estaba en su imaginario, no era pensable, una guerrilla, una llamada guerrilla, como la del subcomandante Marcos, que tenía encima todas las cámaras de televisión nacionales e internacionales. Es decir, parecía una puesta en escena de un *set* de cine o de una serie de televisión. Nos enfrentamos, pues, a un nuevo reto para el cual las instituciones mexicanas no tenían la menor preparación, al grado que los primeros días el Ejército no sabía cómo manejar la presencia de los corresponsales de todo el mundo que estaban ahí, y de pronto, por esa misma falta de previsión y de experiencia, los reporteros iban al lado de los soldados que se dirigían a realizar una acción militar. Fue increíble y hay anécdotas sensacionales: una, lo que le pasó al corresponsal de Univisión, que todavía anda por ahí, él estuvo a punto de perecer. Una semana después de lo que le ocurrió tuvimos la reunión anual de los corresponsales extranjeros con el presidente y contó ahí su aventura, que mostraba el desorden y la falta de previsión que he mencionado. Él, dijo, se subió a un cerro para tomar fotos y los aviones de la Fuerza Aérea lo vieron y se dirigieron hacia donde estaba, y en ese momento les hizo señas para mostrarles que era un periodista. Se salvó, era corpulento y palidecía cuando contaba los hechos, pero su aventura era una muestra clara de una de las muchas asignaturas pendientes de las instituciones gubernamentales. Pienso, por lo que veo, que se ha hecho muy poco en el tema que menciono.

Hay un episodio que no he contado, relacionado con la previsión en materia de manejo de crisis. Se nos ocurrió, sobre la marcha, hacer un entrenamiento en medios para los jefes de las fuerzas de

seguridad y de las fuerzas armadas más involucrados en el conflicto, y ahí nos tienes organizándoles el *media training* con los esquemas con los que se hace este ejercicio. Todo era nuevo, incluyendo desde luego el levantamiento zapatista, que era algo tan nuevo para ellos como también para nosotros. Para el entrenamiento pusimos tal atención, que un jefe militar de una de las zonas más comprometidas de plano estalló en una especie de histeria y nos dijo que no podía seguir ahí porque no entendía como estábamos jugando a la simulación cuando él estaba en una guerra de verdad.

La participación en la elaboración del Informe

La responsabilidad de la elaboración del Informe estaba en el área de mensajes y yo asistía a las juntas donde se acordaba la orientación que se le iba a dar. Al final, el presidente era quien decidía los mensajes políticos que iban en el texto en relación con el momento que se estuviera viviendo, como podía ser, a manera de ejemplo, la relación con la Iglesia. En mi área siempre teníamos los textos para hacer observaciones, pero también para que el área de producción, que pertenecía a Comunicación, iniciara la búsqueda de los materiales para acompañar con imágenes el Informe.

La percepción y los estudios de opinión

En la oficina me manejé en la lógica del proceso moderno de la comunicación, al contrario de lo que se decía en las escuelas de comunicación, en las cuales se sostenía que el proceso de la comunicación empezaba con el emisor del mensaje, y que a través de un medio se llegaba al receptor para producir efectos en él. Yo pensaba que el proceso iniciaba con la identificación del receptor del mensaje. Era, pues, indispensable saber dónde estaban nuestras audiencias, antes llamadas receptores, a las que queríamos hacer llegar nuestro mensaje.

Hay que pugnar siempre por que la oficina de comunicación parta de un diagnóstico de la opinión pública, es decir, saber de dónde se está empezando. Así, por ejemplo, el gobierno del presidente

Calderón empezó con grados altos de resistencia y desaprobación, y esto se da porque Andrés López Obrador logra convencer a una parte importante de la sociedad de que Calderón no ganó. El punto de partida es, pues, el diagnóstico de las percepciones que necesitas modificar para generar nuevas, precisamente en estas audiencias. Así, primero que nada, la coordinación debe tener ese servicio aunque no dependa de él. Nosotros lo teníamos y era lo primero que yo veía. Desde que me hice cargo de la coordinación pedí que me dijeran qué debía hacer para tener toda la información de los estudios de opinión, para saber dónde andaban las audiencias y así poderles hacer llegar los mensajes que podían modificar sus percepciones.

Resultaba también necesario ubicar dónde estaban los medios en los que se informaban las audiencias. Así, era indispensable contar con un buen monitoreo para saber qué era lo que estaban diciendo los medios impresos, la radio y la televisión. El gobierno tenía una amplia vocación de apertura hacia el exterior y se hizo indispensable tener una idea precisa de la percepción de México en el mundo y, para ello, contar con un monitoreo consistente de toda la prensa internacional. El área que se dedicaba a esa tarea estaba fuera de Los Pinos.

Lo importante fue asegurarse de contar con el servicio de los estudios de opinión. Reitero que esa área es indispensable para cualquier oficina de comunicación. En el ámbito de los estudios de opinión se debe ser consciente que hay percepciones que resulta muy difícil cambiar. A nosotros nos pasó. El gobierno de Salinas de Gortari venía de la década perdida, es decir, de años de la deuda y crisis de los ochenta, y claro que la gente estaba muy lastimada económicamente.

En esos años empezaron a aparecer números favorables, como el control de la inflación y el crecimiento de la economía, y el presidente y el secretario de Hacienda querían que esos buenos números se manifestaran en la opinión pública, pero eso no ocurría porque la gente no veía esas mejorías reflejadas en sus bolsillos. Es algo muy difícil que la gente perciba, sobre todo con júbilo, que se estaba logrando detener el deterioro del ingreso y del costo de la vida, y las encuestas seguían diciendo que a la ciudadanía no le parecía bien la situación económica. Era un reto encontrar la forma en que la

gente percibiera que se iba por el camino adecuado. En comunicación, uno de los grandes retos es lograr modificar las percepciones en el campo económico, porque son las más delicadas. Por eso, el famoso dicho: “Es la economía, estúpido”. Modificar las percepciones económicas desde el gobierno o en las campañas electorales es muy difícil, pero querer que eso ocurra se convierte en una constante de todos los gobiernos. Las cifras económicas le dicen poco o nada a la gente. Si se anuncia, por ejemplo, que por primera vez bajó la inflación, pero yo y mis allegados seguimos igual y nunca he visto a alguien que de verdad haya mejorado su situación y, al contrario, lo que me consta es que muchos perdieron su empleo, por más mensajes que mandes para modificar esa percepción no se va a lograr nada.

La evaluación al paso por la oficina de comunicación

Las grandes fallas fueron los manejos de las crisis porque las dependencias involucradas no tenían herramientas mínimas para reaccionar. En el marco de la gestión de un régimen presidencial se puede plantear que en el manejo político y en la comunicación, que acompaña las decisiones, existen tres indicadores para plantear si se ha sido exitoso:

1. El gobierno tuvo capacidad para articular coaliciones que le permitieron sacar adelante sus proyectos. Hasta ahora no se ha vuelto a dar una época de reformas legislativas logradas con la participación de todas las fuerzas políticas, que sí pasó en el gobierno de Salinas de Gortari. Se pudo armar una coalición reformista muy interesante, para lo cual había condiciones, que era bien vista por la opinión pública, que reconocía y aplaudía las reformas. Éstas parecían imposibles en un régimen priísta, pero se logró la reforma política del primer Cofipe [Código Federal de Instituciones y Procedimientos Electorales], la del IFE [Instituto Federal Electoral] y la observación internacional, ante la cual había mucha resistencia. Se pudo también aprobar la reforma para reconocer la existencia plena de las iglesias y, desde luego, la que implicó la firma del TLC, que cuando se anunció empezó con 70% de rechazo y 30% de aceptación y luego los términos se invirtieron. Las grandes coaliciones políticas

se lograron con habilidad política, con destreza de los líderes, pero también con una estrategia de comunicación que permitió crear condiciones favorables para que éstas fueran aceptadas por la opinión pública. Se pudo hacer frente a la resistencia que las reformas provocaban en ciertos sectores de la opinión pública.

2. La medición de la aprobación del presidente terminó siendo muy alta; por primera vez se utilizaban estos instrumentos de medición. La calificación de la gestión de Salinas de Gortari sigue ahora siendo la más alta, de acuerdo con las casas encuestadoras.

3. En un país donde no hay reelección, el propósito final de un gobierno es que su gestión contribuya a que el mismo partido siga ocupando el poder. Las elecciones son un mecanismo para juzgar a los gobiernos que terminan su mandato. Una parte de la motivación del electorado para ratificar al mismo partido depende del éxito de su gestión, y la votación del PRI en la elección presidencial de 1994 fue muy alta. Una de las razones, no la única, para explicar el voto favorable fue la buena evaluación que tuvo el gobierno en funciones.

La valoración de la gestión del coordinador

Dentro del equipo de gobierno, sobre todo en las zonas más arcaicas, culpaban de todo al área de comunicación. Entre otras cosas, nos culpaban porque no había los controles del pasado. Cómo es posible, se decía, que se esté diciendo tal o cual cosa en la radio. Eso era inevitable, pero hoy estamos en otra época. Había mucha presión de los estratos más atrasados, que mencionaban como fracaso de la comunicación institucional que hubiera pluralidad y que se dejara que se ventilaran críticas en los medios abiertos, como la radio, que antes no se permitían.

El uso de las nuevas tecnologías

En la oficina empezamos con las primeras computadoras y también con el envío de los boletines de prensa por correo electrónico, que era algo totalmente nuevo. En este tiempo sólo unos cuantos medios tenían equipos para recibirlos. Estaba *El Universal* y estaba *Reforma*, que nace en el sexenio, pero la gran mayoría de los medios todavía

no contaba con eso. A inicios de los años noventa no se habían generalizado las nuevas tecnologías. En ese entonces yo utilicé mi primera *laptop* y me veían como bicho raro. Todavía no existían las redes sociales, eso vendría después. En la campaña de 2012, los partidos y los candidatos tuvieron un área de comunicación para redes sociales. Eso muestra la evolución que hemos vivido.

Capítulo 6

La comunicación en el gobierno del presidente Ernesto Zedillo (1994-2000)

EL CONTEXTO

Ernesto Zedillo Ponce de León llegó al poder con un amplio apoyo del electorado, pero tan pronto asumió la Presidencia se desató una crisis económica que puso al país en una posición muy delicada, además de tener un severo impacto en los mercados internacionales. En el transcurso del sexenio, el presidente logró, a partir de un manejo disciplinado de los recursos públicos, revertir la situación y mantener la estabilidad económica.

En el plano político, durante su gestión se sentaron las bases para la democratización del país. En 1995 los partidos firmaron un Acuerdo Político Nacional para la elaboración de una reforma política que diera fin a las controversias electorales y en 1996 se aprobó en el Congreso una reforma constitucional que apuntalaba la equidad y la transparencia en los comicios. Se dotó de autonomía al Instituto Federal Electoral y el Tribunal Electoral pasó a formar parte del Poder Judicial Federal; se estableció un esquema más equitativo para el financiamiento de los partidos y se fijaron mecanismos para el control y la vigilancia de los recursos que se les otorgaban.

Estos cambios propiciaron el triunfo de la oposición, a través del candidato del Partido Acción Nacional (PAN), Vicente Fox, en

julio de 2000, después de más de 70 años de gobiernos del Partido Revolucionario Institucional (PRI).

Además de la crisis económica de principios de su gestión, Zedillo enfrentó otros momentos difíciles, como en 1995, cuando miembros de la policía de Guerrero asesinaron a un grupo de integrantes de la Organización Campesina de la Sierra del Sur, en la localidad de Aguas Blancas, y en 1997, al tener lugar la matanza de un grupo de indígenas tzotziles en la localidad de Acteal en Chiapas. El ingreso de la policía federal a las instalaciones de Ciudad Universitaria para desalojar a los estudiantes que la custodiaban durante la huelga de 1999-2000 fue también un episodio complicado a finales de su gobierno.

ENTREVISTA CON MARCO PROVENCIO MUÑOZ,
COORDINADOR GENERAL DE COMUNICACIÓN SOCIAL
DE LA PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA (1999-2000)¹

Una sorpresa agradable

Al presidente lo conocí en algunas reuniones de trabajo que tuvo con el titular de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público [SHCP], Ángel Gurría, que fue mi jefe muchos años. En ocasiones él me decía: “Vamos a Los Pinos y ahí te sientas y sólo hablas si tienes algo realmente importante e inteligente que decir”. Me decía también que necesitaba ir, para que me informara de lo que ahí se estaba decidiendo. Eso pasó en los dos años en que fui vocero de la SHCP porque Gurría insistía en que su vocero tenía que sentarse en todas las mesas donde hubiera temas relevantes para la secretaría y pedía que yo tuviera acceso a esas reuniones. Antes de conocer realmente al presidente, escuchaba. Era un mito que a él no le interesaban los medios y que casi no leía los periódicos. Para mí fue una sorpresa que al segundo o tercer día de estar en Los Pinos, a las siete de la mañana, recibí una llamada del presidente, para comentarme una nota del día porque pensaba era muy importante que saliera el secretario

¹ Entrevista realizada por Yolanda Meyenberg Leycegui y Rubén Aguilar Valenzuela el 5 de diciembre de 2012.

o el subsecretario de SHCP para aclarar lo que se había publicado. En ese momento me dije: Pues no es tan cierta la imagen que se ha construido de él sobre los medios y la información que se publica en éstos. La verdad es que él era una persona muy disciplinada que a las siete de la mañana, todos los días, ya había revisado la síntesis de prensa. Era poco dado a leer las columnas de chismografía, lo hacía pero no se concentraba ahí, se centraba en la información sobre las políticas públicas que le eran relevantes. Constaté, entonces, que hacia las ocho con mucha frecuencia el presidente me llamaba para preguntarme cómo había visto la prensa.

No era para que le dijera que venía en ella, sino para ver si compartíamos la misma visión. Mi revisión de la síntesis tenía, entonces, que ser muy cuidadosa. Había, pues, mucha interrelación de ese tipo con el presidente. En 2000, la situación era muy tensa y las presiones eran muy fuertes. Recuerdo que en una ocasión me llamó una noche a su oficina, a solas, y me hizo una llamada de atención pero de manera muy cortés.

La relación de trabajo con el presidente

Estuve a cargo de la Coordinación el último año del sexenio y mi tarea permitía la cercanía. Cuando estaba en la ciudad de México siempre viajaba con él; invariablemente éramos el conductor del auto, el presidente, que se sentaba enfrente, del lado del copiloto, y atrás el general [Roberto] Miranda, jefe del Estado Mayor Presidencial, y un servidor. Se daba, pues, la convivencia y había la posibilidad de comentar temas con él. Mi lectura es que yo actuaba también de “protección”, en el sentido de que nadie, al ver un lugar desocupado, pudiera pedir ir con el presidente en alguno de los trayectos.

Esta cercanía era intensa, a veces incluso un poco excesiva. El presidente era muy disciplinado con la administración de su tiempo y así las giras siempre se organizaban, sin importar a dónde íbamos, a partir de las nueve de la mañana. Si había un evento muy importante en Chihuahua, por ejemplo, tenía que hacerse a las 11:45 o a las 12:15. En mi época el coordinador de Comunicación Social siempre acompañaba al presidente en todos los viajes y trayectos, lo que sin duda era un privilegio, pero me quitaba tiempo de oficina, para

atender asuntos de mi responsabilidad. En los días de gira llegaba, en muchas ocasiones, a mi oficina a las ocho de la noche, para seguir con el trabajo que había iniciado antes de que me fuera. Hoy en día la comunicación es bastante más fácil y desde cualquier lugar te puedes comunicar, con los nuevos instrumentos de la tecnología, pero en esa época no había las facilidades de ahora. El presidente, al regreso de las giras, tenía la práctica de reunirse con sus gentes más cercanas, Liébano [Sáenz] y [José Luis] Barros; yo a veces también participaba, para comentar lo que había pasado. Era una reunión que no pasaba de 20 minutos.

El lugar de la oficina de comunicación en Los Pinos

Era miembro del *staff*, pero la oficina era parte del gabinete ampliado. Otros miembros del *staff* del presidente no eran parte del gabinete ampliado, como Carlos Hurtado, su asesor económico, ni tampoco Ulises Beltrán, encargado de las encuestas, que era un asesor muy importante, ni Santiago Fernández, su asesor jurídico. Había otros miembros del *staff* que sí eran integrantes del gabinete ampliado, como José Luis Barros, el coordinador de asesores, que después lo fue de la Oficina de la Presidencia, y también su secretario particular, Liébano Sáenz, y Santiago Portilla, que era muy importante en las reuniones de *staff* porque era el responsable de los discursos.

La reunión del *staff* presidencial era los domingos por la tarde y en ella se veía lo que se iba a hacer en la semana. En la reunión también se tocaban asuntos relevantes que estaban pendientes, pero lo normal era ver el trabajo de los días siguientes y se comentaba, entre otros temas, lo que esperábamos obtener de los eventos, de los discursos y de los medios. Al presidente le interesaba más ver lo que se iba a hacer.

En el *staff* había buenas y serias discusiones. Recuerdo una que se dio a los pocos días de haber llegado a Los Pinos. Yo propuse que los discursos importantes se entregaran por adelantado a los medios, a la manera como lo hacen los estadounidenses, que entregan el proyecto de discurso con una portada que dice *check delivery*, donde lo importante es el *delivery*. En ese texto está ya 99% de lo que será el discurso final. Insistí en el *staff* que era una buena posibilidad y

algunos me dijeron que a los medios en México no se les podía confiar nada. Con todo, mi propuesta se aprueba, tenía un mes de haber llegado, y un día cito a la “fuente” que cubría Presidencia para comunicarles que, en el marco de un acuerdo de cercanía y entendimiento, les iba a dar el adelanto del discurso, sabiendo todos que no era la versión final y que se podían cambiar algunas cosas.

Al segundo día de haber iniciado esta práctica, hubo un periódico que hizo todo un análisis del discurso que habíamos entregado, señalando las diferencias con lo que en realidad había dicho el presidente. Hacían una gran especulación, para explicar por qué se había quitado una parte o añadido otra. Me vi, entonces, obligado a decirle a la “fuente” que teníamos un acuerdo que no se había respetado. El periodista del medio que había hecho el “análisis” me respondió que en su medio no se podían respetar los acuerdos. Así, tuve que terminar con esa práctica y les dije que nunca me volvieran a pedir un adelanto del discurso del presidente. Algunos compañeros del *staff* se acercaron para decirme: “Te lo dije”. Había, pues, discusión de temas como éste.

La relación con los integrantes del staff y con los secretarios

Mi relación con la gente cercana al presidente era muy buena; ayudó el hecho de que ya conocía a algunos de ellos. Yo había estado 17 años en la SHCP, y en ese tiempo por ella pasó Carlos Hurtado y había conocido a Germán Pérez Fernández, que trabajó en el Banco de México [BM]. Con Liébano no había tenido relación pero era una persona de trato muy fácil, al igual que Barros, al que había yo tratado muy poco.

Conocía a una parte de los integrantes del gabinete, como a Ángel Gurúa, Herminio Blanco y Rosario Green, porque un tiempo trabajé en la Cancillería y en la SHCP y antes de hacerme cargo de la comunicación me desempeñé en el área internacional, lo que hizo que nuestra relación fuera buena. El resto de los secretarios que no conocía eran amables y respetuosos conmigo. Se hacía valer el estilo priísta del orden y la disciplina, y si el vocero del presidente llamaba, se me atendía porque se asumía que hablaba de su parte.

La experiencia previa

Antes de hacerme cargo de la Coordinación, por cerca de un año había sido vocero de la SHCP. Me sentía muy cómodo en los temas que ahí se generaban, porque trabajé muchos años en distintas áreas de la secretaría y conocía a todo el mundo. En esos años aprendí que uno de los grandes temas de la comunicación es la confianza que puedas tener en los segundos y terceros niveles. En ausencia de esa confianza, estás muerto. La gente de la secretaría me confiaba la información y me la explicaba; siempre les pedía que me dijeran todo con mucha claridad. Les decía que me señalaran con rojo lo que no debía decir, ni siquiera insinuar. Mi responsabilidad era hacerme cargo de los temas de comunicación, y si metía la pata, pues me corrían y se acabó. Tenía una relación de muchos años con los funcionarios de la SHCP y eso ayudó a que realizara bien mi trabajo.

Pienso que el desempeño de mi trabajo en la Secretaría me llevó a Los Pinos. De otra manera, ni el presidente ni sus colaboradores hubieran pensado en mí. Yo estaba muy contento como vocero de la SHCP y había generado buenos productos, como un boletín que se sacaba todos los domingos, y realmente actuaba como vocero y de manera muy activa. La existencia de un vocero no era fácil para un secretario, pero Gurría siempre lo entendió bien.

La función de real vocero que desarrollé en la SHCP ya no la pude hacer en Los Pinos. Yo veía esa función como algo que me correspondía, para hablar en nombre de la Presidencia. Si el portavoz mete la pata, pues lo corriges o lo corres y ya. Pensaba que el vocero debe ser el pararrayos del presidente y es el que responde a todos los problemas. Desde mi perspectiva, eso era lo que se debía hacer, pero el presidente tenía otra concepción del puesto.

Cuando llegué a hacerme cargo de la coordinación, la dinámica de la información estaba ya en una clara clave electoral. Era el último año de la administración y establecía una condición que debía asumir; esto tenía ventajas y desventajas para realizar el trabajo. Es interesante ver lo distinto que son los perfiles de la gente que ha pasado por aquí en los últimos 20 años o 30 años. En mi caso, yo estaba en un área técnica de la SHCP, por muchos años fui director del área internacional. Cuando nombraron a Gurría canciller, me

fui con él a trabajar. Un día me quejé con él de la política de comunicación de la cancillería y le llevé el trabajo que habíamos hecho en mi oficina con el apoyo de varias embajadas, en el que se reflejaba cómo funcionaban las áreas de comunicación de las cancillerías de nueve países, entre ellos Argentina, Dinamarca, Suecia y Estados Unidos.

En el documento se daba cuenta de la estructura que tenía esa oficina en cada país y se veía que todas contaban con la particularidad de tener un vocero, mientras que en la cancillería mexicana sólo había un director de comunicación. Al canciller le dije que la secretaria no informaba bien de los temas que tenía a su cargo y también que él era muy bueno en comunicar, pero que ése no era su trabajo. La secretaria debería tener un vocero que todos los días estuviera en los medios, y para eso era necesario nombrarlo. Él me dijo: “¿Te estás apuntando?” y le respondí que no, simplemente le estaba indicando la necesidad de contar con un vocero. A los dos meses, el presidente lo regresó a la Secretaría de Hacienda; Gurría me dice: “Regrésate a la secretaria conmigo y quiero que seas el vocero”. Se lo agradecí, pero le dije que no sabía mucho de medios y que hablaba poco, y él me dijo que por eso me nombraba, porque un vocero de la SHCP no debía ser una persona que le gustara oírse a sí misma. Empecé entonces mi trabajo como vocero en la secretaria y de ahí, con esa preparación, pasé a hacerme cargo de la comunicación social de la Presidencia de la República.

Me hubiera gustado haberme hecho cargo de esta responsabilidad cuando inició el gobierno; eso me hubiera dado la oportunidad de proponer algo nuevo. A mí me tocó hacerme cargo de lo que ya estaba en marcha. Me tocó más una tarea de administrar los procesos que ya estaban operando y, como diríamos los economistas, lo que estaba a mi alcance no era modificarlos sino hacerlos más eficientes.

Un viejo zorro de la Presidencia, un antecesor de muchos años atrás, fue un día a visitarme; era una visita de cortesía para felicitar me por mi nombramiento y ponerse a mis órdenes. En un estilo muy priísta, después de 10 minutos de visita, me dijo: “Qué bueno que usted esté aquí, no sabe la cantidad de amigos que va a hacer”. Yo me dije que no estaba ahí para hacer amigos, estaba para realizar una función y para servir a la institución presidencial. Asumí que, antes, algunos habían visto esa oficina como un espacio para hacer amis-

tades y pensé, entonces, que si en los viejos tiempos era así, lo que yo debía hacer era ofrecer un servicio profesional pensando siempre en la institución presidencial, en el presidente de la República. Lo demás no tenía relevancia alguna.

La concepción de la comunicación y la organización de la oficina

Desde el presidente hacia abajo había la idea de que lo más importante en términos de la acción gubernamental era el resultado eficaz de las políticas públicas. Se sostenía que si éstas no eran eficaces, lo demás era palabrería. El presidente tenía, en ese marco, una concepción de la comunicación muy distinta a la de su antecesor y también a la de su sucesor. Había un plan estratégico de comunicación, pero tenía poco trabajo conceptual porque estaba centrado en la parte programática. Lo que estaba presente era cuántas campañas del sector salud o del sector educación íbamos a lanzar en los tiempos oficiales, pero no había detrás un bagaje teórico.

El esfuerzo se concentraba en colocar los temas que le interesaban al gobierno. Se planeaba con mucho tiempo cómo se iba a acompañar la realización de tal o cual evento o iniciativa y se organizaba el trabajo previo que debía realizarse, semanas antes, para hablar del tema A y luego del B y el C. Se buscaba, entonces, que esa acción se posicionara o entrara a los medios de manera natural.

Lo más importante del trabajo de comunicación consistía en acompañar lo que se estaba haciendo en el día a día y dar las razones de por qué se manejaban los asuntos de esa manera. Seguramente Pepe Carreño debe haberles comentado, por ejemplo, acerca del trabajo de relaciones públicas que hacían el presidente Salinas de Gortari y su *staff* con los medios, que era de una intensidad mucho mayor a lo que hacía el presidente Zedillo. Para éste, los medios tenían un espacio de responsabilidad y el gobierno otra. En su opinión, la responsabilidad del gobierno no era andar —perdón— “cachondeando” a los periodistas. En su visión, los periodistas debían hacer su chamba y él la suya. Esta distinción no era fácil porque parte de la responsabilidad de los medios es estar atentos a lo que hacen las figuras públicas, y el presidente lo es. El diseño estratégico ponía el

énfasis en explicar lo que se proponía tal o cual política pública y se partía del supuesto de que sus buenos resultados iban a convencer, por sí mismos, a la ciudadanía.

En cuanto a la oficina, había un área encargada de atención a la “fuente”, que era la responsable de organizar quiénes se incorporaban a las giras y quiénes viajaban o no en el helicóptero. Había un área internacional que atendía a los corresponsales extranjeros, daba seguimiento y analizaba la prensa internacional, que hacía reportes mensuales, que señalaba dónde estábamos bien y dónde mal. El área de monitoreo se encargaba de dar seguimiento a los medios nacionales y nos señalaba diariamente los asuntos que debíamos atender. Estaba también el área de difusión y la de prensa de los estados. El área de prensa nacional cubría los medios escritos y la radio y televisión; de ella dependía la logística y tenía un par de subdirecciones. En Los Pinos, en ese tiempo, las televisoras todavía podían tener su propia cámara.

Contábamos también con una Coordinación de Asesores, que fue la única que cambié cuando me hice cargo de la tarea, ya que en esa estructura era donde podías mover gente de tu confianza. Buena parte de sus integrantes se los llevó mi antecesor, Fernando Lerdo de Tejada, cuando se fue a la campaña para intentar ser senador de la República. Como parte de la estructura teníamos también fotógrafos y uno de ellos, ahora no recuerdo su nombre, tenía más de 40 años en el puesto. Poco después se le hizo un homenaje por sus 50 años de trabajo, era todo un caso. El total de los integrantes de la oficina era de unos 200; esto incluía a secretarías, choferes y personal de apoyo.

Un día de trabajo

En un día que no hubiera gira me levantaba a las 5:45 y a las 6:00 llegaba a la parte de atrás de Los Pinos, a lo que llaman “La Milla”, que es el circuito adoquinado alrededor del Castillo de Chapultepec, para correr 30 o 40 minutos. Si no podía correr sentía que me faltaba algo; mientras hacía eso escuchaba los noticieros de la radio. Poco antes de las 7:00 llegaba a mi oficina; ahí había unas regaderas que estaban detrás de la pared exterior donde se encuentra el gran escudo nacional, lo que después fue la primera oficina de Marta Sahagún.

A las 7:15 empezaba a revisar los periódicos y la síntesis de prensa. Uno de mis colaboradores ya la había analizado antes y yo discutía con él los contenidos, eso me ayudaba. Esta rutina empezó tres semanas después de haber llegado a Los Pinos, cuando vi que el presidente ponía cuidado en la lectura de la síntesis de prensa. Desayunaba con mi colaborador y él me comentaba su análisis y me ponía al tanto, por ejemplo, si una nota que había salido el día anterior ahora venía en tal o cual sentido. A las 8:00 tenía una idea muy clara de lo que venía en los medios y de las opiniones que estaban presentes, así como del resultado de nuestro trabajo con los medios. En esos días me reunía con el equipo a las 11:00 para analizar temas relacionados con nuestro trabajo.

Parte de mi trabajo era también hacer, por la noche, alguna llamada a tal o cual editor para decirle que en el día habíamos tenido un evento muy bueno y que ojalá que pudiera encontrar lugar para informarlo y destacar este o aquel aspecto. La información estaba ya en los boletines o en el discurso del presidente, pero había que intentar que esos temas se posicionaran. Era una labor delicada.

Lo normal era que la reunión del equipo la hiciéramos los sábados por la mañana. En esa sesión de trabajo nos reuníamos los coordinadores de las distintas áreas en las que estaba organizada la oficina. Siempre éramos entre ocho y 10. Mi semana empezaba en la comida de trabajo del sábado y acababa con la comida del domingo con el *staff* del presidente.

Cuando no había giras avanzaba mucho en mi trabajo de oficina, pero esos eran días excepcionales. Eran raros los días que el presidente no tuviera alguna gira o eventos en la ciudad de México a los que yo debía asistir. En esos casos, como ya dije, acompañaba al presidente en los traslados de la camioneta. Si estaba en la ciudad, tenía oportunidad de reportarme a llamadas, cosa que no podía hacer si estaba en gira.

La relación con las dependencias

Establecimos la práctica, no lo logramos del todo, de hacer una reunión mensual con los responsables de comunicación de todas las entidades. Parte de la agenda era conocer los temas que éstas

tenían para el próximo mes y también ver cuáles eran los asuntos fundamentales, con el ánimo de buscar la coordinación.

El uso de la tecnología en la oficina

Había todavía muchas cosas que se hacían en máquinas de escribir, pero ya teníamos computadoras. Yo era todavía un neófito, pero ya podía mandar mis correos y modificar un texto en Word. A veces perdía un correo y no sabía dónde buscarlo. En esos tiempos era común que corregías un texto, pero no lo guardabas y lo perdías. Todos estábamos aprendiendo. La oficina tenía el equipo más avanzado con el que se podía contar entonces, la Presidencia ya tenía una página web y la administración de los contenidos estaba en un área de nuestra oficina. Lo que se subía a la página era decisión del *staff*.

El programa de radio

El presidente tenía un programa sabatino de radio que comenzó como una buena idea pero su formato no evolucionó a lo largo del tiempo. Él leía un texto de unos 10 minutos a un conjunto de radios, que casi se equiparaba a una cadena nacional. Leía los viernes y el texto se grababa para pasarlo al día siguiente. El mensaje se hacía en el área de discursos y nosotros nos encargábamos de la parte técnica. Yo me enteraba de lo que iba a decir en el momento que ya se estaba grabando el programa. El *rating* era realmente cero y se hacía para buscar alguna repercusión en la prensa del día siguiente.

Apoyo a otras áreas de la Presidencia. Discursos e Informe presidencial

Nosotros no escribíamos los discursos, cosa que en mi manera de pensar era un error, porque en una estructura de comunicación moderna esa responsabilidad debía estar en el área que yo coordinaba. Los discursos se redactaban en otro lado y yo recibía por la noche los que el presidente iba a decir al día siguiente. En algunas ocasiones, las menos, pude decir: Pienso que el mensaje no debe ser éste sino este otro. La mayoría de las veces me enteraba ya muy tarde del contenido

de los discursos y resultaba ya muy difícil poder hacer comentarios. El discurso es un instrumento fundamental de la comunicación y el hecho de que no fuera nuestra responsabilidad era un problema.

Al presidente le importaban mucho los discursos. Él revisaba incluso los discursos más sencillos que se hacían, por ejemplo, para el evento de cortar un listón en la inauguración de una pequeña clínica en la sierra. Él quería tener siempre un buen discurso aunque el evento fuera muy pequeño.

Mi equipo no intervenía en la redacción del Informe, pero sí participábamos en un equipo de trabajo que comandaba Ulises Beltrán, porque para la elaboración del Informe se probaban algunos de sus contenidos en grupos de enfoque. De ese equipo se derivaban algunos elementos, para que los tuvieran en cuenta Santiago y José Luis, quienes eran los responsables de la redacción del texto. El presidente le dedicaba mucho tiempo al texto. Un mes antes ya había un primer esqueleto del informe que se iba puliendo.

La relación con los medios y la contratación de publicidad

Platicaba mucho con los integrantes de los medios porque eso era parte de mi trabajo. Era algo que ya había hecho en la Secretaría de Hacienda, donde me había ganado la confianza de los reporteros que cubrían esa “fuente”. Los temas hacendarios tenían cierta complicación técnica y había reporteros que muchas veces solicitaban que viéramos sus notas, para determinar si estaban bien hechas.

Con los medios más modernos fue abierta y franca, pero con los más tradicionales no había mala relación, sino que simplemente no se daba. Alguna vez tuvimos problemas con ciertos medios porque no dimos lugar a su reportero en el helicóptero, pero yo tomé esa decisión porque había visto que en las últimas giras esos medios habían dado una cobertura muy marginal a los eventos. Eso me decía que ellos no tenían interés en cubrir las notas del presidente. Ellos estaban en su derecho y yo en el mío de no llevarlos a las giras.

En ese caso daba el lugar a medios que posiblemente no eran tan relevantes, pero que sí estaban interesados en cubrir los eventos. Ésa fue una manera, pienso que legítima, de trabajar en la lógica de

“dando y dando”. Si al medio le interesaba cubrir las giras del presidente, nosotros reconocíamos eso y tenía lugar en el helicóptero.

Mi relación con editores y jefes de prensa fue buena. En el tiempo que estuve como responsable de Comunicación Social de la Presidencia nunca hablé con los dueños de los medios, ése no era mi papel. Sí me relacionaba con los directores de los medios y con los editores de las secciones.

Yo tenía derecho a utilizar dos o tres lugares del avión presidencial, para invitar a las giras a comentaristas o dueños de medios. En ocasiones había una sugerencia de algún miembro del *staff* para que invitáramos a tal o cual. Algunas veces sucedió que me dijeran que el avión iba lleno y no había espacio para esas invitaciones.

En cuanto a los medios de los estados, en la oficina teníamos una dirección de prensa que se relacionaba con los medios de las distintas ciudades del país. De manera previa a las giras, uno de los integrantes de la oficina y yo dábamos una entrevista a medios locales de radio en los lugares a donde iba a ir el presidente. Hablábamos a las tres estaciones con mayor audiencia y en las entrevistas explicábamos lo que el presidente iba a hacer y la importancia que tenía tal o cual evento. No entrábamos a temas de contenido o del contexto local.

En lo relacionado con la compra de publicidad, en mi área estaba la coordinación de difusión a cargo de Marcela Rivero, que tenía años en esa responsabilidad. Nosotros veíamos el mensaje, pero afortunadamente no me tocó negociar la parte de contratación de los medios. La producción de los mensajes (*spots*) estaba a cargo de casas especializadas. Nosotros dábamos las ideas generales y luego ellas nos presentaban los productos para su discusión y aprobación.

La responsabilidad de la publicidad era nuestra pero a veces en las reuniones de *staff* se discutía el tema. Así, por ejemplo, en un viaje del presidente a la Unión Europea se discutió el contenido del *spot* que deberíamos sacar. El presidente, después de la reunión en Bruselas, planteó que en los tiempos oficiales se difundiera un *spot* con algunas de las imágenes del encuentro.

El presupuesto asignado a esas producciones ya estaba hecho cuando llegué a Los Pinos. Lo que hicimos fue dar seguimiento a las tres agencias seleccionadas, con el fin de asignar los trabajos en los tiempos que ya se les habían contratado, para todo el año. La oficina

era también la responsable de organizar las pautas de los *spots* que se iban a transmitir en los medios. En ese entonces había poca claridad sobre el uso del 12.5% de los tiempos oficiales en radio y televisión; entiendo que eso después se aclaró. En nuestra época, esos tiempos los repartían las radios y las televisoras en horas de la madrugada, cuando nadie los escuchaba ni los veía.

Con relativa frecuencia teníamos que pedir el favor a Bernardo Gómez, de Televisa, y a Jorge Mendoza, de Azteca, para que los *spots* pasaran en mejores horarios. Pero no podíamos pedir favores todo el tiempo. Así, teníamos que administrar esas solicitudes y era cuando nos acercábamos a las televisoras, para pedir que a tal o cual campaña, que para nosotros era relevante, le dieran buenos tiempos de transmisión.

En cuanto a la prensa escrita, cuando llegué a hacerme cargo de la Coordinación había tres convenios con medios, pero yo los terminé. A partir de entonces tuve que hacer mis llamadas para decir que en ese o aquel evento había una nota relevante. Yo terminé con una práctica, que espero que se haya erradicado, que en mi opinión era muy nociva. El convenio consistía en que, por un pago, esos periódicos daban 20 páginas al mes, para que la Presidencia pusiera lo que quisiera. Se usaba un recurso público con el ánimo de generar buena voluntad de terceros, y los medios y el gobierno lo veían como una transacción normal.

Algunos problemas

En mi cargo en la Secretaría de Hacienda tenía buena relación con los reporteros de la “fuente” y los medios, y eso me dio confianza cuando empecé mi trabajo en Los Pinos. De inmediato entré en contacto con los reporteros que cubrían al presidente, pero a los pocos días se suscitó un problema serio: el 23 de marzo de 2000, veníamos de regreso de Bruselas, donde el presidente Zedillo había estado para celebrar la entrada en vigor del tratado de México con la Unión Europea, y él me dice que quería pasar a saludar a los periodistas porque venía muy contento de lo que se había logrado. Yo voy a la parte de atrás del avión y les digo a los periodistas que el presidente quería venir a saludarlos y platicar un rato con ellos. Les pregunto

si no tienen inconveniente y les digo que la conversación va ser *off the record* y todos dicen estar de acuerdo, pero en la escala que hizo el avión un periodista no respeta el acuerdo y manda la información. En ese momento le digo al periodista que la decisión de romper el acuerdo es suya y que en razón de lo mismo yo tengo el derecho de no volverlo a invitar a las giras. Entre algunos periodistas hubo un evidente descontento con su compañero. Ellos le plantearon que yo les estaba ayudando a hacer su trabajo, que ahora había más apertura con la información y que con haber violentado el acuerdo me hacía quedar mal.

Dos reporteros que tenían muchos años en el oficio, que yo había conocido en la SHCP y que ahora estaban en la “fuente” presidencial, me ayudaron a salir del problema. Para mí era muy importante que se respetaran los acuerdos aunque sólo fueran verbales. Todos los periodistas aceptaron cuando yo les dije que la entrevista sería *off the record*. Había, pues, que respetar los acuerdos y en razón de lo mismo tener relaciones claras y transparentes con los reporteros y sus medios, había que ser respetuosos unos y otros.

La libertad de expresión

Mi idea de la libertad de expresión era que se trataba de algo incuestionable, a pesar de que en algunos momentos uno se enfrentara a la difamación. Hubo una modificación legal por la cual la difamación y la calumnia pasaron de ser delitos penales a administrativos. Yo estuve en contra de esa modificación y no porque me quisiera convertir en un censor, sino porque pienso que en el proceso de abrir los espacios para el ejercicio pleno de la libertad se ha llegado a excesos. Eso lo vivimos muy de cerca y el presidente lo resentía mucho.

Un momento histórico, la derrota del PRI y las entrevistas con el presidente

A fines de julio de 2000, un mes después de la elección, llegó un gran número de solicitudes, de todo tipo de medios, que pedían entrevistarse con el presidente. Le informé a éste de la existencia de esas demandas, que para el mes de agosto ya eran más de 20, y le propuse que organizáramos un programa, de agosto a diciembre,

para dar salida a las solicitudes, porque en ese momento tenía a todo el mundo encima para que le diéramos la entrevista. En razón de los tiempos, le propuse al presidente que concediera 12 entrevistas; él vio la propuesta y me dijo que sólo iba a dar tres entrevistas ya de salida en el mes de noviembre: una a Joaquín López Dóriga, otra a Javier Alatorre y una más a Enrique Krauze para su serie de televisión. Me dijo: “Tú decide cuándo se hacen”. En ese momento parte de mi trabajo se convirtió en aguantar la presión de la prensa que exigía se le diera la entrevista solicitada. De julio a noviembre el presidente sólo dio tres entrevistas. Así era él.

Después de la derrota presidencial del 2 de julio de 2000, en Los Pinos seguimos la rutina de todos los días, aunque esos tiempos no eran normales. Había un reclamo directo al presidente de parte de algunos gobernadores priístas que le planteaban por qué había permitido eso. Fueron días muy tensos en el interior del gobierno, se notaba la tensión, y pienso que la actitud de Francisco Labastida, el candidato del PRI, fue fundamental para desinflar la situación. Si la postura de él hubiera sido otra, la rebelión interna hubiera sido inmanejable.

Los integrantes del equipo de Los Pinos estábamos con el presidente y sabíamos que podía pasar lo que finalmente ocurrió. Ulises Beltrán, que era el responsable de las encuestas, tenía una hipótesis muy sólida que al final del día se corroboró: planteaba que el voto indeciso no era tal, sino que se trataba de un voto oculto. Había quienes dudaban de esta valoración y argumentaban que si ya existían gobernadores de oposición y se había avanzado en las libertades, no veían, por lo mismo, que el voto indeciso fuera un voto oculto. Las encuestadoras pensaban lo mismo y lo que hicieron *Reforma* y *El Universal* fue asignar el voto indeciso entre los candidatos; de esta manera, Labastida salía arriba por tres puntos. En el análisis que hacía Ulises planteaba que los indecisos en las elecciones previas de los últimos 20 años daban cuenta con mucha claridad, había mucha información para probarlo, que era un voto oculto en contra del PRI.

La posición del presidente frente a los gobernadores fue cuidadosa, pero también clara. Les dijo: “En democracia nadie gana para siempre ni pierde para siempre”, y Labastida afortunadamente estaba ahí. En el primer y el segundo días el reclamo de los gobernadores

contra el presidente fue brutal, por no entender las encuestas y por no leer lo que decía la realidad. Esos días Labastida tuvo muchas presiones; el día de la elección había sectores del PRI, gente cercana a él, que le decían que no reconociera los resultados. Le argumentaban que los votos de las casillas en el campo, sobre todos en los lugares remotos, todavía no habían llegado a los centros de cómputo. A quienes sostenían esa posición se les decía que el muestreo realizado por el IFE ya incorporaba esas casillas. Esa noche hubo mucha tensión.

A las 23:00 iba a salir el presidente del IFE, José Woldenberg, a anunciar el resultado electoral. En la encuesta realizada por Los Pinos, en la que venía una foto de Woldenberg, sólo el 3% de los encuestados lo identificaba. Una persona que sólo era conocida por un número muy pequeño de mexicanos era la que iba a decir que el PRI había perdido y que había ganado el candidato panista, Vicente Fox. En la Presidencia había temor de que eso pudiera generar disturbios y protestas en ciertos lugares. El presidente había planteado que lo ideal era que Labastida saliera antes de las 23:00 a reconocer su derrota, porque si no lo hacía, entonces primero iba a salir el titular del IFE y luego él. Zedillo no se adelantó, sino que Labastida se retrasó. A las 11:05, al terminar Woldenberg, durante 10 segundos las cámaras de Televisa enfocan a Labastida, que está caminando porque va ir a reconocer los resultados, pero ya en ese momento estaba acordado que entrara el presidente. Eso en el PRI se vio muy mal, se dijo que estábamos desesperados por reconocer el triunfo de Fox. Para ese momento, una vez que Labastida no salió antes de las 23:00, ya no sabíamos lo que él podía o no decir. ¿Desconocería los resultados o los aceptaría? El lunes 2 de julio algo que reclamaban algunos gobernadores era por qué Zedillo había salido antes que Labastida. El presidente nunca pensó que Labastida iba a desconocer los resultados de la elección, pero había algunos asesores y gente cercana a él que sí se lo plantearon.

El fin del mandato

El presidente Zedillo se planteó como una prioridad que Vicente Fox recibiera el país andando perfectamente. Él dijo que no se iba a descuidar un minuto; es interpretación mía, pero pienso que hizo todo lo posible para que no ocurriera lo que le pasó a él, en los últimos meses de la salida de Salinas de Gortari. En mi opinión, Zedillo tenía muy presente eso.

Capítulo 7

La comunicación en el gobierno del presidente Vicente Fox Quesada (2000-2006)

EL CONTEXTO

El arribo de Vicente Fox al poder estuvo marcado por la expectativa de cambio que se derivaba de la alternancia. El triunfo del candidato del opositor Partido Acción Nacional (PAN) marcaba el fin de un prolongado periodo en el poder del Partido Revolucionario Institucional (PRI). Al igual que en el caso de su antecesor, el porcentaje de apoyo a su candidatura —alrededor de 42%— no dejaba lugar a dudas sobre las preferencias del electorado. No obstante, el hecho de que su partido careciera de mayoría en el Congreso, así como que gran parte de las gubernaturas se mantuvieran bajo el control del PRI, dificultaron al presidente su propósito de emprender la transformación política profunda que la Alianza por el Cambio (PAN y Partido Verde Ecologista de México, PVEM) había ofrecido al electorado durante su campaña.

En los inicios de su gestión, Fox propuso una reforma fiscal para mantener la estabilidad macroeconómica y promover un menor nivel de endeudamiento público y el pago de la deuda externa. Aunado a esto, se multiplicaron los tratados de libre comercio, que permitieron un intercambio más dinámico con varios países, además de

propiciar una mayor integración de México a la estructura comercial internacional.

En el ámbito administrativo, se promovió una reforma que se asentó en dos pilares: 1) la modernización administrativa y 2) el fomento en la transparencia de las acciones de gobierno. Sobre lo primero, durante este sexenio se constituyó una agenda de buen gobierno con base en estos objetivos: que el gobierno tuviera mayor profesionalización y mejor calidad en sus servicios, y que costara menos y que canalizara la mayor parte de sus tareas hacia el campo digital. Para cumplir uno de sus objetivos, el de un gobierno honesto y transparente, se constituyó el Instituto Federal de Acceso a la Información (2002), que junto con la Comisión Nacional de Derechos Humanos (1992) y el Instituto Federal Electoral (1990) sería uno de los pilares institucionales de la democracia.

En el plano social se observaron iniciativas públicas novedosas, principalmente en los sectores de salud y vivienda. En la salud se puso en marcha el Seguro Popular, un programa diseñado para asegurar la cobertura universal de salud incorporando a los servicios médicos públicos a pacientes que no estaban inscritos en ningún esquema de seguridad social. Se creó el Programa Nacional de Vivienda, que permitía a personas de escasos recursos comprar una casa, a partir de un sistema de financiamiento público que facilitaba la obtención de un crédito.

Durante el gobierno de Fox hubo cambios en la relación del presidente con los distintos actores políticos, y también en las tradiciones políticas. La apertura terminó, al menos durante esta etapa de la historia política de México, con el poder omnipotente del mandatario, y se estableció un sistema de pesos y contrapesos entre los distintos Poderes, los órganos y los niveles de gobierno, así como con los grupos de presión y con los medios de comunicación. La formación de la Convención Nacional de Gobernadores y el cambio en la ceremonia de entrega del Informe Presidencial al Congreso son muestra de esto.

En este sexenio hubo momentos de tensión política, como el del accidente aéreo en el que murió el secretario de Seguridad Pública, Ramón Martín Huerta, en 2005, o el de la toma de la tribuna por parte del grupo parlamentario del Partido de la Revolución Democrática

(PRD), que impidió al presidente emitir su VI Informe en el Congreso. Una de las decisiones que más dañaron la imagen del presidente fue su intento de desaforar al jefe de gobierno de la capital, Andrés Manuel López Obrador, y que tuviera que desistirse después de ello. Su intervención en la campaña electoral de 2006, en confrontación con el candidato del PRD, también le trajo críticas de la sociedad y de los medios; asimismo, lo perjudicaron el cuestionamiento del triunfo del candidato del PAN a la Presidencia, Felipe Calderón, hecho por un buen número de ciudadanos, y la demanda de López Obrador de recomtar los votos. El último momento difícil al que se enfrentó Fox fue el de tener que transmitir la investidura presidencial a su sucesor en una apresurada ceremonia, entre amenazas de la oposición de impedir el traspaso de poder.

ENTREVISTA CON RUBÉN AGUILAR VALENZUELA,
COORDINADOR GENERAL DE COMUNICACIÓN SOCIAL
DE LA PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA (2004-2006)¹

Los coordinadores en el sexenio

La primera coordinadora de Comunicación fue Marta Sahagún, que duró seis meses; el segundo, quien la sustituyó coyunturalmente, fue Francisco Ortiz, que manejaba el área de imagen (mercadotecnia). El tercero fue Rodolfo Elizondo, que venía con el presidente desde la campaña. El cuarto, Alfonso Durazo, que era el secretario particular del presidente. En los primeros tres años de gobierno hubo, pues, cuatro coordinadores de Comunicación Social de la Presidencia.

En julio de 2004, Alfonso rompe con el presidente a través de una carta en la que sostiene que la esposa de Fox estaba siendo promovida para que fuera la candidata a la Presidencia de la República. Él sabía que eso no era cierto, ya que el presidente de manera expresa había negado esa posibilidad en una reunión del *staff*. Es cuando el presidente toma la decisión de nombrarme como coordinador de

¹ Entrevista realizada por Yolanda Meyenberg Leycegui los días 9, 14 y 28 de agosto de 2012.

Comunicación, fui el quinto; esto ocurrió el 5 de julio de 2004 y permanecí hasta el final del gobierno.

La oficina de Comunicación Social en Los Pinos

El coordinador era parte del *staff*, que se componía de cinco miembros. Al presidente le era relevante el campo de la comunicación y por lo mismo daba gran importancia a esta oficina. Pienso que fue un acierto que desde el principio de la administración la comunicación se dividiera en dos estructuras claras y distintas: por un lado la mercadotecnia y por otro la comunicación gubernamental. El manejo de estas dos áreas requiere un perfil profesional distinto.

El presidente, en la reunión de trabajo de los lunes en la mañana con el *staff*, hacía señalamientos y proponía tareas, a partir de la revisión y el estudio de los documentos que había realizado el fin de semana. La reunión comenzaba, la más de las veces, con el análisis de resultados de la encuesta semanal que medía, entre otras cosas, la valoración que se tenía del mandatario y su gobierno.

A partir de esos resultados, el presidente hacía observaciones, tanto al responsable de la mercadotecnia como a mí. Si las mediciones indicaban que había bajado en la percepción positiva, nos encargaba la tarea de revertir esos números. El problema lo veía como responsabilidad nuestra y nos dejaba la iniciativa de solución.

El coordinador del *staff* era el responsable de la Oficina de la Presidencia, Ramón Muñoz. Él entendía bien la importancia de la comunicación y eso ayudó a mi tarea. Al asumir mi cargo, facilitado por él, asistí a las reuniones de los distintos gabinetes, donde estaba el presidente, para informarme de lo que hacía el gobierno y de cómo las diversas dependencias veían los problemas del país. Eso me permitió tener información privilegiada y ser testigo de toma de decisiones claves. En ese espacio pude acordar el manejo informativo de situaciones complicadas y difíciles.

En el momento en el que, además de las responsabilidades de la coordinación, asumí las de portavoz de la Presidencia de la República, en abril de 2005, mi papel en el *staff* y en el gobierno cambió. En los gabinetes, por ejemplo, se empezó a tratar el punto de cómo se iba a manejar el tema en la conferencia de prensa del día siguiente.

Se decidía cuál era la posición que el gobierno quería comunicar. La conferencia de prensa diaria dio un nuevo y más relevante papel a la coordinación y a mí mismo en el *staff*, pero también en todo el gobierno.

Las giras del presidente

Al asumir la responsabilidad de la coordinación, empecé a acompañar al presidente en todos los viajes, pero pronto vi que para impulsar las tareas sustantivas debería estar más tiempo en la oficina. Hablé con él y vimos que eso era lo mejor. Así, el encargado de la coordinación, para acompañar al presidente en las giras nacionales, fue Carlos Garza, responsable del área de prensa nacional.

Al presidente sí lo acompañé en la mayor parte de las giras internacionales, en razón de que podía hacerme cargo de las conferencias y de los encuentros con la prensa. Podía ofrecer información en reuniones donde ésta no tenía acceso, como en el G-8 más G-5, y también, si se hacía necesario, corregir o hacer nuevos discursos, lo que ocurrió en contadas ocasiones.

El lugar de la mercadotecnia en la comunicación gubernamental

El nuevo responsable de la mercadotecnia, Roberto Mourey, asumió el cargo meses antes que yo lo hiciera. Él analiza que en los primeros años de gobierno —iban más de tres— se habían lanzado demasiadas campañas de radio y televisión en un esfuerzo para posicionar la acción del gobierno. Con los 250 temas que habían estado al aire, la gente no tenía en la memoria ninguna acción concreta desarrollada por el gobierno.

En 2004, Presidencia encarga un estudio a nivel nacional, con base en un modelo aplicado en otros países, para conocer qué acciones desarrolladas por el gobierno estaban en la memoria de la gente, y cuáles de éstas se identificaban como positivas y le representaban un real beneficio. La investigación arrojó que la gente identificaba una docena de acciones; de éstas se eligieron cinco para estructurar el trabajo de mercadotecnia: Oportunidades, Seguro Popular, Vivienda, Enciclomedia e Infraestructura.

A partir de entonces, la mercadotecnia se enfocó a publicitar esos cinco temas, que ayudaron a dar un mejor orden a la agenda diaria del presidente y a organizar sus giras por el país. Esto posibilitó, además, estructurar mejor los discursos y la comunicación gubernamental. Así, por ejemplo, se privilegiaba la visita a las zonas más pobres del país (Oportunidades), la inauguración de hospitales (Seguro Popular) o se visitaban escuelas primarias (Enciclomedia).

La prensa que acompañaba al presidente estaba “expuesta” a los temas que se quería dar a conocer y podía constatar los avances o entrar en relación directa con las familias de los municipios más pobres del país. Así se logró coordinar la mercadotecnia con la comunicación gubernamental, pero cada una con una distinta manera de abordar la temática.

La buena relación de las dos áreas obedeció a la claridad que tenían sus coordinadores de que se trataba de un trabajo en equipo, con especialidades, pero que la opinión de uno y otro siempre era indispensable.

Los temas de la agenda y la comunicación

En 2005 se posicionaron los cinco temas elegidos, que se redujeron a tres en 2006. La comunicación que resaltaba estos programas reforzaba el recuerdo que ya tenía la gente. La selección de temas fue una decisión estratégica. El *focus* temático ayudó a organizar una agenda y un discurso más consistentes. La prensa que cubría al presidente tenía ahora una idea más clara de las acciones más representativas. La estrategia dio buenos resultados y contribuyó a que el presidente terminara su mandato con 72% de aceptación y obtuviera una calificación de 7.2.

La estrategia de comunicación del presidente

La estrategia operativa contemplaba tres componentes:

1. Dar a conocer lo que hacía el gobierno. En este esfuerzo, al presidente le resultaban muy importantes las cifras. Quería que se incorporara el dato duro en los discursos, para demostrar

lo que se estaba haciendo. Un ejemplo podría ser que de 2 millones de familias que eran atendidas en el programa Oportunidades, se pasó a 5.2 millones. Ése era el tipo de dato que le interesaba; en esto influía su experiencia profesional como director de una gran empresa.

2. Que los integrantes del gabinete legal y ampliado estuvieran presentes en los medios, para posicionar sus temas. Así, el director de la Comisión Federal de Electricidad [CFE] debería estar en los medios dando a conocer lo que la dependencia hacía, pero eso valía para cualquier otro de los titulares de las diversas instancias del gabinete legal y ampliado.
3. El presidente tenía una intensa agenda de medios con el mismo propósito. Él estaba en los medios nacionales y también en los estados y municipios. En los dos últimos años de gobierno dio casi 800 entrevistas a radios locales y 220 entrevistas a las televisiones locales.

El estilo de gestión del presidente

El presidente delegaba las responsabilidades en los integrantes del gabinete. Asumía que eras responsable de la tarea que te había encomendado y en razón de eso tú decidías cómo gestionar el tramo de responsabilidad que se te encargaba. El diseño de la estructura operativa quedaba en tus manos. Lo que tenías que ofrecer eran resultados. Conmigo siempre fue muy generoso y todavía más cuando se estableció la figura del portavoz.

Su idea de la organización era la de un equipo de trabajo y su conducción era de carácter estratégico y no operativo. Su modelo de gestión era opuesto a las maneras del viejo sistema, que todavía están muy presentes en la forma de hacer política y gestionar el servicio público.

La estrategia y las dependencias

Desde la Coordinación de Comunicación de la Presidencia no había una directriz precisa hacia las secretarías y tampoco mecanis-

mos que ordenaran los mensajes. Eso provocó que se hablara del “gabinete Montessori”, en el que cada integrante decía lo que quería y supuestamente con frecuencia se contradecían. El análisis objetivo permite ubicar que sí existieron contradicciones, pero fueron menores. La prensa, por lo novedoso de las mismas, las sobrevaloró y magnificó.

Cuando me hice cargo de la Coordinación se creó un área de relaciones interinstitucionales, para establecer contacto directo y diario con las dependencias del gobierno. Ese mecanismo nos permitió hacer llegar nuestros puntos de vista a las dependencias sobre cómo deberían manejar tal o cual tema de comunicación. Esa área tenía un monitoreo de la cobertura de prensa de cada dependencia, para ubicar los focos rojos desde la lógica de Los Pinos.

En el gobierno de Fox el recurso financiero asignado para publicidad quedó en manos de las dependencias. Esta descentralización hizo que Los Pinos perdiera un mecanismo de presión sobre los medios, al haber ahora varios contratantes. Los medios tuvieron un espacio más amplio para moverse en busca de las dependencias, para vender sus servicios y productos.

El gobierno, la democracia y los medios

Al inicio del gobierno de la alternancia nadie sabía muy bien qué hacer con la democracia. No lo sabía el gobierno, pero tampoco los medios. En el viejo modelo estaba claramente establecido cuál era el rol que le tocaba jugar a cada quien. En la segunda parte del gobierno del presidente Zedillo estos roles, que habían sido muy claros por decenas de años, empiezan a desdibujarse como resultado de la evolución de la sociedad mexicana. Es al presidente Salinas de Gortari al último que le toca gestionar todavía buena parte del viejo modelo de relación del poder con los medios.

El arribo de una democracia real y de un gobierno elegido con reglas democráticas abrió un espacio, que antes no había existido, para vivir a plenitud la libertad de expresión. Los medios asumieron una posición muy crítica, que esta nueva realidad les permitía. Es algo que se dio en otros procesos de alternancia. Los medios quedaron liberados de la presión que el poder ejerció sobre ellos por décadas.

Libertad de expresión

El presidente tenía muy claro que en su gobierno la libertad de expresión era prioridad estratégica. Lo acompañé a unas 40 reuniones bilaterales con jefes de Estado o de gobierno y era frecuente que, antes de iniciar la reunión formal, la plática entre los mandatarios versara sobre su relación con la prensa. Las más de las veces coincidían en que los medios no recogían lo que hacían sus gobiernos, ni daban importancia a acciones que ellos consideraban relevantes. Eso se lo oí decir a George W. Bush, a Ricardo Lagos, a Ángela Merkel, a Tony Blair, pero también a Hugo Chávez.

El presidente, que coincidía con el comentario de sus homólogos, siempre sostuvo que sólo quedaba “aguantarse”, aunque se recibieran insultos, porque la democracia exigía el respeto irrestricto a la libertad de expresión. Decía también que nada hacía más daño a un gobierno democrático que condicionar la libertad de expresión.

Pienso que una de las mejores cosas del gobierno de la alternancia fue la claridad que siempre tuvo en relación con la libertad de expresión. Al presidente, es cierto, no le gustaba cómo lo trataban los medios y hubiera querido que no le “pegaran” como lo hacían, pero nunca pasó por su cabeza intentar hacer algo en contra de ellos. Estaba convencido de que era un costo que debía pagarse y así se mantuvo todo el sexenio.

El Privilegio de Mandar

Un hecho, entre muchos, que ejemplifica la posición del presidente en relación con la libertad de expresión fue su reacción ante el programa de televisión *El Privilegio de Mandar*. Al día siguiente de su primera emisión me llamó y comentó que le había hablado mucha gente, dentro y fuera del gobierno, para decirle que el programa denigraba la figura presidencial. Me preguntó qué pensaba y le dije que con el equipo haríamos un análisis y en tres horas le presentaría el resultado. En el equipo coincidimos que el programa estaba bien hecho, que era muy atractivo, que contribuía a desacralizar la política, que su tono satírico no era ofensivo y que aportaba a distensionar el ambiente político que se vivía. Al presidente le presenté los comentarios y me dijo que pensaba lo mismo.

Pienso, en mi condición de “personaje” del programa, que éste ayudó a que muchos mexicanos se acercaran a la política; sus *ratings* eran muy altos. A partir de éste se informaron de la campaña y vieron de una manera distinta a la política y a los políticos. Los guionistas supieron captar lo que estaba sucediendo y dieron un tratamiento a los temas que despertó el interés de la gente. Considero que el formato del programa acercó al presidente todavía más a la gente.

El equipo de la Coordinación

En total, incluidos secretarías y choferes, éramos 110 personas en la oficina. A la cabeza de las áreas había un director o directora. Estos eran: la responsable de la oficina del portavoz, Yolanda Meyenberg; el de prensa nacional, Carlos Garza; el de radio y televisión, Héctor Villarreal; el de prensa internacional, Salvador Musalem; el de la relación con los estados, Fernando Carbonell; la responsable de la relación interinstitucional, Irma Pía González; el responsable del monitoreo, Mario Alberto López Nava; los responsables del documento síntesis, Jesús Galindo y Víctor Parra, y el responsable del discurso, Tomislav Lendo.

Cada una de las áreas era importante para hacer frente a la responsabilidad que teníamos. A partir de que se estableció la conferencia de prensa diaria, la oficina del portavoz adquirió un papel clave. El área de prensa nacional tenía la tarea de atender a la “fuente” que cubría Los Pinos, de resolver los problemas logísticos para que los periodistas pudieran realizar su trabajo, que implicaba, entre otras cosas, garantizar la comunicación en las zonas más apartadas del país y también en las giras al exterior. El área de discursos era fundamental y también lo era, como ya lo dije, el área que se relacionaba con las dependencias del gobierno federal.

El equipo estaba integrado por personas que tenían buena formación académica; algunas habían sido profesores e investigadores. Buena parte tenía maestrías o doctorados en universidades de Estados Unidos, Europa y México. En el equipo de dirección sólo había dos militantes del PAN. Éste se integró en razón de su capacidad profesional y no de su militancia política. Eso dio la posibilidad de tener una estructura muy sólida, integrada por poli-

tólogos, economistas, historiadores, internacionalistas, especialistas en políticas públicas y personas del mundo de la cultura. El equipo era muy bueno.

La reunión del equipo

Era diaria la reunión del equipo, de 9:00 a 10:00 de la mañana, y asistían los directores de las áreas. La discusión se organizaba a partir de un texto con el análisis de la situación del país y del tratamiento que los medios daban al presidente y al gobierno. El documento señalaba posibles áreas de problema y la reunión permitía crear una visión compartida sobre la problemática nacional y visualizar lo que debíamos hacer.

En el grupo surgían ideas o posiciones que pensábamos valía la pena que el presidente conociera, y a mí me tocaba presentárselas. Esta reunión permitió construir pensamiento estratégico. Además del documento referido se discutía otro de la prensa de los estados y uno más con el análisis internacional. Esa práctica nos ayudó mucho.

Las fuentes de información del equipo

El equipo tenía seis fuentes de información para realizar sus diversas tareas:

1. Los documentos oficiales y la información privilegiada que pronto iban a hacer pública las diversas instancias del gobierno.
2. El análisis de la información publicada estatal, nacional e internacional, que hacía el área que incluía a los editorialistas.
3. El acceso a la información de las agencias de prensa internacional.
4. La información que se gestaba en las reuniones con el presidente y en los distintos gabinetes a las que asistía. Él tenía la certeza de que los integrantes del equipo eran muy profesionales y nunca harían mal uso de esa información, que en ocasiones era confidencial y delicada.

5. Contar con las encuestas y grupos de enfoque que se hacían en Los Pinos o que se encargaban a empresas encuestadoras. Siempre tuve autorización para compartir esa información con el equipo.
6. El contenido de las reuniones del *staff*. De lo que se discutía ahí era muy poco lo que no compartía con el equipo. Eran asuntos realmente confidenciales.

Asistencia a los gabinetes

A partir de mi nombramiento, solicité al coordinador del *staff* asistir a los distintos gabinetes y esto me permitió tener acceso a información de primera línea y contar con materia prima para entender lo que estaba pasando y así poder articular una mejor comunicación de lo que hacía el gobierno. Asistía a las reuniones del gabinete de seguridad, del social, del económico y a todas las reuniones o grupos que se formaban para tratar temas complicados, como podía ser la amenaza de huelga de Pemex, la huelga de los mineros y Napoleón Gómez Urrutia, o la explosión de la mina de Pasta de Conchos.

Al principio, mi intervención en esos gabinetes o grupos era de oyente, pero con el tiempo pasó a ser un punto de la agenda cómo debería comunicarse el tema en cuestión. Se pedía mi visión acerca de cómo comunicar el tema o el análisis de cómo los medios cubrían el problema, pero no opinaba sobre los asuntos que se trataban porque no eran mi campo. Pienso que eso facilitó mi presencia y no causó problema. Mis intervenciones sólo fueron en el ámbito de la comunicación. Así se dio, por ejemplo, en la toma de Oaxaca en los días finales del gobierno y en el caso de la mina de Pasta de Conchos, como también en otros eventos donde resultaba muy difícil deslindar el problema político y el comunicacional.

El portavoz presidencial

Al presidente le parecía que la figura del portavoz de la Casa Blanca resultaba interesante y era aplicable a México. Al inicio del gobierno Marta Sahagún hizo trabajo de portavoz con una conferencia dos

veces a la semana; no obstante, los tres coordinadores de comunicación que siguieron no realizaron esa tarea, pese a que el presidente siempre pensó que era una función relevante en los gobiernos democráticos.

A partir de julio de 2004, ya como coordinador de Comunicación, acompañé al presidente a distintas reuniones con dueños de medios y comentaristas. En esos encuentros, a pregunta del presidente, éstos respondían que el gobierno no estaba presente en los medios porque “no daba nota”, y añadían que de seguir así el problema continuaría. Se decía también que la “autovocería” construida por el jefe de gobierno de la ciudad, Andrés Manuel López Obrador, “daba nota” todas las mañanas. La decisión del presidente de que hubiera un portavoz que diera cuenta del accionar del gobierno surge como una estrategia para “dar nota” y estar presente en los medios. La idea era que el portavoz “peleara” la agenda con los medios y no fueran éstos los únicos que la propusieran.

El presidente me habla un día y me comenta su idea y de inmediato estuvimos de acuerdo en que la tarea del portavoz respondía a la necesidad de posicionar al gobierno y no de competir el espacio con López Obrador, que en unos días se iría a la campaña presidencial; de hecho, sólo dos semanas coincidieron su conferencia y la mía. Su reemplazo en el gobierno de la ciudad, Alejandro Encinas, siguió con la conferencia, pero ésta ya no tuvo el mismo éxito.

La primera conferencia fue el 15 de abril de 2005. En esos días se resolvió todo lo necesario para arrancar. Entre ello, la negociación con el general José Armando Tamayo, jefe del Estado Mayor, para autorizar el uso del Salón Venustiano Carranza, donde se instaló la sala de la conferencia. Él puso como condición que la estructura que se colocara en ese espacio (podio, sillas...) debía desmantelarse en una hora. La capacidad de respuesta del equipo para hacer frente a la instrucción presidencial fue contundente: en cuatro días se resolvieron la parte técnica y la operativa.

La construcción de la temática de la conferencia

El área responsable de preparar la conferencia de prensa, para articularla, ideó una estructura a partir de seis agendas:

1. Agenda del presidente: se ofrecían diariamente, a detalle, los horarios, los lugares y la importancia de los eventos que tendría el presidente.
2. Agenda temática: se buscaba posicionar el tema que articulaba, en la semana, la agenda de los eventos presidenciales.
3. Agenda de coyuntura: se intentaba responder a las inquietudes de la prensa sobre los temas de la coyuntura.
4. Agenda de riesgos: se buscaba, ante los riesgos detectados que podían afectar al gobierno y en particular a la Presidencia, resolverlos antes de que estallaran.
5. Agenda de control de daños: se proponía hacer frente a los errores que hubiera cometido algún integrante del gobierno. El problema no debía hacerse grande.
6. Agenda democrática: se enfrentaba a cualquier actor público que atentara o hablara en contra de la democracia. El portavoz, en ese caso, le respondía.

Lo fundamental es que siempre teníamos claro lo que queríamos posicionar o “bajar” de la agenda coyuntural; para eso era importante imaginar las preguntas que harían los periodistas y tener buenas respuestas. El equipo llegó a tener mucha claridad: se adelantaba a cuál era la agenda particular, por ejemplo, de *Reforma*, *El Universal* o *Milenio*. Logró ubicar cuál era la agenda de las y los más importantes comentaristas de radio y televisión. La capacidad de respuesta informativa a los periodistas fue un elemento central del éxito de las conferencias. El equipo desarrolló una gran capacidad para satisfacer las demandas en razón de la agenda del medio, pero también de la agenda general que planteaba la coyuntura.

Un ejemplo de la agenda democrática, que sólo la utilizamos tres o cuatro veces, fue cuando el candidato presidencial del PRD, López Obrador, en sus discursos, refiriéndose al presidente de la República, le decía: “Cállate, chachalaca”. En la oficina consideramos si debíamos responderle, una vez que nos habíamos comprometido ante los medios a no hablar sobre el proceso electoral. El cumplimiento era impecable hasta ese momento. La decisión fue responder y el

acuerdo que no haríamos ningún reclamo, pero tampoco diríamos nada contra el calificativo de “chachalaca”, que cada quien en su discurso se hacía responsable de los adjetivos a utilizar. La respuesta se centró en que en una sociedad democrática “nadie podía callar a nadie”. La democracia garantizaba precisamente un espacio para que todos dijeran su palabra. Preparamos una respuesta muy concisa, un *sound bite*, que se diría en la conferencia de prensa. Al final éste quedó redactado así: “En democracia nadie puede callar a nadie”. Esta pequeña declaración tuvo un enorme impacto. La frase fue repetida una y otra vez por los medios. Todas las encuestas revelan que al final de esa semana el candidato López Obrador había perdido entre cinco y seis puntos en las preferencias electorales.

La organización de la conferencia

El trabajo de preparación comenzaba a las 18:00, cuando el equipo que trabajaba por la tarde tenía ya bastante claridad de cuáles podían ser las noticias que los medios traerían al día siguiente. A esa conclusión se llegaba a partir del análisis de los portales de los medios más importantes.

El equipo me presentaba lo que pensaba que vendría en los medios y también las preguntas que consideraban que harían los periodistas, con las respuestas que podía dar a las mismas en la conferencia matutina. En esa reunión decidíamos una primera estructura de la conferencia del día siguiente. Quedaba claro, en el marco de una estrategia, qué preguntas valía la pena responder y cuáles deberían ser contestadas por las dependencias. La responsable de la Dirección de Relaciones Interinstitucionales se encargaba de solicitar a las dependencias que respondieran a tal o cual cuestionamiento que estaba presente en los medios. La idea era “bajar”, mediante un boletín de prensa o una declaración, los temas que veíamos que no convenía que la Presidencia respondiera. De esa manera se cerraba la posibilidad de que la pregunta se planteara en la conferencia.

El equipo que trabajaba por la mañana llegaba a Los Pinos a las 5:00 y a las 6:30 yo me reunía con ellos para ver las preguntas y las respuestas de los temas que habían preparado. En la reunión veíamos también los boletines de prensa que habían generado las

dependencias sobre los temas que les solicitamos la tarde anterior y otros que ellos estimaban que era pertinentes en razón de su trabajo.

Al terminar esa reunión, ya con las preguntas y respuestas, siempre en torno de 20, yo hablaba con dos o tres secretarios para terminar de perfilar las respuestas. A los secretarios que llamaba con más frecuencia, casi a diario, eran al de Gobernación y al de Seguridad Pública. Era común también llamar al secretario de Relaciones Exteriores y al procurador general de la República.

La conferencia matutina

La conferencia iniciaba a las 7:30 y terminaba hasta que se agotaban las preguntas; duraba entre una hora y una hora y media. Lo primero que hacía era informar de la agenda del presidente para ese día; la segunda parte se dedicaba a posicionar el tema relevante para la Presidencia esa semana; la tercera era la sesión de preguntas y respuestas.

A la conferencia se invitaba al titular de la dependencia responsable del tema de esa semana y en esas ocasiones se comenzaba con su intervención y luego venían las preguntas referidas a su tema. A esa sesión, además de a la “fuente” presidencial, se invitaba a la que cubría la dependencia. Al terminarse las preguntas el invitado se iba y yo abría el espacio para las preguntas que sobre otros temas tuvieran los periodistas.

Al terminar la conferencia, con frecuencia, pero no siempre, me comunicaba con el presidente para decirle lo que había dicho sobre tal o cual cosa y que pensaba que ya no era necesario que él abordara ese tema. Después tenía una reunión con el equipo, con el que había preparado la conferencia, para evaluar la sesión, y me hacían críticas y señalaban errores.

Algunos efectos inmediatos no esperados

La conferencia de prensa trajo efectos inmediatos no esperados que resultaron positivos, uno de ellos en la relación de la Presidencia y las dependencias del gobierno con las agencias de prensa y los medios extranjeros acreditados en el país. Las agencias se hicieron siempre

presentes en la conferencia y algunos corresponsales asistían con cierta regularidad, y de esta manera tenían acceso directo a información que antes no estaba a su alcance, o se hacían de ella, al día siguiente, a través de la prensa mexicana.

El primero que me hizo caer en la cuenta de esta nueva realidad —yo no la había percibido— fue Antonio Navalón, del Grupo Prisa de España. Él me dijo que la nueva práctica había cambiado la relación de la Presidencia con los medios internacionales y los corresponsales, que ahora tenían información directa. Ellos nunca habían tenido acceso cotidiano a esa información, y para que un funcionario les diera una entrevista pasaban meses.

Por otro lado, que abona en esa misma línea, la oficina distribuía dos horas después de haber terminado la conferencia la versión estenográfica, que se enviaba a 3 400 distintos actores, entre los que se encontraban todos los medios nacionales, los medios extranjeros acreditados, las agencias de prensa, nuestras embajadas y consulados y todas las dependencias del gobierno.

A principios de marzo, dos semanas después de haberse iniciado la conferencia matutina, Leopoldo Gómez, vicepresidente de Noticias de Televisa, me dijo dos cosas que me resultaron nuevas e interesantes. La primera fue que la conferencia de prensa había venido a cambiar la estructura de los noticieros de Televisa. Antes una nota podía estar “abierta” cuatro o cinco días, a veces más, porque nadie la “cerraba”, pero en el nuevo modelo, a partir de la conferencia, se “cerraban” los temas y eso había cambiado la lógica de construir la noticia, porque hay respuesta.

La otra cosa que me dijo fue que “llenaba” la pantalla y eso garantizaba mi presencia en la televisión, y añadió que lo que dijera iba a ser registrado por ese hecho. Esto, que pudiera resultar secundario e incluso irrelevante, me hizo reflexionar sobre la importancia de que el político y el funcionario estén presentes en la pantalla y que su discurso pueda ser también identificado con voz e imagen. Esto da una calidad distinta a la información.

La conferencia se propuso responder a las inquietudes de la prensa en un formato propio de una sociedad mediática, lo que permitió un intercambio en un esquema que resultaba útil para los medios. El ir y venir de preguntas y respuestas era registrado por éstos y podían

tomar lo que consideraban más interesante o estaba en la lógica de su propia agenda. Eso también permitió a los secretarios presentes en la conferencia tener un mayor posicionamiento del tema que querían fijar. La conferencia, para el gobierno y para los medios, se convirtió en un juego de ganar-ganar.

Otros efectos de menor importancia, pero también significativos, fue que se terminaron las guardias que los periodistas hacían en las dos puertas de la residencia de Los Pinos. Era una práctica que venía de sexenios anteriores; las hacían porque no sabían cuáles eran las actividades que ese día iba a realizar el presidente. Si éste salía sin que se dieran cuenta, perdían la “nota”. El otro efecto fue que a partir de la primera conferencia, el 15 de abril de 2005, se terminaron los abordajes “banqueteros” al presidente de los integrantes de la “fuente” ya que resolvió, de entrada, la necesidad que tenían, sobre todo quienes trabajaban en la radio, de mandar los cortes informativos diarios que se les pedían. Ahora ya los tenían desde temprano.

La recepción de la conferencia

En un primer momento hubo reacción en contra por parte de la “fuente” y de los comentaristas, ya que pensaron que ya no iban a tener relación directa con el presidente. Habían construido un mecanismo para hacer que éste respondiera en cualquier lugar a sus preguntas algo que, con frecuencia, iba en contra de lo que había logrado posicionar en un evento. Cuando al término del mismo, a una pregunta intempestiva, a veces provocadora, de otro tema, el presidente respondía, no siempre de la mejor manera, la nota era entonces esa respuesta y no el mensaje pronunciado en el evento.

Hubo reacciones en contra de algunos de los más importantes comentaristas de la televisión y de la radio. En el interior del gabinete hubo también posiciones desfavorables, en particular del secretario de Gobernación, Santiago Creel, que incluso planteó al presidente que no debería existir la figura del portavoz. En las primeras semanas hubo una clara resistencia de su parte y en una ocasión, fue la única vez, me habló, yo estaba en gira con el presidente por Bolivia, para decirme que iba a desmentir una de mis declaraciones, y yo le

respondí que pensaba que no era lo correcto, pero que hiciera lo que estimara pertinente.

Al ver estas tensiones, a las dos semanas de iniciada la conferencia, le dije al presidente que pensaba que la función del portavoz debía ser una instancia que propiciara la unidad y la colaboración de todos, pero que veía que algunos funcionarios no lo entendían así. Me paró y dijo: “No sigas. Me imagino que más de uno de esos funcionarios te está viendo como posible candidato. Yo te pedí que hicieras esa tarea y tienes todo mi apoyo”. Le dije que nunca más le iba a plantear el tema y no discutimos más sobre eso.

Pasada la crisis inicial, la conferencia empezó a ser funcional para todos. Los integrantes de la “fuente” vieron que podían preguntar lo que quisieran y tener respuesta, y así le encontraron sentido. Lo mismo empezó a pasar con los comentaristas que habían sido muy críticos y que entendieron que la conferencia los alimentaba con información relevante. La resistencia empezó a ceder hacia la tercera o cuarta semana, tanto entre los periodistas como entre los funcionarios. Vieron que la conferencia iba a seguir, que había llegado para quedarse, y que en realidad les aportaba y les resolvía problemas de información que eran importantes para su tarea, ya que recibían respuestas personalizadas de acuerdo con el interés del medio.

Los cambios en la estructura a partir de la conferencia

Las áreas tuvieron nuevas responsabilidades y tareas. Monitoreo tuvo que organizarse para dar cuenta de cómo los medios estaban cubriendo al portavoz y se generaron un conjunto de instrumentos para analizar el impacto que tenían las declaraciones de éste en términos de frecuencia y extensión en la prensa escrita y minutos de presencia en la radio y la televisión; también se registraba si la cobertura era positiva, neutra o negativa. El área de prensa se hizo cargo de la transcripción estenográfica diaria de la conferencia, que resultó de enorme rentabilidad política y comunicacional. El área de radio y televisión hacía posible que la conferencia estuviera en vivo en el canal del Cepropie [Centro de Producción de Programas Informativos y Especiales] y también en Internet.

Presencia en los medios

La conferencia matutina elevó la presencia del gobierno en los medios de manera inmediata. Eso se buscaba y dio resultado. Así, se elevó la capacidad del gobierno de intervenir en la construcción de la agenda mediática con los temas que interesaban. Ésta es la parte más relevante de la estrategia de la conferencia diaria, porque existía ahora un mecanismo para entrar en la disputa de la construcción de la agenda de la que el gobierno había quedado fuera en los inicios de la gestión. En su elaboración los medios tienen un papel relevante, pero no pueden ser los únicos actores. De parte de mi equipo había una idea clara de cómo intervenir desde nuestra propia racionalidad en el debate público a través de los medios, y la conferencia era el instrumento central. Los grandes logros de la conferencia son dos: contribuir a la construcción de la agenda mediática y elevar la presencia del gobierno en los medios. Las dos garantizaron que día con día se hiciera presente el punto de vista de la Presidencia sobre cualquiera de los temas que estaban presentes en la agenda diaria.

Presencia de los secretarios y de sus dependencias

Invitar a los secretarios a las conferencias de prensa elevó la presencia de ellos y sus acciones en los medios. Permitió también una coordinación de los mensajes, aunque ciertos analistas siguieron insistiendo hasta el final del sexenio, sin elementos, en que había contradicciones en las declaraciones de los distintos integrantes del gobierno. La conferencia de prensa permitió alinear la comunicación del gobierno.

Las otras tareas de la Coordinación

Dimos una gran importancia a la relación con los medios de los estados, abrimos una relación directa para que pudieran preguntar sobre cualquier cosa o también solicitar entrevistas exclusivas con el presidente, y se abrieron mecanismos para que la prensa pudiera ver y escuchar de manera directa al presidente y tuviera algún tipo de intercambio con él.

A las giras nacionales e internacionales se empezó a invitar a los dueños, editores y comentaristas de medios de los estados. En la línea de fortalecer nuestra relación con los medios de los estados, el día anterior a que el presidente viajara tenía enlace con estaciones de radio del lugar para informar de lo que iba a hacer. Estas entrevistas las concertaba el coordinador de prensa de los estados.

La relación con los integrantes de la “fuente”

Al asumir la Coordinación, pensé que en el nuevo espacio de libertad de expresión que se abría con la alternancia, las y los periodistas que integraban la “fuente” eran los embajadores de los medios, sus representantes. En ese tiempo, los primeros 10 meses y antes de iniciar las conferencias, fui a todas las giras a nivel nacional con el presidente, y en esos viajes platicaba mucho con ellos.

En esos encuentros les planteaba cuál era el proyecto de comunicación que teníamos y cuál era el papel del gobierno de la alternancia, que era un momento único en la historia del país. Les explicaba el significado y la importancia de tal o cual obra; por ejemplo, cuál era la relevancia de la carretera Durango-Mazatlán en términos de la economía del país, lo que significaba como parte del eje carretero nacional que articulaba, por fin, una zona que no estaba bien comunicada. Siempre me escucharon con atención, aunque no necesariamente estuvieran de acuerdo con mis posiciones.

En el momento en que se establecieron la figura del portavoz y las conferencias diarias, el contacto se mantuvo directo, pero ahora sobre todo en ese espacio. En los primeros 10 meses pude conocer de manera más cercana a los integrantes de la “fuente” y también intenté ampliar su horizonte de lo que ocurría en el país a partir de mi propia valoración de las cosas. No tengo una idea precisa de qué significaron para estos periodistas los encuentros, pero para mí resultaron claves.

Fue también importante poder conocer mejor cuáles eran las necesidades y demandas de los periodistas y comprender cuáles eran sus problemas y preocupaciones, así como su ubicación en sus medios y la lógica de producción de los mismos. Era común que el periodista mandara su nota y ésta fuera editada suprimiendo partes

de la misma o que fuera “cabeceada” de manera que no correspondía al contenido de la misma.

La narrativa de la comunicación

La tendencia mundial para transmitir la información es construir historias (*storytelling*) con las que la gente se identifique. Eso no lo hicimos y en ese sentido nuestro trabajo fue pobre. En todo caso eso se suplió, sin ser lo mismo, con las conferencias de prensa de todos los días. A partir de ese momento el gobierno, que estaba bastante ausente, se metió de lleno a la construcción de la agenda mediática.

La articulación del mensaje

En la oficina hubo un antes y un después de la figura del portavoz y de la creación del área que se constituyó para preparar la conferencia. Cada día teníamos muy claro el mensaje que queríamos posicionar. En la construcción de las respuestas a las posibles preguntas de los periodistas había, previamente, una interpretación política y una respuesta elaborada también en lógica política. El presidente nos dio libertad total para construir el mensaje.

Eso fue muy distinto a lo que, entonces, estaban haciendo otros presidentes en América Latina. La presidenta Cristina Kirschner sólo daba entrevistas a periodistas afines a su gobierno; el presidente Hugo Chávez nacionalizaba los medios que no estaban de acuerdo con su gobierno; el presidente Rafael Correa se enfrentaba a los medios; el presidente Evo Morales insultaba a los periodistas y a los medios. Una buena parte de los presidentes de América Latina han tenido una manera de gestionar la política comunicacional que no se inscribe en clave democrática. La posición de México en ese momento era seguramente la más abierta del continente y la más respetuosa con los medios de comunicación.

Comunicación y discurso

En los sexenios anteriores y en la primera parte del gobierno del presidente Fox, la elaboración de los discursos no estaba en la

Coordinación de Comunicación. Al asumirla, el presidente decidió, así me lo comunicó Ramón Muñoz, que me “llevara” el área de discursos, que ya coordinaba en la secretaría particular del presidente. Eso nos permitió articular de mejor manera los mensajes. A partir de esa experiencia pienso que el área de discursos debe estar en la Coordinación de Comunicación.

El Informe presidencial

La Coordinación de Comunicación, como dije, se hizo cargo de los discursos y también del Informe presidencial. Para redactar éste, el presidente planteaba las ideas que deberían estar en una reunión del *staff* y ahí surgían otras. El área de discursos asumía esos insumos y proponía un primer esquema sobre cómo articular el mensaje. Este borrador se entregaba al presidente, que lo regresaba con sus anotaciones. Los responsables del Informe, a partir de eso, elaboraban ya una propuesta más acabada que pasaba por tres, cuatro y cinco correcciones. El presidente, en todos los casos, anotaba estos textos y los devolvía con sus observaciones.

Los tres últimos Informes se convirtieron en mensajes más breves, sobre todo el de 2006, que duró 12 minutos. La redacción del quinto mensaje, el de 2005, se hizo, de acuerdo con el presidente, para evitar la posible reacción de los congresistas. Resultó bien. No fue así en 2004, cuando el texto se prestó a que éstos interrumpieran la lectura con protestas. En 2006 sabíamos que no estaban dadas las condiciones para que el presidente leyera el Informe en el Congreso, la posibilidad era sólo que se viera y oyera en la cadena nacional de televisión. Así, se articuló un mensaje compacto en la lógica de la comunicación televisiva.

Desde 2004, la idea fue construir un texto que evitara la confrontación, pero también que captara a las grandes audiencias. La expectativa que generó el hecho de que los diputados del PRD intentaran impedir al presidente leer el mensaje en 2006 hizo que éste se convirtiera en el más visto en muchos años.

La reiteración del mensaje

Para posicionar los mensajes utilizamos tres medios:

1. Los discursos del presidente. En ellos poníamos los temas que se quería posicionar y esto permitió que sus intervenciones fueran un buen vehículo para fijar los mensajes.
2. La agenda temática. Cada semana se proponía un tema que conducía la agenda de eventos. A la conferencia de inicio de la semana se invitaba al titular de la dependencia, para que explicara lo que el gobierno estaba haciendo en esa materia.
3. La conferencia de prensa. En ésta se planteaban los temas de la agenda que nos parecían más relevantes, pero también operaba como un instrumento para dismantelar o “bajar” temas considerados como riesgosos.

Momentos difíciles

Un día, a las 6:10 de la mañana, me habla, por la línea roja, el general secretario de la Defensa, Clemente Vega, que estaba en su oficina a partir de las 5:30 de la mañana. Me preguntó si había visto que la prensa registraba la información de un boletín de la Secretaría de la Defensa que decía que se habían intervenido 26 sembradíos de marihuana en la zona zapatista. Le dije que sí. Me aclaró que era un error de información del Ejército. Ésa fue toda la llamada, pero de inmediato entendí qué era lo que el general me estaba pidiendo.

Los zapatistas se habían enterado de ese boletín la noche anterior y por eso habían declarado la “alerta roja”. Se preparó un texto, para leer al inicio de la conferencia, en el que se reconocía como un error la información que había proporcionado el Ejército. El hecho no provocó ninguna reacción de los integrantes de la “fuente”, que no hicieron ninguna pregunta. En cambio, los zapatistas bajaron la “alerta roja” e hicieron llegar un mensaje, a través de un amigo común, en el que agradecían el gesto del gobierno.

En México, una madrugada recibí una llamada del presidente desde Escocia, donde tenía lugar la reunión del G-8 más G-5. El día ante-

rior, en la conferencia, a pregunta expresa de los periodistas de cuál era el voto de México para presidente del Banco Interamericano de Desarrollo [BID], respondí que Luis Alberto Moreno, en ese entonces embajador de Colombia en Washington. Días antes, en una gira por Centroamérica, el presidente había hecho pública la intención del voto, que formaba parte de un acuerdo con el presidente de Estados Unidos, George W. Bush, para impulsar la candidatura de Moreno.

A las dos horas de esta declaración recibí una llamada del secretario de Hacienda, Francisco Gil, diciéndome que el voto de México era una atribución que él tenía y cuestionó mi intervención. Le dije que el presidente había ya hecho público el sentido del voto y que si quería le mandaba la versión de los discursos donde había estado apoyando la candidatura del colombiano. Me respondió que esa votación le correspondía a él.

La Secretaría de Hacienda, entonces, emite un boletín de prensa en el que señala que el voto de México para el próximo presidente del BID es responsabilidad del titular de la dependencia. El secretario habla con Ramón Muñoz, el coordinador del *staff*, y la situación se tensa. Después me entero de que en Escocia el presidente Fox aborda al presidente Bush y le pregunta que si hay cambio en la posición de su gobierno sobre el presidente del BID, y éste le asegura que se seguía en el acuerdo a favor de Moreno. En ese momento queda claro que había un acuerdo paralelo entre el secretario Gil y el secretario del Tesoro de Estados Unidos, para impulsar a otro candidato. A la llamada del presidente Bush, vía la secretaria Condoleezza Rice, el secretario del Tesoro se echa para atrás.

Con esos antecedentes, eran las cuatro de la mañana en México, y el presidente me dice: “Rubén, quiero que defiendas mi autoridad y mi decisión en relación con el voto de México en el BID”. En discusión con el equipo pensamos, después de analizar varias alternativas, que no haría posicionamiento alguno sobre el tema. Preparamos, con todo, un texto por si era necesario y dejamos que la conferencia transcurriera como todos los días. La posición del presidente ya se conocía y ningún periodista hizo preguntas sobre el boletín de la Secretaría de Hacienda. No pasó nada y el secretario Gil ya no insistió en el tema. Después de la llamada del presidente me hice

consciente de la gravedad de lo que podía pasar en la conferencia de prensa y de que tenía que actuar con la cabeza fría y mucho cuidado.

Estos dos fueron los momentos más complicados a los que me enfrenté como coordinador de Comunicación Social y portavoz de la Presidencia de la República. Los dos se resolvieron porque la prensa no cuestionó cuando “descalificamos” lo dicho por el Ejército y tampoco la posición del secretario Gil, que contradecía lo dicho por el presidente en el caso del voto en el BID.

Errores lamentables

Uno de mis errores fue una acción involuntaria, cuando en un comunicado que leí para fijar la posición de la Presidencia, utilicé sólo el apellido López en lugar de López Obrador, porque no percibí que al hacerlo podría tener una reacción airada de sus seguidores. Eso ocurrió sólo una vez y nunca más lo volví a decir. No era mi intención denigrar ni ofender a nadie. Al día siguiente expresé que lamentaba haber ofendido a alguna gente y pedí disculpas.

Otro error, pienso que más relevante, fue cuando convencí al presidente de las ventajas de tener reuniones mensuales *off the record* con la “fuente”. El propósito era dar contexto de las decisiones, para que los periodistas tuvieran una visión más amplia. El presidente me advirtió que éstos no iban a respetar el *off the record*, pero yo estaba convencido de que era una gran oportunidad para los periodistas, que la sabrían aprovechar y que como profesionales respetarían el acuerdo. No fue así. El presidente tenía razón. Cinco periodistas de los asistentes violentaron lo acordado y publicaron lo que se dijo en esa reunión. Por obvias razones, nunca se volvió a citar a una reunión similar.

Mito mediático

En relación con la comunicación, los medios construyeron un mito, verdadera leyenda urbana, en torno a las supuestas contradicciones entre los secretarios. Se decía que éstos todo el tiempo se contradecían entre ellos. En una sociedad acostumbrada a que sólo se pronuncia el *tlatoani* —el que dice la palabra—, que dos o tres

secretarios salieran a fijar posiciones resultaba extraño. El presidente estaba convencido que los secretarios no salían a “pelear” su agenda y por lo mismo no “defendían” bien al gobierno. Los medios, a pesar de esta realidad, planteaban, a partir de dos o tres eventos aislados, la contradicción entre los secretarios. Esto le valió el calificativo de “gabinete Montessori”. Lo que sí pasó fue que se rompieron viejos esquemas y rituales. Pienso que la prensa, hija de la cultura nacional y acostumbrada a ciertos protocolos y rituales, no asimiló los nuevos tiempos e hizo comparaciones con el pasado y no con lo que se hacía en otros países.

La personalidad del presidente

La manera de ser del presidente Fox impidió que se vieran los problemas propios de la alternancia, porque la prensa se centró en su personalidad y no en la nueva realidad. Pienso que el más diestro político y comunicador hubiera tenido problemas semejantes a los del presidente, ya que la prensa se vio liberada de las prácticas autoritarias del pasado y asumió la libertad de manera que se fue hasta el otro lado del péndulo.

Su estilo poco convencional, incluso irreverente, para las maneras de la vieja cultura política mexicana, provocó que se confundiera la crítica propia a todo gobierno de la alternancia con la dirigida de manera particular al presidente. En la libertad que trae consigo este cambio político, la prensa “se cobra” el pasado autoritario y tiene que probar que de verdad es libre, que son otros tiempos.

Error estratégico

Las encuestas señalaban que uno de los temas más reconocidos por la sociedad —siempre estaba entre los tres o cuatro primeros— era que se había sacado al PRI de Los Pinos. Éste, con todo, no era tema importante para el presidente. Yo sostenía que la democracia permitía un discurso político envolvente, del que carecía el gobierno, pero a él lo que le importaba eran los temas que tenían que ver con la capacidad del gobierno de responder a las necesidades y las

expectativas de la gente en materia de reducción de la pobreza o tener mejor educación.

Pienso que el presidente, por su formación y su experiencia previa, daba una importancia desmedida al ser eficaz y ofrecer resultados. El tema de la alternancia y la democracia es el que pudo haber dado sentido a toda la acción del gobierno. Pienso que fue un error estratégico no haber insistido en esta temática. La virtud de la estrategia planteada por el presidente estriba en que se logró posicionar los buenos resultados del gobierno, pero no se envolvían en un discurso político unitario. Él era consciente de que le había tocado jugar un papel fundamental para lograr la alternancia, pero ese hecho no lo incorporó a su discurso. Él quería resultados numéricos.

Capítulo 8

La comunicación en el gobierno del presidente Felipe Calderón Hinojosa (2006-2012)

EL CONTEXTO

Al igual que Carlos Salinas de Gortari, Felipe Calderón asumió la Presidencia bajo la sospecha de un fraude, esta vez en contra del candidato del Partido de la Revolución Democrática (PRD), Andrés Manuel López Obrador. El fallo del Instituto Federal Electoral a favor de Calderón, cuya ventaja era de .56%, produjo movilizaciones y plantones en la capital del país para exigir el recuento de los votos.

El presidente eligió a la guerra contra la delincuencia organizada como la acción de gobierno que le permitiría ganar legitimidad, frente al importante porcentaje de la ciudadanía que no votó por él; a partir del anuncio de la Estrategia Integral de Prevención del Delito y Combate a la Delincuencia en 2007, ésta sería el sello distintivo de su gobierno. Con el énfasis puesto en este problema, el gobierno optó por un esquema de continuidad económica y social con lo propuesto en el sexenio anterior.

Durante su gestión, México enfrentó una crisis económica que impidió a Calderón cumplir con su más importante promesa de campaña: la creación de empleo. Más aún, hacia finales de su sexenio promovió una serie de reformas a la Ley Federal del Trabajo

en las que se acotaban los derechos de los trabajadores. La política social calderonista fue semejante a la desarrollada en la gestión de su antecesor, Vicente Fox.

Además de la guerra contra la delincuencia organizada, otro de los aspectos de política en los que el presidente decidió mostrar más interés fue el de protección del medio ambiente. México propuso la operación de un Fondo Verde para apuntalar las consecuencias del cambio climático, en la Conferencia de Cambio Climático celebrada en Cancún en 2010, y se convirtió en el primer país en desarrollar una legislación sobre el tema en 2012.

Calderón tuvo que enfrentar tres momentos muy difíciles durante su sexenio: los accidentes de aviación en los que murieron sus secretarios de Gobernación Juan Camilo Mouriño en 2008 y Francisco Blake en 2011, y establecer una estrategia de comunicación que despejara la idea de que ambos habían sido asesinados por la delincuencia organizada; el otro momento difícil fue la puesta en marcha de un operativo preventivo que paralizó algunas partes del país, ante la amenaza de epidemia del virus de la influenza H1N1.

Los resultados de la elección de 2012 no favorecieron al Partido Acción Nacional (PAN), lo que dio lugar a la segunda alternancia de la historia moderna del país. El Partido Revolucionario Institucional (PRI) regresaba a Los Pinos con el apoyo de 38% del electorado.

El presidente Calderón terminó su mandato dejando a más de 50% de los mexicanos pensando que la delincuencia organizada ganaba la guerra que el gobierno emprendió en su contra.

ENTREVISTA CON MAXIMILIANO CORTÁZAR LARA,
COORDINADOR GENERAL DE COMUNICACIÓN SOCIAL
DE LA PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA (2006-2010)¹

El lugar de la oficina en Los Pinos

El grupo de Los Pinos quedó constituido con gente que había participado en la campaña; el presidente nombró jefe de la oficina

¹ Entrevista hecha por Yolanda Meyenberg Leycegui y Rubén Aguilar Valenzuela el 24 de octubre de 2012.

a Juan Camilo Mouríño, quien actuó como coordinador en la transición administrativa; Gerardo Ruiz se hizo cargo del seguimiento del trabajo gubernamental; Alejandra Sota se responsabilizó de la imagen, estudios de opinión y discursos. Al inicio del gobierno se incorporó Patricia Flores, que no había estado en la campaña, pero sí en el equipo de transición; César Nava quedó como secretario particular y yo como coordinador de Comunicación. El presidente optó por dejar tres cabezas en la estructura de Los Pinos: la jefatura de oficina —de la cual dependía la coordinación de gabinetes—, la secretaría particular y Comunicación. El coordinador del *staff* era Juan Camilo y yo le reportaba directamente al presidente. Con Juan Camilo tenía una relación de muchos años; la mayoría del *staff* era un equipo que venía trabajando desde la Secretaría de Energía en 2003, cuando el presidente fue su titular. Al salir de la secretaría todos nos fuimos a la precampaña y luego a la campaña; una vez que se obtuvo el triunfo, en julio de 2006, participamos en el equipo de la transición administrativa. Teníamos, pues, una dinámica de trabajo muy hecha. En este equipo estaba también Itza Aguilar, que desde hace muchos años es la secretaria particular del presidente y siempre lo ha acompañado.

La reunión diaria con el staff

A las 7:30 nos citaba Juan Camilo en su sala de juntas y ahí barajábamos los temas propios del *staff*, que incluían, entre otras cosas, la agenda del día y lo que estaba en los medios. Si había alguna coyuntura especial, a estas reuniones se invitaba, a veces, al secretario de la dependencia implicada. Al terminar la reunión Juan Camilo y yo bajábamos a encontrarnos con el presidente.

La reunión con el presidente

Bajábamos a la oficina del presidente a las 8:15 y él llegaba a las 8:30, después de su desayuno, que era cuando iniciaba la reunión. Le comentábamos lo que habíamos visto en la reunión del *staff* y también los temas de su agenda y los relacionados con la coyuntura,

si es que ameritaban la discusión y tenían relación con la Presidencia o alguna dependencia del gobierno federal. Al terminar la reunión, ya con las instrucciones del presidente, cada uno salía a hacer su trabajo.

La reunión de los lunes

Los lunes teníamos reunión de *staff* con el presidente en la mañana. A ella asistían también el secretario de Gobernación y los coordinadores parlamentarios y se incorporaba, como asesor, Bernardo Ávalos. Ahí se revisaban los temas de la semana y se veía el resultado de las encuestas. En la reunión se tomaban decisiones relevantes sobre si teníamos que apretar un poco aquí o soltar otro poco por allá. El presidente daba instrucciones y cada uno salía con sus tareas, de acuerdo con su responsabilidad.

La relación con el presidente

La relación de trabajo que tenía con el presidente era muy estrecha y cotidiana, por las características de la tarea de comunicación. Con él tuve reuniones diarias los casi cuatro años que estuve en Los Pinos y los tres anteriores, cuando me hice responsable de la comunicación de la Secretaría de Energía. A la salida de Juan Camilo, para hacerse cargo de la Secretaría de Gobernación, me seguí reuniendo a diario con el presidente. A mí me tocaba llevar las buenas y las malas noticias.

Las giras presidenciales

Lo acompañaba a todas las giras, prácticamente a todos lados, y en esos viajes revisábamos la cobertura de los medios sobre el gobierno y sus dependencias. Él, entonces, me decía: habla con tal o cual secretario y dile que hay que hacer esto o aquello. Eso ocurrió los casi cuatro años que me hice cargo de la coordinación, pero hubo situaciones en las que, por la gravedad de la coyuntura y de manera excepcional, no acompañé al presidente en alguna de sus giras.

Si el presidente salía en una semana tres días de gira, lo acompañaba dos y uno de esos días me quedaba en la oficina para dar seguimiento a mis otras responsabilidades. En las giras internacionales lo acompañé a todas, salvo en dos ocasiones, en el último semestre de mi estancia en Los Pinos. Eso fue cuando se presentó el secuestro de Diego Fernández de Cevallos y los lamentables sucesos en los que perdieron la vida dos estudiantes del Tec [Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey, ITESM].

La relación con las secretarías

Cuando el presidente me comunicaba una instrucción precisa para un secretario, yo le hablaba directamente a éste. En la oficina teníamos un área que de manera cotidiana tenía relación con los directores de comunicación de las distintas dependencias, que era un área que se ya venía manejando desde la época del presidente Fox y su nombre era Relaciones Interinstitucionales. Se encargaba de dar orientación a las dependencias sobre la comunicación que se buscaba en el gobierno.

Si era necesario, yo hablaba con los secretarios para hacer un poco más de presión, un esfuerzo para que las cosas salieran como estaban previstas. A veces pasaba que si las orientaciones sólo quedaban en el ámbito de los directores, no se cumplían y había que hablar directamente con los secretarios para evitar que las cosas se dejaran para mañana o simplemente no se hicieran.

La elaboración de los discursos

Los discursos eran responsabilidad del área que coordinaba Alejandra Sota; ella tenía gente muy capaz con experiencia de años en la elaboración del discurso, entre ellos Tomislav Lendo, al que admiro y respeto. Lo que mi área aportaba eran ideas, pero ya que estaba terminado el texto. Así, por ejemplo, cuando nos lo pasaban, ya en la noche, después de leerlo, les preguntábamos si les parecía bien añadir tal o cual parte, para que tuviera más fuerza. El presidente, al final, siempre revisaba los discursos. Es una persona que mete mano a los

discursos pequeños y grandes, pero también te puede pedir revisar un comunicado. En eso siempre ha sido muy meticuloso.

La concepción política de la comunicación

Lo primero que tiene que reconocerse es que nosotros vivimos, desde el triunfo electoral, una situación que posiblemente sea única en la historia moderna del país; la circunstancia que vivimos en relación con la elección fue muy difícil. Estuvo el fallo del Tribunal Electoral y el proceso que tuvo lugar una vez que ya había presidente constitucional electo. El problema giró en torno de la reacción del PRD, que no aceptaba el resultado de la elección. El plan de comunicación pasó, en ese momento, por varias etapas. La primera, mientras ocurría el fallo del Tribunal, mantuvimos una comunicación constante, en la que se propuso cuidar al presidente electo y no caer en las provocaciones que venían de parte del candidato derrotado, Andrés Manuel López Obrador. A la par estaba una estrategia que se propuso convencer a una parte de la población de que el resultado del proceso electoral partía precisamente de que se habían contado los votos.

La segunda etapa inicia con los trabajos de entrega-recepción del gobierno. En este momento, parte de las preocupaciones estaba concentrada en cómo iba a ser la toma de protesta del nuevo presidente. Se sentía un ambiente muy complicado y en la percepción de alguna gente y también de los medios se veía que el presidente electo no iba a poder tomar protesta. Entre una cosa y otra preparábamos los mensajes del gobierno para los cien primeros días de trabajo y los compromisos que en este tiempo pudiera haber cumplido el presidente.

Teníamos una concepción política y un análisis de lo que en ese momento se vivía en el país y, por otro lado, una serie de metas por cumplir a partir de los compromisos que el candidato había hecho en la campaña. Era necesario responder a la coyuntura, pero también dar seguimiento y publicitar nuestros temas. Al final, por todos los problemas que se nos presentaron, tuvimos muy poco tiempo para la exposición que requería el nuevo presidente y a esto debe añadirse que en el tercer trimestre de 2007 se aprobó la nueva Ley del Cofipe

[Código Federal de Instituciones y Procedimientos Electorales], que sacaba al presidente del aire, y a partir de entonces ya sólo podía aparecer en pantalla unos días antes y después de los Informes. Soy consciente de que pasaron muchas cosas que nos obligaron a modificar la estrategia que habíamos contemplado en un inicio.

El posicionamiento del presidente

Teníamos una estrategia para posicionar al presidente y también para responder, sobre todo al principio de la gestión, a los distintos actores sociales que se referían a la política que planteaba el presidente. El arranque del gobierno fue muy complicado: el entorno estaba marcado por las acciones de López Obrador, que tenía tomada la avenida Reforma y amenazaba con que no iba a dejar tomar posesión a Felipe Calderón. En un esfuerzo por posicionar al presidente y dar respuestas a las críticas de otros actores, en particular a López Obrador, implementamos una estrategia que implicó muy diversas acciones, como la exposición de las actas de la votación. Se intentaba reforzar que el presidente había ganado la elección aunque fuera por pocos votos.

La experiencia previa en Los Pinos

Cuando tomé la responsabilidad de la Coordinación, yo ya había tenido la oportunidad de trabajar en Los Pinos, primero como director de medios estatales y después como director general de medios. Me tocaron dos distintas formas de operar las cosas: llegué cuando nombraron responsable de comunicación a Paco Ortiz, en el momento en que Marta Sahagún dejó el cargo para casarse con el presidente Vicente Fox, y fue cuando me hice cargo de los medios en los estados. Venía de trabajar en el área de comunicación de la Cancillería, que presidía Jorge G. Castañeda. Después, cuando salió Paco y entró de responsable Rodolfo Elizondo, fui director general de medios. Tenía, pues, conocimiento previo de cómo se manejaban las cosas en la Presidencia. Cuando dejé Los Pinos, para irme de responsable de comunicación de la Secretaría de Energía, con el

secretario Calderón, Alfonso Durazo, que sustituyó a Elizondo, hizo algunos cambios en la forma de organizar la Coordinación. Puso prensa escrita en un lado y medios electrónicos en otro. Esa estructura la mantuvo Rubén Aguilar Valenzuela, quien sustituyó a Durazo.

La organización de la oficina

Cuando me hice cargo de la Coordinación, unifiqué las dos áreas y puse un director general de medios que se hizo cargo de ambas. Mantuvimos el área de atención a los medios de los estados, que era muy importante. Comúnmente se les deja de lado y todo se centra en los medios que se llaman o se hacen llamar nacionales. Las demás áreas quedaron muy parecidas a la estructura que tuvo la Coordinación del gobierno anterior. Teníamos una dirección general que se encargaba de la relación constante con los directores de comunicación de las dependencias; ahí se llevaba un control de entrevistas de los secretarios. Una vez a la semana, podía ser los jueves o los viernes, teníamos una reunión, por la tarde, con todos los directores de comunicación. En esa ocasión revisábamos cómo iban las cosas y la reunión terminaba siendo una especie de evaluación del trabajo que realizaban las dependencias en materia de comunicación. Esta área la dirigió Irma Pía González, que tenía la misma responsabilidad en el gobierno anterior.

Conmigo llegó Miguel Monterrubio, que venía de Relaciones Exteriores; desafortunadamente, falleció en el accidente de Juan Camilo. En el sexenio anterior la Coordinación de Comunicación asumió el área de discursos, pero yo me puse de acuerdo con Alejandra Sota y esta tarea quedó bajo su responsabilidad. Me quedé con la página web de la Presidencia, que no dependía de la Coordinación de Comunicación en el gobierno del presidente Fox. La oficina contaba también con un área de prensa internacional, una de monitoreo y una de logística para apoyar a los medios.

El tema de la seguridad en la agenda del gobierno

Me tocó vivir cosas nuevas, como pienso que en su momento les sucedió a mis colegas en su responsabilidad. Viví cosas que seguramente nunca habían pasado; tenías que hacerles frente y no podías echarte para atrás. Situaciones nuevas en las que no podías recurrir a un manual de cómo se hace esto porque eran inéditas y por lo mismo no había experiencia previa de cómo operarlas. En el sexenio nos tocaron situaciones muy complejas. Primero, que se generó en el arranque y hasta la mitad del primer año de gobierno la sensación de que el presidente Calderón había optado por tomar el tema de la seguridad para legitimarse en el cargo. Esto no fue así. Desconozco el fondo de la situación, pero sí puedo decir que cuando estábamos en la etapa de la transición, ya a unos 15 o 20 días de la toma de protesta del presidente, el tema de la seguridad no estaba en la agenda, pero recuerdo bien que un día llegó el gobernador de Michoacán, Lázaro Cárdenas Batel, para pedir una cita con el presidente electo. En ese momento el gobernador le dice al presidente que su estado está muy complicado y necesita que lo apoye y ayude. El presidente y el gobernador se reúnen con los que en ese momento eran responsables de los temas de seguridad en el equipo de transición, pero todavía no estaban nombrados como secretarios de Defensa, Marina, Procuraduría o la Secretaría de Seguridad Pública. La realidad era que Michoacán vivía una situación compleja y muy grave. El presidente, al asumir el cargo y a petición del gobernador Cárdenas Batel, decide que el gobierno federal apoye en materia de seguridad a ese estado. Así es como se empezó a trabajar en el tema de la seguridad. Al paso de los meses comenzaron las llamadas de más gobernadores que también tenían problemas parecidos. Se empieza, entonces, a vivir una situación muy complicada.

El gobierno, también en el anterior, hizo muy buenas cosas en materia de salud y de infraestructura. A pesar de estos éxitos, a los medios de comunicación el tema de la seguridad les resultaba muy novedoso. Había entonces que competir entre las acciones exitosas y el tema de la seguridad. En ese momento el crimen organizado endurece su posición y decide hacer propaganda. Era muy difícil competir mediáticamente contra el tipo de acciones que emprendió

en ese momento el crimen organizado. Era más fuerte una imagen como, por ejemplo, la que vimos en Veracruz hace un año, de un camión con varios cadáveres, que cualquier otra cosa. Eso te obliga a salir para decir que detuviste a tal o cual capo que es el líder de esa zona. Los medios, por otro lado, se enfrentaban a algo que les resultaba muy nuevo y eso se convirtió también en un problema para nosotros.

Los medios y el tema de la seguridad

En el gobierno del presidente Calderón se firmó un pacto con los medios para establecer algunas normas para cubrir los hechos de violencia. Estuvieron presentes organizaciones de la sociedad civil, gobernadores y los poderes del Estado. En esa ocasión, el único medio que no asistió fue *Reforma*. El tema, con todo, se fue complicando y pienso que nosotros tuvimos también parte de la responsabilidad. El presidente en sus discursos, por razones de coyuntura, tomaba el tema de la seguridad en un evento dedicado al tema social o de infraestructura. En muchas ocasiones en su discurso se metía en el tema de la seguridad, porque en ese momento había pasado alguna lamentable acción del crimen organizado. Así, el tema que queríamos posicionar quedaba en un segundo lugar y el de seguridad resultaba más atractivo para los medios.

El tema de la seguridad lo cargamos en la espalda todo el sexenio. Debo reconocer que quizá nos faltó una narrativa más intensa para dar cuenta de la gravedad de lo que estaba pasando, porque hasta ahora mucha gente sigue pensando que era sólo el problema del narcotráfico. El tema era el control total de un estado o de algunas ciudades, que tenían un gobierno paralelo por parte del crimen organizado.

En esos lugares cobraban impuestos, manejaban la piratería, el secuestro y controlaban todo. Las autoridades estaban controladas por el crimen organizado y la policía no tenía la preparación para hacerle frente. El tema es muy complicado y le tienes que entrar te guste o no. Es un tema que estaba y sigue presente en diversas ciudades del país y estados como Tamaulipas, Veracruz, Nuevo León, y en últimas fechas en Coahuila han ocurrido acontecimientos desafortunados.

Sí, nos faltó hacer una narrativa más clara y más fuerte de lo que realmente estaba pasando. Era, con todo, un tema muy complejo. Ahora pienso que, en cierta forma, quedamos atrapados en el tema. Estoy convencido, con todo, de que era algo que se debía abordar y un trabajo que se tenía que hacer, al margen de lo difícil que era.

La publicidad del gobierno

En mi oficina se apartaba el dinero necesario para solventar los temas que nos tocaban, como el Informe presidencial, pero había mucha libertad para que cada dependencia del gobierno federal decidiera cómo ejercer sus recursos destinados a la publicidad. Se acercaban a mí algunos medios para decir que fulano o zutano no les querían echar la mano; con frecuencia nos llegaban esos temas, pero nada más. La decisión de cómo invertir en los medios era de las dependencias y no de Los Pinos. Éstas lo traían ya programado en sus presupuestos y el margen de maniobra era muy reducido.

La relación con la prensa

En mi relación con la “fuente” tuve la fortuna de dos cosas: como había sido director general de medios con el presidente Fox, cuando me hice cargo de la Coordinación seguían ahí buena parte de los periodistas que yo conocía, además de que en la campaña me tocó relacionarme con otros periodistas que después fueron enviados a cubrir Los Pinos. Así, tenía una relación de trabajo, pero también la cercanía que te da conocerse previamente. Con ellos mantuve una relación constante y en eso me ayudó que viajaba siempre con el presidente y en el avión con frecuencia me iba en la parte de atrás para platicar con ellos. Tuve siempre una relación estrecha con la “fuente”.

El Informe presidencial

En la coordinación de gabinetes se iniciaba la preparación de la comunicación del Informe presidencial; ahí se recaudaba la infor-

mación de lo que había sucedido en el año. Luego, en el área de discursos se redactaban los textos. A nosotros nos enviaban los guiones de los *spots* para que diéramos nuestra opinión. La relación con el área de imagen y la de discurso siempre fue muy buena. Había una comunicación cotidiana, pero con motivo del Informe nos juntábamos con más frecuencia, durante dos o tres meses, para analizar la estrategia que íbamos a utilizar para posicionarlo. En estas reuniones, las personas encargadas de los diferentes temas nos presentaban cuál era su idea y lo que proponían.

La relación con los medios de los estados

El responsable del área viajaba a los estados y en esas visitas se veía con los dueños de los medios. En las giras, gente del área iba de avanzada para platicar con los directivos y los periodistas de los medios locales. El presidente se reunía en la ciudad de México, dos o tres veces al año, con los directivos de los medios de los estados. Se procuraba también que cuando el presidente estuviera de gira pudiera tener un espacio para una plática “en corto” con los dueños de los medios; no era una entrevista. No siempre se podía, en razón de la agenda, pero estábamos atentos a esa posibilidad.

Las entrevistas que se concedían a medios en los estados estaban organizadas en el marco de una estrategia. Así, por ejemplo, si íbamos a una gira a Veracruz y en la estrategia que traíamos se veía que el tema ameritaba que el presidente concediera una entrevista, la hacíamos, ya fuera con la televisión, la radio o la prensa escrita. Si se veía que era necesario, también podía hacer una rueda de prensa. Las más de las veces no había necesidad de que el presidente saliera a los medios, porque en las giras lo que nos importaba era que se posicionara el mensaje que él llevaba. Lo común es que si hay una entrevista los periodistas te meten en un “chacaleo”, porque ellos traen otros temas, y desvían la atención hacia su agenda. En ese caso, se pierde la posibilidad de poner el foco en el tema que se quiere posicionar.

La invitación a las giras

Yo podía disponer de lugares en el avión presidencial; de entrada teníamos, como ya venía siendo una tradición desde el presidente Zedillo, la parte de atrás del avión para que viajara la “fuente” que cubría al presidente. En las giras nacionales hicimos un espacio para invitar a dueños o directivos de medios a que lo acompañaran en la parte delantera del avión. En las giras internacionales, en acuerdo con el presidente y el *staff*, tratábamos de llevar conductores o líderes de opinión; yo disponía de dos o tres asientos para hacer esas invitaciones pero esto no siempre fue posible porque a veces faltaban lugares.

El control de daños

La primera situación que se nos presentó fue un tema social; la segunda, una tragedia. En febrero-marzo de 2007 se vino la crisis del maíz, muy compleja y muy difícil. De repente, la tortilla ya estaba arriba de los 20 pesos el kilo, había escasez de maíz y el precio era muy elevado. Eso se nos presentó muy rápido, llevábamos sólo tres meses en la Presidencia y eso nos desvió, en cierta forma, de la ruta que nos habíamos trazado en un inicio para posicionar al presidente. En ese momento hubo muchas reuniones de trabajo para ver lo que se podía hacer, se abrió el diálogo con las tiendas de autoservicio para que se pudiera mantener un precio estable. Estuvimos trabajando en la estrategia de comunicación de la Profeco [Procuraduría Federal del Consumidor], para que saliera a la opinión pública y dijera que el precio se iba a sostener y para pedir que se denunciaran irregularidades. En el primer semestre pasamos por momentos complejos y entre el *staff* y las dependencias hicimos frente a la crisis y al control de daños.

Después se nos presentó el hecho muy difícil del accidente del secretario de Gobernación. El evento era muy complicado por lo que significaba la muerte de Juan Camilo, de Vasconcelos y de las otras personas que iban en el avión. Además del impacto a las instituciones del país estaba también que, para muchos de nosotros, eran personas muy queridas. Me acuerdo de que estaba en mi oficina ese día, era algo excepcional, no había ido a la gira que el presidente tenía en

Jalisco. El secretario de Comunicaciones y Transportes, Luis Téllez, me marca a eso de las 18:50 o 18:55 y me dice:

Téllez: Oye, Max, fíjate que las autoridades del D.F. me están informando que acaba de caer un helicóptero en la Torre de Petróleos.

Cortázar: Fíjate que sí, porque aquí hace 10 minutos se fue la luz y en Los Pinos estamos trabajando sin luz.

Téllez: Me están pidiendo que vaya.

Cortázar: Mira, Luis, si es un helicóptero, manda un par de tus gentes que te reporten cómo está el tema y valoramos si la presencia del secretario tiene que ser de inmediato o vamos viendo, para saber exactamente cómo están las cosas.

No habían pasado ni 10 minutos, eran las 19:05, cuando me vuelve a marcar por la red.

Téllez: Max, ¿sabes?, es el avión de Gobernación.

Cortázar: ¿Estás seguro?

Téllez: No, pero voy para allá.

Cortázar: ¿Sabes qué? Yo estoy muy cerca, estoy aquí a cien metros, voy para allá, voy saliendo.

Le marco a Itza, secretaria personal del presidente, cuando voy saliendo de la oficina hacia la Puerta 5 de Los Pinos.

Cortázar: Necesito hablar con el presidente.

Itza: Está dando su discurso. ¿Qué pasó?

Cortázar: Se cayó el avión de Juan Camilo.

Itza: ¿Estás seguro?

Cortázar: Sí, se cayó y voy para allá.

Itza: ¿Cómo se cayó?

Cortázar: Se cayó aquí a dos cuerdas, entonces me urge hablar con el presidente.

Itza: No lo puedo interrumpir, espérate a que acabe el discurso.

Cortázar: Bueno, que termine el discurso y así me da tiempo de llegar al lugar.

Me subí a una moto, porque era imposible llegar rápido en carro. Al llegar al lugar todavía no se había hecho presente ninguna autoridad; después arribó Manuel Mondragón, director de la policía de la ciudad de México, y me acerqué a él.

Cortázar: Dime cómo está el tema de los heridos, si hay sobrevivientes. Es un avión de Gobernación.

Mondragón: Sí se llevaron a algunos heridos, evidentemente gente que estaba en la zona.

Desde el lugar vuelvo a marcarle a Itza.

Cortázar: Sí es el avión de Juan Camilo y desafortunadamente todos fallecieron. Necesito que me pases al presidente.

Entonces me lo pasa.

Calderón: ¿Dónde estás? ¿Quién está contigo?

Cortázar: Acaba de llegar Luis.

Calderón: ¿Qué pasó?

Con la información que tenía le expliqué lo que había sucedido.

Calderón: Necesito que salgan a informar de inmediato; que te acompañe Luis. Ahí, los dos salgan con la prensa y digan que desafortunadamente en el avión viajaban tales personas y que fallecieron. Prepárenme una rueda de prensa en el hangar.

En ese momento llegó Marcelo Ebrard, el jefe de Gobierno de la ciudad de México.

Cortázar: Luis, vamos a dar una rueda de prensa, pero le vamos a pedir a Marcelo que nos acompañe Mondragón.

Se acercó el jefe de Gobierno.

Cortázar: Oye, el presidente me pide que, si no tienes inconveniente, Mondragón nos acompañe.

Ebrard: No hay problema. Yo salgo con ustedes.

Los tres dimos la conferencia.

Después me fui a la oficina con todo el pesar y el dolor. Así, tuve que empezar a ver de qué manera hacía el control de daños. En ese momento no sabes qué pasó. Por la cabeza corren cualquier cantidad de dudas: si lo tiraron, si se cayó o no se cayó. Entonces, ya en mi oficina, prendo la televisión y empiezo a ver las imágenes que están transmitiendo. Lo primero que hice fue hablar con algunos de los dueños o las personas que manejan la televisión, el caso de Pancho González, Polo Gómez y Jorge Mendoza, pero ahora no me acuerdo con quién más, para pedirles de favor que, por las familias de los muertos, cuidaran mucho las imágenes. El escenario era terrible. Ellos cuidaron las imágenes y lo siguiente que hice fue hablar por teléfono con los medios y pedirles que por favor sólo dieran información que estuviera confirmada. Era muy fácil que se generara la percepción de que el avión había caído a consecuencia de un atentado. Era muy fácil que ese tipo de versiones empezaran a caminar y que todos los medios se fueran hacia allá.

Al llegar el presidente tuvimos una reunión con él, a la que se incorporó Genaro García Luna, secretario de Seguridad, que ya había estado en el lugar de los hechos. La primera información era que la aeronave había caído completa. Genaro explica que cuando sucede un atentado el avión explota arriba y cae en pedazos, pero que en este caso la nave había caído completa. En ese momento no tienes ninguna evidencia sólida, no cuentas con la caja negra y apenas se empiezan a recoger las piezas del avión.

El presidente decide que el vocero en este caso sea Luis Téllez, porque el tema correspondía a su secretaría. Se opta, porque el tiempo nos estaba ganando y no había tiempo para citar a todos los medios, por que Luis saliera en vivo a dar un adelanto de los hechos en el noticiero de Joaquín López Dóriga, y para eso hicimos un guión con unas líneas de comunicación que dieran cuenta de los hechos, de lo que había pasado, a partir de la información que se tenía de la torre de control del aeropuerto.

Faltaba información y había dudas, pero teníamos que salir a informar y no podíamos hacerlo con un comunicado. La entrevista de Luis fue larga y así terminó el día, nos quedamos toda la noche preparando la rueda de prensa del día siguiente. En ella se iba a explicar, ya con mayor detalle, lo que había sucedido. En la noche se habló por teléfono con especialistas en el tema de México y Estados Unidos y también, desde luego, con Aeronáutica Civil, pero también con muchas otras personas. Lo anterior, para tener elementos con los cuales generar la estrategia de comunicación y desde ésta empezar a informar con mucha claridad y transparencia lo que había pasado. En la noche comenzamos a tener más indicios de lo que podía haber sucedido. Ricardo Salinas, muy amablemente, sin hacerlo público nos hizo favor de darnos el video del edificio en el que vive, donde se ve cómo pasa el avión. Optamos, entonces, por informar paso a paso. Lo que íbamos teniendo lo íbamos diciendo.

Después se recupera la caja negra y se reconstruye el avión. Todos pudimos conocer con detalle la historia: fue un error del piloto, que no supo maniobrar, fue un accidente desafortunado. Pienso que la comunicación se manejó bien y que fue caminando paso por paso, con todas las dificultades que tienen este tipo de eventos, pero al final quedó claro lo que había pasado. Siempre habrá una minoría que no se convence, por más evidencias que les des, pero el hecho fue aclarado y la gran mayoría de las personas tuvo toda la información sobre el mismo.

La medición del impacto de la información

Para medir el impacto de la información contábamos con un asesor externo, Bernardo Ávalos, y con una persona del equipo. El asesor externo nos daba mediciones del impacto en los medios cada tres o cuatro días y nosotros realizábamos una medición diaria. Veíamos cuántas notas del presidente habían salido y si éstas eran positivas o negativas, pero también si teníamos o no credibilidad en las audiencias. Esta valoración también la hacíamos para todos los secretarios.

La asistencia a reuniones del gabinete

El presidente no tenía reuniones con el gabinete completo y lo común era que se reuniera por gabinetes temáticos (seguridad, economía...) o en razón de un tema especial. Yo asistía a estas reuniones sólo en los casos que fuera requerido para un tema de comunicación o en el caso de que hubiera un tema coyuntural complicado, pero si no me llamaban no asistía. Había una muy buena relación entre los integrantes del *staff*, y con uno que estuviera en una de esas reuniones bastaba para que esa información bajara, si era necesario, a las reuniones del *staff*.

La colocación de la información

Para la información cotidiana de los eventos del presidente lo que hacíamos era lo siguiente: 1) leer los discursos, 2) ver los distintos eventos del día, 3) seleccionar el evento que considerábamos era el más importante, 4) seleccionar el mensaje clave del discurso que se iba a pronunciar, 5) sacar los “balazos” que nos parecían que valía la pena difundir. De manera previa al evento, ya en la gira, Alfredo García, que fue mi director general de medios y que desafortunadamente falleció en el helicóptero donde perdió la vida el secretario de Gobernación Blake, iba a la parte de atrás del avión y platicaba con la “fuente” sobre ese tema.

Cuando el tema nos parecía particularmente importante, yo personalmente me hacía cargo y hablaba con los dueños de los medios o con los directores. Mi equipo hacía lo propio con las instancias correspondientes. Los directores de comunicación de las dependencias, de acuerdo con el tema, también hacían su trabajo. El tema lo reforzábamos con un comunicado que se hacía por la tarde, para tratar de empujar la información. Ése era el trabajo cotidiano.

Las nuevas tecnologías

A nosotros nos tocó un cambio tecnológico brutal. Yo viví el área de comunicación del gobierno federal de 2000 a 2003, cuando no existía el Twitter y tampoco el Facebook. Lo que se tenía era la

página web y todo se reducía a si ésta era más o menos creativa. Al llegar a Los Pinos nos hicimos cargo de los nuevos cambios tecnológicos y en este frente fuimos avanzando poco a poco. Hicimos las modificaciones de la página web del nuevo gobierno para hacerla más atractiva; en ella se podía tener acceso a todos los eventos del presidente, era muy buena.

Creamos también un canal de televisión en el que pusimos un noticiero con toda la información que generaba la presidencia. Nos vimos obligados a aprender las nuevas tecnologías para ponernos en contacto con los jóvenes; así nos iniciamos en el tema del Twitter. A mí ya no me tocó echar a andar la parte de la estructura que le hicieron al presidente, para que utilizara el Twitter.

Lo más difícil

Yo me hice responsable de la Coordinación desde el inicio del gobierno del presidente Calderón, en diciembre de 2006 y hasta julio de 2010. Fueron tres años y ocho meses en los que lo más difícil fue la muerte de Juan Camilo. Estaba la parte personal de mi relación con él y también la parte institucional. Si quito el tema de la seguridad, con el que conviví los casi cuatro años de mi gestión, el tema de coyuntura más difícil fue el de la influenza. Recuerdo que tenía una reunión con un grupo de comunicadores cuando me marcan y me dicen que el presidente me está buscando. Le pido entonces a mi particular que le diga a Itza, la secretaria del presidente, que si me espera un momento porque estoy terminando una reunión, y la respuesta fue: “¡Que bajas!” Salgo entonces a toda prisa y voy a su oficina. Ahí ya estaba el doctor José Ángel Córdova, secretario de Salud. El presidente me dice que hay una situación muy complicada; al parecer, agrega, tenemos un brote de un virus desconocido, hasta el momento no se sabe qué es. Se han mandado las muestras a Estados Unidos, para saber de qué se trata, y es importante que nos preparemos porque no sabemos qué es lo que vamos a enfrentar.

Al terminar la reunión me regresé a mi oficina y cité a mi equipo, para decirles que teníamos ese escenario. Les dije que no se sabía la dimensión del problema ni si éste iba a ser algo muy grave o muy sencillo. No pasó mucho tiempo cuando Calderón me volvió a

hablar, me dijo que la situación era muy complicada y me instruyó a que citara a los dueños de los medios para que se les informara de la existencia de un virus nuevo del que no se conocían las repercusiones que podría tener en la salud.

A la reunión en Los Pinos llegaron casi todos. Juan Molinar Horcasitas, que estaba en el Seguro Social, y yo les explicamos que la situación iba a ser complicada y que necesitábamos todo su apoyo para que la información que se difundiera generara certidumbre en la población. Empezamos a trabajar con los medios y la situación se hizo muy difícil, hubo tensiones entre el *staff* y la Secretaría de Salud; cuando los medios empezaron a pedir información no la teníamos y hubo un momento de crisis. La información que debíamos proporcionar no te la podías sacar de la manga, sólo podías ofrecer datos duros o todo se hacía muy complicado. Me acuerdo de que en esa ocasión hablé con varias personas para consultar cómo se debía manejar el tema. Me reuní con dos de los que habían sido coordinadores de Comunicación Social en Los Pinos: José Carreño, en tiempos del presidente Carlos Salinas de Gortari, y Fernando Lerdo de Tejada, en los del presidente Ernesto Zedillo.

En una situación así requieres el apoyo de mucha gente. Lo primero que hicimos fue ver cómo íbamos a enfrentar el tema de que en la ciudad de México se iba a cerrar todo; la decisión era muy difícil y teníamos discusiones muy complicadas. Al principio, se mezcló la información de los datos de la influenza estacional de todos los años con los del H1N1. Muchas de las muertes eran a consecuencia de la influenza estacional que ocurre todos los años. En los datos de la Secretaría de Salud se mezclaban unas muertes con otras, y así fue como cometimos un primer error. Se dio, al inicio, una cifra que no era, no por mala voluntad de nadie sino porque los datos de los estados llegaban cruzados. No distinguían entre las muertes por la influenza estacional y las propias del H1N1. Me acuerdo de que tuve una discusión muy fuerte con un subsecretario de Salud, porque yo tenía el peso de la responsabilidad de informar a todo el país lo que estaba sucediendo. Por otro lado, entiendo la presión a la que estaban sujetos los funcionarios de Salud, que veían que se podían enfrentar a uno de los virus más peligrosos de la historia y que éste podía causar miles de muertes. Cada uno estaba en un papel

distinto: yo, molesto, les pedía datos duros y les decía que no podía salir a informar si no me daban datos precisos y confiables.

Esa semana fue muy difícil. Ante la situación, el presidente manda llamar a Ernesto Cordero, en ese entonces secretario de Desarrollo Social, y le dice que necesitaba que se hiciera cargo de certificar los números de las muertes. El presidente le pide a Cordero que le informe con precisión cuántas de las muertes eran por influenza estacional y cuántas por el H1N1. Es cuando llegan los aparatos, antes no se contaba con ellos, que podían analizar los virus más rápido y saber cuál era uno y cuál el otro. Los aparatos se instalaron en el Instituto Politécnico Nacional [IPN].

Empieza a hacerse la separación y es cuando decidimos que el doctor Córdova, ya con información cierta, diera una conferencia de prensa dos o tres veces al día. En ese momento ya sabíamos con exactitud cuál era el número de los fallecidos por H1N1, por influenza estacional y por enfermedades respiratorias. Se toma también la decisión, mientras que no se sabe exactamente qué es y no se tenga el medicamento requerido para curarlo, de que todo el mundo se quede en su casa. Ya con datos duros y muy precisos se instala una gran carpa para la sala de prensa en la Secretaría de Salud, desde donde el secretario da las conferencias a los medios. Debo reconocer que todos los gobernadores actuaron muy bien, con una actitud de primera, y de manera particular el jefe de Gobierno, Marcelo Ebrard, que dijo aquí estamos, díganos lo que debemos hacer. Al final pienso que se corrigió el error e hicimos un buen trabajo de comunicación. La gente estuvo bien informada y comprendió la gravedad de lo que podía pasar. Se evitó, con la colaboración de todos, algo que pudo ser una tragedia. Al final, a pesar de todo, las cosas salieron bien.

Los aciertos y los errores

Cuando estás sentado en la oficina de Comunicación los aciertos se comparten entre muchos, pero los errores son sólo responsabilidad del coordinador. Pienso que las crisis más difíciles las manejamos bien y asumo también que hubo errores. En el caso de la muerte de los muchachos del Tec en Monterrey, suceso trágico y desafortuna-

do, me acuerdo de la rueda de prensa que preparamos de manera muy minuciosa, fueron 12 horas de trabajo en el tema. En ella se iba a explicar con precisión, había un video, lo que había pasado y la confusión que tuvo lugar. Con el vocero de ese tema trabajamos más de ocho horas.

Todo estaba muy bien preparado y la información era muy clara. Se iban a presentar mapas y videos que mostraban la evidente confusión que hubo de parte de los miembros del Ejército cuando vieron a uno de los muchachos con un objeto en la mano. En esa ocasión pedí que me mandaran la señal directa a mi oficina. La conferencia arranca muy bien, pero de repente aparecen dos improvisados de la PGR [Procuraduría General de la República], que se quieren meter a la rueda de prensa. Yo estaba desesperado de ver lo que ocurría y llamaba a la gente que teníamos en la PGR pidiendo que, por favor, pasaran una tarjeta, para que esas personas se callaran, pero no se pudo y esas dos personas crearon un ruido espantoso y el trabajo de preparación que habíamos hecho no sirvió de nada. Esos dos improvisados, “colados” de la PGR, impidieron que comunicáramos bien ese tema.

Pienso que nos quedamos cortos en encontrar una manera mucho más clara para informar sobre el tema de la seguridad, para haberle dado la narrativa que se necesitaba. A la distancia, con la cabeza fría, pienso en muchas cosas que pudimos haber hecho, pero cuando estás bajo presión en el día a día no siempre es posible alejarte de las cosas. Tienes que responder, no hay más. Pienso también, aunque parezca contradictorio, que algo debimos haber hecho bien en relación con el tema de la seguridad, porque hay un reconocimiento al presidente. En la pasada elección presidencial los estados que ganó el PAN son los que tienen más problemas con el tema del crimen organizado, como Veracruz, Tamaulipas y Nuevo León. Eso te hace ver, podría estar equivocado, que quienes viven en carne propia la inseguridad sí tienen un reconocimiento al trabajo que hizo este gobierno en esa materia.

La visión de la gestión anterior

Hicimos varios análisis y vimos que el presidente Fox era un gran comunicador y que también lo había sido en su campaña, pero que

la forma de ser del presidente Calderón era muy distinta; por ello se requería un tipo de comunicación diferente a la del gobierno anterior. Sentimos que el tema de la comunicación estaba muy enredado y se había convertido en un gran problema, en una avalancha, y que eso había generado la necesidad del gobierno anterior de poner a un portavoz, que informara de manera cotidiana de lo que sucedía. Desde nuestro punto de vista, pensábamos que todos los temas, por menores que fueran, caían en la cancha del presidente. Me acuerdo de que Rubén salía todas las mañanas con la intención de posicionar el mensaje del presidente y lo que éste iba a hacer ese día, pero evidentemente la prensa te va a preguntar desde cosas muy simples, como si chocó un carro en Parque Lira, hasta cuestiones muy complejas. Nosotros sentíamos que era como jalar totalmente la marca al presidente de la República y que los secretarios no se hicieran cargo de sus temas. Veíamos también que una situación muy difícil, que se había tornado negativa, era la figura de la primera dama, porque hizo mucho daño que se le percibiera como posible candidata a la Presidencia.

A partir de nuestro análisis, la decisión que tomamos fue la de bajar el perfil a lo que era la Presidencia y dejar que el presidente fuera el portavoz de su mensaje. Eso implicaba empezar a pasar a los secretarios y a las dependencias las responsabilidades de la información que les correspondían. Todo esto, con cierta prudencia. Desde nuestro punto de vista, en el gobierno anterior los secretarios de repente salían por su cuenta y decían cosas que no tenían nada que ver con lo que había dicho o hecho el presidente. Así, nosotros tratamos de que la Presidencia no absorbiera todos los temas y que sólo se dedicara a tratar de posicionar el mensaje del presidente. Y también, que los secretarios fueran muy disciplinados a la hora de emitir sus mensajes, para que estuvieran en relación con los que pronunciaba el presidente. Al arranque, las cosas caminaron bien y había disciplina, pero los secretarios también empezaron a volverse cómodos y no posicionaban sus temas. Si no les hablaba, ellos no salían por su cuenta. La idea era llegar a un punto en el que estuviera tan aceiteada la maquinaria que no hubiera necesidad de hablarle al secretario, sino que éste tuviera muy claro lo que iba a decir y no hubiera choques entre las declaraciones del presidente

y las del secretario, cosa que nosotros veíamos que había sucedido en la administración anterior.

Reconozco que las cosas se dieron de un modo que el problema no era que las declaraciones de un secretario se cruzaran con otro o con el presidente, sino que me topé con la situación de que los secretarios ya no salían a posicionar sus temas y había, entonces, que estar apretando, apretando y apretando. El tema ya no era, pues, como sucedió en la administración del presidente Fox, que si él dijo una cosa y el secretario otra, sino que los secretarios, por la vía de los hechos, pasaron la responsabilidad de su comunicación a Los Pinos. Transfirieron a Los Pinos la responsabilidad de si salían o no a los medios y eso era injusto, porque la responsabilidad de salir a los medios era suya, formaba parte de sus obligaciones como secretarios. Si se hace un análisis, sólo cinco o seis de los secretarios cumplieron con sus responsabilidades en materia de comunicación y los otros se quedaron muy rezagados.

III. El funcionamiento de la comunicación presidencial en México

Capítulo 9

La Coordinación de Comunicación Social: un análisis de su evolución

En los sexenios de los presidentes Carlos Salinas de Gortari, Ernesto Zedillo, Vicente Fox y Felipe Calderón, la Coordinación de Comunicación Social de la Presidencia de la República ha conservado el mismo nombre y mantenido un núcleo estable en su organización y su estructura, pero también ha habido áreas que se crean y desaparecen de acuerdo con el lugar y las función que ocupa la comunicación en los distintos gobiernos.

La concepción de la tarea y las funciones de la coordinación tienen que ver, en buena parte, con el momento histórico en el que vive el país en cada uno de los periodos presidenciales, además del tipo de relación que se establece entre el poder y los medios. El estilo personal del presidente y el origen y la formación del coordinador influyen, asimismo, en la forma en que se gestiona la oficina.

Las entrevistas que nos concedieron los coordinadores resultan un buen punto de partida para rescatar los aspectos más importantes que inciden en el ejercicio de la comunicación gubernamental. El propósito es hacer uso de este recuento comparativo y ver semejanzas y diferencias para, en un capítulo posterior, plantear cómo opera de manera cotidiana la Coordinación de Comunicación.

EL MOMENTO HISTÓRICO

Un elemento que debe destacarse para ubicar el tipo de gestión que se realiza en la oficina es el momento histórico. El primer recorte que hay que hacer es el del antes y después de la alternancia, ya que a partir de ahí se registra un cambio importante en la operación de la comunicación gubernamental y en la relación con los medios.

José Carreño, coordinador de Comunicación en la presidencia de Salinas de Gortari, nos dice que antes del 2000 “era un tiempo, como lo muestran estudios, en el que los medios y sus operadores necesitaban más del sistema político que éste de ellos. Hoy el sistema político necesita de los medios. Dicho de otra manera, en términos de un planteamiento académico, el sistema de medios dejó de ser una variable dependiente del sistema político para ser una variable independiente y con algunos impulsos por imponerse al sistema político. La realidad de ahora es otra”.

Los medios, como afirma Carreño, dependían del sistema político y el gobierno tenía un ascendiente sobre ellos, que se había desgastado con los años pero que todavía estaba vigente a fines de los años ochenta. La alternancia permite a los medios adquirir plena autonomía y éstos se vuelven una “variable independiente” del sistema político y con ello del gobierno, en particular de la Presidencia de la República, a la que en buena medida habían estado sujetos.

A partir del sexenio del presidente Zedillo empiezan a vislumbrarse cambios en la comunicación que se consolidarían después. Uno de los principales es que los términos de la relación medios-gobierno se invierten: los medios ya no dependen del gobierno, aunque el gasto de publicidad gubernamental es muy significativo en su presupuesto, sino que es el gobierno quien requiere de los medios para hacerse ver y dar a conocer sus logros. La inversión de los términos no es menor: antes el gobierno “compraba” a los medios, con todo lo que eso significaba en términos de control; después, los medios “venden” sus servicios al gobierno, conscientes de que éste los necesita.

EL ESTILO PERSONAL DEL PRESIDENTE

Como hemos dicho, la personalidad del presidente, su estilo de gobernar, su manera de entender la política, su concepción de la democracia y de la comunicación son elementos centrales para explicar, en buena medida, la forma y el contenido que adquiere la comunicación presidencial en una estrategia que se constituye a partir de la mercadotecnia y de la comunicación gubernamental propiamente dicha.

El coordinador de la oficina, y en su caso el portavoz, junto con sus equipos de colaboradores, son los encargados de traducir de manera operativa la forma de ser y las ideas del presidente en el tema de la comunicación. El responsable del área de mercadotecnia tiene la tarea, en el marco de la visión y las decisiones del mandatario, de diseñar los insumos para la promoción de las políticas públicas, pero sobre todo difundir los logros del gobierno.

LA MERCADOTECNIA Y LA COMUNICACIÓN GUBERNAMENTAL

La autonomía y el peso específico que se ha dado al área de mercadotecnia dentro de la estrategia de comunicación de Los Pinos ha variado en los cuatro sexenios que analizamos. En el caso de los presidentes Fox y Calderón, ésta se concibió como una oficina independiente de la Coordinación y recibió el nombre de Coordinación de Imagen. En el tiempo del presidente Salinas de Gortari, esta responsabilidad estuvo a cargo de la Secretaría de Desarrollo Social (Sedesol), y con el presidente Zedillo ambas tareas recayeron en el responsable de la oficina de comunicación.

El manejo de estas dos áreas requiere un perfil profesional distinto, por lo que conviene que operen como oficinas separadas pero con una coordinación estrecha. La otra cuestión que hay que tomar en cuenta en el caso de la mercadotecnia es la conveniencia de que los materiales se produzcan en las oficinas de comunicación o fuera de ellas. En el caso de nuestro país, los encargados de la producción de los promocionales de la Presidencia han sido despachos profesionales.

En la difusión de los productos de la mercadotecnia presidencial (*spots*) se ha privilegiado el uso de los tiempos oficiales en los medios electrónicos. El uso de este tiempo también ha variado de sexenio a sexenio; hay ocasiones en que se ha compartido con otras dependencias, pero ha habido gobiernos que sólo lo han utilizado para publicitar los mensajes de la Presidencia.

Los mensajes de las dependencias y algunos de los que emite la Presidencia se pagan a los medios. Las dependencias tienen asignado un presupuesto para gasto en publicidad y los mayores recursos se concentran en Pemex, el Instituto Mexicano del Seguro Social, la Comisión Federal de Electricidad y el sector hacendario.

Antes del 2000, con alguna excepción, la tendencia fue que desde la oficina de comunicación de Los Pinos se daban instrucciones a las dependencias acerca de cómo se debería ejercer ese gasto. En el gobierno del presidente Fox esa decisión se descentralizó y fueron las dependencias las que quienes de manera autónoma optaron por invertir en tal o cual medio. En el gobierno del presidente Calderón se volvió a concentrar esa facultad en la oficina de comunicación, que acordaba con las dependencias con más recursos —no así con las de menor presupuesto— para que contrataran a determinados medios.

EL COORDINADOR Y LA ESTRUCTURA DE PODER

La gestión de la oficina de comunicación exige que su coordinador pertenezca al círculo más cercano al presidente. El carácter de su tarea y las decisiones que diariamente debe tomar hacen necesario que tenga una relación estrecha con él y que también le esté garantizado el acceso directo al mismo. Esto, en los hechos, implica que forme parte de su *staff*.

El coordinador se ve obligado en todo momento a tomar decisiones que comprometen la posición y la imagen del presidente y del gobierno, y por esta razón debe contar con toda la confianza de éstos. La velocidad con la que operan los medios no permite una consulta permanente; por esto, el coordinador tiene que actuar en el horizonte de las grandes líneas trazadas por el presidente, pero

en el día a día es él quien decide cómo se debe articular y difundir la posición del gobierno.

La historia nos muestra que en la elección del coordinador de Comunicación Social se han privilegiado dos criterios distintos. En unos casos se trata de alguien que por años ha acompañado al presidente y ha formado parte de su grupo más cercano, aunque no sea un especialista en comunicación; aquí lo que impera es la confianza. En otros casos, lo que se valora y cuenta es la capacidad profesional y la experiencia previa en el campo.

El hecho de que Carreño proviniera de los medios hizo que algunos de los sectores más atrasados de la administración lo vieran con desconfianza y dudaran de su lealtad al cargo y al presidente. En el caso del último coordinador de Comunicación en el gobierno del presidente Fox, el hecho de que no fuera militante del PAN provocó también la desconfianza de algunos integrantes del gabinete, sobre todo cuando empezó a desempeñar su tarea de portavoz.

LAS REUNIONES CON EL PRESIDENTE

El coordinador de Comunicación está en contacto permanente con el presidente a través de una serie de mecanismos; él es, en los hechos, el único funcionario que siempre lo acompaña en las giras nacionales e internacionales. Puede haber algunas excepciones, pero ésa es la tendencia, ya que los viajes permiten una interacción cercana y abren espacios para el intercambio de lo que ocurre en la gira, pero también para comentar con el presidente otros temas.

En algunos casos el coordinador se reúne todos los días con el presidente en una junta matutina de trabajo para revisar qué incluyen los medios y cómo han cubierto los temas de la Presidencia; así sucedió en los gobiernos de Salinas de Gortari y Calderón. En el caso del primero también había una reunión ya entrada la noche para analizar lo que había ocurrido en los medios a lo largo del día, y en ella se planeaba lo que haría la Coordinación el día siguiente.

Otro de los mecanismos de contacto es la junta semanal del *staff*. En el gobierno del presidente Zedillo, en ella se discutían los resultados que se esperaba obtener de los eventos, de los discursos,

y la reacción de los medios. En la etapa del presidente Fox se analizaban las encuestas y la valoración de la ciudadanía respecto de su gestión, y a partir de esos resultados éste hacía observaciones y repartía tareas. Con el presidente Calderón se veían los temas de la semana y el resultado de las encuestas; en esa reunión se tomaban decisiones relevantes y él daba instrucciones para que cada quien hiciera su tarea de acuerdo con su responsabilidad.

En la reunión del *staff* se maneja información privilegiada, se discute a profundidad la acción del gobierno y se toman decisiones del camino a seguir; por ello, es muy importante que el coordinador de Comunicación mantenga una estrecha relación con los otros funcionarios que integran el *staff*. No obstante, en cada sexenio se ha dado una especial empatía con alguno de los miembros. Por ejemplo, con el presidente Salinas de Gortari la relación entre Carreño y Ulises Beltrán, responsable de las encuestas de opinión, permitió que la estrategia de comunicación diera respuesta a lo que esperaba el público.

Con el presidente Fox, la estrecha relación entre Ramón Muñoz, jefe del *staff*, y Rubén Aguilar resultó clave para la coordinación entre la estrategia de gobierno y la de comunicación; lo mismo sucedió con Roberto Mourey, responsable del área de mercadotecnia e imagen. A inicios de la presidencia de Calderón, el hecho de que el jefe del *staff*, Juan Camilo Mouriño, el coordinador de comunicación, Maximiliano Cortázar, y la responsable de la imagen, Alejandra Sota, vinieran de un grupo muy cercano al presidente contribuyó a facilitar el trabajo en equipo.

LA RELACIÓN CON LAS DEPENDENCIAS

A lo largo de los sexenios, la relación de la Coordinación con las dependencias del gabinete legal y ampliado ha sido fluida y constante, a pesar de que no existe un vínculo de carácter formal que esté considerado en el organigrama del gobierno federal. En los hechos, las dependencias saben que la Coordinación representa la opinión y algunas orientaciones del presidente en el tema de la comunicación; de eso nadie tiene duda.

El coordinador mantiene una relación muy fluida con los encargados de comunicación y está también en contacto con los secretarios. En todas las épocas la relación ha sido más estrecha y permanente con las dependencias más importantes, como Gobernación, Relaciones Exteriores o Desarrollo Social. Algunas han adquirido particular importancia en razón de la situación que vive el país; tal ha sido el caso de las secretarías de Seguridad, Salud y Hacienda.

El esfuerzo mayor de la Coordinación se centra en tratar de alinear la comunicación de todas las dependencias del gobierno federal para reforzar los mensajes y evitar posibles contradicciones. Se propone también hacer que las secretarías reaccionen a los problemas de comunicación que les son propios, para evitar que puedan crecer y afectar a la Presidencia.

A lo largo de los sexenios, los coordinadores de Comunicación de Los Pinos han sostenido reuniones mensuales con sus homólogos en las secretarías. En ellas se plantean, entre otras cosas, la estrategia y la política de comunicación del gobierno federal y las líneas del manejo coyuntural de los temas relevantes para la Presidencia.

En el gobierno de Fox se creó un área encargada de la relación diaria con las dependencias del gobierno, para hacerles llegar los puntos de vista de Los Pinos sobre el manejo de los temas de comunicación. El área tenía también monitoreo de la cobertura de prensa de cada secretaría, para ubicar los focos rojos bajo la lógica de una tarea coordinada. Este trabajo continuó en la presidencia de Calderón.

La asistencia del coordinador de Comunicación a todos los gabinetes puede resultar un mecanismo excepcional para que esté enterado, de manera directa, de lo que ocurre en el gobierno y pueda proponer estrategias de comunicación para los temas problemáticos.

EL PORTAVOZ

En los 24 años que analizamos, hubo ocasiones en las que el coordinador de Comunicación asumió funciones de portavoz, por lo general para hacer ver la postura de la Presidencia respecto de algún asunto delicado, pero sólo hacia finales de la administración del pre-

sidente Fox el portavoz se convirtió en una figura institucionalizada. En abril de 2005 se instituyeron las conferencias de prensa diarias y la experiencia demostró que este ejercicio resultó clave para elevar los niveles de presencia del gobierno y participar en la construcción de la agenda mediática.

DISCURSOS

El lugar del área de discursos dentro de la estructura de Los Pinos ha variado de sexenio a sexenio, de acuerdo con la prioridad que da el presidente a esta labor. En algunos casos ha estado ubicada dentro de la coordinación de asesores; en otros, en la secretaría particular o como un área independiente que acuerda de manera directa con el mandatario. Durante la presidencia de Fox el área de discursos —encargada también de redactar el Informe presidencial— estuvo bajo la responsabilidad de la Coordinación de Comunicación Social, y esto permitió alinear el discurso e hizo al coordinador partícipe directo del contenido del texto. Así se resolvió el hecho de que el área de comunicación conociera el contenido del discurso sólo cuando ya estaba redactado y tuviera poca incidencia en la construcción del mensaje.

LAS REUNIONES CON EL EQUIPO

Los distintos coordinadores han tenido una reunión diaria con su equipo, aunque con modalidades diversas. Ésta siempre sucede a primera hora del día y en ella se tratan cuatro puntos centrales: el análisis de la prensa sobre cómo se ve el país, pero sobre todo al gobierno y al presidente; la identificación de los problemas de comunicación presentes; la estrategia para enfrentarlos, y la distribución de responsabilidades y tareas. Algunos de los coordinadores han tenido también reuniones semanales con los responsables de las áreas de su oficina, y en esos casos la agenda se organiza en torno de los problemas específicos de cada una de éstas y de las decisiones estratégicas y operativas que se toman para resolverlos. Algunos coordinadores

privilegian la relación directa con los responsables de las áreas a la largo de la semana, pero otros suscriben estos encuentros sólo a estas reuniones formales.

UN DÍA DE TRABAJO

El horario de la Coordinación de Comunicación Social es de 24 horas, con algunas variantes en la organización del tiempo. En los sexenios de Salinas de Gortari y Zedillo, los coordinadores iniciaban su tarea a las 7:00 y lo hacían con el análisis de la cobertura de medios. Carreño se reunía con Salinas de Gortari para presentarle el balance que su área había hecho sobre la cobertura mediática en una reunión de 15 minutos. Una sesión semejante tenía todos los días Cortázar con Calderón. Provencio y Aguilar no tuvieron reuniones diarias de manera sistemática con el presidente.

Después del encuentro con el presidente o de la conferencia de prensa, en el caso de Aguilar, los coordinadores solían tener una reunión de trabajo con su equipo. La agenda diaria de los coordinadores varía de sexenio a sexenio: en los casos de Salinas de Gortari, Zedillo y Calderón, los coordinadores los acompañaban a todas sus giras nacionales e internacionales; con Fox, sólo a las internacionales.

Al finalizar el día, en el caso de Salinas de Gortari, el coordinador tenía unos minutos de “corte de caja” para ver cómo se había comportado la prensa y planear las tareas del día siguiente. En la gestión de Zedillo, el coordinador hacía alguna llamada a un editor por la noche para enfatizar el evento que le interesaba que retomaran los medios. En el caso de Fox, ya en la noche, el coordinador se dedicaba a revisar los discursos y analizar con el responsable del área las modificaciones que se debían hacer.

LAS GIRAS PRESIDENCIALES

La práctica, salvo algunas excepciones, es que los coordinadores de Comunicación acompañen siempre al presidente tanto en sus giras nacionales como internacionales, ya que en éstas se presentan

imprevistos que hacen necesaria la cercanía física, para tomar algunas decisiones y operarlas de inmediato.

Los presidentes suelen invitar a miembros de los medios a sus giras; atenderlos es responsabilidad del coordinador de Comunicación. Es una práctica que él mismo disponga de dos o tres lugares en el avión presidencial, para comentaristas, directivos y dueños de medios. En algunos viajes, aunque esto es poco frecuente, las secretarías proponen que se invite a algún comentarista o articulista que les interesa que cubra esa gira. Es raro, pero en alguna ocasión sucede que el avión presidencial se llene con funcionarios u otros invitados y el coordinador no pueda utilizar los lugares que siempre se le asignan.

El espacio de contacto que se abre, sobre todo en los largos viajes, se presta para profundizar la discusión de ciertos temas con el mandatario e intercambiar ideas con otros integrantes del gabinete. Otra de las oportunidades que se pueden aprovechar es la posibilidad de dialogar con los comentaristas o directivos de medios que acompañan al presidente en la gira.

En las giras nacionales, en algunas ocasiones el coordinador de Comunicación daba una entrevista a los medios locales; en otras quien lo hacía era el encargado de prensa de los estados. En ambos casos el propósito era explicar lo que iba a hacer el presidente y señalar la importancia de las obras y de los actos programados. Nunca se entraba a comentar la situación política local.

En las giras internacionales los coordinadores encontraron diversos mecanismos, desde reuniones formales hasta encuentros informales en el avión presidencial, para dar a conocer a la “fuente” y a los corresponsales extranjeros los motivos del viaje. Cuando se estableció la conferencia de prensa diaria, el coordinador invitaba a un representante de la Cancillería para que explicara a los periodistas la agenda del viaje y su importancia para México. En esos casos asistía el subsecretario encargado de la región del país o los países por visitar.

LA RELACIÓN CON LOS CONSORCIOS MEDIÁTICOS Y CON LA “FUENTE”

Es tarea común de los coordinadores, con sus matices dependiendo de los tiempos históricos y de la manera de entender el cargo, la de

reunirse con periodistas, corresponsales extranjeros, directivos de empresas de medios y, en menor medida, con los dueños de éstas. Es también común que estén en contacto con comentaristas, editoriales, columnistas, intelectuales y generadores de opinión pública.

La relación con los dueños de los medios ha sufrido un cambio a lo largo de los años. En la época del presidente Salinas de Gortari, el estatus del coordinador era el de su representante ante ellos. Después los dueños, sobre todo los de las televisoras, querían tratar en directo con el presidente, y este esquema se impuso con el tiempo.

Los coordinadores mantuvieron siempre una buena relación con los distintos niveles de la estructura profesional de los medios y tenían conocimiento y experiencia previos respecto de la lógica en la que éstos se manejan. Carreño provenía del mundo del periodismo y Provencio y Cortázar ya habían sido responsables de comunicación en otras dependencias del gobierno federal. Por su parte, Aguilar tenía una columna en uno de los principales periódicos de la ciudad de México y había dirigido una agencia de prensa.

Los coordinadores han puesto especial atención al vínculo con la prensa de los estados. Antes o durante las giras, el coordinador o el encargado del área conceden entrevistas a los medios locales o se ponen en contacto con los periodistas para explicar la agenda de la gira y su alcance en términos de los apoyos que brinda el gobierno federal. El presidente Fox tomó la decisión de ser él mismo quien diera las entrevistas.

En el caso de los medios internacionales, el contexto de la aprobación del Tratado de Libre Comercio (TLC) durante la gestión de Salinas de Gortari hizo que se privilegiara la relación con éstos y con sus corresponsales radicados en México. Carreño mantuvo un contacto intenso con los representantes de los principales diarios y cadenas de radio y televisión de Estados Unidos.

Los coordinadores siempre han tenido una relación cercana con las y los periodistas que integran lo que se conoce como la “fuente” presidencial. La necesidad de ese encuentro se ha hecho mayor a medida que pasa el tiempo y se consolida el proceso democrático en el país. Influye también, no puede ser de otra manera, el estilo personal de cada coordinador.

En la agenda de los responsables de la comunicación siempre se asigna un tiempo, sobre todo en las giras, para platicar con las y los periodistas que cubren al mandatario. Ha sido una práctica común en estos años que los coordinadores se pasen a la parte del avión presidencial donde viene la “fuente” para convivir y platicar con sus integrantes.

En la relación con los medios la estrategia de cabildeo varía de un coordinador a otro. Unos trabajan para que los periodistas entiendan la importancia de los eventos y logros del gobierno; otros se abocan a explicar las razones para decidir tal o cual política pública. La relación, en todos los casos, ha estado caracterizada por el respeto mutuo; por ello, los momentos de conflicto y tensión han sido siempre menores y se han solucionado de manera rápida.

LAS NUEVAS TECNOLOGÍAS

Los cambios en este campo han sido notables de una coordinación a otra. A finales de los años ochenta empezaron a utilizarse las computadoras y a realizarse los primeros envíos de correo electrónico; en ese tiempo sólo unos cuantos medios tenían los equipos adecuados para recibirlos. En el gobierno del Presidente Salinas de Gortari, cuando el coordinador de Comunicación tuvo su primera *laptop* esto fue visto como una gran novedad.

En el gobierno del presidente Zedillo aún se utilizaban las máquinas de escribir, que convivían con las computadoras en las tareas de comunicación; pese a que se contaba con los equipos más avanzados del mercado, el uso de éstos era todavía muy básico. En este tiempo la Presidencia abrió la primera página web, que funcionaba a partir de las decisiones del *staff* sobre lo que se difundiría en ella. La administración de los contenidos estaba a cargo de la Coordinación de Comunicación Social.

A partir de 2000, en el gobierno del presidente Fox, se generalizó el uso de Internet como una herramienta básica de comunicación del gobierno y hubo un especial cuidado en el diseño y la administración de la página web, que dependía de la Oficina de la Presidencia.

En 2006, en tiempos del presidente Calderón, Facebook, Twitter y YouTube se incorporaron a la estrategia de comunicación. La página web pasó a ser responsabilidad de esta área. Se diseñó una página más dinámica, en la que se podía tener acceso a todos los eventos del presidente. En la segunda parte del sexenio se creó la estructura para que el mandatario tuviera su propia cuenta de Twitter.

LA CONCEPCIÓN DE LA COMUNICACIÓN

La concepción fundamental de comunicación que está presente en todos los sexenios es la de dar a conocer y posicionar las acciones y los buenos resultados del gobierno. En el régimen de Salinas de Gortari había un plan estratégico de comunicación que se centraba en la parte programática, con el objeto de diseñar las campañas —por ejemplo, de salud o de educación— que iban a ser difundidas en tiempos oficiales. El esfuerzo se concentraba así en colocar los temas que interesaban al gobierno. En tiempos del presidente Zedillo, la idea dominante era acompañar el día a día de lo que se estaba haciendo, y la estrategia ponía el énfasis en explicar lo que se proponía tal o cual política pública. En el gobierno de Fox, la estrategia operativa contemplaba tres elementos: dar a conocer lo que se hacía a partir de las cifras; impulsar a los miembros del gabinete a estar presentes en los medios, y promover la presencia del presidente en los medios. Con Calderón, la oficina se concentraba en la difusión de las actividades de la Presidencia y se privilegió la relación con la alta jerarquía de los consorcios mediáticos para dar a conocer la acción del gobierno. La idea fundamental en todos los sexenios fue la de dar seguimiento y posicionar los temas distintivos de su gestión.

LA AGENDA A POSICIONAR

El contenido de la agenda temática a posicionar es una de las tareas centrales de la Coordinación. Carreño llevaba esta agenda como instrucción presidencial a las reuniones con los comunicadores

de las distintas dependencias. Una de las prioridades era que no compitieran unos temas con otros, así que si el foco iba centrarse en política exterior, la Secretaría de Relaciones determinaba una estrategia que luego se trasmitía a los otros comunicadores. A pesar de todo, se daba el caso de secretarios que llevaran sus propias agendas e intentaran imponerlas.

En la visión del presidente Zedillo, los medios y el gobierno, cada uno en su propia lógica, de manera responsable debían cumplir con su tarea. Se partía del supuesto de que los buenos resultados iban a convencer, por sí mismos, a la ciudadanía.

En los dos últimos años de la presidencia de Fox se logró centrar la agenda en torno de cinco temas prioritarios. Esta decisión, de carácter estratégico, resolvió la dispersión de múltiples temas que estaban al aire y también ayudó a organizar la comunicación y el discurso de manera más consistente.

La estrategia que siguió el presidente Calderón funcionaba en una doble vía en la que, por un lado, el gran tema a posicionar fue sin duda el del combate a la delincuencia organizada y, por el otro, existía una operación del día a día en el que se seleccionaba el evento más importante y el mensaje clave del discurso como los elementos de comunicación para ser promovidos en los medios.

EL FUTURO

Los coordinadores coinciden en pensar que en la medida en que pasa el tiempo y se consolida la democracia, la función de la oficina requiere contar, cada vez más, con un mayor nivel profesional y también especializarse en el campo de la comunicación institucional, lo que también se ha dado en llamar comunicación gubernamental. Hay acuerdo además en la necesidad de mantenerse al día en el campo de las innovaciones tecnológicas, lo que implica un manejo eficaz de las redes sociales.

Otra cuestión que hay que cuidar es el tipo de profesionistas que deben formar parte del equipo de comunicación del presidente. La tendencia cada vez más pronunciada a informar de la gestión del gobierno a través del recurso de contar historias hace que se precise

de expertos que vienen de los medios, y más aún de personal con experiencia en el campo del entretenimiento (guionistas, presentadores...). Un elemento adicional que considerar es el de los apoyos visuales, el discurso, los informes o las conferencias de prensa no pueden ya sustentarse únicamente en la palabra; por lo tanto, es necesario un equipo dedicado a elaborar material multimedia que permita hacer más comprensibles las explicaciones que el mandatario ofrece sobre sus políticas públicas y los resultados de las mismas.

Capítulo 10

El día a día de la Coordinación de Comunicación Social

El día a día de una oficina de comunicación gubernamental se desarrolla a partir de una serie de estructuras diseñadas para dar orden y eficacia a las rutinas a las que se ha hecho referencia en los capítulos anteriores. Cada una de las áreas en las que se divide esta oficina tiene un propósito y una mecánica de funcionamiento y precisa de profesionales de la comunicación con perfiles específicos.

En México, una vez definidas y puestas a prueba, estas estructuras han variado poco; lo que ha cambiado es el enfoque que se le da al trabajo y los resultados que se esperan del ejercicio del mismo. En este capítulo ofreceremos una panorámica de las áreas que, a lo largo de los 24 años que analizamos en este libro, han formado parte de la estructura de la Coordinación de Comunicación Social, el propósito de cada una de las unidades que las integran y los productos de información-comunicación que se derivan de su trabajo.

INICIA UN LARGO DÍA

Área de Síntesis y Monitoreo

Su tarea inicia de madrugada, con la lectura de la síntesis de prensa y el análisis político de su contenido. Tiene como objetivo detectar las tendencias del flujo de información, sus sesgos y los “focos rojos”

que puedan ir apareciendo a lo largo del día como resultado de la comunicación de las acciones de gobierno.

Al principio esta área elaboraba su propia síntesis de prensa, pero la práctica reveló que era mejor contratar para este servicio a una empresa especializada, con la que se discuten y acuerdan los medios que serán considerados y el formato que debe tener el producto. La contratación “por fuera” de la síntesis abarata los costos y adelgaza la estructura del área; garantiza además una actualización permanente del documento, ya que estas empresas se mantienen al día en el desarrollo tecnológico.

Los productos que elabora esta área por cuenta propia son:

Semáforo de prensa. Ofrece una valoración de los temas clave de la realidad nacional y de la actividad presidencial a partir de la revisión permanente de la información de la prensa escrita. Las notas periodísticas se clasifican en cuatro categorías:

- Si es informativa (sólo describe el acontecimiento).
- Si genera oportunidades, para que la oficina u otras áreas del gobierno amplíen la información, para mantener el tema en los medios.
- Si se le debe dar seguimiento, porque puede significar una oportunidad o en un problema en el futuro.
- Si puede derivar en una crisis para el gobernante o para el gobierno.

Cortes informativos de noticias en radio y televisión. El análisis de la prensa escrita es insuficiente para tener un panorama completo y actualizado de los intercambios de mensajes entre el gobierno y la prensa. Por esto, se realiza el monitoreo permanente, que se organiza en distintos cortes; conviene que a lo largo del día haya siete de ellos, a las siguientes horas: 7:00, 9:00, 11:00, 14:00, 17:00, 20:00 y 23:30. Los horarios se establecen de esta forma porque permiten recoger la información al final de los bloques de noticias de los medios electrónicos, las agencias y las páginas web de los periódicos. El resultado del registro de esa información se presenta al presidente

y al coordinador de Comunicación en el formato de una síntesis ejecutiva.

Estos cortes son de carácter estrictamente informativo y permiten al mandatario y al coordinador no sólo saber lo que está sucediendo, sino también conocer la importancia que los medios otorgan a tal o cual hecho y de qué manera lo tratan. Esto ofrece la posibilidad de reaccionar y conseguir más información sobre el tema que les está llamando la atención, y así tener idea exacta de lo que pasa, o para tomar la decisión de si se debe o no hacer alguna aclaración o tomar alguna postura ante el manejo de las noticias. No contar con estos cortes sería como caminar a ciegas y ponerse en una posición de desventaja frente a otros actores, en particular los periodistas y los medios de comunicación.

Síntesis de revistas. Resumen el contenido noticioso de las revistas sobre política y de los principales suplementos políticos semanales que publican los periódicos nacionales. Esto garantiza que el presidente y el coordinador de Comunicación estén al tanto de los análisis de fondo que los medios elaboran sobre ciertos temas políticos y permite también conocer lo que están leyendo los distintos actores políticos y sociales del círculo rojo.

Tarjetas informativas para respuesta inmediata. Ofrecen información de última hora cuya relevancia demanda una reacción inmediata del presidente o del coordinador de Comunicación.

Versiones estenográficas. Sobre las declaraciones o entrevistas de otros actores políticos, que pueden ser aliados u opositores al presidente. Es una información relevante para el coordinador porque es común que los medios publiquen una interpretación de lo que se dijo, que en muchos de los casos no corresponde a la realidad. Es muy importante que aquél conozca con exactitud lo que realmente se dijo, ya que de ser necesario puede informar con precisión al presidente lo que sostuvo tal o cual persona en sus declaraciones.

Esta área trabaja las 24 horas del día, de lunes a domingo, los 365 días del año, y la rutina se realiza en tres turnos de ocho horas. El equipo puede variar. Está integrado por un total de 12 personas divididas en tres equipos de cuatro, todas familiarizadas con el procesamiento de la información y capaces de vaciarla en formatos asequibles a una lectura fácil y rápida. Esto permite al presidente y

al equipo de comunicación estar siempre al tanto de la información que se genera en los medios, así como ver cuál es el tratamiento que se da a la misma. Es importante conocer qué está recibiendo el público de los medios, para poder reaccionar con rapidez y oportunidad ante los hechos o los comentarios.

Área de Análisis

La información que producen los medios requiere una interpretación política de fondo sobre la manera en la que se abordan los problemas del país y las propuestas del gobierno para resolverlos. Con este propósito se elabora un documento con una evaluación política de las ocho columnas y de las primeras planas, así como de las noticias que no se encuentran en un lugar importante en el periódico, pero que contienen información digna de tomarse en consideración.

Los documentos de análisis también dan cuenta de la “opinión publicada” a partir de la lectura de las principales columnas periodísticas, a las que se ubica dentro del contexto político del momento. En estos textos se deben contemplar, y hacer explícitos, la agenda que está tratando de colocar la empresa de medios a la que pertenece el columnista y las propias filias y fobias de éste en relación con el mandatario y los miembros de su gabinete. A partir de este diagnóstico se hacen recomendaciones para la toma de decisiones, tanto en el ámbito de la comunicación como en el de la acción de gobierno.

El análisis político que realiza esta área requiere personal de alto nivel profesional con formación académica en ciencias sociales y experiencia en el análisis de textos y la lectura “entre líneas” de lo que se publica en la prensa. Es preciso que conozca las agendas de los medios y los intereses de los editorialistas, y que cuente además con una profunda intuición para distinguir lo que es políticamente redituable y costoso para el gobierno de lo que no lo es. Se trata de un área muy pequeña, integrada por no más de dos o tres especialistas cuyo trabajo empieza alrededor de las 4:30 de la madrugada, para que su primer análisis esté listo a más tardar a las 8:00; después de esa hora el documento carecería de utilidad.

Esta área elabora un documento, *Análisis y acciones*, con versión matutina y vespertina, y que se organiza en cuatro secciones:

- Síntesis y valoración de la manera que los medios cubren las actividades del presidente y sus mensajes.
- Síntesis y valoración de lo que plantean los más importantes analistas políticos.
- Síntesis y valoración de los temas de coyuntura abordados por la prensa.
- Recomendaciones sobre lo que se debe de hacer a nivel político y comunicacional.

La versión matutina se envía al presidente y al titular de Comunicación, y partir de este texto se organiza una discusión con los responsables de las distintas áreas de la Coordinación para definir una postura conjunta en torno de la agenda de los medios y a la coyuntura. El documento de análisis le permite al coordinador asignar a cada uno de sus colaboradores las responsabilidades y las tareas del día, y de esta reunión se derivan también las recomendaciones que la Coordinación de Comunicación hará a sus contrapartes en las distintas instituciones del gobierno.

La versión vespertina se envía al presidente y al titular de Comunicación para que puedan vislumbrar lo que se publicará en la prensa del día siguiente y encargar tareas a sus colaboradores con el objeto de adelantarse a lo que serán las demandas de la “fuente” o las aclaraciones que se harán con respecto al manejo de las noticias. El documento permite que el Área de Relaciones Interinstitucionales se ponga en contacto con las distintas dependencias para señalarles cuáles son los temas que se están publicando sobre ellas, y que seguramente serán noticia en la prensa del día siguiente. Así se pueden sugerir posibles maneras de reaccionar, que van desde la publicación de un boletín hasta la declaración del titular de la institución.

Área de Relaciones Interinstitucionales

Poner en línea la comunicación de todas las instituciones del gobierno no es tarea fácil. El Área de Relaciones Interinstitucionales tiene como propósito mantener una coordinación permanente y

efectiva con los responsables de comunicación, para que no haya contradicciones en el mensaje gubernamental, y apoyar a las dependencias en sus tareas de información.

El coordinador habla desde temprano con sus contrapartes para discutir la conveniencia de que los responsables de las distintas carteras de gobierno salgan a los medios para promover las acciones y los logros de la dependencia a su cargo. Otro de los temas que discute con sus contrapartes es la pertinencia de dar respuesta a las críticas que aparecen en la prensa, para explicar la postura del gobierno. También acuerdan el instrumento de comunicación más adecuado para atender las demandas de los medios, en relación con el alcance de la política pública que se anunciará o la gravedad del problema que se pretende resolver. Estos instrumentos pueden ir desde una declaración del titular de la institución o la convocatoria a una conferencia de prensa, si lo que se busca es una gran publicidad, hasta la redacción de un boletín, si se pretende atajar el problema de forma discreta. Lo que se quiere es garantizar la reacción rápida y oportuna a las demandas de los medios.

A esta área corresponde convocar y organizar las reuniones periódicas del coordinador de la oficina en Los Pinos con los responsables de comunicación de todas las instituciones del gobierno. Se encarga además de enviar todos los días a las dependencias una serie de documentos de apoyo para facilitar sus labores de información.

Los documentos que se elaboran en esta área son:

Informe diario de la cobertura mediática de las dependencias del gobierno. Se identifican los problemas y las oportunidades para ampliar la información o reunirse con el periodista que está siguiendo algún tema. El informe permite también sugerir a las instituciones las acciones por seguir.

Informe semanal de las dependencias del gobierno. Contempla el registro de los asuntos delicados tratados por los medios y el impacto que pueden llegar a tener de no ser resueltos a tiempo.

Análisis de revistas. Destaca la cobertura negativa de las principales revistas sobre política y de los principales suplementos políticos nacionales sobre el gobierno. Este documento se envía a los coordinadores de comunicación y a los titulares de las dependencias, con el fin de que atiendan las críticas.

El perfil del responsable del área es el de una persona con una trayectoria profesional que conoce la lógica interna de los medios y con autoridad reconocida por los titulares de las dependencias del gobierno para ponerse en contacto con ellos y sugerirles estrategias de comunicación. Estas cualidades las puede tener alguien que se haya desempeñado con éxito como coordinador de comunicación en alguna institución de gobierno, o también un académico.

Una de las cosas que se deben cuidar es que las recomendaciones que se emiten desde el área no se lean como imposición de la Presidencia. Por eso, es necesario que la mecánica de trabajo sea horizontal y que exista una retroalimentación de ambas partes, esto es, que los coordinadores de comunicación también puedan sugerir a la Presidencia estrategias para hacer que los mensajes sean más efectivos.

EL TRABAJO CONTINÚA

Área de Prensa Nacional

El Área de Prensa Nacional se encarga de la relación con los medios nacionales y de la operación de la sala de prensa, lo que implica atender las demandas y los intereses de los periodistas, además de procurar que cuenten con la infraestructura necesaria para facilitar su labor. En este espacio los periodistas acreditados cuentan con computadoras, teléfonos y lugares para trabajar.

El área se estructura a partir de tres grandes unidades de trabajo: Difusión, Prensa de los Estados y Logística.

1) Difusión. Su tarea es hacer del conocimiento de la prensa y de la opinión pública las actividades del mandatario y facilitar la labor periodística de quienes las cubren. Aquí se generan los materiales de información que se distribuyen a los medios: versiones estenográficas, boletines, comunicados y fotografías, además de atender las solicitudes de entrevistas con el presidente.

En esta unidad trabajan entre 20 y 30 personas. De éstas, seis son estenógrafos y cinco fotógrafos. El resto se encarga de elaborar los boletines, atender a los periodistas, mantener la sala de prensa

y enviar la información a los medios. El perfil de los integrantes es de egresados de universidad con títulos de licenciatura en comunicación, periodismo o ciencias sociales. Se requiere que cuenten con amplia experiencia en este trabajo y que conozcan cuáles son las necesidades informativas de los periodistas y la manera en que elaboran sus notas. Lo común es que sean personas que ya hayan trabajado en los medios o realizado esta tarea en otras dependencias.

2) Prensa de los Estados. En el capítulo anterior hablamos de la importancia de que los presidentes se reúnan con la prensa de los estados, y es labor del responsable de esta unidad establecer un contacto cercano con ellos y acordar los términos en los que se darán los encuentros con los medios, además de organizar la manera en que se llevarán a cabo. Los medios locales tienen cada vez mayor importancia en la difusión de los mensajes del gobierno, ya que es en los estados donde vive 80% de los habitantes del país.

Una de las tareas fundamentales de esta área es proporcionar a la prensa información sobre las giras presidenciales. Las visitas previas a los medios estatales permiten dar a conocer con anticipación la agenda del presidente, así como el propósito y el contexto en el que se desarrollan los actos.

Los documentos que aquí se elaboran son:

Síntesis informativa de prensa escrita. Desde muy temprana hora, entre 4:00 y 7:00 de la mañana, se monitorean los medios escritos de los estados a través de sus páginas *on line*. El documento ofrece una síntesis de la prensa de los estados y una valoración de la misma, y en ocasiones se incluyen sugerencias sobre la reacción que debe tener la oficina ante tal o cual información. El texto está terminado hacia las 8:00 y se entrega al coordinador de Comunicación para que se discuta en la reunión matutina con su equipo. Éste es otro de los textos que se envían también al presidente. A este documento le siguen la *Síntesis informativa de mediodía* y la *Síntesis informativa vespertina*, que tienen los mismos propósitos.

Carpeta informativa de gira. Contiene información sobre los medios del estado en el que se realiza la visita; también la *Carpeta informativa post-gira*, que incluye lo que los medios publicaron de la gira.

La unidad está integrada por seis y hasta ocho personas; conviene que sean originarias o hayan vivido en alguno de los estados de la

República, porque esto les da un conocimiento directo de cómo operan los medios locales y cuáles son sus límites y capacidades profesionales y tecnológicas. Eso también les permite saber qué esperan los periodistas en esas entidades y cuál es el trato que se les debe dar. El perfil de sus integrantes es de periodistas que hayan trabajado en la prensa local o funcionarios que se hayan desarrollado en las áreas de comunicación en los gobiernos de los estados.

3) Logística. Tiene como propósito organizar y coordinar la presencia de los medios de comunicación en los eventos del presidente y en las giras de trabajo nacionales e internacionales. Esto implica garantizar su transportación, ayudarles con la reservación de los hoteles y el funcionamiento de la sala de prensa, tanto en México como en el extranjero. Esta área se coordina con el Estado Mayor Presidencial y con las áreas de Agenda y Giras de la secretaría particular de la Presidencia.

Los integrantes realizan una pre-gira a los lugares donde tendrán lugar los eventos, para así garantizar que los periodistas cuenten con las condiciones apropiadas para hacer su trabajo. Esto implica, entre otras cosas, que tengan la acreditación necesaria para acceder a los sitios donde se realizan los eventos, así como a la sala de prensa, para transmitir la información a sus medios. Logística se encarga además de tramitar las visas de los periodistas en las giras internacionales.

La estructura está integrada por 12 o 14 personas que pasan la mayor parte del año viajando, ya sea en México o el extranjero, tanto en las pre-giras como en las mismas giras. El personal de esta área no requiere una formación profesional específica, pero sí debe contar con una serie de habilidades y actitudes personales que le permitan desarrollar su tarea: con capacidad de solucionar problemas y tomar decisiones, debe también saber trabajar en equipo y tener don de gentes, y es muy útil que hablen inglés. De manera particular, es imprescindible que mantengan buena relación con el personal del Estado Mayor.

El personal de Logística, en acuerdo con el de Difusión, se encarga de transmitir el audio de los eventos del presidente a la sala de prensa, para que los estenógrafos realicen su trabajo y ofrezcan las versiones escritas de las intervenciones, y para que los periodistas

que no pudieron asistir a una gira dispongan del sonido directo desde donde se realiza el evento.

Área de Radio y Televisión

El Área de Radio y Televisión tiene como objetivo central atender las necesidades de los periodistas de los medios electrónicos para realizar la cobertura noticiosa. El titular mantiene una relación con el área de noticias de las radios y televisoras, en particular con los jefes de las mesas de redacción. Esta área es también responsable de canalizar al coordinador de Comunicación las solicitudes de los medios electrónicos para entrevistar al presidente y de solicitar espacios en Los Pinos para estas entrevistas.

Aquí se hacen el análisis y la valoración de la cobertura de los medios electrónicos, a partir del seguimiento que ya hizo el área de síntesis y monitoreo, además de estar siempre al tanto de lo que se transmite para, en su caso, analizar con el coordinador si vale o no la pena reaccionar, y la manera de hacerlo. En esta área se proponen reportajes o coberturas noticiosas que puedan resultar interesantes al gobierno y a la prensa.

Desde aquí se coordina el Centro de Producción de Programas Informativos y Especiales (Cepropie), en el que se producen los materiales de la Presidencia para radio y televisión. Este centro es el encargado de grabar los eventos para que las imágenes sean distribuidas a los medios.

Los documentos que se elaboran en el área son:

Registro semanal de notas informativas de radio y televisión. Se resume y se hace una valoración crítica sobre la información electrónica de las actividades del presidente y su gobierno y del tratamiento que se les da.

Reportes jerarquizados. Se ubican el espacio y el tiempo que los medios asignaron, día a día, a la agenda informativa de la Presidencia.

Proyección del tema del día. Al término de la segunda emisión de los principales noticieros de radio y televisión, se elabora un texto en el que se identifican los temas que estarán en la agenda de los medios en las siguientes horas, con el fin de estar preparados y saber si se debe o no reaccionar ante los mismos.

El área está compuesta por 10 personas y el perfil es de universitarios en las áreas de comunicación o periodismo. Ayuda que hayan trabajado en los medios o en despachos de consultoría, y también es útil que lleven una buena relación con los jefes de información o redacción de los noticieros.

LA RELACIÓN CON EL MUNDO

Área de Prensa Internacional

El Área de Prensa Internacional tiene la tarea de distribuir la información generada por el gobierno para que sea publicada en los medios extranjeros, además de atender a las necesidades informativas de los corresponsales acreditados en México.

Su responsable debe mantener una relación cercana con los corresponsales y propiciar encuentros periódicos con el presidente o ruedas de prensa en las que se aborden temas de interés para los medios internacionales. En México están acreditados cerca de cien medios extranjeros de muy distinto nivel de importancia.

El área se encarga de estar en contacto con las agregadurías de prensa de las embajadas de México en el extranjero; a través de ellas se conoce de manera directa la valoración de la cobertura de los medios de cada país sobre México. Se encarga también de recoger el punto de vista sobre cuáles serían los temas que podrían resultar interesantes para la prensa extranjera.

En coordinación con la Secretaría de Relaciones Exteriores, los integrantes del área atienden a los medios extranjeros en las giras y organizan la agenda de medios que se va a visitar, a partir de una solicitud previa de los mismos. Ambos se encargan de preparar la rueda de prensa conjunta con el mandatario local, para destacar los logros y acuerdos alcanzados en la gira.

Otra de sus responsabilidades es dar seguimiento a la publicación de evaluaciones de organismos internacionales sobre el desempeño de México en temas de interés mundial, como el desarrollo económico o las políticas de combate a la pobreza.

El área cuenta con su propio sistema de monitoreo y análisis, en el que se registra la información sobre México y el gobierno que se difunde en los principales medios del mundo.

Los productos que se elaboran en el área son:

Síntesis de prensa internacional. Contiene el resumen de las noticias generadas en el mundo sobre México y el presidente. El monitoreo cubre los principales diarios de América, Europa y Asia, y las síntesis informativas que envían las representaciones de México en el extranjero. Con estas notas se hace la síntesis matutina con los “testigos” de las publicaciones, que son ejemplares que mandan las embajadas o copias impresas tomadas de Internet de los periódicos donde se incluye la noticia. La carpeta se entrega al presidente y al *staff* y el documento se discute en la reunión matutina que el coordinador de Comunicación tiene con su equipo.

Análisis de prensa internacional. Contiene una evaluación de las notas más relevantes publicadas sobre México, el presidente y su gobierno, y considera también lo publicado por los editorialistas y las agencias internacionales. Todo esto con la intención de observar el lugar, el enfoque y el impacto de las noticias sobre nuestro país en la agenda de los medios internacionales.

Cortes de noticias internacionales. Incluye tres cortes diarios con la información que a lo largo del día se produce sobre México en los medios electrónicos. Los cortes recogen la información al cierre de los noticieros de la mañana, el mediodía y la tarde. Los noticieros de la noche vienen en la información de la mañana siguiente.

Análisis sobre temas más relevantes de la prensa extranjera. Al cierre de la semana se realiza un análisis de los temas sobre México que la prensa extranjera abordó con más interés.

El área está integrada por ocho personas, dos de ellas en contacto directo con los medios y seis dedicadas al monitoreo y análisis de las noticias internacionales. Todas ellas hablan inglés y algunas otros idiomas y conocen el funcionamiento de los medios extranjeros. Buena parte de ellas han estudiado relaciones internacionales, han vivido en el extranjero o han atendido a la prensa internacional en otras instituciones del gobierno.

EL PERSONAL Y LA ADMINISTRACIÓN

En los últimos 24 años, el personal que integra la Coordinación de Comunicación ha fluctuado entre 110 y 140 colaboradores. En este número se incluye a quienes realizan tareas de apoyo, como choferes y mensajeros. Al arranque de cada nuevo gobierno cambia toda la estructura de dirección, pero en algunas áreas permanece una pequeña parte del personal técnico que tiene larga experiencia en la tarea.

Lo común ha sido que en cada sexenio los cuadros directivos vengan del partido que está en el poder, aunque hay excepciones. Por ejemplo, en el gobierno del presidente Fox sólo dos de los 10 responsables de las áreas militaban en el PAN.

Los costos de la estructura han oscilado entre 125 y 155 millones de pesos al año, que administra un área muy pequeña que mantiene una relación estrecha con la estructura responsable de la administración general de Los Pinos. La mayor parte del presupuesto es para el pago de salarios y, en una proporción menor, para viajes y viáticos del personal del área de Logística.

El personal de Cepropie está adscrito a la Secretaría de Gobernación y por esto sus salarios, viajes y viáticos se cargan a esa dependencia. No obstante, en su trabajo forman parte del equipo de la Coordinación de Comunicación Social; ha sido así desde la creación de esta estructura.

CONCLUSIÓN

La Coordinación de Comunicación Social opera las 24 horas de todos los días del año y no para en ningún momento. Entre los integrantes de todas las áreas se da una dinámica intensa y desgastante, pero al mismo tiempo interesante y también gratificante. El trabajo en equipo es absolutamente indispensable porque la labor y los productos que se generan en cada área están relacionados unos con otros. Sólo para poner dos ejemplos: no se puede hacer análisis adecuado de prensa si no se tiene una buena síntesis, y tampoco es posible realizar una buena transcripción estenográfica si el sonido

del discurso del presidente, que se manda desde una comunidad alejada del país, no llega con nitidez a donde están los estenógrafos.

El personal que integra la Coordinación suele estar bien calificado y contar con una sólida formación académica e intelectual, y esto ayuda, en buena medida, a que tenga una posición abierta a la crítica y esté dispuesto al diálogo. El contacto directo con los periodistas y el estar expuestos de manera permanente a la visión que éstos tienen del gobierno y de su accionar permite conocer sus dudas y cuestionamientos, y tener el pulso del punto de vista de la “opinión publicada”, que no todas las veces coincide con el de la opinión pública.

En la oficina no sólo se maneja al detalle la muy amplia información que publican los medios, sino que también hay acceso a información que ofrecen todas las otras dependencias del gobierno, e incluso a información privilegiada que sólo se conoce en el nivel del *staff* del presidente. Estar en contacto permanente con éste, y acompañarlo en sus giras nacionales e internacionales, compromete al equipo con su tarea y le da un sentido de identidad y pertenencia que se vuelve un patrimonio común de quienes integran la oficina.

La manera de ser del presidente, su estilo personal, le permite tener una relación más cercana o lejana con los integrantes del equipo, aunque todos tienen contacto directo de maneras muy diversas. Así, por ejemplo, el mandatario lee el análisis de la información o los cortes informativos que se le hacen llegar a lo largo del día, y quienes los realizan están conscientes de eso. Saben, con cierto orgullo, que su trabajo es visto por el presidente. Por otro lado, a los integrantes del área de apoyo a los periodistas en las giras les toca estar cerca de él, y esto también lo viven como una posibilidad y una experiencia únicas.

BIBLIOGRAFÍA

AGUILAR VALENZUELA, Rubén (2007a). “La Coordinación de Comunicación Social”. *Etcétera* 84. Disponible en <<http://www.etcetera.com.mx/articulo.php?articulo=2251>>.

AGUILAR VALENZUELA, Rubén (2007b). “La Coordinación General de Comunicación Social de la Presidencia de la República: su organización”. *Etcétera* 84. Disponible en <<http://www.etcetera.com.mx/articulo.php?articulo=2291>>.

AGUILAR VALENZUELA, Rubén (2014). “¿Qué es y cómo opera la comunicación social?”. *Etcétera* 159. Disponible en <<http://www.etcetera.com.mx/articulo.php?articulo=24174>>.

MEYENBERG LEYCEGUI, Yolanda, y Rubén Aguilar Valenzuela (2013). “Government communication in Mexico’s democracy”. En *Government Communication: Cases and Challenges*, editado por Karen Sanders y María José Canel. Londres: Bloomsbury.

Epílogo

La comunicación del presidente Enrique Peña Nieto

EL ARRANQUE

El inicio de la comunicación del presidente Enrique Peña Nieto (2012-2018) marcó una diferencia importante en relación con la que se desarrolló en el gobierno de Felipe Calderón. De entrada, se dejó de priorizar la “guerra” contra el narcotráfico como el único tema por comunicar, sin descartar el hecho de que la lucha contra el crimen organizado era obligación irrenunciable del gobierno.

En los primeros meses, la estrategia del nuevo gobierno se articuló a partir de seis elementos:

- 1) Las líneas estratégicas. El presidente mencionó constantemente las cinco líneas estratégicas que guiarían la acción de su gobierno: paz, a partir de la disminución de la violencia; inclusión social, al cerrarse la brecha de la desigualdad; educación de calidad; crecimiento económico y sostenido; México, actor con responsabilidad global. Enfocar la comunicación hacia los temas centrales del proyecto de gestión es fundamental para obtener buenos resultados, ya que cuando los temas se multiplican, se pierde la posibilidad de que el gobierno fije agenda.

- 2) La presencia de voceros. Además del presidente, el secretario de Gobernación y el secretario de Hacienda estuvieron presentes en

los medios. Así lograba el gobierno posicionar sus temas y construir, junto con los medios, la agenda mediática del día a día.

3) La mercadotecnia política. Los *spots* estaban bien hechos y resultaban innovadores tanto en la imagen como en el mensaje. Los primeros *spots* se propusieron crear una percepción positiva del país y su gente; en ellos no está presente el gobierno, sino los ciudadanos.

4) El cuidado de las imágenes. En Cepropie se ponía cuidado en los detalles y se buscaba ofrecer un producto visual más atractivo para las televisoras. Lo mismo ocurría con las fotografías que ofrecía Los Pinos a los medios.

5) El diseño de eventos. Se asumió que en los actos públicos todo comunica y que el mensaje debe ser cuidado y alineado en razón de lo que se quiere posicionar. Dos buenos ejemplos de esta estrategia son los eventos y los discursos de toma de posesión y la instalación del Pacto por México.

6) La identidad corporativa. La imagen gráfica, sencilla y al mismo tiempo elegante, proyectaba la presencia de una estructura institucional sólida.

Esta estrategia de comunicación inicial dio buenos resultados e hizo posible que se generara una percepción positiva en la ciudadanía, sobre todo en el círculo rojo, del arranque del gobierno.

SEIS MESES DESPUÉS

Las estrategias de comunicación y mercadotecnia pueden ser muy creativas y tener buen impacto en el público, pero al final esto se agota si no está convalidado con resultados de gobierno buenos y palpables. Sin logros que cambien la realidad de las personas, la comunicación por sí misma tiende a perder su efecto positivo.

Seis meses después de iniciado el sexenio la estrategia empezó a mostrar sus límites; una de las evidencias de que la comunicación no estaba funcionando se encontró en las encuestas, que indicaban que el presidente no podía superar 50% de la aceptación con la que arrancó su gobierno en diciembre de 2012; estos números tendían a bajar de manera sostenida.

Existen otros factores que pueden contribuir a explicar el descenso en la popularidad del presidente y en el agotamiento de su estrategia inicial de comunicación social.

La economía crecía a menos de la mitad de lo esperado y esto provocó que no se generaran los empleos comprometidos. El gasto público se restringió y su aplicación se retrasó, lo que afectó a buena parte de la población. En general, la percepción era que el gobierno estaba haciendo poco por la gente.

La estrategia de comunicación requiere publicitar logros tangibles del gobierno que beneficien a la gente de a pie. No obstante, la agenda del gobierno se centró en sacar adelante las reformas de ley contempladas en el Pacto por México, todas necesarias, pero que estaban lejos de provocar el interés de las grandes mayorías. Es un tema que importaba más a las élites.

Aunado a esto, en la agenda del presidente se privilegiaban los grandes temas políticos: los de carácter internacional y el diálogo con las dirigencias políticas y empresariales. En cuanto al presidente, se le percibía aún ajeno a las necesidades básicas de la sociedad. No se le veía, por ejemplo, en las regiones más lejanas y desprovistas del territorio nacional.

En la estrategia de comunicación de esta etapa, el presidente Peña Nieto optó por un discurso siempre políticamente correcto y previsible, plano y sin emoción. Esto hizo que careciera de interés tanto para los medios como para la sociedad. En sus intervenciones no había nada que sorprendiera y su forma de articular el mensaje no despertaba entusiasmo en el público.

En la relación con los medios, el presidente se movía en una zona de confort que le evitaba riesgos y posibles críticas, pero no le aportaba reconocimiento. Esta estrategia no daba cabida a la retroalimentación, ya que el mandatario no se mostraba dispuesto a participar en el juego, siempre interesante, entre el entrevistador y el entrevistado. En el ámbito de la opinión pública, no se abrieron mecanismos para que el presidente entrara en contacto con la población de manera cotidiana, y esto refrendó la idea de lejanía.

LA IMAGEN SE DETERIORA

Entre finales de 2013 y principios de 2014, al año y medio de su gestión, las calificaciones del presidente se mantenían a la baja, con un nivel de aceptación menor al 50%. Desde nuestro punto de vista, esto puede obedecer a estas causas:

1) A pesar de haber ganado de manera amplia la elección, el presidente Peña Nieto y su partido no han logrado generar confianza en la gestión del gobierno. Existe un antipriísmo en importantes grupos de la sociedad, que puede ser una de las explicaciones a la baja valoración del mandato.

2) No obstante la eficacia del presidente y su equipo para sacar adelante las reformas del Pacto por México en conjunto con las grandes fuerzas políticas del país —la acción más exitosa de la actual administración—, no consiguieron que la ciudadanía valorara este resultado en toda su magnitud.

3) En la estrategia de comunicación no se termina de tomar en cuenta que el país que gobierna el PRI es muy distinto al que le tocó gestionar antes del 2000, y que la ciudadanía está ahora compuesta mayoritariamente por una clase media popular emergente a la que las formas en que se hace y se comunica la política le resultan formales y anquilosadas, además de que no le dicen nada. Los eventos programados para generar cercanía lucen artificiales y no consiguen establecer un contacto auténtico con el público.

LOS ESCÁNDALOS Y EL CONTROL DE DAÑOS

Entre septiembre de 2014 y enero de 2015 tuvieron lugar diversos acontecimientos que incidieron en la mala imagen del gobierno y pusieron en duda sus estrategias de comunicación. Primero, el homicidio de un grupo de civiles por parte de militares en el municipio de Tlatlaya en el Estado de México y la desaparición de 43 estudiantes normalistas en el municipio de Ayotzinapa, Guerrero, sucesos que generaron alarma y malestar en toda la sociedad, además de una severa crítica a la capacidad del gobierno para manejar los hechos y para comunicar los resultados de las investigaciones.

Si a inicios de la gestión se había optado por una estrategia proactiva en la que los ejes y la identidad del proyecto político eran el centro de la comunicación, ante esta coyuntura crítica el gobierno adoptaría una estrategia reactiva que lo colocaba a la defensiva y generaba la impresión de que se estaba actuando con lentitud.

En el capítulo 3 nos referimos a lo que hay que hacer una vez que se comete algún error en el gobierno. Dijimos que es preciso poner en marcha una operación de comunicación para amortiguar el efecto, ya que permitir que los errores estén a la deriva sin hacer una corrección puede ser costoso, ya que los temas se mantendrán en la mente de la gente hasta que alguien dé una explicación oficial al respecto.

Ésta no fue la estrategia de Los Pinos. En el caso de Tlatlaya, el Ejército escondió lo sucedido y sólo ante la evidencia, derivada de una investigación periodística, tuvo que aceptar la actuación de los militares. En el caso de Ayotzinapa, en un primer momento se trató de hacerlo ver como un tema de índole local cuya responsabilidad competía al gobierno de Guerrero, y la Procuraduría General de la República sólo atrajo el caso hasta principios de octubre, además de que el presidente se reunió con los padres de los jóvenes desaparecidos un mes más tarde de sucedida la tragedia.

En noviembre de 2014 se suscitó un escándalo, debido a que la periodista Carmen Aristegui dio a conocer la venta por la empresa Higa, con importantes contratos con el gobierno, de una casa a la esposa del presidente; en diciembre, *The Wall Street Journal* publicó un artículo sobre una casa en Malinalco que el secretario de Hacienda había comprado al dueño de esta misma empresa, Juan Armando Hinojosa. Ambos casos indicaban un asunto de conflicto de intereses en el gobierno del presidente Peña Nieto.

La explicación hecha por la señora Angélica Rivera en cadena nacional sobre la compra de la propiedad y la posterior hecha por el secretario Luis Videgaray sobre lo publicado en el diario estadounidense resultaron poco convincentes, tanto para los medios como para la opinión pública. No obstante, en el ámbito comunicativo la Presidencia optó por apostar a que todos estos temas perderían, en su momento, relevancia mediática.

Una de las funciones de la comunicación gubernamental, y en específico del encargado de coordinarla, es defender al presidente de sus críticos, y esto es necesario cuando el gobernante, su *staff* o los miembros de su administración cometen errores, son criticados o sucede algún evento no previsto que daña su imagen. La estrategia de control de daños empleada en Los Pinos ante la difusión en los medios de todos estos acontecimientos se manejó en un doble sentido: primero, referirse a toda la mala prensa como producto de un complot de los enemigos de las reformas que pretendía desprestigiar a la Presidencia; segundo, actuar como si nada hubiera pasado y mantener el discurso triunfal, derivado de la puesta en marcha de las reformas, que se había usado a inicios del sexenio, en el que el presidente se refiere a las grandes bondades de su proyecto político. En cuanto a la mercadotecnia, los *spots* siguen refiriéndose a todo lo positivo que distingue a la mexicana del resto de las identidades del mundo.

La pregunta que cabe hacerse es si la estrategia ha sido suficiente para convencer a una sociedad bien informada y más pendiente de las acciones del gobierno, y a unos medios más activos y menos dispuestos a acatar la versión oficial de los hechos. En una encuesta hecha por el periódico *Reforma* en febrero de 2015, 92% de quienes respondieron cree que las casas que tienen los políticos y los gobernantes en el país y en el extranjero son resultado de la corrupción, y en una escala de 0 a 10, donde 10 es muy corrupto, el gobierno federal obtuvo una calificación de 8.7.

Anexo

Protocolo para las entrevistas semiestructuradas a los coordinadores de Comunicación Social de la Presidencia

1. Oficina de Comunicación Social en Los Pinos

Lugar de la oficina en la estructura de la Presidencia.

Importancia del coordinador de Comunicación en la estructura de poder.

Interacción con el presidente .

¿Acompañaba siempre al presidente?

Correlación de poder con los otros miembros del *staff*.

Relación entre agenda, giras y comunicación. ¿Había o no había una definición de agenda estratégica?

Distinción y distribución de responsabilidades entre marketing, comunicación y medición de opinión (encuestas).

¿Cuánto intervenía el presidente en la definición de la comunicación de su gobierno? ¿Cuál era su estilo personal?

2. Concepción política de la comunicación

Transparencia y rendición de cuentas.

Control de daños.

Definición de agenda.

3. Dinámica diaria de la operación de la comunicación

Reuniones diarias con los miembros del *staff* del coordinador de Comunicación.

Peso específico de los miembros del *staff* de Comunicación.

Conferencia de prensa.

Relación con el Congreso y con el partido.

Relación y coordinación con las otras dependencias (¿era parte de la rutina, sólo en ocasiones excepcionales?).

4. Presidencia y otros actores

¿Había una estrategia para dar respuesta a las agendas de otros actores?

5. Gastos en comunicación

Manejo del dinero para publicidad.

Comunicación y campañas presidenciales.

6. Evaluación del impacto de su acción comunicativa

Evaluación del impacto de la acción comunicativa de las otras dependencias en función de las prioridades presidenciales.

Ajustes en el diseño de las estrategias a partir de los resultados de las evaluaciones.

7. Estrategia de construcción de mensaje

¿Cómo se generaba la información?

¿Cuál era la estrategia de difusión de la información?

¿Dónde se ubicaba la elaboración del discurso?

8. Intervención en la redacción del Informe presidencial

Estrategia previa de inclusión de temas, *spin* post informes, eventos armados para seguir hablando de los temas más importantes.

9. Evaluación personal de su paso por la oficina de comunicación

¿Cuál fue su caso más difícil?

Éxitos.

Errores (¿se aceptaban públicamente?).

¿Qué cambiarían si hubieran podido?

Manejo de los escándalos.

Calendarización de asuntos para su difusión.

Descripción de un día de trabajo.

10. Relación con los medios

¿Como era la relación directa del presidente con los medios?

Dueños.

Jefes de edición.

Fuente.

Editorialistas.

Importancia otorgada a la prensa extranjera.

Medios locales.

Facilidades para que la “fuente” hiciera su trabajo. ¿Había un lugar designado en Los Pinos para ellos?

¿Quién decidía quién de la “fuente” iba a las giras nacionales e internacionales? ¿Había periodistas invitados?

¿Había o no llamadas de atención ante una cobertura crítica de los medios?

11. Libertad de expresión

La situación política y la apertura hacia los medios.

12. Mecanismos para colocar la información

Cabildeo.

Relaciones públicas.

Conferencias de prensa.

Quién decidía las entrevistas con los medios (¿la oficina de comunicación la pedía, los medios la proponían?).

13. Organización de la oficina

Perfil de los integrantes de la oficina.

Monitoreo.

Prensa nacional.

Prensa internacional.

Radio y televisión.

Relación y coordinación con las otras dependencias.

Uso de tecnología. ¿Cómo cambia la lógica de la comunicación conforme avanza la tecnología: página web, Facebook, Twitter...?

La comunicación presidencial en México (1988-2012),
editado por el Instituto de Investigaciones
Sociales de la Universidad Nacional Autónoma de México en
coedición con el Gobierno del Estado de Coahuila de Zaragoza,
se terminó de imprimir en junio de 2015, en los talleres de
Formación Gráfica, S.A. de C.V., Matamoros
112, colonia Raúl Romero, 57630, Ciudad
Nezahualcóyotl, Estado de México.

La composición tipográfica se hizo
en Garamond 8/10, 10/12 y 12/14.2.
La edición en offset consta de tres mil ejemplares
en papel cultural de 90 gramos.