

La comunicación en el gobierno de la alternancia

Rubén Aguilar Valenzuela

Unos días antes de que terminara la gestión del gobierno de la alternancia, que encabezó el presidente Vicente Fox, la Coordinación de Comunicación Social de la Presidencia de la República organizó un taller, "Reflexiones sobre la Comunicación Social en el Gobierno del Presidente Vicente Fox Quesada", con el propósito de "recoger las experiencias de trabajo de las diversas direcciones de Comunicación Social del gobierno federal a fin de sistematizar la práctica de la comunicación gubernamental, a partir del registro de experiencias en la aplicación de las estrategias de difusión de los programas y los resultados de gestión de las diversas dependencias del sector público".

El taller se celebró el 31 de julio de 2006 en el Salón Adolfo López Mateos de Los Pinos y contó con la participación de 44 responsables de comunicación social de las dependencias del gobierno federal y diez de los integrantes de la Coordinación de Comunicación Social de la Presidencia de la República.¹

¹ Los coordinadores de comunicación participantes: Herminio Rebollo (Segob); Isabel Suárez (SHCP); José Luis López (PGR); Pedro Camacho (STPS); Silvia Marroquín (Sener); Abelardo Martín (SE); Mónica Rodríguez (Semarnat); Armando Segura (SRE); Víctor Hugo Castañeda (Sectur); Adriana Cuevas (SS); Alfredo Otamendi (SSP); José Francisco Rafael Valencia (Marina); Víctor Manuel Avilés (SFP); Eleazar Franco (SRA); David Torres (SEP); Alejandro Sámano (Sedesol); Efrén Martínez (Sedena); Homero Niño de Rivera (Pemex); Hervey Espinoza (ASA); Estéfano Conde (CFE); Vicente Rodríguez (Infonavit); Carlos Olmos (ISSSTE); Roberto Calleja (IMSS); José Antonio Hernández (Profeco); Miguel ángel Pineda

El taller se organizó en mesas de trabajo. El intenso diálogo y discusión se propuso dar respuestas a seis preguntas. El trabajo se desarrolló en tres partes: la discusión en grupos; la sesión plenaria para la lectura de la relatoría; la presentación de las conclusiones. El personal de la Coordinación de Comunicación Social de la Presidencia de la República coordinó las mesas y la relatoría de la discusión. Unos minutos antes de terminar la sesión de trabajo el presidente Vicente Fox estuvo ahí para agradecer a los presentes su entrega y compromiso con el proyecto democrático y con su trabajo profesional a lo largo de los seis años de la administración.

El acuerdo de los asistentes fue dar a conocer el resultado de la discusión con el fin de compartir con los interesados en el tema y con la sociedad una experiencia histórica. Se cumple ahora con ese compromiso.

A continuación se presenta la relatoría de las mesas. Para garantizar la mayor objetividad la versión fue revisada por distintos participantes en el taller. La versión primera se hizo llegar a los asistentes, para que hicieran comentarios y

(Conaculta); Enrique Landeros (Lotenal); Miguel Tirado (LyFC); Lucy Sánchez (CDI); Heidi Storsberg (CNA); Braulio González (Conafor); Nelson Notario (Profepa); Yadira Mena (Cofemer); María Elena Martínez (Conavi); Alejandro Rodríguez (Nafin); Ana Rosa Carrión (Fonatur); María de Jesús Lozano (Banobras); Miguel ángel García (Conacyt); Isidro Chávez (Inmujeres); Francisco Ortiz (Conade); Jaime Alejo (DIF); Jaime Gutiérrez (Financiera Rural). De la Coordinación de Comunicación de la Presidencia estuvieron: Rubén Aguilar; Carlos Garza; Héctor Villarreal; Salvador Musalem; Yolanda Meyenberg; Tomislav Lendo; Irma Pía González Luna; Fernando Carbonell y Antonio Nava M.

observaciones. La sistematización que aquí se presenta es fiel a lo que se expresó en las distintas mesas de trabajo.

Lo que ahora se ofrece es un material que resulta útil, no es el único, para realizar el análisis de lo que fue la comunicación social en el gobierno de la alternancia. Se hacen presentes aciertos y logros, pero también las dificultades y los errores. Toca a los estudiosos hacer el análisis y la valoración de la información que aquí se ofrece.

1. ¿Cuáles han sido los cambios en la relación entre el gobierno y los medios en esta administración?

Los cambios en la relación entre el gobierno y los medios fueron profundos. Destacan: los medios ganaron en la libertad de expresión; el gobierno dejó de tutelar a los medios y éstos ganaron espacios de independencia; se puso fin a las prácticas antidemocráticas y corruptas de los gobiernos anteriores.

La publicación de la Ley de Transparencia y Acceso a la Información y la creación del IFAI. Esto exigió a las dependencias diseñar la forma de hacer transparente y accesible la información. Era algo que ocurría por primera vez. La transparencia modificó también la relación de las dependencias con los medios. Éstos, a través del derecho a

la información, han desarrollado una capacidad de demandar la información que consideran pertinente. La apertura de la información ha permitido a las dependencias avanzar en la superación de todo tipo de opacidad.

Esta transparencia exige a los servidores públicos aplicar de manera estricta la normatividad en el manejo de los recursos económicos. Los cambios han obligado a los comunicadores gubernamentales a ofrecer a los medios el marco de referencia que explique la información que se genera en cada dependencia.

Se asegura que un cambio de importancia ocurrió a mediados de 2004, con los movimientos en el *staff* de la Presidencia, que permitió la creación de nuevos canales de comunicación y nuevos mecanismos de coordinación con las dependencias. El fortalecimiento de la relación entre las dependencias y la Presidencia de la República, pero también la creación de mecanismos de intercambio de información y la definición de lo que se quería posicionar, permitió ir configurando un mensaje coordinado del gobierno en materia de comunicación.

La creación de la figura del portavoz presidencial marcó nuevas pautas para emitir mensajes claros y concertados que redujeron el riesgo de posiciones encontradas dentro

del gobierno federal y abrieron nuevas opciones para articular mejor el mensaje gubernamental.

La relevancia y utilidad de las nuevas tecnologías de la información es uno de los cambios importantes en el quehacer informativo del gobierno federal. El uso de Internet, por ejemplo, modificó la tarea de comunicación y contacto no sólo con los medios, sino también con la población, abriendo nuevos espacios y recursos para la difusión de información.

Los responsables de comunicación de las dependencias del gobierno federal, como exigencia de los nuevos tiempos, intensificaron el diálogo con los enviados de los diferentes medios y se vieron en la necesidad de diseñar un sistema de respuesta rápida y permanente, para responder a las exigencias y expectativas de los mismos.

2. ¿Cuáles fueron los aciertos de comunicación social de la dependencia? ¿Cómo se explican?

Se coincide en que hubo un proceso muy rico de aprendizaje individual y colectivo en torno a cómo ejercer la comunicación gubernamental en una democracia real y efectiva.

Las reuniones periódicas de comunicación social de la Presidencia con las dependencias federales algunos

directores de comunicación social, señalan que en administraciones anteriores esto no se realizaba creó una mejor coordinación y por lo tanto una mejor comunicación hacia el exterior.

La creación de la figura institucional del portavoz de la Presidencia ofreció a las dependencias, a algunas más que otras, una mayor visibilidad gracias a los espacios proporcionados en las conferencias de todas las mañanas.

Se coincide que el contacto permanente y el cabildeo con los medios fue uno de los mayores aciertos de comunicación. Esto permitió a las dependencias: posicionar temas difíciles en la agenda mediática con más objetividad; sensibilizar a los medios de los asuntos de interés; dar a conocer a los medios la importancia del trabajo realizado y la relevancia social del mismo.

Todos están de acuerdo en señalar que uno de los mayores logros fue crear conciencia en los titulares de las dependencias sobre la importancia del trabajo de las direcciones de comunicación social. Esto no sólo dignificó su labor sino que originó una revaloración de las labores de comunicación.

Otro logro fue que a los responsables de la comunicación se les incorporara en el equipo de más alto nivel de su institución. Esto permitió, y no siempre había ocurrido así, que el responsable de la comunicación tuviera acceso a la información más relevante.

Hay acuerdo al señalar que la estructura de comunicación enlazada con las representaciones en los estados fue un acierto. Permitted establecer un flujo de coordinación y retroalimentación, con lo que se obtuvo una respuesta más eficiente a las demandas de información de los medios.

Se coincide también en que en el marco de un gran espacio de libertad y autonomía, la concentración de la información en la estructura especializada de las direcciones de comunicación, evitó que los funcionarios, por su cuenta, dirigieran la política de información de su tramo de control al margen de los criterios establecidos por la dependencia. Cuando se hizo necesario se establecieron las voces autorizadas para hablar con los medios.

Las oficinas de comunicación llegaron a ser, no sin problemas, "ventanillas únicas" de información y de contacto con los mismos funcionarios de la dependencia, los medios y los ciudadanos. Esto permitió la emisión de mensajes coordinados por parte de las dependencias tanto

en la instancia central como en las representaciones de los estados.

La nueva relación entre los responsables de comunicación, de manera directa con los medios, sin pasar necesariamente por el titular de la dependencia, se ve también como un éxito. Mantener un trato personal con los medios resultó muy útil. Responde a las exigencias de los nuevos tiempos.

En la democracia que hoy se vive en el país se reconoció también como un acierto la labor que realizaron los titulares de las dependencias para establecer contacto directo con todos los niveles de los medios de comunicación. La tarea de informar no se agota con la fuente sino que debe considerar a los directivos, comentaristas, editorialistas y también a los dueños de los medios.

Otro hecho en el que se coincide es que en las dependencias se consideró importante la incorporación de los estudios de opinión, para alimentar la toma de decisiones y también como punto de referencia para establecer las estrategias de comunicación.

Los directores manifestaron también la importancia de acercarse profesionalmente a los medios y dejar de lado las malas prácticas que imperaron en el pasado. Esto demandó que las dependencias se vieran obligadas a profesionalizar a sus equipos de comunicación.

Se considera que acciones exitosas en esa materia fueron: proveer de datos duros y estadísticas a los medios; buscar métodos innovadores para la difusión de los mensajes; crear nuevas herramientas de comunicación interna; empatar el área de comunicación con la de discursos, para concentrar y planear así de mejor manera la estrategia comunicacional; el uso de gobierno electrónico permitió una mejor y más rápida comunicación interinstitucional, así como una mayor difusión.

El entrenamiento en medios de los titulares y de los responsables de comunicación de las dependencias se considera un avance que permitió preparar a los funcionarios, para presentarse ante los medios con mejores recursos, para ofrecer respuestas más pertinentes. En los casos de las dependencias que ofrecieron cursos de capacitación a los periodistas de la fuente se considera que se obtuvieron buenos resultados.

Se reconoció que pasar de un estilo de comunicación reactivo a uno activo abrió la posibilidad de posicionar

temas y ya no sólo de responder a la coyuntura. Al aceptar informar tanto sobre los aciertos como sobre los errores de la dependencia hizo posible centrar la atención de los medios y del público en la labor que realizan las dependencias, al tiempo que les permitió ser más transparentes y eficientes en el acceso a la información que buscan los medios.

El manejo de las crisis ante los temas de la coyuntura también fue un tema a discusión. Las dependencias reconocen que en la mayor parte de los casos la apertura y la información han sido las mejores respuestas ante las primeras planas y titulares negativos.

En el espacio de la nueva realidad se considera que fue un acierto sólo escoger las batallas de la información que valía la pena dar. Es decir, se optó por no responder a todos los ataques, muchos de ellos, así se ve, eran "provocaciones" o "ganchos" para "jalar" a la dependencia a terrenos del interés particular del medio.

Hay coincidencia en señalar que fue útil entender que en materia de información "el exceso es tan negativo como la escasez". Producir demasiada información es tan negativo como no informar nada. La lección es informar cuando se tenga algo importante que decir.

El uso de la réplica se considera que fue un acierto, porque permitió, en algunos casos particulares, aclarar información sesgada o incluso mal intencionada por parte de algunos medios. Algunos señalan como un logro haber podido transformar la visión que los periodistas de la fuente tenían sobre la dependencia. Esto permitió, por ejemplo, que el turismo se viera como un elemento estratégico dentro de la economía, o que el Infonavit dejara de ser considerado sólo como un organismo administrador de prestaciones a los trabajadores, para contemplarse como una empresa de vivienda.

En lo que hace al tema de la publicidad, que todos asumen como distinto al de la información, también se plantearon lo que se consideran aciertos. Entre ellos se señalan: la focalización de los temas; aprovechar al máximo los espacios de difusión; utilizar un lenguaje común y menos solemne en la acción comunicativa.

En relación con las campañas de publicidad se dijo que se trabajó eficientemente para cubrir las dos funciones principales de comunicar: informar sobre las acciones de la dependencia y educar a la población sobre los objetivos que se persiguen con los programas que se llevan a cabo en el corto, largo y mediano plazos.

Se discutió también sobre lo importante que es posicionar estrategias de largo plazo como puede ser la prevención. Estos temas que son de interés para la población, para la dependencia adquieren relevancia en la planeación estratégica de sus objetivos. Un ejemplo es la campaña de PrevenIMSS que no sólo informa sobre los servicios médicos del instituto, sino que resalta la importancia de atacar padecimientos que pueden llegar a ser graves y costosos tanto para el usuario como para el instituto.

3. ¿Cuáles fueron los errores de tu dependencia? ¿Cómo se explican?

Todos coincidieron en reconocer que la tarea se desarrolló en un particular espacio, el propio que nace con la alternancia, que es muy distinto al del periodo anterior y de manera particular por lo que hace a la relación con los medios.

Se considera que el abandono total de los mecanismos "tradicionales" que "facilitaban" o "aceitaban" la relación con muchos de los medios planteó nuevos y sugerentes retos en la relación entre el gobierno y los medios. La nueva situación, que en mucho resultaba inédita, generó en no pocas ocasiones cierta rispidez y a veces incluso hostilidad de algunos medios hacia el gobierno federal. En

este contexto, los errores cometidos en la comunicación gubernamental fueron magnificados por algunos medios.

Se coincide que la falla más importante fue que se careció de una estrategia global de comunicación gubernamental, precisa y acabada, desde el principio del sexenio. Esto se hizo todavía más grave porque se enfrentaba una nueva e inédita situación que se abría con la realidad democrática en el país.

La carencia de la estrategia global influyó para que se cometieran algunos errores entre los que destacan: mensajes contradictorios entre actores gubernamentales; vacíos informativos en momentos importantes; escasa o nula coordinación entre los comunicadores de las diversas dependencias. A la luz de la experiencia se ubica también como deficiencia el que durante dos terceras partes del sexenio se careciera de un portavoz que expresara la posición de la Presidencia respecto de los grandes problemas nacionales y, sobre todo, ante la coyuntura.

No contar con una estrategia global hizo que se careciera de lineamientos específicos que orientaran la comunicación gubernamental. Esto se hizo más evidente en situaciones difíciles que requerían de un buen manejo de crisis. Se careció también de un criterio común para seleccionar las batallas mediáticas que realmente era necesario enfrentar.

Hay consenso al señalar que durante los últimos dos años del gobierno, ya en el tercer tercio, esto se subsanó, al menos parcialmente, y los resultados que se obtuvieron fueron positivos.

Se coincide en señalar que otra deficiencia fue que, en los primeros años del sexenio, los funcionarios no tenían una clara conciencia de la importancia que representaba su presencia en medios para aclarar las falsas o malas interpretaciones.

Se señala también como deficiencia la falta de profesionalización, en cierto momento, de algunos de los titulares de comunicación. Se dio también el caso de que estando un profesional al frente de las tareas de comunicación éste no tuvo acceso directo al titular. Los cambios a lo largo del sexenio fueron subsanando algunos de estos errores que se pudieron haber evitado desde un principio.

Se menciona también que resultó una deficiencia que las dependencias no siempre planearon la estrategia mediática requerida cuando se iba a tomar una decisión importante. En ocasiones se tomaron decisiones trascendentes sin sensibilizar a los medios acerca de las mismas. Esto

ocasionó que se pagaran altos costos por no haber sabido comunicar las decisiones.

Se coincide en señalar que si bien gobernar va mucho más allá del sólo comunicar, la experiencia del sexenio demuestra y enseña que la comunicación constituye un componente indispensable de la acción de gobierno. Se puede decir que gobernar también es comunicar.

Se está de acuerdo en que comunicar de una manera demasiado optimista se convierte también en un problema de aceptación y propicia críticas por parte de los medios. Esto se hace más evidente cuando el comunicador es el gobierno. La cultura política antigubernamental heredada del viejo régimen establece que, por principio, lo que diga el gobierno está mal y es falso.

Comunicar a destiempo es también un error. En muchas ocasiones las dependencias respondieron de manera tardía a cuestionamientos de la sociedad y de los medios, lo que no ayudó a posicionar el mensaje deseado.

Tratar de posicionar varios mensajes al mismo tiempo fue también un error. Es muy importante ser selectivos en los mensajes que se desea posicionar.

En cuanto a los mecanismos de difusión varias dependencias aceptaron ser conservadoras e inexpertas en el uso de medios como Internet. También expresaron que todavía no daban toda la importancia que tienen los medios locales, que son los que ofrecen los canales de acercamiento con la ciudadanía de las regiones. Se resaltó la necesidad de encontrar un equilibrio en el uso de los diversos medios que permita una inversión de recursos más eficiente y eficaz.

Algunos señalan como una falla, no todos coinciden en esto, que en las dependencias de mantuvieran separadas las áreas de comunicación social y de publicidad. Esto, dicen, provocó que los mensajes fueran en sentidos diferentes lo que, obviamente, no favoreció la comunicación.

En lo que hace al campo de la publicidad se reconoce como una falla la falta de asignación de recursos financieros para las áreas de comunicación. Se dijo que la carencia de recursos financieros hizo imposible presentar a la opinión pública temas que eran de la mayor relevancia para el gobierno, pero también para la sociedad. Se planteó que la percepción de la falta de logros, a pesar de que los hubo, se puede explicar por esta carencia.

Algunos directores señalaron como deficiencia que no hubo una clara definición de los criterios para el manejo de la publicidad gubernamental. Un criterio fundamental debió haber sido la equidad.

Se señala también como un error que se careció de instrumentos sólidos de evaluación sobre el impacto de las campañas publicitarias. No había certeza de la manera en que éstas impactaron la percepción de la gente.

Algunas dependencias reconocieron no haber explotado al máximo el uso de tiempos oficiales en coordinación con otras dependencias, o no explorado las posibilidades de colaborar con otros organismos del sector públicos y privados, nacionales y estatales para, de manera conjunta, emprender esfuerzos de comunicación más baratos y eficientes.

4. ¿Cuáles fueron los mayores aprendizajes?

Los responsables de la comunicación gubernamental identificaron diversas enseñanzas derivadas de los aciertos y errores que tuvieron lugar a lo largo de su experiencia. De la amplia variedad de lecciones se identifican las coincidencias que aquí se proponen.

El primer gran aprendizaje fue la necesidad de establecer una nueva relación con los medios. La superación de las

viejas prácticas, caracterizadas muchas veces por la presión o la complicidad, dio lugar a un contacto profesional abierto y transparente. Esto hizo necesario: tratar de anticipar el actuar de los medios; nunca menospreciar sus críticas; estar siempre abiertos para recibirlas; estar preparados para responder de manera clara y respetuosa a las mismas.

En este nuevo esquema donde la información se convierte en el componente medular en la relación con los medios surge un aprendizaje esencial en el quehacer de la comunicación gubernamental: la comprensión de la dinámica mediática.

A diferencia de otras épocas, el libre ejercicio del periodismo actual obliga a discernir y reflexionar en los intereses informativos de los medios, su lógica, así como sus pautas de operación. Ahora resulta imprescindible no sólo reaccionar de manera rápida a sus demandas informativas, sino asumir una actitud proactiva que intente posicionar asuntos relevantes.

En el nuevo trato con los medios la iniciativa por parte de las instituciones para proponer la agenda en lugar de responder a la fijada por los medios representa un asunto

de vital atención. Se asume que no siempre se fue capaz de hacerlo con éxito.

Se está de acuerdo que ante la lógica del nuevo trabajo de los medios es necesario reconsiderar la funcionalidad de los flujos de información y de los instrumentos para darla a conocer. Por ejemplo, herramientas como el boletín de prensa merecen ser reconsiderados y en su caso reformulados a fin de adecuarlos a las nuevas demandas.

Las experiencias en el manejo de casos de comunicación de crisis, permitió acumular valiosas enseñanzas. Ahora se ve que es necesario no sólo contener, sino prever los escenarios que pueden afectar a las instituciones. Se reconoce la importancia de mantener estrecho contacto con los titulares de las dependencias así como contar con un método preciso, que incluso puede estar registrado en un manual, que guíe los posibles planes de acción para neutralizar o incluso capitalizar contingencias. En todos existe el reconocimiento de la importancia de saber asumir los costos y las responsabilidades derivadas de los desaciertos.

La experiencia confirma la conveniencia de contar con programas de capacitación para el personal responsable de la comunicación, pero también para los periodistas de la

fuelle. Se identificaron valiosas iniciativas de formación tanto del personal como de los propios periodistas a fin de que estén mejor capacitados para comprender los temas de alto nivel técnico al interior de la institución. Estos esquemas, se dijo, benefician no sólo al periodista, sino a las dependencias, pues ahora cuentan con una fuente especializada capaz de comprender mejor los pormenores de todas sus acciones.

Los nuevos aprendizajes se han desarrollado a partir de la reconsideración de la comunicación misma. Ahora es claro que el cruce de información y una cercana coordinación interinstitucional reditúa en una mejor programación de entrevistas; la adecuada alineación de mensajes; el refuerzo de la información y la prevención de desencuentros. En este sentido, algo que debe contemplarse en el futuro, es el diseño de un plan de comunicación nacional que integre a las dependencias y que busque la retroalimentación y colaboración permanente entre todas las instancias del gobierno federal.

La gestión durante este periodo obliga a reconocer la trascendencia del trabajo comunicativo. Comprender el valor de la información, dotarla de sensibilidad, procurar su contenido, así como actuar con prudencia al estar consciente de sus implicaciones económicas, políticas y

sociales, son ya punto de partida en la comunicación gubernamental en el nuevo Estado democrático.

De manera particular por lo que hace a la publicidad se planteó que ante las limitaciones de recursos económicos así como a la búsqueda de una mayor eficacia comunicativa ahora pueden resultar más efectivas acciones como la organización de eventos atractivos, que el tradicional esquema de compra de espacios para la difusión de campañas. Por ahora, está pendiente una discusión más a fondo sobre el tema, es necesario considerar a la publicidad como algo que se debe seguir teniendo en cuenta a la hora del diseño de la comunicación gubernamental.

Las limitaciones de los recursos financieros arrojaron también importantes lecciones. Al dispendio de las anteriores administraciones en la asignación de la publicidad se pudieron encontrar formas que permitieron elevar la rentabilidad de las inversiones al concentrar los recursos de diversas dependencias, para así obtener mejores tarifas publicitarias y con ello abatir costos. Otra acción destinada a maximizar los recursos fue que se trabajó con base en una más rigurosa planificación del gasto en medios, que tomó en cuenta criterios objetivos, y que puso cuidado en incluir a los medios regionales y locales.

5. ¿Cuáles fueron las mayores carencias o faltantes?

Una gran coincidencia fue la falta de recursos en las áreas de comunicación social, por lo que mencionaron la necesidad de aumentar el presupuesto o desarrollar mecanismos que permitan utilizarlo mejor, de manera diversificada y enfocada, al corto, mediano y largo plazo.

Asimismo, coincidieron en que una de las dificultades a las que se enfrentan las áreas de comunicación es la falta de personal, por lo que se manifestó la necesidad de sensibilizar a la SHCP para que cuando se presente una renuncia esto no implique el congelamiento de la plaza.

En relación con el personal se mencionó también que si bien el Servicio Profesional de Carrera ofrece muy buenas posibilidades de desarrollo también, en momentos, resulta un problema porque, entre otras cosas, obstaculiza la contratación rápida del personal para integrar a los equipos de trabajo.

Hay coincidencia en señalar como una carencia que no se contó, por lo menos en los dos primeros tercios del gobierno, con lineamientos claros y orientaciones precisas, para enfocar la política de comunicación. Se ve como algo positivo y necesario que en el futuro el área de comunicación de la Presidencia de la República señale los

grandes lineamientos, pero al mismo tiempo colabore y apoye para que las dependencias desarrollen sus propios proyectos de comunicación. Esto en el entendido de que se apliquen los mismos lineamientos en todas las dependencias, para evitar contradicciones.

Algunos mencionaron la conveniencia de contar con una estructura de apoyo de alto nivel profesional en comunicación, que podría depender de la Presidencia de la República, que dé servicios a todas las dependencias, para así evitar la contratación de despachos externos de consultoría, que en muchas ocasiones, así se planteó, representan un gasto excesivo del presupuesto que podría ser utilizado en otros proyectos.

Se vio también como deficiencia no contar con una agenda de eventos que tomara en cuenta a todas las instancias del gobierno federal. Con frecuencia, se dijo, la agenda de eventos establecida por la Presidencia opacó los eventos organizados por las distintas dependencias que se vieron obligadas, por la falta de planeación, a competir con los eventos presidenciales.

Algunos coincidieron en recomendar que en la agenda presidencial se contemplen menos eventos. La multiplicidad y la diversidad de los mismos hace imposible, en muchas

ocasiones, que los medios centren la atención en un solo evento o en el evento que resulta prioritario para la Presidencia de la República.

Se plantea la carencia de una estructura de comunicación en las representaciones de los estados y que por lo mismo, es necesaria la creación de las mismas. Algunos consideran que la Presidencia adolece de este mismo problema.

Otra limitante señalada por los comunicadores es la ausencia de áreas de monitoreos informativos en algunas dependencias, que resultan fundamentales, pues no todas cuentan con los recursos para desarrollarlas.

Se ve como dificultad que algunos medios vieron en la ley de transparencia que es un avance muy relevante de la democracia mexicana un instrumento para sólo atacar al gobierno y a sus funcionarios. Se ve como necesario que los medios, en pleno goce de la libertad de expresión, pudieran pasar, en sus demandas de información, a temas más relevantes que resulten del interés general del país. Existe la confianza de que esto podrá ocurrir en los años por venir.

En relación con la publicidad se planteó que la complejidad de los trámites administrativos fue un constante problema para la licitación o contratación de servicios publicitarios. En

la actual modalidad se consume mucho tiempo en la elaboración de los informes que se solicitan y también en procedimientos que nada tienen que ver con los procesos comunicativos. La normatividad y los trámites administrativos deben ser menos burocráticos y engorrosos.

Se considera que una carencia relevante es la falta de una mejor y más equitativa distribución de los tiempos oficiales y fiscales, para que las dependencias tengan acceso a los mismos. Algunos señalaron que, si bien resultó exitoso focalizar en sólo cinco grandes temas la publicidad del gobierno federal, es necesario considerar que en el futuro se puedan tratar más temas, para que así se puedan dar a conocer los logros de las distintas dependencias federales.

6. ¿Cuáles son los retos de comunicación de tu dependencia en los próximos años?

Se coincide en que es fundamental definir desde el principio de cada administración una estrategia general de comunicación y desprender de ahí las estrategias particulares de las dependencias. Resaltaron también la necesidad de fortalecer una estrategia de mensajes coordinados en todo el gobierno federal, a fin de articular el discurso y evitar contradicciones.

Los directores consideraron que la planeación estratégica común a todas las áreas de comunicación social del gobierno federal evitaría cambios bruscos en la estrategia informativa, al mismo tiempo que abriría la oportunidad de planear al mediano y largo plazos. Otro reto importante es comprender que el éxito de una política de comunicación obtienen sus mejores resultados en el mediano y largo plazos.

Uno de los más grandes retos es trabajar, hay mucho por caminar en esta línea, en la forma que se debe afrontar el tema de las percepciones que tiene la ciudadanía con la realidad de los hechos y de los logros del gobierno. Es un tema central. Los medios juegan un papel fundamental en una u otra de las visiones.

Un reto permanente es mantener una estrategia de comunicación eficaz a través de mensajes claros y contundentes que acerquen al ciudadano al gobierno, y permitan difundir de manera sencilla y oportuna los objetivos y acciones de la administración en los diversos temas del interés nacional. En este sentido, será importante también seguir aprendiendo a comunicar información especializada a personas que no son especialistas.

La transparencia y la rendición de cuentas es un reto que deben seguir enfrentando las dependencias. Se requiere capacitar a los funcionarios en materia de transparencia y establecer mecanismos de respuesta pronta, oportuna y productiva de la propia dependencia a las demandas de información de los ciudadanos, de los medios y del propio IFAI.

Otro reto es capacitar, desde las dependencias, a los reporteros de la fuente en las materias técnicas especializadas, así como a los funcionarios en materia de comunicación. Éstos se deben asumir ahora también como comunicadores. Se considera que el esfuerzo de capacitación en estas dos líneas contribuye a establecer un lenguaje más fluido y terso, de ida y vuelta, entre los funcionarios y los comunicadores.

Es también un reto la elaboración de mecanismos e indicadores precisos de autoevaluación con el fin de poder medir el impacto real que produce el trabajo de las áreas de comunicación. Esto es indispensable para saber si se va por el camino correcto o es necesario modificar la estrategia a seguir.

Un reto permanente será siempre maximizar los recursos. En términos generales las oficinas reconocen la necesidad

de contar con lineamientos claros para la planeación y autorización de presupuestos (licitación de contratos y uso de tiempos oficiales, por ejemplo), así como la obligación que tienen de trabajar maximizando los recursos económicos, técnicos y de personal, y establecer fórmulas ingeniosas para optimizarlos.

Se coincide en que las áreas de comunicación tienen que ser consideradas como *staff* del titular y los responsables de comunicación deben tener acceso a las reuniones en que se toman decisiones, para estar en la posibilidad de comunicar de mejor manera las acciones y logros de su dependencia.

Asimismo, los directores coincidieron en que es importante reformar y mejorar la estructura organizacional "clásica" de las áreas de comunicación, para incorporar en una sola área todo lo que tenga que ver con la comunicación. Así, imagen, publicidad y comunicación social deben estar en una misma estructura y responder a una misma línea.

Algunos sostienen, por el contrario, que lo mejor es separar de manera clara el área de comunicación social de la de publicidad. La racionalidad de las mismas es distinta y requiere de personal especializado con perfiles diferentes. En todo caso en una acción coordinada habría que unificar el contenido de los mensajes, pero no su forma de difusión.

En materia de estrategias de difusión las dependencias reconocen que habrá que seguir trabajando en el uso de las nuevas tecnologías de la información Internet que permiten emitir información oportuna, actualizada y de manera directa con los ciudadanos y los medios. Habrá también que utilizar al máximo los canales y mecanismos de difusión que ofrecen los medios de los estados.

Un reto clave es estructurar una buena estrategia para hacer frente al control de daños. Se reconoce la necesidad de elaborar un manual de crisis para hacer frente a la situación y a las demandas de información de los medios.

Se está de acuerdo en afirmar que la comunicación no solamente se debe hacer hacia el exterior sino también al interior de las dependencias. En diversas oficinas gubernamentales existe poca comunicación con el personal para informarlo de los logros de la institución y de sus funciones. Es necesario mejorar los vínculos.

Finalmente, los ponentes estuvieron de acuerdo en que es recomendable establecer áreas de investigación en técnicas de comunicación política y de apoyo técnico que permitan la planeación basada en el conocimiento sólido y dejar atrás el sólo trabajar con base en la intuición.