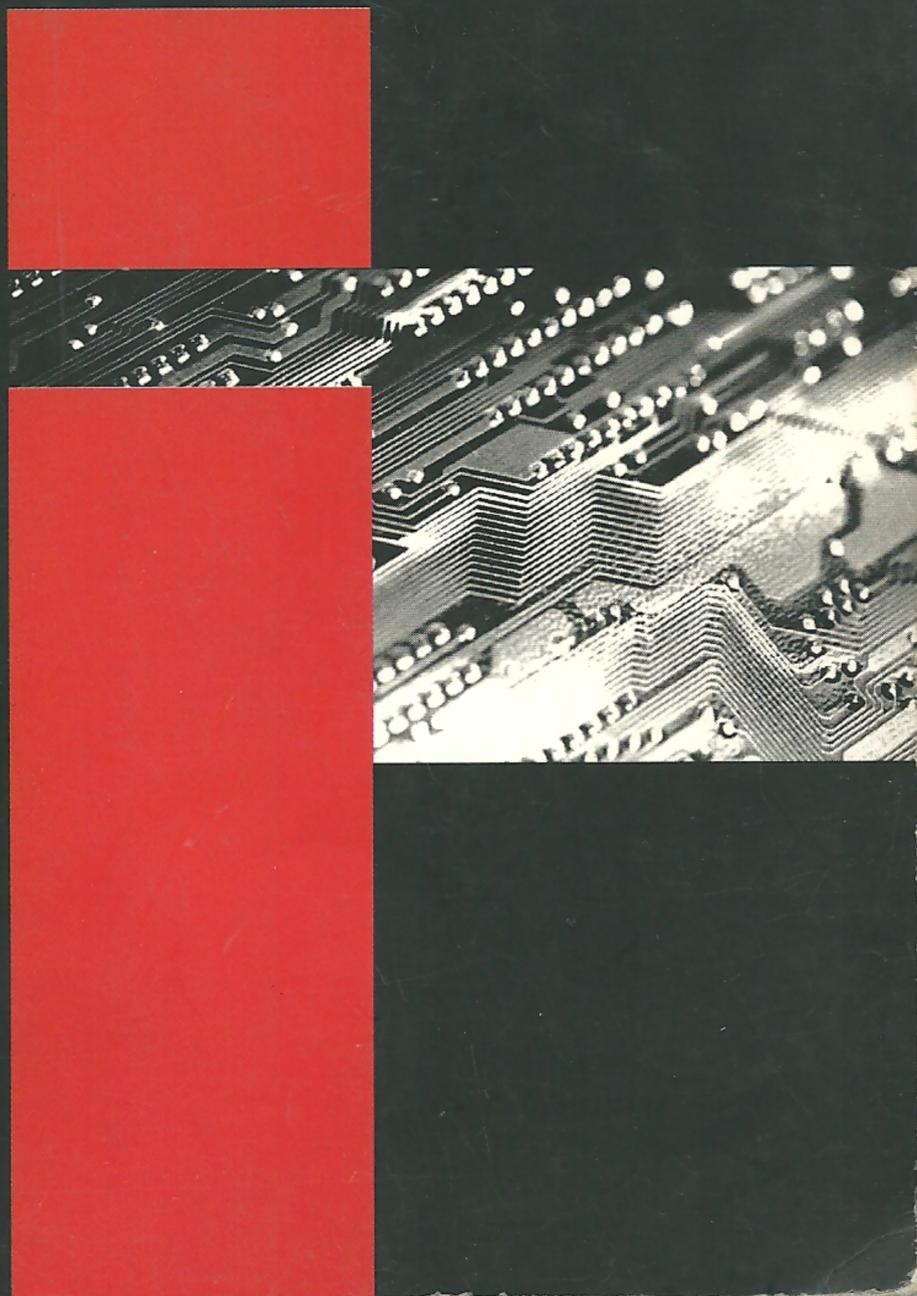


Roberto Izurieta Rubén M. Perina Christopher Arterton

Estrategias de Comunicación para Gobiernos

Inclusiones / Categorías

La Cruzía
ediciones



centroamericana y del Cono Sur, todos multiplicadores de valores democráticos y conocimientos sobre las nuevas técnicas del quehacer político democrático. Se contribuye así a conformar una masa crítica de liderazgo, con conocimientos de gerencia política, en un contexto democrático.

El objetivo de estos cursos es contribuir a la apropiación de conocimientos teóricos y empíricos sobre el funcionamiento de las instituciones y procesos democráticos, así como sobre la importancia y significado de la vigencia de los principios, valores, prácticas e instituciones fundamentales de la democracia. Entre los temas que se trabajan en este componente de los cursos figuran: Teoría y práctica de la Democracia; el funcionamiento de las instituciones democráticas (poderes ejecutivo, legislativo y judicial); sistemas electorales; el papel de los partidos políticos, los medios de comunicación y de las organizaciones de la sociedad civil y la academia; los principales valores de la cultura política democrática, entre otros.

Por otro lado, el objetivo también es promover el conocimiento de técnicas, herramientas, y prácticas modernas del quehacer político democrático que hoy día parecen imprescindibles para la gestión gubernamental y la conducción y gerencia política; como son, por ejemplo, estrategias y técnicas de comunicación política, técnicas de negociación y manejo de conflictos, de organización partidaria y de campañas electorales, diseño y uso de encuestas; organización, administración y fiscalización electoral; manejo de estadísticas, bases de datos y la informática y el internet en la política, entre otros.³ La actividad política, tanto en las campañas electorales como en la organización y gerencia política, hoy día está cada vez más afectada por la aplicación de estos conocimientos y técnicas.

La publicación de este texto sobre uno de las principales temas de Gerencia Política, las estrategias de Comunicación Política es un ejemplo más del esfuerzo colaborativo entre la UPD y la GSPM para contribuir a un mayor conocimiento y difusión de las técnicas y herramientas de Gerencia Política, así como al mejoramiento de la capacidad de gestión gubernamental y de la gobernabilidad democrática.

³ Sobre la creciente influencia de la informática, y en particular el uso de Internet en la política norteamericana, ver, por ejemplo, "Virtual Politics", *The New Republic*, July 5, 1999.

Estrategias de comunicación política

Jaime Durán Barba*

* Debo expresar mi gratitud a algunas personas e instituciones que han hecho posible escribir este texto. Ante todo a Manuel Mora y Araujo que me inició en los estudios de la profesión hace ya cerca de treinta años. A Christopher Arterton, Decano de la GSPM, Ralph Murphine, Roberto Izurieta y Santiago Nieto, colegas con los que a través de más de una década he discutido estos conceptos mientras ejercíamos la profesión de Consultores Políticos y dedicábamos esfuerzos a la enseñanza de estos temas. A Roberto Erazo, discípulo que ha entregado sus esfuerzos para que este trabajo sea posible.

Muchos de estos conceptos han sido discutidos en seminarios auspiciados por la Unidad para la Promoción de la Democracia de la Organización de Estados Americanos (OEA), la Graduate School of Political Management de la George Washington University, y CAPEL en Costa Rica, México, Colombia, Venezuela, Guatemala, Honduras, Ecuador y los Estados Unidos de América.

Debo agradecer también a Octavio Peláez, Fermín Vaca, Marcela Bueno, Gabriel Nieto y a los demás integrantes de la consultora política Informe Confidencial y la Revista *Sente* que de una u otra manera hacen posible mi trabajo académico.

1. La nueva democracia y la comunicación política

El tema de la comunicación política está en el centro de la polémica en América Latina. Algunos analistas y líderes latinoamericanos lamentan la muerte de la vieja democracia elitista. Añoran los discursos de Perón o Velasco Ibarra, creen que la política ha perdido sus contenidos ideológicos y que hemos caído en una banalización del juego del poder. Muchos de ellos soñaron con sociedades como las europeas del siglo pasado en las que la "discusión teórica" dio sentido a la política, y se resisten a la vigencia de una democracia en la que las necesidades de la gente común son más importantes que los mitos de las elites.

Entre los analistas de la vieja izquierda es un lugar común decir que en la sociedad antigua "el pueblo" participaba de una manera más amplia y espontánea en los procesos políticos y que ahora está atrapado por el "marketing político". Los números concretos contradicen esa tesis: la democracia latinoamericana actual es mucho más amplia que la de hace años.

Para empezar, en nuestros países cada vez hay más gente. Si tomamos como ejemplo al Ecuador, en cincuenta años ha pasado de una población de cerca de dos millones y medio, a doce millones de habitantes. Solamente en la ciudad de Guayaquil hay ahora más habitantes que los que había en todo el país en 1940.

Pero el asunto no solamente es ese. Cada vez hay más gente que vota, en términos relativos y absolutos. De 82.000 votantes que había en 1940, hemos pasado a 7.638.000 en el año 2000. En 1940 votaba el 3% de la población, hoy vota cerca del 60%.

Hay un incremento objetivo de votantes, de personas que participan del proceso político. Aunque esto parecería obvio y sin trascendencia, no lo es: la comunicación política no puede funcionar de la misma

manera cuando pretende llegar a 82 mil ciudadanos, que cuando trata de llegar a más de 7 millones y medio de personas. Si se ven estos números es fácil entender que las campañas electorales y de imagen cuestan más y requieren de medios que antes fueron innecesarios.

Por otra parte, la población ecuatoriana es cada vez más urbana. Han aparecido muchas ciudades de tamaño intermedio. Quito y Guayaquil han evolucionado desde su antigua condición de pequeñas ciudades con actitudes rurales, a grandes concentraciones humanas. Hasta hace treinta años, los líderes políticos conocían a buena parte de los electores y mantenían relaciones personales con ellos. Actualmente eso es imposible: mucha gente vive en grandes centros urbanos en los que ya no funcionan las antiguas relaciones personales.

Las relaciones de la familia tradicional entre padres, hijos, abuelos, tíos, primos, ha cambiado. De la época en que los niños construían su realidad¹ rodeados de un entorno en el que se reproducían, de generación en generación, los valores y actitudes políticas hemos pasado a una nueva etapa, en la que lo que existe es la familia nuclear constituida por el padre, la madre y los hijos que, además de ser pocos, mantienen relaciones menos intensas que la familia tradicional. Todos ellos siempre "tienen mucho que hacer" fuera del marco familiar y el miembro de la familia con el que más hablan todos ellos termina siendo el televisor.

Las relaciones humanas de la sociedad tradicional, que solían ser "para siempre" son menos frecuentes en la sociedad moderna.² El niño se acostumbra a cambiar de entorno humano cada vez que cambia de curso o de escuela y mantiene relaciones humanas más efímeras. El mismo matrimonio es efímero. Los índices de divorcio actuales son altísimos, comparados con los del siglo pasado. Las uniones libres son frecuentes. La integración de las mujeres al mercado laboral las ha alejado de sus hijos, y el niño se cría cada vez más autónomo e individualista, lejos de las antiguas tradiciones. Toda esta revolución, que cambió a la familia latinoamericana en los últimos 50 años,³ trajo consecuencias en el juego político.

¹ Algunas predicciones acerca de la "muerte de la familia" que se venían haciendo desde años atrás terminaron haciéndose realidad (LAING, 1978).

² BERGER (1972).

³ El cambio fue más sensible en países más tradicionales en los que había familias que mezclaban viejas tradiciones hispánicas e indígenas.

Esta "urbanización" del electorado vino con otra serie de transformaciones. La educación de los niños ya no está totalmente en manos de la familia en una ciudad moderna en la que ambos padres trabajan. Desde sus primeros años de vida, la mayor parte de los niños reciben una educación formal, interactuando con profesores y con otros niños que amplían sus horizontes.

Se debilitaron los mecanismos tradicionales de captación del voto y de toma de posición política. Si en la sociedad tradicional el parentesco y el compadrazgo fueron determinantes de las actitudes políticas de la gente, en la sociedad urbana aparecieron otra serie de elementos que ocuparon el espacio que dejó la muerte de la familia tradicional. Ya no hay familias "liberales" o "conservadoras". Es perfectamente posible que el padre, la madre, los hijos tengan distintas preferencias políticas.

Pero lo importante en términos de la conformación de la opinión pública es que los actuales ciudadanos no sólo son más numerosos y más urbanos, sino también más libres en sus criterios y más individualistas. Un masivo proceso de difusión de la educación formal ha llevado a que millones de latinoamericanos pasen por unas aulas universitarias que, con todas sus deficiencias, les han proporcionado alguna información. El sueño excepcional de ser "doctor" de hace 30 años es realidad para muchos. Existe una nube de licenciados y doctores que creen que tienen derecho a opinar por sí mismos, sin la guía de otros más "sabios".

Vivimos una democracia mucho más horizontal, en que algunos líderes de antaño han perdido fuerza. La influencia de los sacerdotes es baja. La gente no sólo que ya no consulta su voto con el confesor, sino que ya no se confiesa. La opinión política no depende tampoco del patrón. Los terratenientes ya no pueden llevar camiones de indígenas a votar, ni se puede ordenar a las empleadas domésticas que voten por alguien, especialmente en las ciudades.⁴ Los intelectuales, los oradores, los maestros y los sabios de aldea pierden espacios. Sus temas ya no son centrales en la arena política. Las ideologías y las visiones teóricas de la realidad ceden el paso a una visión mucho más pragmática de la política. La agenda está fijada por las necesidades concretas de la gente, por sus utopías de corto plazo.⁵

⁴ DURÁN BARBA (1982, 1986, 1998).

⁵ Sobre ese tipo de utopías de corto plazo es apasionante el libro de Greenberg en el que habla de los sueños de la clase media norteamericana y su papel en la política de ese país (GREENBERG, 1995).

Muchos miembros de los estratos altos, intelectuales, políticos, querían que al votar, los electores lean declaraciones de principios, programas de gobierno y se pronuncien acerca de las relaciones del Ecuador con el Fondo Monetario Internacional, las políticas económicas de ajuste, el bloqueo norteamericano a Cuba o el fin de las ideologías. En la realidad para la inmensa mayoría, pesan más la imagen del candidato, la posibilidad de conseguir un camino vecinal, o simplemente el gusto de votar por alguien que les agrada por su espectáculo.

La llamada posmodernidad trae consigo otras transformaciones. La globalización de las comunicaciones produce la apariencia de que vivimos una sociedad mundial. Los medios ponen al alcance de los ciudadanos una enorme cantidad de información que se procesa de distintas maneras pero que influye en los ciudadanos directamente, sin ninguna mediación. Durante la guerra del Golfo Pérsico conversé con personas que vivían en la periferia de Quito, que habían visto los bombardeos en televisión; uno de ellos quería irse lejos de la ciudad por temor a que lo enrolen los "gringos". Otro decía que subiendo a una loma vecina, se podía ver el estallido de los cohetes en Bagdad. La CNN no sólo había transmitido la guerra en vivo sino había permitido que alguna gente creyera que la podía vivir. La población recibe mucha información. Cuál es su efecto, es algo todavía por averiguarse.

Los ciudadanos transitan de una sociedad tradicional en que las relaciones personales tenían fuerza, a una sociedad crecientemente individualista. En el campo de las comunicaciones, en los últimos cuarenta años la televisión, la computadora, el teléfono celular, Internet, han producido la revolución más grande desde el origen de la humanidad.

El niño y el joven forman su realidad en juego con estas herramientas, más que en relación con el entorno tradicional. Cuando no existía la televisión, los electores conocían al político como a un personaje mítico que daba discursos vibrantes, al que se podía ver de lejos en enormes concentraciones masivas. En ese contexto, poco importaban detalles de la vestimenta o el rostro del candidato. Los líderes eran vistos a la distancia por una masa que buscaba estímulos colectivos y una oratoria de espectáculo. En la campaña electoral las grandes concentraciones eran la única oportunidad en que los ciudadanos podían contactar personalmente con el candidato en grandes escenarios con pancartas y fuegos artificiales. Goebbels tenía éxito: el show de la política era para convencer a los que iban a las plazas y a los que oían la política por la radio. En ese entonces a la política se la oía, hoy se la ve.

Por medio de la televisión, todas las noches, los presidentes visitan a los ciudadanos en su casa y ellos se fijan en su rostro y en su mirada.⁶ Como en las relaciones humanas normales, la cara de la otra persona les dice más que su discurso: la imagen se impone a las palabras. Los ciudadanos conocen a los dirigentes en primer plano y por eso tener un rostro presentable es más importante que agitar una bandera.

El ambiente en que el ciudadano recibe el mensaje es también distinto. En la manifestación grita, se altera, vive las tensiones psicológicas de las que habla Le Bon.⁷ En ese escenario el líder debe gritar, vociferar, agitar los brazos como lo determinaban los viejos cursos de oratoria. Hoy, cuando el político llega a los ciudadanos, ellos están tomando un café con su familia mientras el gato duerme sobre la televisión. Los gritos y las pancartas suenan fastidiosos a menos que formen parte de un espectáculo que sea divertido y pueda disputar su atención con la telenovela *Betty la Fea* (telenovela colombiana de moda).

El líder es alguien cotidiano al que "se conoce" en persona, sin necesidad de mediaciones. A través de la ilusión de los medios, los ciudadanos sienten que hablan directamente con el Presidente, con los Alcaldes o con otros líderes de primer nivel, y no sienten la necesidad de que un partido, gentes influyentes, otros dirigentes intermedios les den ideas acerca de lo que es un candidato o un gobierno. Tienen sus propias opiniones formadas directamente en su relación con los mandatarios a través de la pantalla.

Es un lugar común decir que los partidos, los sindicatos y todas las organizaciones intermedias sufren una crisis de representación. En la base de esa crisis está la ilusión de la relación directa entre el ciudadano común y los líderes que proporciona la televisión y el hecho de que a través de las encuestas y los medios de comunicación ahora es posible un diálogo directo entre gobernantes y gobernados, que antes no podía existir.

Las encuestas demuestran que la mayoría de esas personas no tiene mayor interés en los problemas políticos. En nuestros países la mayoría de los ciudadanos puede mencionar fácilmente los nombres de tres jugadores de la selección nacional de fútbol pero pocos pueden mencionar

⁶ GOFFMAN (1979, 1980).

⁷ LE BON, Gustavo analizó la psicología de las multitudes y constituyó unos de los elementos del paradigma que estaba detrás de la comunicación política de la época de la radio.

tres nombres de ministros del gabinete. A pesar de eso, todos ellos votan y forman la opinión pública. Participan de las decisiones políticas pero lo hacen a su manera y sin tomar en cuenta los conceptos que deberían estudiar según los manuales de Ciencia Política.

Todo esto disgusta a muchos intelectuales, periodistas y políticos antiguos, y los lleva a la conclusión de que la democracia está decayendo. En los últimos años, en varios de los países de la región nacieron nuevos fascismos que mezclan lo que queda del marxismo, la teología de la liberación y algunas posiciones racistas que han resucitado los mitos del "buen salvaje" de Rousseau tratando de imponer regímenes abiertamente dictatoriales o restringir la democracia.⁸ La verdad es que está naciendo otro tipo de democracia en la que los que deciden en la suerte de la política tienen valores y puntos de vista difíciles de entender para los políticos y analistas tradicionales.

La comunicación política, en este contexto, tiene que renovarse y enfrentar desafíos que no eran usuales en el siglo pasado.

2. La comunicación política en el nuevo contexto

En América Latina muchos intelectuales participan activamente en la política desde diversas profesiones. La prensa está llena de periodistas militantes y tanto ellos como la gran mayoría de políticos que frisan por los 50 años, son hijos de la cultura de la palabra.⁹

Muchos vivieron su adolescencia en los 60 y 70, cuando el enfrentamiento ideológico entre el "comunismo" y la "democracia" estaba en su punto álgido. Leyeron también, en esos años, acerca de los éxitos de la propaganda política nazi y quedaron con un doble sentimiento hacia ella: rechazo a la manipulación de la mente de las masas y un deseo escondido de usarla en beneficio de sus ideas. Llegados a la madurez, cuando gobiernan países o ciudades, esas experiencias y conceptos aprendidos en su juventud les llevan a una serie de equívocos.¹⁰

⁸ Estas mezclas de racismo, comunitarismo, magia y autoritarismo están detrás de los nuevos movimientos que enfrentan a la democracia en países como México, Ecuador y Bolivia. Para comprender la mentalidad autoritaria de estos grupos sigue siendo una guía el clásico de ADORNO sobre la mentalidad nazi (ADORNO, 1965).

⁹ Sobre el tema de la veneración a las palabras puede verse SCHWARTZ (1983).

¹⁰ Una interesante visión de la problemática de esa generación está en DIONNER (1991).

Actualmente está de moda atacar a los "métodos gringos" de trabajo en comunicación política y los grupos más conservadores de los países crean leyes para obstaculizar la aplicación de las encuestas, su publicación y el uso de técnicas modernas de comunicación. En países con políticos de mentalidad muy retrasada, se ha llegado incluso a prohibir que se hagan investigaciones como las *exit poll*.

Detrás de esas posiciones no sólo está una visión autoritaria de la vida sino un auténtico miedo a la modernidad. Los dirigentes más ancianos tienen recelo del telepronter, de las encuestas, de la televisión, de Internet y de todo adelanto tecnológico. No se han actualizado y mientras no sean reemplazados por una nueva generación de líderes, con una nueva mentalidad, seguirán impidiendo el progreso de las ciencias.

Los viejos dirigentes confunden comunicación política con propaganda o publicidad. Frecuentemente, cuando nos entrevistamos con autoridades que tienen problemas de imagen, lo primero que nos dicen es "hagamos un spot de televisión", "contratemos una agencia de publicidad", "veamos como hacemos propaganda" o "hagamos publicidad de lo bueno que es nuestro gobierno".

Lo primero que debemos anotar es que la comunicación política no es propaganda ni publicidad.^{11, 12, 13} No es un proceso por el que los poderosos manipulan a la gente y le imponen sus ideas. No es tampoco un proceso de adoctrinación política para meter en la cabeza de "las masas" alguna ideología o forma de ver el mundo que está en la mente de los gobernantes. No es tampoco un proceso de educación: el Presidente no debe creer que es un maestro que da clases de ciencia política o de economía. Si solamente habla de lo que a él le parece importante, terminará aburriendo a los demás o provocando problemas aún más graves.

En la nueva democracia el proceso es mucho más complejo. Como dice el libro clásico de Tony Schuwartz, la mente del ciudadano no está en blanco. Es un piano que tiene ya determinadas teclas, los elementos de comunicación, que deben ser integrados en un acorde "compresivo" que mueva políticamente al ciudadano.

Por otra parte la comunicación no es un proceso *alfa signal*, constituido por palabras. Cuando se habla de comunicación política los antiguos reaccionan escribiendo anuncios pagados con textos que nadie lee o

¹¹ DURANDÍN (1982), COTTERET (1977), GREENBAUN (1986).

¹² SCHWARTZ (1973).

¹³ AILES (1988).

haciendo programas de radio o televisión que fastidian a los ciudadanos comunes y son atendidos solamente por periodistas y políticos opositores que encuentran en ellos una oportunidad para atacar al Presidente.

Los cursos de formación de líderes del siglo pasado eran una mezcla de exposiciones "ideológicas" y clases de oratoria. Desde que apareció la televisión, la comunicación tiene que ver más con la imagen que con la oratoria. Roger Ailes dice que la mejor forma de evaluar una pieza de comunicación para la televisión es verla sin volumen.¹⁴ El político dice con su cuerpo y su rostro mucho más de lo que dicen sus palabras. El entorno en que aparece su imagen es más importante que su discurso.

Todo esto es difícil de entender para una generación de líderes que se educó a la sombra de Gutenberg y debe trabajar en la época de Internet. La imagen habla con un lenguaje que no entienden los que sólo saben usar palabras.¹⁵

La vigencia de la cultura de la imagen genera posiciones radicales. Algunos creen que antes la gente se definía por tesis de fondo, oía discursos, entendía las palabras y por tanto analizaba las cosas. Ahora se comunica simplemente por imágenes, no razona, es fácil de embaucar. Otros, en cambio, creen que la fuerza de las imágenes es tal que son más importantes que la realidad. Ambas posiciones están equivocadas.^{16, 17}

Las imágenes proporcionan al ciudadano común una información mucho más fidedigna que la palabra escrita. No se puede mentir con las imágenes. Si se trata de manipularlas en extremo se hacen simplemente imposibles. Pongo un ejemplo que viví hace poco tiempo: pocos días antes del golpe militar que derrocó al presidente Mahuad, uno de sus ministros sugería que el presidente vaya de improviso a una reunión de generales del Ejército, pronuncie un discurso vibrante y ordene a los oficiales que lancen sus gorras al aire gritando "viva el Presidente", "viva la Constitución". Quién proponía esto creía que si se hacían unas buenas tomas de televisión con la escena, quedaría sofocada la insurrección.

¹⁴ AILES (1988).

¹⁵ CZITROM (1982), AILES (1988).

¹⁶ KNAPP (1980).

¹⁷ Sobre la mentira en la política es interesante MANHEIM (1991).

De alguna manera tenía razón: si era posible filmar a los generales lanzando sus gorras al aire mientras vivaban al Presidente, no había golpe de Estado. Pero no porque la imagen alteraba la realidad, sino porque si se podía filmar esa imagen la verdad era que los militares no estaban en un complot. Las imágenes no dejan mentir. Con las palabras, la cosa fue más fácil: hubo un comunicado escrito del Gobierno que dijo simplemente que las Fuerzas Armadas respaldaban plenamente al Gobierno Constitucional.¹⁸ La palabra permite decir cualquier cosa, las imágenes no.

La comunicación política contemporánea no es tampoco parte de un proceso de degradación de la política como sostienen algunos. En la medida en que las discusiones teóricas han dado paso a las exigencias de la vida cotidiana de la gente, se dice que hay una banalización de la política. La verdad es que la gente común es mucho más sensata que las élites y el hecho de que sus problemas hayan ocupado el espacio de la política en Occidente, nos ha llevado a una sociedad más pacífica y respetuosa de los derechos humanos. Las grandes guerras y matanzas de la época contemporánea las han producido líderes mesiánicos como Hitler, Stalin, Castro, Pol Pot o el coronel Mariam de Etiopía. Después de sus delirios ideológicos, sus países quedaron reducidos a cenizas.

Suponer que la política democrática es degradante porque se centra en las necesidades reales de la gente y no en esas aventuras "ideológicas", no parece serio. Juana de Arco suponía que el creador del universo quería que se produzcan enormes matanzas porque Inglaterra ocupaba unas provincias francesas. Los conservadores del siglo pasado creían que se iban eternamente al cielo si luchaban por su partido. Las antiguas guerrillas creían que iban a generar una nueva sociedad ideal en que terminaría la opresión del hombre por el hombre y sería posible la utopía. El Khemer Rouge en Camboya, Hallie Mariam en Etiopía, Saide Barré en Somalia mezclaron militarismo, nacionalismo, socialismo, visiones míticas de la vida y utopías rurales de rechazo al progreso tecnológico como base de proyectos "ideológicos" de transformación política. En todos esos países murió físicamente un elevado porcentaje de la población. No queda claro por qué esa forma de hacer política era más

¹⁸ El mensaje de las palabras tiene poca credibilidad. En Ecuador, siempre que hay un comunicado de las Fuerzas Armadas "respaldando plenamente al régimen constitucional", la gente entiende que los militares están por intervenir nuevamente en la política del país.

racional y beneficiosa que la política democrática actual que, en vez de fines apocalípticos, busca el bienestar de los ciudadanos comunes.

La comunicación política contemporánea parte de un profundo respeto por lo que opinan los ciudadanos comunes.¹⁹ El gobernante moderno dialoga con los gobernados. Empieza por conocer a través de investigaciones serias y sistemáticas su opinión acerca de su gobierno. Respeto su agenda: da importancia a las cosas que para la gente común son importantes. Respeto también sus estilos de comunicación: los *focus group* le enseñan el lenguaje de la gente para que pueda darse a entender. Distintas técnicas ponen en sus manos los elementos necesarios para que aprenda permanentemente cosas de la gente común.

Esto no supone de ninguna manera que el dirigente se ha vuelto un pelele que debe hacer "lo que dicen las encuestas". El líder está para conducir, para orientar. Lo que ha cambiado es que ya no lo puede hacer en un monólogo autoritario propio de los antiguos profetas. Debe también escuchar.

En otra dirección, la capacidad que tienen los dirigentes contemporáneos de llegar a la gran masa de los ciudadanos es incomparablemente más grande que la de los líderes de antaño. Pueden ejercer con mucha más fuerza su liderazgo. La comunicación política produce un mensaje que llega a la gente a través de los medios de comunicación. Los gobernantes pueden y deben comunicarse de manera permanente con los ciudadanos para explicar sus propuestas y demandar su apoyo. Esa comunicación es masiva, sin intermediarios. Producirla es mucho más complejo que repartir sándwiches y licor para organizar las manifestaciones del siglo pasado.

El gobernante moderno investiga primeramente la realidad, se comunica directamente con los gobernados a través de los medios, investiga nuevamente sus opiniones, se comunica nuevamente y genera un proceso sin fin de investigación y comunicación, diálogo que está en la base del éxito de la comunicación de un Gobierno.²⁰

Los procesos se han vuelto mucho más complejos. La democracia de masas supone equipos profesionales junto a los políticos y sobre todo, supone planes generales, estrategias que permitan que estos mecanismos complejos den resultados.

¹⁹ POPKIN (1994) habla de la razonabilidad de los electores comunes.

²⁰ MANN (1992); LAKE (1987); RIES (1982); TRAUOGOTT (1996); RUBIN (1988); ASHER (1992) proporcionan información acerca de este tipo de investigación.

3. La estrategia de comunicación

En los últimos años han aparecido una serie de textos sobre estrategia que tienen que ver con la actividad empresarial y política y no con lo militar.²¹ El desarrollo de los medios de comunicación ha roto los estancos y todo se conecta con todo. Ya no se puede ser eficiente dando saltos improvisados, se necesita de una estrategia.²² Esa forma de ver todos los elementos de la guerra integrados e interactuando entre sí es útil en la política. Por eso, muchos plantean la estrategia de comunicación como un plan de guerra y usan una serie de términos militares para analizarla.

Muchas veces los políticos confunden la estrategia de comunicación de un gobierno con alguno de sus elementos. La estrategia no es usar determinados medios como publicar comunicados aburridos en los periódicos, fastidiar a la población con cadenas de televisión u ocupar espacios en los noticieros. No es tampoco tener un mensaje: "preocuparse de los pobres", "luchar en contra de la corrupción", dar "pan, dar techo y empleo". No lo es tampoco hacer encuestas, dialogar con la oposición o hacer una buena alianza en el Congreso. Todos esos son elementos que pueden ser parte de una estrategia de acción o de comunicación de un gobierno, pero son sólo eso: elementos.

Si comparamos la comunicación con una casa, diremos que todo lo que hemos enumerado son los ladrillos, los vidrios, las ventanas, las puertas de una casa. Son partes de la construcción. La estrategia es el diseño, aquello que da sentido a todos los elementos que forman parte de la casa.

La estrategia entonces es un plan integral en el que cobra sentido todo lo que hace y deja de hacer el gobierno y todo lo que comunica o deja de comunicar. Las acciones del gobierno, la agenda del presidente dan mensajes permanentes a la población, comunican más que las ruedas de prensa o las cuñas de televisión. La gran equivocación es creer que la comunicación depende de la oficina de prensa del palacio. Ésa sólo es una herramienta de un proceso mucho más amplio.

²¹ Hay algunos libros sobre el tema de la estrategia: DIXIT (1993); LYNCH (1988); WALTER (1984); SUN TZU (1982).

²² La importancia de la estrategia es una de las principales ideas de NAPOLITAN el consultor político más renombrado de estas décadas (NAPOLITAN, 1995).

La comunicación política moderna supone muchos elementos que están más allá del viejo manejo de los medios de comunicación.²³

La estrategia no se hace en el aire, sino que parte de información obtenida científicamente. Ésta es una base fundamental. Si alguien le dice que puede hacer una estrategia de comunicación sin usar sistemáticamente encuestas y otras herramientas de investigación, simplemente no sabe de qué está hablando. No existe estrategia de comunicación que no parta de un programa sólido de investigaciones.

Supone trabajo intelectual frío, objetivo. La política en gran parte es pasión, pero la estrategia es racional. Los adjetivos grandilocuentes con que las cortes atontan a los mandatarios no forman parte de la estrategia. El fin de la estrategia no es satisfacer la vanidad del presidente, sino conseguir metas concretas.

Requiere tiempo, bastante tiempo. En el gobierno lo urgente nunca deja lugar a lo importante pero el mandatario debe hacer un esfuerzo por darle un tiempo a lo importante. Aunque la estrategia debe ser hecha por profesionales, es necesario que el mandatario dedique tiempo a su elaboración, discusión y seguimiento.

Es algo que produce resultados prácticos. No es un folleto de Ciencia Política sino un documento que permite que el gobierno tenga éxito en la realidad. Si el gobierno tiene una buena estrategia, todo funcionará mejor. Todos los elementos al reforzarse unos a otros y al ir en la misma dirección, le permitirán lograr sus metas. Si no tiene estrategia dará pasos hacia todos los lados y no irá a ninguna parte. La estrategia no es un folleto de Ciencia Política sino un documento que permite que el gobierno tenga éxito en la realidad.

Debe ser imaginativa. El siglo XX ha muerto y con él agoniza un sentido de la autoridad, de la vida, del sexo, de la política. La gente común quiere cosas nuevas, liderazgos creativos que rompan los viejos esquemas que parecen demasiado aburridos. Hay que ser conscientes de que el mundo ha cambiado radicalmente y de que debemos desatar la imaginación para afrontar los nuevos retos. La comunicación de personajes como el alcalde de Bogotá Antanas Mockus o el presidente Abdalá Bucaram del Ecuador son casos claros de éxito de una comunicación novedosa.

²³ Sobre estrategia política vale la pena ver el libro de ARTERTON (1987) y los numerosos materiales no publicados escritos por uno de los mejores estrategas contemporáneos, MURPHINE, Ralph.

Quienes la elaboran deben tener ánimo crítico. Normalmente las autoridades se sienten cómodas hablando con personas que les alaban. El presidente está en la cumbre de una pirámide de personas que se alaban unas a otras para sentirse bien o para conseguir favores. En el siguiente escalón están los ministros, en el siguiente los subsecretarios y toda la maquinaria que tiende a sacar de la realidad a quienes están en el poder. Recuerde que los cortesanos incondicionales son sus peores enemigos, sepa oír a quienes piensan distinto. Si los profesionales que trabajan en su estrategia no lo contradicen nunca, sospeche de ellos. En varias campañas electorales o de imagen he aconsejado a mis clientes que tiendan una trampa a colaboradores obsecuentes. Les he pedido que defiendan delante de ellos alguna idea tonta para que si felicitan al presidente por su "genial ocurrencia" los despidan de inmediato. El juego ha dado buenos resultados porque se ha ubicado a los obsecuentes, aunque nunca los han cancelado.

La estrategia es una elaboración teórica pero debe tener efectos en la realidad. Cuando está bien hecha parte de investigaciones serias que permiten analizar la realidad y pretende producir cambios que se puedan medir de manera empírica a lo largo del tiempo. La investigación no solamente pone la base para armar la estrategia sino que le informa permanentemente cómo se mueven las opiniones de los gobernados y por qué se mueven.

La estrategia es algo dinámico. Sus líneas generales se mantienen pero al mismo tiempo no pueden construir un dogal o un conjunto de "verdades" inamovibles. La estrategia se renueva constantemente de acuerdo a lo que dice la investigación.

La estrategia es algo que existe físicamente: si no está escrita no existe. Usted no tiene estrategia si no hay un texto que se ha leído, se ha discutido, y está al alcance de sus principales colaboradores. La estrategia que está sólo en la mente del presidente es solamente una ilusión, la que está en la mente del consultor una quimera. No cabe que la estrategia sea simplemente una intuición porque es un documento que se elabora lógicamente y que debe desarrollar una serie de elementos que enumeramos más adelante.

La estrategia es única. El poder produce una serie de enfermedades profesionales entre las que está la desconfianza. El juego de la política supone muchas tensiones y son muchos los líderes que terminan desconfiando de todo el mundo y compartimentando la información. Algunos presidentes se sienten más seguros dando informaciones parciales a

sus colaboradores para poder jugar al mismo tiempo diversas cartas sin que nadie sepa finalmente cuáles son sus planes. En muchos gobiernos, el propio presidente designa ministros que tienen conflictos entre sí, aplicando torpemente la idea de "divide y triunfarás". Si usted es presidente debe dividir a sus adversarios y no a su propio gobierno. La estrategia debe ser conocida e interiorizada por todos los miembros claves del gobierno. Si el presidente sabe que algunos de ellos no están de acuerdo con su estrategia debe simplemente cambiar de colaboradores y contar con un equipo coherente.

Es fruto del trabajo de consultores políticos profesionales con miembros del gobierno y con la orientación del Presidente de la República. No es el fruto del trabajo de un comité de ministros o de políticos profesionales.

4. Los elementos indispensables de la estrategia

La estrategia de comunicación debe estar escrita y desarrollar sistemáticamente al menos algunos de los temas a los que nos referimos de manera breve a continuación.

a. Delimitar el terreno de batalla

1. Desde el punto de vista objetivo

La estrategia de comunicación debe partir de una información objetiva sobre las principales variables que explican la realidad en que deberá moverse el gobierno. Cuando usted llega a ser gobierno su país está en una situación que se puede medir con parámetros objetivos. Sistematice la información existente y haga un seguimiento permanente de lo que ocurre desde ese ángulo.

No se debe olvidar que lo que finalmente determina la vida de una sociedad es lo económico. La información precisa y la acción adecuada en ese campo son la clave para la acción y la comunicación del Gobierno. Si su gobierno es un desastre en lo económico no habrá solución para ningún otro problema. Si lo económico funciona bien, todo lo demás, incluida la comunicación, se vuelve mucho más fácil.

Debe estar informado pero no ahogado en información. Delegue a personas confiables la tarea de analizar los problemas en detalle. He

visto muchos gobiernos zozobrando porque el presidente se ha dedicado a analizar un problema o un área del gobierno minuciosamente.

El presidente y el equipo que elabora la estrategia deben contar con la información relevante más objetiva posible para saber en qué realidad se desenvuelven. Los burócratas deben servir no para elaborar voluminosos temas con esa información, sino para reunir en pocas páginas lo verdaderamente relevante de la información.

2. Desde la imagen

Pero una es la realidad concreta y otra la percepción que tienen los ciudadanos de esa realidad. Desde el punto de vista de la comunicación política, la imagen que tiene el conjunto de la población acerca de lo que ocurre es tan importante como los datos objetivos.

Cuando decimos que nos interesa lo que está en la mente de la gente, no nos referimos a lo que creen los parientes, amigos y colaboradores cercanos del presidente. Cuando en la corte de un hombre poderoso se dice que "todo el mundo" opina algo, normalmente el "mundo" son ellos mismos. Comentan unos con otros un tema en un núcleo cerrado y creen que "la gente" piensa lo que sólo piensa ese reducido grupo de personas.

La única forma de saber lo que opina la gente es romper el círculo del poder, contratar investigaciones profesionales y conocer lo que dicen los ciudadanos comunes.

Hay casos extremos en los que la percepción de lo que ocurre está radicalmente distorsionada en la mente de los ciudadanos. Hay diversos niveles en esas percepciones, desde la mera opinión pública que es superficial y varía permanentemente, hasta convicciones arraigadas que tienen que ver con ideologías²⁴ que estructuran la realidad. No es éste el espacio para desarrollar el tema, pero un estratega profesional sabrá hacerlo al elaborar la estrategia.

Por lo general, en América Latina lo que opina la gente tampoco se parece a lo que dicen los medios de comunicación. Hay una opinión publicada²⁵ que se expresa en la prensa, que tiene peso y es uno de los elementos que debe tener en cuenta la estrategia de comunicación del gobierno. Su importancia no radica en que expresa lo que opina la

²⁴ Uso la palabra "ideología" en el sentido clásico de BACON.

²⁵ BENNETT (1988); BOK (1989).

gente sino en que la prensa es en sí misma, un grupo de presión en toda sociedad democrática.

Cuando queremos saber en qué campo de batalla se va a mover el gobierno, debemos conocer a través de la investigación el ánimo de la población: cuál es la sensación de los gobernados acerca del pasado inmediato y del futuro del país acerca de lo que ocurre y ocurrirá en la circunscripción en la que vive, de las perspectivas de bienestar de su familia.

Hemos planteado el tema de la comunicación política como un proceso en el que el gobernante conversa con los gobernados y los respeta. No cabe que cuando usted se comunica con alguien que le interesa no averigüe ante todo cómo se siente. La estrategia de comunicación debe tomar en cuenta si la gente está deprimida o está optimista para saber cuál es el tono de la comunicación. Un presidente que hace ostentación de riqueza y buen humor en un país en crisis se comporta como un individuo que se dedica a contar chistes en un velorio en el que los familiares realmente apreciaban al fallecido.

Hay también inquietudes sentidas capaces de movilizar a la población. Más allá de problemas objetivos hay una serie de tensiones e ilusiones que tienen que ver con cosas no materiales. En muchos casos son sentimientos colectivos de inseguridad, odio, miedo o entusiasmo que pueden definir la suerte de la comunicación de un gobierno.

Hay que ser extremadamente cuidadoso cuando siendo gobernante se fomentan impulsos negativos que pueden terminar rebotando sobre el propio gobierno y ocasionarle problemas.²⁶ En muchos casos son los propios gobernantes quienes se encargan de agudizar esas sensaciones. Piensan que la población quiere perseguir a los ricos, a los funcionarios del gobierno anterior, a los banqueros, a los blancos, o a cualquier grupo que tiene mala imagen en ese momento. La torpeza es mayor cuando estas ideas se meten en la cabeza de gobiernos que representan al *establishment* y que están conformados por personas vinculadas a las grandes empresas.

Cuando elabore su estrategia de comunicación guíese por lo que dicen las encuestas acerca de lo que quiere en realidad la gente y de la imagen que tienen de su gobierno. Actuar sin esta información puede ser activar una bomba de tiempo debajo de su cama.

²⁶ ANSOLABEHERE (1996).

Otro tanto ocurre cuando un gobierno en afán didáctico difunde un mensaje pesimista que impacta gravemente en la población. Si usted como presidente repite con eficiencia una y otra vez que el país se hunde, la gente puede terminar por creerle y por pensar que lo mejor es removerle de su sitio.

En definitiva, los temores e inquietudes que están en la mente de los ciudadanos son una pieza clave para delimitar el terreno en que se va a dar la batalla de la comunicación. Alentar o desestimular esos sentimientos es una decisión que forma parte de la estrategia y que debe tomarse pensando en la gente común y no en los gustos y complejos del entorno presidencial.

Debemos conocer igualmente qué dice la gente acerca de cuáles son los principales problemas del país, del lugar donde vive, de su familia. Estas preguntas suelen constar en todo cuestionario elemental redactado por cualquier persona que se inicia en la carrera de la consultoría política. Para obtener buenos resultados, sin embargo, se requiere usar herramientas complejas, de lo contrario en todo país y en todo momento obtendrá solamente respuestas tontas como "el precio de los víveres", "el desempleo", "la seguridad". Sofisticando la investigación y el análisis se pueden encontrar claves importantes para el éxito de sus estrategias de comunicación.

Pero supuesto que conocemos ya el ánimo de la población y los problemas que más le inquietan ¿cómo delimitamos el terreno de esta batalla? La mayoría de los gobiernos viven de tumbo en tumbo, sujetos a la agenda que les ponen sus adversarios y los medios de comunicación. Luchan en terrenos escogidos por otros, que normalmente no son los que les favorecen. Una buena estrategia de comunicación debe buscar ante todo poner la agenda de la discusión pública.

Delimitar el terreno de la batalla supone discutir los temas que el gobierno quiere que se discutan cuando esto es mejor para su estrategia de comunicación. Supone también tener conciencia de que un gobierno debe buscar ante todo no desestabilizarse a sí mismo discutiendo temas que le son dañinos aunque esto satisfaga las angustias de algunos funcionarios.

Muchos políticos creen que hay que responder todo ataque y dedicar gran parte del tiempo a defender al gobierno de sus adversarios. Ésta es la mejor forma para renunciar a la posibilidad de definir el terreno de la batalla. Si usted actúa de esa manera discutirá permanentemente lo

que sus adversarios quieran y si ellos se percatan de que usted actúa tan torpemente le mantendrán discutiendo lo que no le conviene.

Usted delimita el terreno de la discusión desde su estrategia y trata de que los demás discutan esa agenda. La buena estrategia es proactiva y no reactiva. Pretende que el presidente juegue su propio juego y no sirva de actor en un escenario diseñado por otros. Aunque algunos políticos y consultores no dan importancia a ese tema, la práctica nos dice que es definitorio en el éxito de la estrategia de comunicación.

b. Las metas que se persiguen

Con frecuencia los políticos que llegan a un puesto importante no han reflexionado sobre las metas que pueden perseguir desde esa función. En muchos casos el puesto es parte o la culminación de una carrera pensada más desde los proyectos personales del político, que de lo que es el puesto en sí mismo. Puede ser que el político sea ministro de Bienestar Social porque no quedó vacante el Ministerio del Interior o que sea alcalde porque perdió las internas del partido para presidente de la República.

Cuando el asesoramiento empieza en la campaña electoral lo primero que debe hacer es discutir con el candidato para qué busca la posición a la que se ha postulado. En muchos casos, la respuesta consiste en generalidades que no significan nada.

Estando ya en el gobierno, lo primero que necesitamos saber para elaborar la estrategia de comunicación es cuáles son las metas que el presidente persigue, en términos generales y en términos específicos. La pregunta que uso para iniciar la elaboración de la estrategia es la siguiente: "Presidente: si dentro de cien años alguien escribe la historia de su país y solamente puede poner junto a su nombre dos frases que den noticia de su paso por la presidencia ¿cuáles son las dos frases que usted quisiera que consten y cuáles las dos frases que nunca quisiera que estén en ese texto?".

Cada mandatario es libre de querer dejar su huella en la historia como quiera: unos desearían pasar como grandes constructores, como ideólogos, modernizadores o líderes éticos. La estrategia debe aclarar ante todo ese tema.

Desde luego que esa meta general debe concretarse en metas parciales y en acciones concretas que, desde las más diversas esferas del Estado, refuercen la meta central. Si usted quiere pasar a la

historia como el Presidente que modernizó su país y su Ministro de Comunicaciones quiere prohibir Internet, o cambia de meta o cambia de Ministro.

La experiencia de dos décadas en esta profesión nos dice que esta discusión de las metas es difícil y que muchos políticos tienen dificultad de pensar en este rango intermedio, que no está en el extremo de generalidad del discurso de tarima ni en la minuciosidad de los "planes de gobierno" y que normalmente son tan largos y aburridos que no los leen ni los jefes de Estado. Esos extensos documentos son leídos por periodistas y adversarios que buscan cómo atacar al gobierno y nunca por ciudadanos comunes cuya voluntad podemos conquistar.

c. Nosotros

Toda estrategia parte de una reflexión sobre las propias fuerzas. En este caso, hablamos de la estrategia de comunicación de un Gobierno y debemos tener claro quiénes somos "nosotros" objetivamente y cuál es la imagen que tenemos en la población.

1. El presidente

La comunicación de un gobierno presidencialista tiene como eje a la persona del presidente. En la época de la televisión la mayoría de los ciudadanos saben qué es lo que hace y no hace el presidente todos los días. Si usted quiere proyectar la imagen de un presidente dinámico pero que nunca sale del Palacio está liquidado. Si su gobierno dice que es "de los pobres" y el presidente se dedica a asistir a cócteles y ceremonias diplomáticas y nunca va a los barrios pobres, esa comunicación es imposible.²⁷

Por eso, usted no puede elaborar una estrategia de comunicación para su gobierno si no reflexiona con total objetividad acerca de su principal eje de comunicación: el presidente.

Debe analizar sus debilidades y sus fortalezas: personales, regionales, etc. En dónde están sus puntos fuertes, en qué medios se desenvuelve mejor, qué tan preparado está, etc. Si usted sabe eso, sabrá a qué terrenos llevarlo con confianza y qué terrenos evitar.

²⁷ Sobre los primeros cien días del presidente es interesante ASHIRE y otros (2001).

En esa evaluación sea muy objetivo aunque eso resienta al entorno presidencial. El consultor no está para ser popular en la corte sino para lograr una comunicación eficiente.

No deje de analizar los datos de la campaña electoral. Normalmente, si fue elegido por las mayorías es porque logró comunicarse con ellas. Los elementos que le llevaron al triunfo deben ser cultivados.

Cuando los ciudadanos perciben que fueron engañados en la campaña y que el candidato sencillo que visitaba los barrios y abrazaba a sus hijos se convierte en un emperador lejano, está poniendo las bases para un serio problema de comunicación.

Si hizo la campaña técnicamente tendrá mucha información procesada. Si hizo una campaña improvisada debe averiguar qué es lo que sus electores creyeron que decía. Esto no es siempre igual a lo que comunicaba. Aunque usted se crea de "centro" o de "izquierda" es posible que su electorado haya sido de derecha porque en el escenario electoral usted ocupó ese espacio ante candidatos más radicales. Un prestigioso general, héroe de guerra, se candidateo para la alcaldía de una ciudad. Los electores leen que hay una oferta de seguridad por la simple hoja de vida del candidato.

Sepa lo que la gente quiso cuando votó por usted, más allá de las palabras que haya empleado en la campaña. No hacerlo puede llevarlo a desengañar a su propia base, paso estratégico errado que le traerá problemas.

Pero además de ese análisis objetivo, debe ir a lo que es central para la comunicación: la imagen del presidente.

Empiece por la información elemental: cuánta gente conoce al presidente y si tiene buena o mala imagen de él. La pregunta simple de los encuestadores principiantes acerca de si "agrada" o "desagrada", ayuda. Métodos sofisticados le permitirán obtener información más valiosa para conocer la profundidad de esa imagen. Si usted cuenta con buenos profesionales ellos sabrán interpretar la información de manera adecuada, averiguarla con distintas herramientas y sacar conclusiones que sean útiles para elaborar la estrategia de comunicación del gobierno.

Tenga mucho cuidado con los periodistas que están en su entorno. Les gusta saber los números de las encuestas para interpretarlos a su manera. La interpretación de una encuesta es algo sofisticado y debe ser hecha por profesionales. Usar periodistas para interpretar encuestas es tan irresponsable como pedirles que le hagan un diagnóstico médico entregándoles sus análisis de laboratorio. Las radiografías deben

leerlas los médicos, las encuestas políticas deben ser interpretadas por encuestadores profesionales que saben qué han preguntado y por qué lo han hecho. Los resultados de los números de una encuesta son con frecuencia contradictorios e incoherentes para quienes no han estudiado la materia y pueden llevar a interpretaciones erradas de la realidad.

Hay una serie de aspectos de la imagen de un presidente que deben medirse. Mencionamos solamente uno de las más importantes: la credibilidad. Es central analizar este tema desde distintos ángulos y seguir su evolución para que la estrategia de comunicación sea objetiva. Si la gente no cree en lo que dice su presidente, su mensaje carecerá de efectividad. Cómo utilizar adecuadamente la credibilidad con la que cuenta o comunicarse con la gente a pesar de la baja credibilidad son temas que deben quedar claros en la estrategia.

Pero más allá de la imagen personal del presidente está la evaluación de la gente acerca de su desempeño en el cargo. Debemos saber lo que la gente opina acerca de ese desempeño y cuáles son las áreas del gobierno que son mejor evaluadas.

La estrategia establecerá cuáles de estas áreas deben reforzarse y cuáles no, en términos de comunicación. Es posible que se hagan enormes esfuerzos en temas que son vitales para el país pero que no deben tener tanto énfasis en la comunicación. Las complejas negociaciones con el Fondo Monetario Internacional, los efectos de la crisis de la bolsa de New York en la economía del país y otros temas de ese estilo, por importantes que sean, no pueden ser el eje de nuestra estrategia. Hay, en cambio, cosas que no son tan trascendentes pero que deben ocupar más espacio en la comunicación porque se prestan para eso y porque perfilan la imagen del gobierno como lo pretende la estrategia. En este tipo de comunicación, que acerca realmente a los líderes con la gente, han sido magistrales personajes políticos como el Alcalde de Santa Fe de Bogotá Antanas Mockus.

En todo caso, la importancia de los temas no se debe decidir aisladamente sino como fruto de la interacción de todos los elementos que conforman la estrategia.

2. El gobierno

Cuando reflexionamos sobre nuestras propias fuerzas el segundo elemento que debemos analizar es el gobierno como un conjunto. Más allá de la actuación individual del presidente y sus funcionarios, el conjunto del gobierno produce en la población reacciones positivas y negativas.

Es necesario seguir la evolución de esas opiniones de manera periódica y permanente para saber si se están cumpliendo las metas de comunicación planteadas por la estrategia.

En los cuestionarios de casi toda encuesta consta la pregunta de "cómo evalúa usted al Gobierno nacional", que proporciona alguna información básica sobre este tema. Desde el punto de vista técnico está la posibilidad de usar modelos multivariados de aceptación o rechazo al gobierno que permiten ubicar a seguidores duros, seguidores blandos, indecisos, opositores blandos y opositores duros. Hemos desarrollado modelos que permiten trabajar con herramientas que son más sofisticadas que los simples números de las preguntas.

3. Principales funcionarios

Aunque el presidente es el personaje central, los altos personeros también son parte de la imagen del gobierno. Recuerde que, desde la época de las monarquías, la gente tiende a creer que el presidente es bueno y los errores proceden de sus asesores y colaboradores porque "lo que pasa es que está mal rodeado". Normalmente, la gente quiere creer que el presidente que ellos mismos eligieron no es malo.

Con los altos funcionarios se debe hacer un análisis semejante al que hizo con el presidente: conozca objetivamente sus debilidades y fortalezas personales, regionales, etc. Si un funcionario es malo para la televisión no lo use de portavoz. Si no sabe expresarse en público evite que dé discursos. Cada uno tiene sus terrenos buenos y malos, sus méritos y defectos objetivos. La estrategia debe analizar esos elementos para que cada miembro del equipo de Gobierno haga lo que sea más útil para el conjunto.

Aquí vale la pena llamar la atención sobre un punto: las agendas paralelas. Uno de los efectos de la ampliación de la democracia de la que hablamos al inicio de este documento es que son muchos los ciudadanos que creen que pueden ser presidente de la República. La mayoría de presidentes se sorprenderían de la cantidad de "presidenciales" que conversan con los consultores políticos para evaluar sus posibilidades. La mayoría de ministros, diputados, funcionarios, muchos personajes de los medios de comunicación, de la empresa privada, del deporte o de las Fuerzas Armadas creen que pueden ocupar esa función.

Cuando se elabora la estrategia de comunicación de un gobierno es indispensable hacer un análisis frío de este elemento. Es malo caer en la actitud paranoica de combatir a todo colaborador con ambiciones y

también lo es ignorar que estas ambiciones existen y que, en determinados momentos, pueden chocar con la estrategia de comunicación del conjunto del gobierno, en la medida en que algunos de los altos funcionarios del régimen tienen su propia agenda orientada por su proyecto personal de poder.

El presidente y el equipo que elabora la estrategia deben ser conscientes de que existen esas agendas y deben supeditarlas al plan general. Los consultores y funcionarios que manejan la comunicación del gobierno no deben tener conflictos de lealtades entre los intereses políticos de un funcionario que quiere ser candidato y los del presidente. Desde el punto de vista de la estrategia de comunicación del presidente, todos los funcionarios deben ser fusibles que pueden ser eliminados políticamente en cualquier momento con tal de que el gobierno consiga sus objetivos de acción y comunicación.

Desde el punto de vista de la imagen, es necesario saber cuánta gente conoce a los principales funcionarios y si su imagen es buena o mala. Si usted es uno de ellos no se confunda o decepcione cuando conozca los resultados de la investigación. La práctica dice que los funcionarios son mucho menos conocidos de lo que todos suponen. La mayoría de los ministros son realmente desconocido en todo país.

Es fácil tener mala imagen y difícil que le evalúen positivamente. Los ciudadanos comunes juegan con los políticos y tienden a hablar mal de ellos aunque en la siguiente elección vayan a reelegirlos.

Hay que usar métodos adecuados para distinguir la información falsa de la real. Muchos le dirán que conocen a un ministro aunque en realidad no es así. El uso de filtros y métodos de verificación es asunto de buenos profesionales.

Por otra parte, no crea que porque el ministro del Interior aparece en las encuestas más que el de Relaciones Exteriores es mejor ministro. Su función le permite una mayor exposición a los medios y por eso hay más gente que opina sobre él. En cualquiera de nuestros países si usted es ministro del Interior, de Educación o canciller y aparece mencionado en las encuestas como buen funcionario con porcentajes muy bajos tiene poco mérito. El porcentaje corresponde a la función.

La evaluación de los funcionarios depende también de una serie de factores que manejan los consultores políticos para interpretar los números. Influye, por ejemplo, el ánimo de la gente: cuando están optimistas tienden a evaluar mejor a los funcionarios y cuando se deprimen, a censurarlos. He visto cambiar las cifras dramáticamente hacia lo

positivo cuando un país clasifica para un mundial de fútbol o hacia lo negativo cuando un volcán hace erupción. Apremiar realmente lo que está detrás de las cifras supone conocimientos y experiencia.

Al igual que en el caso del presidente, vale analizar la profundidad y otros aspectos de la imagen de los funcionarios más importantes. En este punto hay que poner especial atención en la credibilidad de los portavoces y la evaluación de la labor de los ministros de las áreas que han sido consideradas prioritarias en la estrategia de comunicación.

4. El partido de gobierno

En cada país de América Latina los partidos tienen diversos grados de influencia. La tendencia general en estos días es hacia una pérdida creciente de su importancia. Incluso organizaciones con una trayectoria tan poderosa como el APRA en el Perú o COPEI y Acción Democrática en Venezuela, han llegado casi a desaparecer. El Liberalismo y el Conservadorismo colombianos aunque mantienen su fuerza en memorbre, son partidos que viven una aguda crisis interna. El Justicialismo argentino, el mayor partido obrero del continente, fue el partido de las privatizaciones de ese país, mientras el socialismo chileno mantiene la columna vertebral del régimen del general Pinochet: su política económica. En el Ecuador pertenecer al partido de gobierno no significa mantener ninguna ideología sino que es un argumento para conseguir cargos burocráticos.²⁸

A pesar de todo eso, para armar la estrategia de comunicación vale la pena dedicar un capítulo a evaluar la realidad y la imagen del partido del gobierno y de sus principales dirigentes, usando las mismas herramientas y con los mismos reparos señalados cuando hablamos de los funcionarios de gobierno.

Este capítulo deberá ser más meticuloso en países como Argentina y Chile y de poca importancia en otros como Venezuela y Ecuador.

d. Otros actores en el campo de batalla

Sabiendo cuáles son las metas de la estrategia de comunicación, delimitando el terreno de la batalla y habiendo hecho una evaluación de

²⁸ Sobre las crisis de los partidos puede verse RIAL (1986); PIRELLI (1998); DURÁN BARBA (1998).

nuestras propias fuerzas, el siguiente paso que debemos dar es conocer quiénes más están en el campo de batalla ya sea como adversarios o como personajes que intervienen, de manera que pueden facilitar u obstaculizar nuestra acción.

En cada uno de los casos debemos tener una evaluación objetiva de quiénes son ellos, sus fortalezas y debilidades reales y cuál es su imagen.

Empiece por hacer una lista de todos los actores individuales y colectivos que tienen que ver con su estrategia de comunicación. En cada país hay organizaciones que tienen diverso peso pero, en general, hay algunos grandes grupos de actores que mencionamos a continuación.

1. Partidos y movimientos políticos

Haga una lista de partidos y movimientos políticos existentes en su país. Es probable que algunos de ellos sean sólo membretes. Bótelos a la basura. Haga una lista de los movimientos y partidos reales. Son reales no solamente los que pueden mover importantes masas de electores sino aquellos que ocupan posiciones de poder en diversas instancias tanto públicas como privadas: el poder judicial, el legislativo, los sindicatos, las asociaciones de empresarios.

Más allá de la información a la que nos hemos referido antes y que proviene de las encuestas, hay métodos específicos para analizar las relaciones entre partidos y fuerzas políticas. La "teoría de los espacios políticos" de Manuel Mora y Araujo permite establecer distancias entre las fuerzas políticas que explican la coherencia de las coaliciones y de los enfrentamientos. Mora y Araujo trata de superar el análisis tradicional unilineal que establecía un continuo de partidos desde la extrema derecha hasta la extrema izquierda como único eje lógico que explica las posibilidades de alianza y enfrentamiento entre las fuerzas políticas.²⁹ La historia reciente de América Latina y el mundo demuestran la fragilidad de ese eje y la vigencia de otra serie de oposiciones que unen o separan a los partidos.

Se puede construir un continuo eje en el que podemos ordenar a las fuerzas políticas desde un extremo de aceptación total al de una aceptación del progreso científico y tecnológico. Este eje parecería importante en la edad de Internet. Hay en el continente partidos antiguos que temen el progreso científico y otros que toman los recursos de la

²⁹ EYSENECK (1963).

técnica para impulsarse hacia adelante. Podemos plantear otro eje que va del pensamiento racional a actitudes mágicas: partidos o grupos que dejan de lado el discurso racional para buscar en la magia nuevas fuentes de inspiración. Hay incluso personas cultivadas en la cultura occidental que terminan participando de religiones animistas como la veneración a las culturas precolombinas, ahora tan de moda.

Frente a esa actitud mágica hay otras fuerzas que siguen buscando una explicación racional de la política. Podemos plantear un eje a propósito de que hay quienes sueñan con la globalización y hay quienes la temen; otro desde los que propugnan una sociedad liberal hasta otros que quisieran ir hacia una organización política corporativista. Hay muchos ejes en los que se puede ordenar a las fuerzas políticas de un país, encontrando que algunas de ellas están muy lejos entre sí en un eje y cerca en otro.³⁰

Estos trabajos no son un simple juego académico sino una base para que la estrategia determine las posibilidades de relación con otras fuerzas políticas punto que desarrollaremos más adelante.

La relación del gobierno con otros partidos políticos debe analizarse con objetividad, cosa difícil con militantes de vieja data. Los resentimientos y rivalidades personales ciegan la mente de los políticos y les llevan al análisis cargados de pasión y tienden a ser poco objetivos. Muchos políticos tienen una lógica elemental y dividen al mundo en buenos y malos, lo que les impide actuar con serenidad. He visto gobiernos que se han derrumbado por fijar sus ojos en el pasado y orientarse por resentimientos y peleas de sus viejos líderes, en vez de mirar racionalmente las posibilidades de avanzar hacia el futuro.

En este punto los consultores políticos deben ser un factor de racionalidad en medio de las pasiones partidistas que son un factor de irracionalidad. Si usted es presidente consiga, para el equipo que elabora su estrategia, personas con mentalidad de estrategia y no de entusiasta boxeador.

2. Movimientos sociales y grupos de presión

Igualmente, se debe procesar información acerca de la realidad y de la imagen de los principales grupos de presión y movimientos sociales.

³⁰ La idea de que hay ejes que explican las oposiciones políticas mejor que el que va de la izquierda a la derecha se trabajó desde la obra de EYSENECK (1963, 1979).

En la política antigua se hablaba mucho de los grupos de presión. Los países dependían de grupos de notables que influían en las decisiones del presidente por su peso en la sociedad. Tradicionalmente, fueron mencionados las Fuerzas Armadas, la Iglesia, los sindicatos, los medios de comunicación, los estudiantes y las cámaras empresariales.

Algunos de ellos, como los militares, siguen con una enorme presencia, especialmente en algunos de nuestros países. Otros, como los estudiantes y sindicatos, han perdido mucho terreno. Haga una evaluación concreta de lo que ocurre en este momento en su país y lo que es previsible que ocurra mientras dura su período en cada uno de los casos.

Los viejos grupos de presión comparten ahora su espacio con los llamados "movimientos sociales" que normalmente representan a determinadas minorías o grupos de la población excluidos que reclaman espacios dentro de la nueva sociedad liberal. Organizaciones de derechos humanos, de indígenas, de otras minorías étnicas, de mujeres, de homosexuales han aparecido y tienen distintos pesos en las sociedades latinoamericanas.

Por lo general, estas organizaciones tienen poco peso electoral y, por tanto, poca importancia como determinantes de los procesos electorales. Su importancia para el gobierno es distinta: sus integrantes suelen ser mucho más activos que los grupos mayoritarios de la población y por esta causa tienen un peso cualitativo muy superior a su peso cuantitativo.

La prensa suele simpatizar con este tipo de organizaciones y darles gran despliegue. Este despliegue no tiene que ver solamente con que muchos periodistas tengan ideas izquierdizantes sino que este tipo de agrupaciones proyecta imágenes pintorescas que atraen a los periodistas y a los consumidores de los medios de comunicación en todo el mundo. Cuando cinco mil estudiantes hacen una manifestación en contra del gobierno en la ciudad de Quito es una noticia de segunda página de la prensa local. Cuando tres mil indios realizan una manifestación en la misma ciudad, la CNN y las cadenas de televisión europeas envían reporteros y comunican al mundo que el gobierno está por caerse. La diferencia entre unos y otros no es la raza sino, más bien, la vestimenta que da una forma exótica a la manifestación. De hecho, cuando llegan los reporteros extranjeros, en la misma manifestación no hacen tomas del gran número de indígenas que visten como occidentales sino que buscan a los 20 o 30 individuos con plumas que permiten subir el rating del canal. Es probable que la marcha del subcomandante

Marcos hubiera tenido mucho menos cobertura si los líderes de EZLN no usaban máscaras para cubrir sus rostros. El éxito de la comunicación está en la imagen.

Los grupos sociales tienen más fuerza por estos elementos de imagen que por la cantidad de población a la que representan. En algunos casos esta situación les lleva a cuestionar la "democracia burguesa" para buscar la instauración de formas de gobierno de tipo fascista que les permitan conservar su poder sobredimensionado más allá de la voluntad de la mayoría.

Aunque la defensa de las minorías es una de las principales conquistas de las sociedades liberales, en muchos casos los "movimientos sociales" de América Latina son las balsas a las que se subieron los naufragos del marxismo y se han convertido en instrumentos de lucha en contra de la sociedad liberal.

3. Los otros poderes del Estado

En líneas generales, debe usted recabar la misma información sobre los otros poderes del Estado. Conocerla le permitirá saber los costos de chocar con ellos y los beneficios de su apoyo.

En una sociedad democrática el poder está repartido entre distintas funciones del Estado. Usted, como presidente, debe tener un análisis claro de lo que ocurre con el poder judicial, el legislativo y las autoridades autónomas, especialmente las de fiscalización y control.

En todos los casos de los demás actores en el campo de batalla, deberíamos evaluar objetivamente sus fortalezas y debilidades tanto desde el punto de vista objetivo como desde el punto de vista de la imagen. En el caso de todos los actores que están en el campo de batalla hay que hacerse algunas preguntas que son centrales. Ante todo, cuál es el tipo de relación de esos grupos con el gobierno en dos dimensiones: cuál es la relación que querríamos tener con cada uno de ellos desde la estrategia general del gobierno y cuál es la relación que podemos tener, supuestos los antecedentes históricos y los intereses reales de los grupos y otra serie de variables étnicas, regionales e incluso de personalidad de los líderes, que hacen más o menos posible una relación.

Las relaciones con los otros actores, especialmente los partidos políticos pueden ser de diverso tipo.

Al presidente puede parecerle deseable integrar a otro partido a la coalición de gobierno o llegar al menos a una alianza ya sea abierta o encubierta en el Parlamento. Parecería lógico que en ese caso se tiendan

puentes y se busquen aproximaciones con estos actores. La política, sin embargo, suele conducirse por la posición y no por la razón. Cuando hay ministros que juegan con su propia agenda o cuando el presidente no se define y trata de jugar todas las cartas, hay funcionarios que trabajan en contra de la estrategia: atacan a quienes se busca como aliados. Si no quiere ir a la tragedia, defínase, tenga clara su estrategia y prescindir de los funcionarios que no están de acuerdo con ella. La coherencia del equipo de gobierno es vital para que funcione la estrategia de comunicación. Empiece por ser coherente consigo mismo, tenga clara su propia línea y estructure un equipo que juegue en la misma dirección.

En ninguna sociedad existen los consensos. Es normal que algunos de los actores deban ser opositores blandos o duros, según la estrategia que el gobierno propone. La estrategia de comunicación tomará en cuenta esos elementos.

El ataque y la defensa en la política suponen un complejo juego de consecuencias que hemos desarrollado en otro trabajo. En todo caso, respecto de todos los otros actores hay una serie de preguntas que debemos hacer.

¿Cuál es su fuerza objetiva: nacional, regional, en grupos objetivos determinados? ¿Tienen arraigo en la sociedad civil o son sólo membretes?

¿Qué importancia tienen por su inserción en órganos de poder del Estado, controla sectores estratégicos desde algún punto de vista?

¿Qué es lo que objetivamente determina la actitud de cada uno de ellos frente al gobierno? ¿Qué quieren en realidad?

¿Qué tan fácil es la comunicación con cada uno de ellos?

¿Qué tanto representan necesidades sentidas por la población? Fíjese en las necesidades que señalan las encuestas, no en lo que piensa su corte o los medios de comunicación.

¿Qué tan populares son las tesis que cada uno de ellos defiende? Con esa popularidad no sólo importan los números de las encuestas sino también la intensidad, que se mide con otros métodos.

e. Los targets

Se decía antiguamente "vox populi, vox Dei", la palabra del pueblo es la palabra de Dios. Cuando los neofascistas justifican un golpe en América Latina, dicen algo semejante: "el pueblo" nos ha entregado esta responsabilidad, nos ha pedido que tomemos el poder, que rompamos la democracia. Ese "pueblo" abstracto con el que los líderes

elegidos por los dioses se comunicaban para justificar sus abusos, felizmente no existe.³¹

En la democracia moderna más que un "pueblo" abstracto hay gente, distintos grupos de personas que participan de la política desde distintas visiones del mundo. La disolución de las redes primarias de relaciones humanas y el creciente individualismo posmoderno hace que esos grupos no se estructuren tanto en torno a visiones globales de la política sino en torno de otras variables que se deben analizar. Son esos grupos concretos de la población los que deben ser localizados desde distintos ángulos, para que sean los interlocutores de nuestra estrategia.

Los modelos que elaboramos a partir del resultado de las encuestas, nos permiten distinguir en la población grupos con distintas actitudes frente al régimen.

- a. Hay ciudadanos que respaldan de manera firme al régimen, los llamados *seguidores duros*. Respecto de ellos es bueno saber quiénes son y cuáles son sus características desde otros ángulos, pero no es un sector al que normalmente se le dedica demasiado esfuerzo.
- b. Hay ciudadanos que están de acuerdo con el Gobierno pero de manera blanda y pueden alejarse de él en cualquier momento. Los llamamos *seguidores blandos*. En principio, son un grupo prioritario para la estrategia de comunicación que debe tratar de consolidarlos del lado del Gobierno.
- c. Hay ciudadanos que mantienen una actitud más bien neutra, contradictoria. Son los llamados *seguidores posibles*. Normalmente la estrategia de comunicación los tiene como prioridad y trata de que pasen a ser seguidores blandos.
- d. Otros ciudadanos están en contra del gobierno aunque sus actitudes no son definitivas. Los llamamos *opositores blandos*. Dependerá de su número, de la situación que vive el gobierno y de todas las demás variables de las que estamos hablando, para que se trate o no de persuadirlos de que pasen a otra de las categorías menos negativas.
- e. Finalmente están los que se oponen definitivamente al gobierno por cualquier razón. Los llamamos *opositores duros*. Por lo

³¹ Sobre el "pueblo" en sus relaciones con la democracia puede verse HERMET (1989). Éste es un libro sumamente interesante.

general, es imposible atraerlos y los esfuerzos que se hagan por hacerlo pueden dañar las relaciones con otros de los grupos más positivos.

La realidad es compleja. Hecha esta división, la estrategia no puede pretender que todos se muevan hacia una posición favorable al Gobierno. De hecho la política es contradicción, es lucha. El mensaje que logra la simpatía de unos, supone las antipatías de otros.^{32, 33}

Si su gobierno es liberal y trata de competir con la izquierda en proclamas incendiarias, no logrará atraer a los opositores duros y tal vez pierda a los seguidores blandos o ablanda a sus seguidores duros. Si usted es un presidente de izquierda y su fuerza está en los grupos contestatarios, es posible que le haga daño acercarse a empresarios o banqueros. Si usted es un líder del *establishment* es probable que le vaya mal si compite en excentricidades con un auténtico *outsider*. Todo lo que hace tiene ventajas y desventajas; no lo haga sin medir cuánto pesan las unas y las otras y, sobre todo, sin ubicarse de acuerdo a todos los elementos de la estrategia para saber qué le conviene y qué no le conviene.³⁴

Según sea el Gobierno, es posible que su estrategia de comunicación también pretenda movilizar a determinados grupos de la población para que le den un respaldo militante: que salgan a las calles y hagan manifestaciones. En este caso, es más importante todavía ubicar qué grupos concretos de la población son movilizables y por qué causas.

Hay quienes quieren una participación activa y permanente de la población en comités políticos, cabildos locales y otras cosas de ese estilo. La verdad es que para la mayoría de la población la política no es algo interesante. Como dice Sartori, la participación de las masas en la política es de baja intensidad a lo largo de un período de largo tiempo o de alta intensidad durante poco tiempo. Nuestros estudios de dos décadas nos dan enorme evidencia empírica de que para la gran mayoría de los latinoamericanos los deportes son mucho más interesantes que la política.

³² Sobre los múltiples efectos de los ataques en la política MURPHINE tiene varios textos de trabajo que desgraciadamente no ha publicado.

³³ SARTORI (1987).

³⁴ Los efectos de la política negativa han sido demoledores para países como Venezuela, Perú y Ecuador. Sobre el tema en Estados Unidos vale la pena leer *Shadow* (WOODWARD, 1999) Según investigaciones serias su eficiencia es baja y sus consecuencias negativas para la democracia (*Going Negative*).

En todo caso, los activistas que se dedican a este tipo de reuniones, salen también de grupos específicos de la población, por lo que es necesario superar el concepto de "pueblo" y pasar al de grupos objetivos de la población. Es usual referirse a estos grupos con la palabra inglesa *target* que significa blanco para centrar la puntería.

La comunicación política, mientras más general, es menos eficiente. Mientras más dirigida a *targets* concretos, más eficiente.

Definir los grupos a los que se quiere llegar con la comunicación del Gobierno es indispensable. Esta definición de los *targets* debe ser concreta, expresada en números, con elementos demográficos y geográficos. Debemos saber cuántos ciudadanos, de qué características, situados en qué sitios queremos mover y de qué actitud a qué actitud ante el gobierno queremos hacerlo. Debemos definir esos grupos de personas desde los ángulos relevantes, que permitan ubicarlos como grupos que pueden recibir un mensaje que los movilice.

Un *target* generalmente no es "la gente de una ciudad" a menos que el ser de esa ciudad los movilice en torno a un mensaje. Los *targets*, mientras más específicos, más eficientes. Para estructurarlos debemos saber cómo se comportan los distintos grupos de edad, las personas de distintas regiones o ciudades, los hombres y las mujeres, los mestizos y los indios. ¿Cuáles son las expectativas de los distintos grupos? ¿Cuál es el mensaje que puede moverlos?

Estos *targets* se mueven permanentemente durante el período del gobierno. No existe estrategia de comunicación sin un programa sólido de investigación que haga un seguimiento de lo que pasa con cada uno de ellos y cómo varían en sus actitudes frente al gobierno.

La construcción de los *targets* y la elaboración del mensaje forman parte de un único proceso. No es el mismo mensaje el que moverá a los jóvenes de la ciudad, que a los adultos del campo. No es la misma comunicación la que mueva al oriente nicaragüense angloparlante que a la zona de Managua; ni a la región Colla del norte argentino que a la Capital Federal; ni a la Costa que a la Sierra en Ecuador. En cada país hay peculiaridades étnicas, regionales o de idioma que deben ser tomadas en cuenta al construir los *targets*.

En el mundo globalizado, esto es más importante que en el antiguo. La globalización supone la formación de una aldea global en la que pierden importancia los Estados Nacionales pero cobran vigor tanto las culturas locales como los grupos específicos de interés. En el siglo pasado era más fácil mover a la población de un país por Dios

o contra Dios en la oposición liberal-conservadora o en la dicotomía comunismo-democracia.

En la actualidad, los votantes y los ciudadanos tienden a moverse por cosas más cercanas a la vida cotidiana que esas ideologías globales. Esos intereses comunes de grupos de edad, género, raza, son los que permiten estructurar los *targets* a los que llegaremos en mensajes específicos.

La estrategia debe poner en claro a cuántos ciudadanos queremos mover, de qué grupos, con qué mensaje en cada uno de los casos. En esto, la estrategia de comunicación del gobierno es distinta de la de la campaña electoral. En la campaña simplemente ubicamos en los distintos *targets* los votos que necesitamos para ganar y los buscamos hasta alcanzar la mayoría. En el caso del gobierno, no se trata de conseguir un número determinado de votos, sino de comunicarse con todos los ciudadanos.

En el caso de la campaña nos interesa solamente lo que hacen los ciudadanos un día: el de la elección. En el caso del Gobierno debemos hacer un plan para manejar la imagen, con sus altos y bajos a lo largo de todo el período presidencial.

f. Un mensaje determinado

Una vez que tenemos claras las metas que perseguimos, que hemos delimitado el terreno en que queremos enfrentar la batalla, que tenemos clara la imagen que la gente tiene de nosotros, de nuestros adversarios y de quienes participan en la arena política y, sobre todo, de los *targets* a los que queremos llegar y sus prioridades, recién empezamos a hablar del mensaje.³⁵

Cuando un gobierno carece de estrategia empieza por enviar mensajes a diestra y siniestra. Contrata una agencia de publicidad que elabora cuatro afiches diciendo que el presidente "está con los pobres" o cualquier otra simpleza de ese nivel. Cuando se procede así, simplemente se derrochan los dineros del Estado en algo inútil y a veces se hace algo que puede ser nocivo para el propio gobierno.

El mensaje no es una lista de obviedades como lo creen muchos políticos tradicionales. No se trata de hacer una cadena de radio, una cuña de televisión, dar cuatro vueltas por el país y contratar a una niña para que le entregue una flor a la Primera Dama. Tampoco es la repetición de

³⁵ En cuanto al mensaje un libro indispensable: *Tú eres el mensaje* (AILES, 1988).

un lema de campaña "Pepe está con la gente", "ésta es una obra de Pepe" o cosa por el estilo. Estos eventos pueden o no ser parte de la comunicación, pero no son el mensaje.

El mensaje es todo lo que comunica el gobierno con sus acciones y omisiones, con lo que dice y con lo que deja de decir. Los mensajes deben ser definidos claramente, usando toda la investigación que sea posible y deben ser enviados a los ciudadanos a los que queremos llegar a través de los medios más adecuados en cada caso.

El mensaje no es una serie de palabras. Los discursos tienen cada vez menos importancia.³⁶ El mensaje comprende todo lo que el presidente, los altos funcionarios y el gobierno en su conjunto hacen o dejan de hacer. Si en las campañas electorales los hechos son más importantes que las palabras, en el gobierno las palabras no valen nada frente a las acciones. Para el común de los ciudadanos los presidentes y los alcaldes no son elegidos para quejarse de la situación sino para resolverla. No están para hablar sino para hacer algo por ellos.

Es por eso que la estrategia de comunicación del gobierno está indisolublemente unida con una estrategia de acción.

Para elaborar la estrategia de comunicación usted necesita contar con un calendario en el que constan las acciones y eventos más importantes que va a protagonizar el gobierno. Las acciones del gobierno no son solamente inauguraciones de grandes obras. Lo es ante todo la actitud cotidiana del presidente. Su agenda es el principal mensaje: a qué dedica tiempo, a quiénes ve, en dónde está.

El principal mensaje es la agenda del presidente y la persona del presidente.³⁷ No se puede manejar la imagen sin la intervención directa del presidente en el juego. Todo lo que él hace o deja de hacer es parte importante del mensaje. Si aparece borracho en público, si nombra a un funcionario, si nombra a otro. Incluso la vida privada del presidente y de su familia pasan a ser asunto público.

El mensaje y el desarrollo de los *targets* tienen una íntima conexión. El mensaje que se escoge depende del *target* al que se dirige, y el *target* se construye a partir de que hay un sector de ciudadanos

³⁶ De todas maneras usted dará discursos. Hay un excelente libro que puede ayudarlo a hacerlo mejor *The elements of the speechwriting and public speaking* (COOK, 1989).

³⁷ Se suele dar una importancia exagerada a la vestimenta del presidente en sus apariciones públicas. Sin ser tan vital como algunos suponen el tema tiene su importancia y ha sido desarrollado por algunos autores (BROWN, 1989).

que es relevante porque puede recibir ciertos mensajes. No existe una campaña de comunicación general y otra para los *targets*. Toda la campaña y todas las acciones que se realizan deben estar orientadas a un *target* y es el conjunto de esas acciones lo que constituye el mensaje general del gobierno.

No olvide que es gobernante y no educador. No está para cambiar la mente de la gente sino para comunicarse con ella. Como dice Schwartz, la mente del ciudadano ya está llena de información que es difícil de cambiar. Sepa cuál es esa información y úsela para comunicarse con el ciudadano.³⁸ Los que usted y los entendidos creen que son los temas importantes del país no son siempre los que deben comunicarse con prioridad. Comunique lo que le relaciona con la gente y no trate de comunicarse con la gente hablándole de lo que a usted le parece importante. Recuerde siempre que la gente no es su círculo íntimo. A sus ministros con postgrados seguramente les apasionará la discusión de sus próximas estrategias macroeconómicas. A la gente común son otras cosas las que le quitan el sueño. Averigüe cuáles son y hable sobre ellas.

Llegue a cada *target* con un mensaje específico. Esto no significa que deba usar mensajes contradictorios. Dentro de un mismo mensaje general, los mensajes para cada *target* deben llegar a cada segmento de la población con la misma idea pero en su propio lenguaje, planteado desde su mundo. Si su gobierno tiene la idea de difundir la idea de que es moderno probablemente deba promover el uso de Internet entre los jóvenes y agilizar los trámites para el retiro de sus pensiones entre los jubilados. El mensaje es el mismo: modernizó el país. Las vías son diversas porque seguramente los jubilados nunca aprenderán a navegar y los jóvenes tienen pocos trámites que hacer.

En líneas muy generales un buen mensaje tiene algunas características:

- a. Debe centrarse en los intereses reales de la gente real. La mayoría de las acciones de comunicación de los gobiernos latinoamericanos se hacen para satisfacer el ego de los líderes o para fastidiar a la oposición. Eso es inútil. Políticos y periodistas viven mundos artificiales en los que se priorizan sus propias problemáticas. Piense en la gente común. Hable de algo que quitó el sueño a muchas personas de ese *target* durante el último mes. Si son jóvenes

³⁸ SCHWARTZ (1973).

probablemente fue la falta de empleo, si son padres de familia tal vez la seguridad del barrio. Antes de hacer una campaña de publicidad acerca del cambio de los idearios de su partido, acuérdesse de que a ninguna persona normal le quitarán el sueño ni su partido, ni su ideario, ni los cambios.

En el otro extremo no dé un mensaje que quite el sueño a la gente y la desespere en su cotidianidad.

- b. Los ciudadanos tienen interés en asuntos materiales. No los golpee en el bolsillo. Atienda sus necesidades inmediatas. Sin embargo, no son sólo eso. Tienen sueños y utopías que no se parecen a las de los intelectuales, pero existen. Cuando algunos autores hablaron de la "Aventura a la vuelta de la esquina"³⁹ o de los sueños de la clase media⁴⁰ se refirieron desde distintas perspectivas a este tema. Sintónice con los sueños de los electores con que piense comunicarse.
- c. Los ciudadanos son razonables más que racionales.⁴¹ Su comunicación no debe pecar de racionalista. Los conceptos y los silogismos están hechos de palabras complicadas. Que su comunicación tenga fuertes componentes emocionales para que sea bien entendida.
- d. Tome en cuenta que en la sociedad posmoderna hay una gran atomización de los intereses. Cada grupo quiere todo para sí y cada vez son menos fuertes los valores "patrióticos" nacionales en los que se formaron los líderes que hoy tienen alrededor de 50 años. Los símbolos del Estado nacional han perdido fuerza frente a la vida cotidiana y las utopías de corto plazo. Se ha desatado una curiosidad desenfrenada por hurgar en los micro mundos. Los programas de televisión tipo *Big Brother* y muchas de las cosas de *MTV* que expresan esas tendencias de los jóvenes actuales son síntomas de eso. ¿Cuál es el correlato de esa tendencia en la comunicación política?
- e. Usted se mueve en este mundo del siglo XXI y se educó el milenio pasado. Sea consciente de que pueden existir enormes abismos de percepción de la realidad, especialmente con los ciudadanos jóvenes.

³⁹ FINKIELKRAUT y BRUCKNER (1980).

⁴⁰ GREENBERG (1995).

⁴¹ POPKIN (1994).

Como presidente o alto funcionario puede apreciar la importancia de algunas cosas que los ciudadanos comunes no ven. Sin embargo, el presidente no es profesor. Es alguien que debe hablar a los ciudadanos de cosas que a ellos les interesan.

Comunicarse supone respetar los valores y las prioridades del otro. Cada *target* al que usted quiere dirigirse tiene su propia agenda y sus prioridades. Averígüelos antes de hablarles.

- f. Muchos presidentes se ven obligados a aplicar las recetas del FMI o tienen que hacer cosas que son impopulares. Normalmente tratan de sorprender a la gente anunciando la medida antes de un período o usando alguna otra estratagema para mitigar su impacto. Normalmente acompañan esa maniobra con una larga cadena de televisión en la que tratan de explicar con conceptos complicados lo ocurrido usando alguna de las fórmulas técnicas que los burócratas internacionales tienen listas para esos momentos. Si usted ha desarrollado su estrategia de comunicación debe lograr algo más elaborado. Debe explicar a la gente lo que ocurre. Diríjase a los *targets* adecuados para demandar su apoyo. Hágalo tomando en cuenta todos los elementos de que hemos hablado hasta este momento. No van a estar en capacidad de entender las medidas si éstas les afectan. Trate de que las comprendan.
- g. No sea aburrido. La política fue siempre un espectáculo pero los espectáculos han cambiado mucho. Hace cincuenta años la gente tenía muy pocas cosas que ver. En América Latina las procesiones, los desfiles, eran eventos que movilizaban masas. La gente oía a Libertad Lamarque, Julio Jaramillo, Sarita Montiel. Su contraparte en la política eran Perón, Velasco Ibarra, Haya de la Torre, líderes que daban largos discursos y a los que se veía muy rara vez en grandes concentraciones. Eran políticos del mundo de la radio. El espectáculo hoy se ha complicado. Los que deciden en la política tienen en su mente poca información sobre política. Acceden sin embargo a mucha información y espectáculos sofisticados. No oyen a Daniel Santos, ven videoclips de Michael Jackson, Madonna y Ricky Martin. Estamos en un momento en el que se necesitan nuevas formas de comunicación en política que sean creativas para que los ciudadanos actuales capten el mensaje. Vale la pena analizar lo que ocurre con el alcalde de Santa Fe de Bogotá, Antanas Mockus. Probablemente debemos reírnos menos y aprender más de sus locuras. Hay que analizar, desde el punto de

vista de la comunicación, los casos del coronel Hugo Chávez y Abdalá Bucaram. Son populismos remasterizados, como esos discos láser que con el uso de técnicas sofisticadas nos permiten oír la música de los grandes artistas antiguos como si se hubiesen grabado ayer.

En todo caso cuando prepare su comunicación acuérdesese que deberá disputar la atención con la telenovela *Betty la fea* o los vídeoclips de Marilyn Manson. Trate de ser más ameno que ellos.

g. Dentro de un calendario

El gobierno tiene un período fijo de duración. En su transcurso, es probable que se deban tomar medidas que sean impopulares y que haya malos momentos de relación entre el gobierno y distintos grupos de la población.

La estrategia de comunicación pone todos esos eventos en un calendario que abarca todo el período presidencial. Ese calendario supone un plan de acción: el gobierno debe ubicar a lo largo de su período las acciones que va a realizar en las diversas esferas. De esas acciones habrá algunas que deban ser usadas como ejes de comunicación de acuerdo a la estrategia.

Supone también poner metas a la comunicación del gobierno en el tiempo. La imagen del gobierno evoluciona permanentemente. Todo lo que se espera que ocurra debe ponerse en un calendario que comprenda todo el período de gobierno para que tanto las acciones como las comunicaciones del gobierno sean oportunas y dentro de un plan.

h. A través de los medios más adecuados

Nada es automático en la estrategia de comunicación. El mensaje y los grupos específicos cambian de acuerdo a lo que dicen las investigaciones, como cambian también los medios a través de los cuales buscamos comunicarnos con esos *targets*.

Según sea el *target* al que se dirige y según lo que se quiera comunicar, hay distintos medios que pueden ser útiles para hacerlo.

Al hablar de este tema, es indispensable mencionar la *televisión*. Especialmente en las zonas urbanas de nuestros países ocupa un lugar central en la comunicación política. En la mayor parte de las ciudades de América Latina la televisión cubre a la gran mayoría del electorado y no se puede trabajar una estrategia de comunicación sin pensar en ella.

Cuando decimos que el eje de una comunicación moderna está en la televisión no nos referimos a que hay que hacer spots de televisión con propaganda de su gobierno. Ésta es una visión superficial del tema. La propaganda sirve, pero la TV es más que eso.

Varios autores dicen que el ser humano ha mutado, que la TV nos ha llevado a otra concepción de la realidad. Tony Schwartz habla de que la TV es el "segundo Dios" y Sartori habla de la existencia de un Homo Videns.⁴² La TV invade todos los espacios de la vida cotidiana de los gobernantes y de los gobernados.

La fuerza de la televisión está en los noticieros, en los valores que promueve, en la forma de ver la vida que supone. *Las cámaras son los ojos omnipresentes de los ciudadanos que invaden todos los resquicios de la vida* de las personas públicas. Desmitifican el poder. Lo vuelven mundano y frágil.

Magnifica problemas y los pone en el centro de la discusión pública. Las vidas privadas del presidente Clinton y del príncipe Carlos de Inglaterra son un juego de niños comparadas con la de los papas católicos en el tiempo de los Borgia. El impacto contemporáneo es desproporcionado por la existencia de la televisión. En gran parte la sensación de "corrupción" generalizada que hay en relación con la política, tiene que ver más con la difusión de lo que ocurre, que con que ocurran cosas nuevas.

En la televisión internacional parecería que los Estados Unidos son una sociedad violenta porque algunos adolescentes disparan en unas tantas escuelas. No parecen tan violentos los gobiernos de Afganistán, Ruanda, Burundi porque no hay cámaras que proyecten las decenas de miles de muertos que se producen en esos sitios.

En todo caso, cuando escogemos los medios para llegar a los ciudadanos, la TV debe ser analizada a profundidad. En esto hay también especialistas. Hay agencias de publicidad que manejan bien el tema en general, hay consultores especializados sólo en el uso de la TV para la política. Si su gobierno se toma en serio, no debe prescindir de uno de ellos. En este campo es posible que a usted le parezca que debe dirigir su presencia en televisión el relacionador público de una cadena de hamburguesas o un sobrino que actúa en una telenovela. Es posible

⁴² SARTORI (1998).

también que crea que el estratega político, el encuestador o cualquier otro de los miembros del comité de estrategia debe manejar la televisión. No se engañe. La televisión dirigida a la política debe ser manejada por gente especializada en eso. Poner esa comunicación en manos inexpertas es tan irresponsable como entregar la aviación de guerra a su abuelita en el caso de un conflicto internacional.

Si hace propaganda de televisión no la ponga en el aire sin antes evaluarla de manera científica e independiente. La gente que trabaja en televisión, en muchos casos, se considera infinitamente sabia y se resiste a que se evalúe su producción. No lo permita. Las cuñas se pueden evaluar con instrumentos modernos que permiten saber exactamente si transmiten el mensaje que se pretende o no. Pase su propaganda por ese filtro y si el productor de televisión no está de acuerdo, cámbielo.

A pesar de la presencia de la TV, la radio sigue siendo un medio de comunicación central en la sociedad contemporánea. Se pueden escribir muchas páginas sobre el tema, pero digamos al menos unas dos ideas útiles. La radio que se usa en el siglo XXI no es la de la Alemania nazi. Los ciudadanos actuales tienden a imaginar con imágenes (la redundancia es intencional). La radio en nuestras sociedades, debe difundir imágenes. Sonidos que evoquen imágenes, no sonidos que evoquen conceptos. Si usted habla del incremento de la inflación y su incidencia en el Producto Interno Bruto, está dando un mensaje no imaginable. Los ciudadanos comunes no le van a entender casi nada. Si usted habla de que el quintal de azúcar ahora vale diez dólares cuando hace seis meses valía cinco, la gente lo va a entender fácilmente: puede imaginar el quintal de azúcar y los dólares.

La radio permite llegar a grupos más definidos como *targets*. El programa de música clásica, el de rock, el agropecuario, lo oyen ciertos sectores de la población muy definidos. Esto le permite a la estrategia usar un medio de comunicación que envía mensajes definidos a *targets* definidos.

Es algo que suena mientras se realizan otras actividades. La TV supone que le atiendan a ella. La radio suena mientras usted se moviliza en un coche, mientras trabaja, mientras conversa con otros. El tipo de mensaje por eso, es también específico, distinto al de la televisión.

La radio es muy valiosa en las zonas rurales. Tiene una serie de usos que la hacen muy popular y suena permanentemente mientras los trabajadores agrícolas hacen sus tareas.

La radio fue el medio privilegiado de enviar mensajes de hace cincuenta años. Goebbels, los nazis y la comunicación política de esa época tuvieron mucho que hacer con la radio. En estos últimos cincuenta años, la humanidad ha evolucionado en términos de comunicación más que desde el origen de su vida hasta 1940. Sin embargo, la radio repensada para estos tiempos es una herramienta de comunicación que se debe considerar.

La prensa escrita fue el primer medio de comunicación colectiva que impactó en la política. No olvide que hace décadas los únicos que participaban en la política pertenecían a minorías que leían periódicos. La democracia era restringida a las élites. Ahora en la mayoría de nuestros países votan los analfabetos e incluso los grupos "cultos" leen menos, por la presencia abrumadora de la TV.

Según el *target* al que quiera llegar, puede ser importante la prensa escrita, que tiene además algunas características específicas que le hacen mejor medio que otros para determinados fines. Si quiere llegar a *targets* que se mueven por conceptos la prensa escrita es una buena idea.

En la actualidad, la globalización lleva también a una creciente importancia de las revistas especializadas. Pueden ser muy útiles si quiere llegar a los *targets* a las que están dirigidas. Hay revistas de gran impacto en los jóvenes, en los políticos, en los aficionados a los coches. Si quiere dar un mensaje a esos grupos ha encontrado un buen medio para llegar a ellos.

No pierda demasiado el sueño con los editoriales de los periódicos. Los leen pocas personas. Tienen interés cuando el editorialista tiene mucho peso o cuando tocan algún tema novedoso. Su fuerza está en que a veces forman opinión. Conozco a políticos que pasan la mitad de su tiempo aclarando editoriales que nadie lee y consiguiendo más problemas con sus respuestas que las que les ocasionaron los propios editoriales.

Pero, más allá de los medios tradicionales de comunicación, se han desarrollado una serie de alternativas. En los últimos años los consultores tendemos a usar el correo, el teléfono y la visita puerta a puerta como herramienta privilegiada de comunicación. En América Latina todavía están poco desarrolladas, pero son herramientas muy eficientes.

Desde luego, no se trata de enviar por correo cualquier texto aburrido de los que suelen escribir los burócratas. Hay técnicas que, usando estas herramientas, producen grandes resultados. Puede usar el correo para intentar defender la imagen del gobierno con las frases que se le ocurren a su compadre que se ha convertido en consultor político o

puede contratar a un profesional que produzca piezas que en realidad apuntalen a su gobierno. Todo depende de cuán en serio se toma a sí mismo y a su gobierno.

En las reuniones anuales de la American Association of Political Consultants suelen hacerse exhibiciones de las últimas técnicas en esta materia. En la Graduate School of Political Management de la GWU hay especialistas en casi todos estos ramos. Hay también consultores especializados en lo que se llama "campana directa", tema en que pueden servir para que su acción sea más eficiente.

Existen medios de todo tipo. Hay millones de latinoamericanos que se enteran de la política a través de sus amigos, la tienda del barrio o las conversaciones en los campeonatos de voleyball en las aldeas. Nada es despreciable, todo es importante. Sepa cómo son los ciudadanos, cómo se comunican y trate de acercarse a ellos de manera eficiente.

Un colega mío tuvo éxito difundiendo su mensaje a través de magos de feria y gitanas que leían la mano y que decían a la gente de cierto lugar que si "Fulano" era Presidente, Dios castigaría al país con pestes. Movi6 bastantes electores. El rumor, la conversación fabricada entre supuestos usuarios de microbuses, la comunicación a través de los dueños de tiendas y cantinas en medios rurales, las vallas, los carteles, las hojas volantes, los grafitti, son cientos de formas de comunicar que pueden emplearse racionalmente si es que, de toda la estrategia, resulta que son los mejores.

Lo importante es que sea la investigación la que determine con qué medio se llega a cada grupo objetivo en cada ocasión. Torpe cosa es ir con prensa escrita a los analfabetos o pintar paredes con consignas revolucionarias en barrios de clase alta. El medio debe ir de acuerdo con el contenido del mensaje, el *target* al que se pretende llegar y con todos los demás elementos que hemos enumerado si está escogido estratégicamente.

5. Notas finales

Después de esta enumeración de los elementos de la estrategia, estará más claro por qué la estrategia no puede ser elaborada por una persona entusiasta del partido, ni por una tía que es viuda de un ministro. Es un problema técnico, no de aficionados.

La consultoría política se profesionaliza cada vez más y existen en el mercado personas con distinto grado de experiencia y preparación en

el tema. Encontrar un consultor profesional es simple si se obra con sentido común. No parta de que un ministro tiene un amigo sociólogo que ha conocido a un "gringo" y por eso debe manejar la imagen de su Gobierno. Hágase preguntas sencillas, de sentido común, y recurra a fuentes de información confiables.

La primera regla que debe seguir es muy sencilla: si lo que necesita es un consultor político, busque un consultor político. Hay personas que han estudiado para esto, que se han dedicado a esa actividad y por eso saben más que los que se han dedicado a hacer publicidad de papas fritas, a escribir en un periódico o a predicar alguna ideología. Un consultor político es alguien que se gana la vida trabajando en ese oficio y no un periodista, publicista, o ganadero aficionado a la política, que tiene el hobby de las campañas electorales.

Si un consultor político profesional es alguien que se dedica a esa profesión, averigüe de qué ha vivido los últimos diez años a quien postula para trabajar con usted. Si vive de las rentas, es rentista; si de trabajar en la prensa, periodista; si de hacer publicidad, publicista; si de sembrar papas, agricultor. Si es consultor político, vivirá de eso.

¿Cómo encontrar un buen consultor? De la misma manera en que encuentra un buen cirujano cuando va a operarse del corazón. Use criterios racionales y no se deje llevar por tonterías. ¿Se dejaría operar del corazón por un cirujano porque "es del partido"? Seguramente no. Entonces tampoco use ese criterio para contratar al profesional que asesore su comunicación política. Evalúelo por sus conocimientos técnicos, por su experiencia, y no por el carnet de afiliado que tenga en ese momento.

Si le van a operar, la primera pregunta que se hace es ¿"a quiénes ha operado este cirujano"? La primera pregunta a su consultor debe ser: ¿qué ha hecho antes en esta profesión? Si quiere que lo usen para experimentar con su imagen, es libre de hacerlo. Pero es peligroso. Puede perder la elección o caerse del gobierno. Pídale a su postulante a consultor una lista de los clientes con los que ha trabajado y vea cuántos éxitos y cuántos fracasos ha tenido. En esto, sea cauto. Los charlatanes abundan. Hay decenas de personas que dicen que trabajaron con alguien que ganó una elección y pocos reconocen su trabajo con quien fue derrotado.

Si su aspirante a consultor participó en una campaña que empezó definida o si logró la elección de un desconocido, pregunte cuál fue el peso de su trabajo en la suerte de esas campañas que menciona. Para

eso, hable directamente con los antiguos clientes. Vivimos en el siglo XXI y podemos usar teléfonos e Internet. Hay personas, incluso consultores famosos, que ponen en su lista de triunfos a cualquier candidato al que conocieron unos minutos y ganó una elección.

Tome en cuenta que hay una ley de relación entre políticos y consultores: para los políticos toda campaña exitosa es de su autoría y toda derrota culpa de los asesores. Sabiendo que así funciona la mente de la mayoría de los políticos, averigüe de todas formas acerca de lo que piensan los antiguos clientes de su eventual asesor.

Hay instancias que dan buena información. El mundo de los consultores políticos profesionales es muy pequeño y todos los "renombrados" se conocen entre ellos. La American Association of Political Consultants, la Graduate School of Political Management de la George Washington University son los ejes de la consultoría política de alto nivel en el mundo. Hay revistas especializadas en el tema: *Campaigns and Elections* en inglés y la revista *Sente* en castellano dan mucha información. Contacte con ellos, pídale información. Todos ellos están en Internet.

Hay ocasiones en que los políticos que rodean al presidente tienen conflictos de poder con los consultores. Normalmente, esos problemas deben superarse delimitando los campos. Unos y otros son necesarios en el gobierno y ocupan lugares distintos en su organización. Los consultores que hacen la estrategia del presidente deben responder al presidente y no tener conflictos de intereses con las agendas de otros funcionarios.

Es malo que se mezclen los roles. En ocasiones hay consultores que se hacen políticos y políticos que se hacen consultores. Normalmente, los consultores son pésimos candidatos y los políticos malos consultores. La aproximación a la política es diversa en los dos casos. En el uno debe primar la frialdad y el análisis, y en el otro un elemento central de la política como práctica: la pasión.

Es una buena práctica contar con el asesoramiento de consultores extranjeros que refuercen a los equipos locales. Personas de buen nivel profesional, que no están contaminados por el día a día del país y del gobierno, suelen dar aportes que refrescan las ideas y proporcionan visiones distintas de los problemas. La idea de que cada país tiene una idiosincrasia indescifrable para quienes no han nacido en él no tiene fundamento. Los resultados de las investigaciones en distintos países demuestran que finalmente la gente se mueve de manera mucho más semejante de lo que la mayoría se imagina.

Por otra parte, la experiencia es central en el consultor. Quien ha trabajado con muchos clientes acumula conocimientos porque ha debido afrontar problemas diversos. En muchos casos habrá fallado, en otros habrá tenido éxito, pero es mejor que haya aprendido su profesión experimentando con otros y que le entregue a usted el fruto de la experiencia. Es difícil acumular mucha experiencia en un solo país por la duración misma de los gobiernos y, por eso, los consultores políticos experimentados tienden a trabajar en distintos países y a participar de las reuniones y foros internacionales de su profesión.

Igualmente se entenderá que nada es posible hacer sin investigación sistemática. No se puede dar el primer paso para elaborar la estrategia de comunicación sin un plan coherente de investigaciones.

El buen manejo de la imagen supone una amplia investigación inicial que proporciona el material para elaborar la estrategia. Para hacerlo, se combinan encuestas, con investigaciones cualitativas y se recoge la información necesaria para desarrollar todos los elementos que hemos enumerado.

El plan supone la realización posterior de encuestas que evalúan cómo evolucionan las variables para saber si se logran los resultados esperados, si es necesario introducir correctivos o si aparecen nuevos elementos que afectan positivamente o negativamente a la imagen del gobierno.

Es bueno que el tiempo que separa a las encuestas de evaluación entre sí sea uniforme, para medir los movimientos en períodos de tiempo de duración semejante. La práctica de muchos años nos dice que con frecuencia los gobiernos ordenan la aplicación de encuestas cuando perciben que tiene problemas y dejan de usarlas cuando suponen que las cosas funcionan bien. Ésa es una mala práctica que impide que se detecten los problemas antes de que hayan crisis y que lleva a tener una información desordenada que muchas veces combina encuestas hechas semanalmente con otras hechas después de meses.

Hay presidentes y líderes que menosprecian la investigación porque suponen que "ya saben" que son populares o impopulares, que son o no inteligentes, preparados, prepotentes o cualquier otra cosa de esas. La suerte de un gobierno no se juega en los grandes conceptos sino en los detalles. La investigación no le proporciona información increíblemente original, pero tampoco debe ser sólo un comentario sobre lo obvio. Si usted acaba de ser elegido seguramente será popular. Lo importante es conocer los distintos elementos que cimientan o ponen en peligro esa popularidad y saber si lo que hace le está permitiendo

lograr los objetivos que se ha planteado o si no está actuando correctamente. Usted debe saber cuántos puntos ha bajado o subido cada aspecto positivo o negativo de su imagen y poner metas concretas a conseguirse en cada uno de los aspectos.

En esos es importante insistir que los resultados de la estrategia deben ser mensurables. Ponga metas en el tiempo y sepa si las está consiguiendo, a través de la investigación. En la política, como en toda otra actividad humana, hay factores que pueden alterar el plan y explicar por qué los números se mueven de manera imprevista, pero eso no quita que exista un plan y un conjunto de metas que deben lograrse.

Cuando hemos revisado todos estos conceptos, queda claro que la estrategia no puede ser una intuición que está en la cabeza de una persona por inteligente y preparada que sea. La estrategia se basa en un estudio sistemático de todos los elementos que hemos enumerado y eso no se hace de memoria. Solamente se puede hacer reflexionando, analizando, escribiendo los resultados.

Desde luego que la política no es solamente eso. La estrategia proviene del lado técnico y racional de esta actividad. Esto sólo es una base para la acción que supone también intuición, liderazgo y en muchos casos improvisación. Estos elementos propios del arte de la política cobran mayor fuerza y eficiencia cuando funcionan orientados por una estrategia.

La verdad es que los seres humanos no somos racionales. Vivimos de pasiones, odios y sueños, pero la razón es el elemento que ha permitido que seamos los mamíferos más exitosos de los últimos milenios del planeta.

Bibliografía

- ABSHIRE, David y otros (2001), *Triumphs and tragedies of the modern presidency*, Washington, D.C.: Center for the study of the presidency.
- ALCANTARA, Manuel y otros (1993), *Guía bibliográfica sobre procesos electorales y partidos políticos en América Latina*, San José: IIDH.
- ADORNO, Teodoro y otros (1965), *La personalidad Autoritaria*, Buenos Aires: Proyección.
- AILES, Roger (1988), *Tú eres el mensaje*, Barcelona: Paidós.

- ALLEN, Cathy (1990) *Political Campaigning*, Washington: The National Women's Political Caucus.
- ANSOLABEHERE, Stephen y IYENGAR, Shanto (1996), *Going Negative, How political advertisements shrink and polarize the electorate*, New York: Simon and Schuter, Inc.
- ARTERTON, F. Christopher (1987), *Las estrategias informativas de las campañas presidenciales*, Caracas: Ateneo.
- (2000), *Instrumentos para la Gerencia Política Democrática*, Santa Fe de Bogotá D.C., Colombia.
- ASHER, Herbert (1992), *Polling and the Public*, Washington D.C.: Congressional Quarterly Inc.
- BENNETT, W. Lance (1988), *News, the politics of illusion*, New York: Longman.
- BERGER, Peter L. y LUCKMANN, Thomas (1972), *La construcción social de la realidad*, Buenos Aires: Amorrortu.
- BLOOM, Allan (1987), *The closing of American mind*, New York: Touchstone.
- BOK, Sissela (1989), *Lying: Moral Choice in Public and Private Life*, New York: Vintage Books.
- BROWN, Lillian (1989), *Your Public best*, New York: Newmarket Press.
- CARVILLE, James (1996), *We're right, they're wrong*, New York: Random House.
- (1994), *All's Fair. Love, war and running for President*, New York: Random House.
- CANTRIL, Albert H. (1991), *The opinion connection: polling, politics and the press*, Washington D.C.: C.Q. Press.
- COHEN, William A. (1990), *The art of the leader*, New Jersey: Prentice Hall.
- COOK, Jeff Scott (1989), *The elements of speechwriting and public speaking*, New York: Mac Millan.
- CRONIN, Thomas E. (1989), *Direct Democracy The politic of initiative, Referendum and Recall*, Cambridge, Ma.: Harvard University Press.
- COTTERET, Jean Marie (1977), *La comunicación Política*, Buenos Aires: El Ateneo.
- (1973), *Los sistemas Electorales*, Barcelona: Oikos Ediciones.

- CRICK, Bernard (1982), *In defense of politics*, The University of Chicago Press.
- CZITROM, Daniel J. (1982), *Media and the American Mind*, North Carolina: University of North Carolina.
- DELFINO, María de los Ángeles y otros (1989), *Partido electoral, partidos de gobierno, clases y política*, Caracas: Consejo Supremo Electoral.
- DELVIN, L. Patrick (1972), *Persuasión política en las campañas presidenciales*, México: Limusa.
- DIONNE Jr., E. J. (1991), *Why Americans hate politics*, New York: Touchstone.
- DECKER, Scott H. (1996), *Life in the gang: Family, friend and violence*, Cambridge University Press.
- DIXIT, Avinash K. (1993), *Thinking Strategically*, New York: W. W. Norton and Company.
- DURÁN BARBA, Jaime; MONTANER Carlos Alberto y otros, *El rol de los medios de comunicación en el proceso de transición y consolidación democrática en América Latina*, San José de Costa Rica: CAPEL, Colección Cuadernos). Hay también una segunda edición en 1993, Quito: Nueva Época).
- (1986), *Movimientos sociales en el Ecuador 1970: Unidad y Crisis de las centrales sindicales*, México: Siglo XXI, Universidad de las Naciones Unidas.
- (1982), "El Primer Primero de Mayo en el Ecuador.", en *El primer primero de Mayo en el Mundo*, México: Asociación Mundial de Historiadores del Movimiento Obrero (AMHCESMO).
- (1977), "Las encuestas en las Consultas Populares", en *Tribunal Supremo Electoral*, Quito: Documentos Electorales.
- (1998), *El triunfo de un nuevo caudillo*, CAPEL, San José de Costa Rica.
- (2000), *Esquema para diseñar la estrategia de comunicación de un gobierno*, Santa Fe de Bogotá D.C., Colombia: Instituto Luis Carlos Galán.
- DURANDIN, Guy (1982), *La mentira en la propaganda política y en la publicidad*, Barcelona: Paidós.
- ERIKSON, Robert S. (1991), *American Public Opinion*, Massachusetts: Allyn and Bacon.

- EYSENCK, H. J. (1979), *Usos y abusos de la pornografía*, Madrid: Alianza.
- (1972), *La rata o el diván*, Madrid: Alianza.
- (1963), *Psicología de la decisión Política*, Barcelona: Ariel.
- (1973), *La desigualdad del hombre*, Madrid: Alianza.
- (1976), *Sexo y personalidad*, Madrid: Cátedra.
- (1986), *Raza, inteligencia y educación*, Madrid: Orbis.
- FINKIELKRAUT, Alain y BRUCKNER, Pascal (1980), *La Aventura a la vuelta de la esquina*, Barcelona: Anagrama.
- GERMANI, Gino (1977), *Populismo y contradicciones de clase en América Latina*, México D.F.: Era.
- (1962), *Política y Sociedad en una época de transición*, Buenos Aires: Paidós.
- GREENBAUM, Thomas (1993), *The handbook of Focus Group Research*, Toronto: Lenxington Books.
- GREENBERG, Stanley B. (1995), *Middle Class Dreams*, New York: Random House.
- GREENSTEIN, Fred I. (1982), *Personality and Politics*, Princeton N. J.: Princeton University Press.
- GOFFMAN, Erving (1980), *La Presentación de la persona en la Vida Cotidiana*, Buenos Aires: Amorrortu.
- (1979), *Relaciones en público*, Madrid: Alianza.
- HALL JAMIESON, Kathleen (1993), *Dirty politics*, New York: Oxford University Press.
- HEIFETZ, Ronald A. (1994), *Leadership without easy answers*, Harvard University Press.
- HERMET_(1989), *El pueblo contra la democracia*, Barcelona: Editorial Era.
- IONESCU, Ghita (1969), *Populismo*, Buenos Aires: Amorrortu.
- KENNAMER, J. David (1992), *Public Opinion, The Press and Public Policy*, Westport: Praeger.
- KNAPP, Mark L. (1980), *La comunicación no verbal. El Cuerpo y el entorno*, Barcelona: Paidós comunicación.
- LAING, Ronald (1978), *La Muerte de la Familia*, Buenos Aires: Paidós.

- LAKE, Celinda (1987), *Public Opinion Polling*, Island Press WDC.
- LEMOINE AMAYA, Carlos (1986), *Cómo conseguir el voto de los colombianos*, Bogotá: Oveja Negra.
- LE BON, Gustavo (1956), *Psicología de las Multitudes*, México D.F.: Divulgación.
- LINDHOLM, Charles (1992), *Carisma*, Barcelona: Gedisa.
- LÓPEZ PINA, Antonio (1970), *Estructuras electorales contemporáneas*, Madrid: Tecnos.
- LYNCH, Dudley (1988), *Strategy of the Dolphin*, New York: Fawcett Columbine.
- MANHEIM, Jarol B. (1991), *All the people, All the time: strategic communication in American politics*, Armonk: Sharpe.
- MANN, Thomas E. (1992), *Media polls in American Politics*, Washington, D.C.: The Brookings Institution.
- MARTIN, Gustavo (1990), *Homo-Lógicas: escritos sobre racionalidades*, Caracas: Ediciones UCV.
- MICHELS, Robert (1972), *Los partidos políticos*, Buenos Aires: Amorrortu.
- MORA Y ARAUJO, Manuel y otros (1985) *La Argentina Electoral*, Buenos Aires: Sudamericana.
- NAPOLITAN, Joseph (1995), *¿Cómo ganar las elecciones?*, Quito: Ediciones ILPA-EDIPLA.
- NIKKEN, Pedro (1990), *Agenda para la consolidación de la democracia en América Latina*, San José: IIDH-CAPEL.)
- NOHLEN, Dieter (1993), *Elecciones y sistemas de partidos en América Latina*, San José: IIDH.
- (1987) *La reforma electoral en América Latina: seis contribuciones al debate*, San José: IIDH-CAPEL.
- ORGANIZACIÓN ELECTORAL (1994), *Encuestas de opinión de carácter electoral*, Bogotá: Consejo Nacional Electoral.
- PATTERSON, Thomas E. (1994), *Out of order*, New York: Vintage Books.
- PERELLI, Carina y otros (1995), *Partidos y Clase Política*, San José de Costa Rica: CAPEL.
- PERELLI, Carina y otros (1998) *Elecciones en el Cono Sur y Chile entre 1992-1996. Análisis y prospectiva*, San José de Costa Rica: CAPEL.

- POPKIN, Samuel L. (1994), *The reasoning voter*, Chicago: The University of Chicago Press.
- PRATKANIS, Anthony (1994), *La era de la propaganda: uso y abuso de la persuasión*, Buenos Aires: Paidós.
- RAMOS JIMÉNEZ, Alfredo y otros (1992), *Partidos, democracia, abstención y revolución*, Caracas: Consejo Supremo Electoral .
- RIAL, Juan (1986), *Uruguay: elecciones de 1984*, San José de Costa Rica: IIDH-CAPEL.
- (1998), *Elecciones, referéndum y plebiscitos. Cambio en el escenario político uruguayo 1992-1996*, San José de Costa Rica: CAPEL
- RIES, Al (1982), *Positioning: the battle for your mind*, New York: Warner Books.
- RIKER, William H. (1986), *The art of political manipulation*, New Haven: Yale University Press.
- RUBIN, D. B. (1993), *Communication research: strategies and sources*, Belmont CA: Wardsworth Publishing Company.
- SABATO, Larry J. (1981), *The rise of political consultants*, New York: Basic Books Inc.
- SARTORI, Giovanni (1987), *Teoría de la democracia*, Madrid: Alianza.
- (1998), *Homo videns. La sociedad teledirigida*, Madrid: Taurus.
- SCHWARTZ, Tony (1983), *Media: The Second God*, New York: Anchor Books.
- (1973), *The responsive chord*, New York: Anchor Press.
- SMITH, Hendrik (1988), *The Power Game*, New York: Ballentine Books.
- SMITH, James A. (1991), *The Idea Brokers: Think Tanks and the Rise of the New Policy Elite*, New York: The Free Press.
- SUN TZU (1982), *El Arte de la Guerra*, Bogotá: Elektra.
- TUDELLA SOLDEVILLA, Fernando (1985), *El nuevo rostro electoral*, Lima: DESCO.
- TRAUGOTT, Michael (1996), *The Voters Guide to Election Polls*, N. J.: Chatham House Publishers.
- TRENT, Judith S. (1995), *Political Campaign Communication*, London: Praeger.
- VARGAS LLOSA, Álvaro (1991), *El diablo en campaña*, Madrid: El País.
- VARGAS LLOSA, Mario (1993), *El pez en el agua*, Bogotá: Seix Barral.

- WALTER, Susan (1984), *Thinking strategically*, Washington: The council of states planning.
- WEST, Darrell M. (1993), *Air Wars. Television Advertising in Election Campaigns*, Congressional Quarterly Inc. WDC.
- WILSON, Colin (1967), *The Outsider*, New York: G. P. Putman sons.
- WITTEMBERG, Ernest (1990), *How to win in Washington*, London: Blackwell Publishers, Oxford University Press.
- WOODWARD, Bob (1999), *Shadow*, New York: Simon and Schuster.
- ZINTL, Reihard (1995), *Comportamiento político y elección racional*, Barcelona: Gedisa.