

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE  
MÉXICO

FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES

**“PLAN ESTRATÉGICO  
DE MARKETING POLÍTICO  
PARA EL EJERCICIO DEL PODER”  
(PEMPEP)**

**TESIS**

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE  
**LICENCIADO EN CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN  
ESPECIALIDAD EN COMUNICACIÓN POLÍTICA**

PRESENTA:

**RODRIGO BERNARDO SOTO ZERMEÑO**

DIRECTORA DE TESIS: LUZ ELENA PEREYRA RODRÍGUEZ

MÉXICO, D. F.

2008



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

## **AGRADECIMIENTOS**

Esta tesis de licenciatura no sólo representa un proyecto de investigación, más allá de esto, es la resultante de una suma de conocimientos, vivencias, esfuerzos y sentimientos encontrados que fueron moldeando parte de mi evolución, parte de lo que ahora soy.

A mí querida Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, de la máxima casa de estudios: Cuando me cobijaste con tu manto de enseñanzas, mi vida radicalmente cambió. Me diste el humanismo como un valor indispensable y las herramientas para seguir haciendo de México el mejor país del mundo. De ahora en adelante, a donde quiera que vaya seré un embajador de la UNAM, mis triunfos futuros y buenas acciones traerán un sello con una leyenda que dice: “Hecho en C.U.”

A mi madre: Dra. Graciela Zermeño Gómez, tú eres la principal responsable de este logro; tu ejemplo y tu carácter, otra vez más, demuestran el poder de creación que tienes. Si llego un día a ser la mitad de lo que eres, entonces seré enorme. Te amo.

A Eduardo Soto Ochoa: cómo quisiera que estuvieras aquí, aunque vives siempre en mi mente y mi corazón, hasta el día en que nos reunamos de nuevo, allá en donde nos esperan las costas blancas.

A otro de mis Eduardos: abuelo, tu legado es permanente, sigues siendo todo lo que significa ser libre, “y aquí se acabo lo bueno”.

A mis abuelas Alicia y Rosita: me siento tan orgulloso de llevar los genes de estas dos hermosas mujeres, que me criaron, que me alientan, que son la bendición más grande que Dios me ha dado. Ustedes, señoras, son inmortales, porque su nombre, a través de nosotros, su descendencia, hará eco en la eternidad.

A mi hijo Eduardo: eres esa persona que todos los días está en mi mente; tú eres la fuerza que llevo adentro, la inspiración de mi vida. Mi amor por ti es infinito y estoy orgulloso de lo que eres, y de lo que serás en el futuro.

Al Bandido: Steve, eres mi sangre, la noche de mi día, el negro de mi blanco, te amo y no tengo más que todos mis buenos deseos para ti.

A mis tíos: Ale, Mary, Memo, Pablo, Carmen, Angy, Marcos, Loren, Gustavo: su forma de vida y los valores que cimientan su existencia y que me han transmitido son la brújula que me guía todos los días, y que permite que me sienta infinitamente agradecido y seguro. La familia lo es todo.

Al Dr. Banderas: Pa, gracias por el amor a mi madre y a mi hijo, gracias por haber llegado a esta familia: cuando pienso en el concepto de “un buen hombre”, irremediablemente llegas a mi mente.

A Elianne: Mi nena, gracias por tu cariño y tu incondicional apoyo, llegas a mi vida como la brisa fresca de la mañana, provocando en mí una gran sonrisa y un regocijo eterno en el corazón.

A Cuauhtémoc Carmona: hermano, mil gracias por tu amistad, por tu apoyo, por creer en mí, pero sobre todo, por mostrarme con tu ejemplo, que México aún tiene políticos de alto nivel que aman a su país y que son verdaderos servidores públicos comprometidos con el bienestar social.

A Luz Elena Pereyra: Lucecita, así como tu nombre lo dice, has sido mi luz en este bello camino, siempre guiándome, siempre ocupada en hacerme ser mejor. Este triunfo también te pertenece y no tengo con qué poder agradecerte.

A Gisela Rubach: Teacher, you know. Usted me mostró por primera vez un camino lleno de conocimientos que ahora amo, se ha convertido en una persona que admiro muchísimo y que a veces con regaños, y a veces dándome ánimos me ha moldeado para ser cada día mejor.

A David Navarrete: David, fuiste mi profesor de tres materias, quizá me inscribía contigo porque siempre he disfrutado los retos, pero más allá siempre percibí en ti una identificación enorme, que tiempo después comprendí que en muchas formas somos

almas gemelas. Te he llegado a querer como a un verdadero hermano, te admiro y no tengo más que agradecer tu existencia.

A Rosario Guerra: Maestra mía, usted es uno de los pilares en mi formación profesional, sus enseñanzas viven en mí y mis recuerdos no están completos sin tenerla presente. Gracias por todo.

A mis amigos del alma: Mabel Luna, Tato Castro Z., Rafa Vargas, Chuy Rodríguez, Jonathan Alcalá, Erikita Bravo, JC. Abreu, Eugenio Montalvo, Ricardo Posadas, Tanguy y Fabiola Themmet, Sadoth García y Eric H. Mil momentos inolvidables con cada uno de ustedes que han llenado mi existencia de amistad y felicidad, les estoy agradecido en demasía.

A mis sinodales: Rodian Rangel, Leonardo Figueiras y Pablo Martínez, les estoy enormemente agradecido, no sólo por las opiniones y sugerencias acerca de mi tesis, sino por todo el apoyo y ánimo que me han dado para mi titulación.

# Índice

<b>Introducción.....</b>	<b>8</b>
--------------------------	----------

## **Parte I (Sustento teórico)**

### **Capítulo 1.- Pensar estratégicamente**

1.1. Democracia: campo abonado para la germinación del Marketing Político.....	16
1.2. Marketing político: consecuencia del pensamiento estratégico en comunicación política.....	22

### **Capítulo 2.- De lo electoral a lo gubernamental, y viceversa**

2.1. Factores que facilitaron el desarrollo del marketing político.....	26
2.2. Aproximación conceptual.....	27
2.3. Dos grandes esferas: electoral y gubernamental.....	32
2.4. Modelo Moebius.....	33

### **Capítulo 3.- Esencia del marketing gubernamental**

3.1. Del ejercicio del poder.....	45
3.2. Marketing para gobernar: del hacer y del comunicar.....	48
3.3. Del plan estratégico.....	52

## **Parte II (Diseño del modelo y descripción técnica)**

<b>Introducción a la segunda parte.....</b>	<b>64</b>
---	-----------

<b>Descripción general del modelo.....</b>	<b>68</b>
--	-----------

<b>Capítulo 4.- Investigación y diagnóstico</b> .....	71
4.1. Diagnóstico del actor político (visualización primaria de la imagen-objetivo).....	73
4.1.1. <i>Análisis FODA y aplicación del modelo Moebius en el actor político</i> .....	75
4.2. Análisis y diagnóstico de la Institución a la cual representa el actor político.....	81
4.3. Análisis y diagnóstico de la competencia y otros actores.....	82
4.4. Investigación del mercado político.....	83
4.4.1. <i>Datos socio-económicos del mercado político</i> .....	85
4.4.2. <i>Diagnóstico de realidad de datos socio-económicos (aplicación de encuesta descriptiva de percepción)</i> .....	86
4.4.3. <i>Análisis y diagnóstico del comportamiento político</i> .....	86
4.4.4. <i>Estudio de profundidad del comportamiento político</i> .....	87
4.5. Análisis y diagnóstico de los formadores de opinión y de los medios de comunicación.....	88
4.6. Análisis del contexto político.....	89
4.7. Aduana de control de la investigación.....	90
<b>Capítulo 5.- Objetivos</b>	
5.1. Planteamiento de objetivos.....	90
<b>Capítulo 6.- Estrategias y tácticas de gestión</b> .....	93
6.1. Equipo de trabajo.....	95
6.2. Plan de gobierno.....	97
6.3. Marketing en los servicios públicos.....	99
6.4. Sistema de inteligencia.....	102
6.5. Cabildeo (conflicto y negociación).....	102
6.6. Escenario de acción.....	105
6.7. Presupuesto y gastos.....	108
6.8. Aduana de control de estrategias de gestión.....	109

<b>Capítulo 7.- Estrategias de comunicación política.....</b>	<b>109</b>
7.1. Trabajo en imagen.....	111
7.2. Estrategia de medios.....	114
7.2.1. Monitores de medios.....	114
7.2.2. Diseño de campañas.....	115
7.2.3. Selección de medios.....	116
7.2.4. Creación de mensajes y discursos.....	116
7.3. Espacios de comunicación ciudadana.....	117
7.4. Relaciones públicas con los medios.....	118
7.5. Cobertura de actos de nuestro actor político.....	118
7.6. Intra-comunicación.....	119
7.7. Estrategias de comunicación emergente.....	121
7.8. Aduana de control de las estrategias de comunicación política.....	122
<b>Capítulo 8.- Control y evaluación del PEMPEP</b>	
8.1. Tres niveles de control, revisión y evaluación.....	122
<b>Capítulo 9.- Personal necesario para la ejecución del plan estratégico.....</b>	<b>125</b>
<b>Conclusión.....</b>	<b>128</b>
<b>Bibliografía.....</b>	<b>131</b>

## INTRODUCCIÓN

La competencia por conseguir recursos políticos escasos, como son los puestos públicos, el acceso al escenario presentado por los medios masivos de comunicación (*mass media*) y los diversos espacios para la toma de decisiones se está modificando. La lucha por la conquista y el control del poder exige, cada vez más, una alta competitividad que obliga a una mejor preparación de los diversos actores que juegan el rol político. La comunicación política se presenta en este rol no solamente como canal de transmisión de información entorno a lo político, sino como creadora y reguladora de lo que llamamos comúnmente como la ‘verdad’ en los parámetros simbólicos socio-políticos. La evolución de los estudios en comunicación política y las aportaciones de la planificación estratégica con miras a hacerla mucho más efectiva y penetrante han creado una herramienta que resulta hoy imperante, no sólo en el plano electoral, sino también en la acción gubernamental para la preparación y legitimación de dichos actores, esta herramienta hoy la conocemos como marketing político.

En México, el marketing político ha tenido un desarrollo acelerado en los últimos 20 años; una evolución que ha resultado dispareja en cuanto a la diferenciación del campo práctico y el académico. Si bien es cierto que en la *praxis* hemos alcanzado un grado que puede inscribirse como madurez y que incluso algunos de los consultores más destacados del país asesoran no únicamente en México sino también ya en el resto de América Latina y Europa, lo cierto es que en el ámbito de investigación todavía nos encontramos con muchos caminos por recorrer, idea que compartimos y que ha afirmado en diversas investigaciones el Dr. Andrés Valdez Zepeda.<sup>1</sup>

En el transcurso de esta investigación veremos que el marketing político se encuentra dividido en dos grandes esferas, tanto en la práctica como para

---

<sup>1</sup> Cfr. Andrés Valdez Zepeda, “La mercadotecnia política en México. La emergencia de un campo académico”, en *Comunicación y Sociedad*, México, DECS, Universidad de Guadalajara, No. 36, noviembre-diciembre de 2000, pp. 153 – 169.

finés de estudio. La primera es referente al ámbito de los procesos electorales y es la que ha sido más investigada, y que, por lo tanto, cuenta con mayor número de publicaciones; mientras que la segunda se ubica en el espacio del gobierno ya en funciones. Son realmente escasos los textos elaborados en México que abordan el tema del marketing político gubernamental, o para el ejercicio del poder, como más adelante llamaremos a la segunda esfera. Lo anterior es hasta cierto punto justificable dado que el tema que hoy concentra nuestra atención es aún considerado de vanguardia. Sin embargo, delimitándonos a las características del desarrollo del marketing político en nuestro país resulta un tanto contradictorio. Lo es porque en México nace, ya de manera contundente, para servir al ejercicio de gobierno prácticamente a la par que para fines electorales.

Como sabemos, antes de 1988 no existía una competencia política evidente; el sistema electoral y en general los *mass media* eran favorables al otrora grupo hegemónico gobernante. En los tiempos del Partido Revolucionario Institucional (PRI), el acceso al poder se decidía de manera unilateral y por decisión del presidente en turno y sus huestes; mientras que los procesos electorales sólo hacían una función de espejismo democrático frente a la opinión pública. El aumento de esta competencia inicia, en lo local, con el triunfo no reconocido del Partido Acción Nacional (PAN) en Chihuahua en 1986, y a nivel nacional con la incertidumbre en los resultados electorales de los comicios presidenciales de 1988. Por primera vez, los candidatos de dichas elecciones utilizaron los servicios privados de estrategias y la asesoría especializada en comunicación política, y los estudios de opinión comenzaron a aparecer de manera continua. En este mismo año se reduce la mayoría del PRI en la Cámara de Diputados: de 500 puestos baja a 260 escaños. Meses después, en 1989, por primera vez desde 1929, el Revolucionario Institucional reconoce el triunfo de otro partido (el PAN) en uno de los estados de la República, perdiendo así Baja California.

Frente al inicio de una competencia política real y dadas las condiciones de pérdida de credibilidad en la victoria del PRI en los comicios de 1988, la administración presidencial, en manos de Carlos Salinas de Gortari, en el ocaso de ese mismo año puso en marcha un plan que buscaba maximizar los bajos niveles de legitimidad. Entendieron las enormes gratificaciones que les podría dar la utilización de los *mass media*, no únicamente para callar y limitar cualquier opinión contraria al *statu quo*, como siempre se había hecho, sino como plan de comunicación política estratégica en miras de persuadir al público en pro del gobierno. Dicho plan vistió lo que conocimos como el Programa Nacional de Solidaridad, quizá el primer programa nacional de gobierno que fue diseñado, planificado y puesto en marcha con las herramientas y la estructura propia del marketing político. “La década de 1988–1998 constituye un parteaguas fundamental en el estilo de comunicar políticamente en México. Su huella se aprecia en el tránsito de un modelo autoritario-corporativo a la instalación progresiva de un marco dialógico.”<sup>2</sup>

Dentro del campo de la comunicación política, como detallaremos en el cuerpo de esta obra, se encuentra inmerso el marketing político y, en su bifurcación, en la esfera referente al ejercicio del poder, es donde encuentra sus fronteras el presente estudio. Trata de responder a dos problemáticas: la primera es para ir llenando espacios en el vacío académico y bibliográfico existente acerca de este tema. En este sentido, el objetivo con nuestra investigación es transformar a nivel discursivo el saber práctico y académico del marketing político gubernamental, y que los resultados que devengan puedan ser decodificados para servir como motivacionales dirigidos a nuevos estudios.

La segunda problemática es el constante conflicto al que los gobiernos se enfrentan al llegar al poder: estar verdaderamente preparados para gobernar, concretizar las promesas de campaña y utilizar ese poder para hacer acciones de utilidad y beneficio para los ciudadanos. Al parecer, para que estas

---

<sup>2</sup> Gabino Vázquez Robles, “Comunicación y marketing político. Notas sobre su asimilación en el contexto mexicano”, en *Revista mexicana de comunicación*, No. 53, marzo–abril de 1998, p. 13.

intenciones no se queden en mera utopía del deber ser, una forma de lograrlo es proponiendo ciertas mecánicas que desde los campos del conocimiento resulten atractivas para las élites políticas. En nuestra investigación, dichas mecánicas le dieron forma a la tesis principal que deseamos sustentar: desde la planeación estratégica en comunicación política es posible el diseño de un modelo de plan estratégico de marketing político que sea de gran ayuda para los titulares de instituciones públicas, siempre y cuando dicho beneficio sea a través de la construcción de un buen gobierno y esté enfocado a aumentar la credibilidad en las instituciones. Buscando solucionar las problemáticas sociales, aumentar la calidad de los servicios públicos, crear una comunicación constante y cordial entre gobernantes y gobernados, mejorar la imagen que del gobierno se tiene y respetar las libertades y obligaciones de los ciudadanos a través de un ejercicio eficaz del poder.

La investigación se encuentra dividida en dos partes: la primera es referente al sustento teórico necesario para lograr entender la esencia del marketing político y las bases conceptuales sobre las que descansa el modelo que diseñamos. Es así que el objetivo particular del primer capítulo fue investigar, de primera instancia, las causas que aclaran el por qué el marketing político se ha podido desarrollar en un sistema como la democracia y no en otras de formas de gobierno. Asimismo, resultó imperante dejar en claro que el marketing político es consecuencia de la evolución de la comunicación política, sobre todo bajo el argumento de una necesidad que, al paso del tiempo, exigía hacer más eficaz dicha comunicación. Como veremos en este capítulo, actualmente podemos afirmar que una de las aplicaciones formales, profesionales, especializadas y, sobre todo, estratégicas y planificadas que más eficacia presenta de la comunicación política es el marketing político, que funge como su herramienta y técnica, es en sí misma un pensamiento estratégico encauzado en los ríos de la comunicación para el control del poder.

Los factores que facilitaron su desarrollo, la confrontación de diversas definiciones y la descripción de las dos grandes esferas en que se divide el marketing político fueron menester del segundo capítulo. Estudiar y explicar la naturaleza misma de esas esferas, electoral y gubernamental, nos dio pie para exponer el modelo Moebius, que nosotros mismos diseñamos. Este primer modelo explica, desde una óptica matemática, la convergencia de las dos esferas y cómo éstas se afectan mutuamente, al mismo tiempo, es una propuesta para poder medir la fuerza inicial que tiene un funcionario público que ganó su cargo a través de un proceso electoral, y la fuerza inicial con que un candidato que ocupó un cargo público inicia su campaña.

Como se podrá notar en la obra, en varios puntos de los apartados anteriores reiteramos que el objetivo general perseguido por el marketing electoral es la conquista del poder, mientras que el del marketing gubernamental es el ejercicio de éste. A lo largo del tercer capítulo nos concentramos en aclarar a qué nos referimos con ejercicio del poder y cuál sería la esencia de un marketing destinado al acto de gobernar. La primera intención, en esta parte, fue demostrar que ‘el hacer y el comunicar’ son las bases indispensables de la acción gubernamental moderna, mientras que la segunda fue investigar los conceptos teóricos y las fases que toda planeación estratégica debe tener.

La segunda parte de la investigación se refiere al diseño y descripción técnica del modelo. El diseñar un modelo de plan estratégico de marketing político gubernamental, o para el ejercicio del poder, proviene de la necesidad de dar respuesta a la segunda problemática de la que hablamos en un inicio: el conflicto al que los gobiernos se enfrentan al llegar al poder, envueltos en la incertidumbre de que quizá no se encuentran verdaderamente preparados para gobernar. Del mismo modo, este modelo nos otorgó la posibilidad de dar mayor claridad tanto a las fases de planeación como a su correcta programación y, a

la vez, proporcionar una explicación general de las técnicas que el marketing político puede utilizar ya en gobierno.

La modelística de la planeación, que en nuestro caso resultó altamente influenciado por los pensamientos del chileno Carlos Matus por tratarse de México y, por tanto, de América Latina, hizo las veces de guía explicativa de las etapas que se deben seguir para lograr un plan estratégico exitoso. Esa fue una de las primicias por las que se desarrolló el modelo, pero siempre tratando de escapar a la idea de presentar una especie de recetario donde si ocurre 'A' aplicamos 'B', lo cual nunca será válido bajo la característica fundamental que tiene la planeación estratégica de ser situacional. Lo anterior también fue motivo por el cual no optamos por un estudio de caso en específico, y nos inclinamos por definir las fases del plan y explicar las técnicas del marketing político. La descripción de esas fases se ubican del capítulo cuarto al octavo, y están divididas respectivamente en: investigación y diagnóstico, definición de objetivos, estrategias de gestión, estrategias de comunicación política y plan de control y evaluación.

Quisimos incluir un capítulo extra (capítulo nueve) en las postrimerías de la investigación donde sugerimos el personal necesario para la ejecución de un plan estratégico como el que aquí presentamos, donde se puede apreciar, de manera esquemática, la división de áreas donde interviene cada miembro del *staff* de dirección operativa.

Finalmente, cabe mencionar que el modelo que proponemos está estructurado de tal forma que contribuirá, desde los alcances del marketing político, a conquistar dos aspectos principales: por un lado, las aspiraciones de un actor político y, por el otro, la edificación de lo que llamamos un buen gobierno, el cual sienta sus bases teóricas en la idea del bien común y la elevación de los niveles de vida de la población gobernada, además del manejo

adecuado y estratégico del poder, para contribuir así a la estabilidad política y al aumento de credibilidad en nuestras instituciones.

De esta manera, desde el campo de la comunicación política, tratamos de aportar un estudio académico y una herramienta eficaz que esté al servicio de la consolidación de nuestras democracias en América Latina.

Plan Estratégico de Marketing Político para el  
Ejercicio del Poder  
(PEMPEP)

**Parte I**

**Sustento teórico**

## **Parte I**

### **Sustento teórico**

*Si llegas realmente a la raíz, no quedarás confundido entre las ramas; si sabes lo que es esencial, no estarás aturdido por las dudas.*

Wen-Tzu. Año CXLV a. C.

### **Capítulo 1.- Pensar estratégicamente**

#### **1.1. Democracia: campo abonado para la germinación del Marketing Político**

En el proceso de democratización de los Estados modernos, el marketing político poco a poco se ha ido desarrollando, tanto ciudadanía como gobernantes comienzan a familiarizarse cada vez más con sus técnicas y terminología. En aquellas naciones donde la democracia ha evolucionado con mayor rapidez, como lo es el caso de Estados Unidos o Francia, entre otros, es donde el marketing político se encuentra más desarrollado. Sin embargo, podemos decir que todo Estado que sienta sus bases en la democracia liberal como sistema de gobierno que permite a los ciudadanos elegir a sus gobernantes a través de elecciones periódicas, y en cuyo seno se encuentran las primicias de legalidad, legitimidad, libertad y derechos de los ciudadanos, y tolerancia y respeto a las diversas ideologías políticas, el marketing político encontrará un terreno fértil donde echar raíces. Un aspecto importante y un rasgo que tienen estas naciones para que permita la evolución del marketing político es el que en ellas se presenta un desarrollo tecnológico constante de los medios de comunicación de masas como empresas privadas independientes del aparato de Estado y con intereses mercantiles y políticos propios.

El marketing político entró en escena, en el caso particular de México y en lo general de América Latina, mucho más tarde que en otros países, debido principalmente a que los regímenes dictatoriales y autoritarios de nuestra historia, que enseñaron su cara más dura a partir de los años 60 (Brasil 1964, México y Perú 1968, Chile 1973, Argentina 1976) y que se fueron diluyendo en la década de los 80, retrasaron tales procesos de cambio de sistema, hasta que contemplaron en la democracia un sistema político que otorgó esperanza a través de los cambios que el mismo sistema prometía<sup>3</sup>. En nuestro país, eso fue posible únicamente cuando en nuestra historia la competencia política dejó de ser un mero deseo y se materializó en una realidad. Es decir, el marketing político sólo germina en América Latina tiempo después de que la democracia comience a sentar sus bases, la respuesta al por qué en ese tiempo responde, *a priori*, a que el marketing político no puede crecer en un Estado donde solamente un grupo ideológico tiene oportunidades de acceder al poder, debido a su naturaleza misma basada en la competencia y la participación ciudadana.

Las democracias tienen en su esencia la primicia de la competencia de grupos de poder que buscan conquistar los recursos escasos de los que hablábamos en el inicio y que de manera continua están intentado participar activamente en la formación de un proyecto de nación, en esta competencia el cáliz sagrado es la legitimación por parte de la fuerza de las mayorías. Inmersos en un sistema de competencia política, donde el ciudadano tiene libre elección, la única forma para lograr ese apoyo mayoritario es a través de la comunicación política persuasiva. La persuasión como técnica es tan antigua como lo es la civilización misma. En la antigüedad clásica, durante el siglo V a.C. los sofistas comienzan a enseñar los beneficios de su utilización, en diversas ocasiones a cambio de renumeración económica, siendo así que algunos teóricos creen que los sofistas son los antecesores más lejanos del consultor en comunicación y marketing político.

---

<sup>3</sup> Norbert Lechner, *Los patios interiores de la democracia: subjetividad y política*, México, F.C.E., segunda edición, 1995, pp. 9-38.

Al igual que lo que sucedió con la persuasión en la antigüedad, lo mismo ha sucedido con el marketing político, en aquel entonces ese tipo de técnicas tenía férreos críticos, el mayor de ellos fue Platón (427–347 a.C.) quien argumentaba que lo que importaba no era ese ‘seudo-arte’, y que la persuasión se usaba para persuadir a los conglomerados de gente ignorante. Platón pensaba que en la democracia no se encontraba el remedio para la estructuración social, sino en el gobierno de reyes–filósofos que antes que todo buscaran la verdad para la formación de un mundo ideal. Sin embargo, Platón encontró en uno de sus alumnos su enemigo íntimo en ideología: Aristóteles (384–322 a.C.), quien alrededor del 336 a.C. escribe una de sus mayores obras: *La Retórica*. Con dicha obra la utilización de la persuasión se acentúa, pues si bien él buscaba ‘la verdad’, al igual que su maestro, argumentaba que ésta necesitaba un medio para transmitirse, y este medio era la persuasión; el arte mismo de la retórica, pues, era un medio para conseguir un fin, una técnica de comunicación política que era positiva para el pensador y para la multitud.

Como podemos ver, la importancia de dicho término es nodal en el estudio y práctica de la comunicación política, y lo entenderemos como el “proceso por el que un comunicador intenta influir en las creencias, las actitudes y la conducta de otras personas o grupo de personas a través de la transmisión de un mensaje ante el que el auditorio mantiene libre elección.”<sup>4</sup> El análisis de la Dra. Martín Salgado nos demuestra y presenta en esta definición un rasgo sumamente importante que es básico en el desarrollo de toda democracia: el intento de influir en las creencias y conductas del auditorio, es decir, los receptores destinatarios del mensaje, conlleva la característica de que este auditorio mantiene ‘libre elección’. Este último rasgo resalta la diferencia entre persuasión y manipulación, dado que en la manipulación dicho rasgo de elección a través de la conciencia libre no existe.

---

<sup>4</sup> Lourdes Martín Salgado, *Marketing político. Arte y ciencia de la persuasión en democracia*, Barcelona, Paidós, Papeles de la comunicación, No. 37, 2002, p. 21.

La manipulación es el robo de esa posibilidad de elección a través de un cierto tipo de fuerza, fundamentalmente de orden psicológico, como podemos observar en una dictadura u otro sistema similar. En un proceso electoral el individuo basa su decisión en ciertos motivadores emotivo-rationales, su voto es libre y secreto, y se encuentra expuesto a una serie de ofertas por parte de diversas opciones políticas, en cuyas 'opciones' su posibilidad de elegir de manera libre, incluso su posibilidad de abstenerse, es donde cobra vida. La persuasión de ninguna manera es algo negativo, la retórica misma es y ha sido históricamente parte de la esencia de las democracias, dado que el uso de la violencia psicológica teóricamente está descartado en el proceso de elección.

La comunicación persuasiva es la herramienta básica en comunicación política, y muchas de las técnicas del marketing político están destinadas a perfeccionar lo más posible la persuasión, no solamente en el campo electoral, también ya en gobierno en funciones su utilización dirigida tanto a la opinión pública como a otros actores políticos, como puede ser en el caso de una negociación deliberativa para tomar una decisión de orden legislativo, será lo que determine un apoyo favorable al detentador del poder.

Es así que en un Estado totalitario o un sistema de gobierno como en una dictadura resulta complejo que se desarrolle el marketing político, dado que en dichas formas, acciones de comunicación son más del tipo de la manipulación, porque no hay opciones, no existe competencia, no existen diferentes ofertas, los discursos no van dirigidos con una lógica comunicante del marketing político en el sentido del estudio previo de una serie de factores que nos ayuden a conocer qué y quién es nuestro auditorio, qué lo motiva, qué lo mueve, para posteriormente establecer caminos de acción comunicativa, en el sentido definido por Habermas<sup>5</sup>, que influyan en su comportamiento para que nuestra oferta, entre las otras opciones, resulte imperante, y que ese comportamiento,

---

<sup>5</sup> Sentido que transforma la acción comunicativa en discurso a través de la argumentación racional. Vid. Jürgen Habermas, *Teoría de la Acción Comunicativa 1*, Madrid, Editorial Taurus, 1987, 517 pp.

llámese votar, llámese aceptación, llámese el acto de legitimar, sea la respuesta o retroalimentación que esperamos de ese auditorio como receptor del mensaje.

Diversos autores afirman que lo que predomina en una dictadura es la manipulación y la técnica de la propaganda, el segundo concepto en el sentido eclesiástico original del término *propagandus*, y que sus inicios se encuentran en la instauración de la *Sacra Congregation de Propaganda Fide* de la Iglesia católica en 1622 por parte del Papa Gregorio XV. La propaganda no es un proceso completo de comunicación en la utilización rigurosa del término, no tiene definida una retroalimentación de información.

En el acto comunicativo existe un proceso complejo de ida y vuelta de la codificación y decodificación del mensaje que además se ve afectado por otros factores, mientras que la propaganda es más de índole informativa, unidireccional, es decir, solamente de ida y su énfasis se halla en la emisión del mensaje. Para la administración de los factores del marketing, tanto político como empresarial, no solamente es importante tener en cuenta todos los factores del proceso comunicativo, sino que es de hecho la base de su actuar. La propaganda es sólo una técnica más de la comunicación política como la publicidad es del marketing, es decir, son instrumentos de los cuales echar mano para conseguir sus objetivos.

No tenemos que caer en el error de confundir persuasión con manipulación, comunicación con propaganda, ni marketing con publicidad. Es importante ser persistente en la aclaración *a priori* de esta terminología, porque en la claridad de nuestros conceptos encontraremos la claridad de nuestras ideas y tendremos un mejor entendimiento para nuestro actuar. Insertamos la anterior reflexión acerca de la comunicación persuasiva *versus* manipulación porque si observamos con atención las técnicas comunicativas existentes en determinada sociedad podemos darnos una idea del tipo de sistema político que tiene.

La comunicación política entendida como un sistema que hace posible las relaciones de poder entre individuos no es monopolio de las democracias, ésta es inherente a cualquier forma de gobierno porque ha existido desde los primeros intentos del hombre por crear estas formas; sin embargo, como argumentamos anteriormente, la gestación del marketing político sí está orientada al servicio de los diversos actores del sistema democrático, porque solamente la democracia liberal ha presentado los elementos necesarios que contribuyen a su desarrollo.

Como forma de gobierno, las democracias liberales se sustentan en las ideas de pluralismo y tolerancia, donde los ciudadanos son libres para elegir a sus gobernantes a través de celebrar elecciones periódicas. Dicho término proviene de la época de la Ilustración, y es consecuencia del deseo de proteger la libertad de los ciudadanos de cualquier ejercicio arbitrario por parte de los gobernantes. Los ciudadanos pueden ejercer su derecho de voto de manera libre y secreta, mientras que los representantes electos están sujetos a un marco normativo regulado por la Constitución. En estos sistemas, la protección de los derechos y las libertades, tanto individuales como colectivas, establece restricciones tanto a los líderes como a la ejecución de la voluntad de una determinada mayoría.

Estos elementos, como forma de convivencia, están regulados siempre por el Estado de Derecho, de manera tal que la legalidad y legitimidad son bastiones principales de la democracia liberal. El proceso de legitimación y la necesidad misma de la legitimación provee al marketing político la justificación idónea para su evolución en este tipo de sistema de gobierno.

## **1.2. Marketing político: consecuencia del pensamiento estratégico en comunicación política**

Resulta imperante dejar en claro que el nacimiento del marketing político es consecuencia de la evolución de la comunicación política, principalmente debido a una necesidad que exigía evolucionar en la eficacia de dicha comunicación. Dicha exigencia sólo encontró respuesta a través de la implementación de estrategias, entendido el término estrategia como un camino que buscamos para elevar los niveles de certeza en las acciones que realizamos para incidir en la realidad. Y logró ser posible al modificar la forma de pensar (los paradigmas) de los comunicadores políticos de la primera mitad del siglo XX, donde la respuesta devino a través del pensamiento estratégico y sus fases de planeación. Para poder explicar esta idea anotaremos primero lo que entenderemos por comunicación política.

Partimos de la idea de que la comunicación es entendida como un proceso en el que dos o más personas se relacionan, donde hay una transmisión de información que proviene de un emisor que la codifica en un código dirigido a un receptor, el cual decodifica la información recibida para poder entenderla. Esta transmisión se lleva a cabo a través de un cierto canal, o medio físico por el cual se logra transmitir, con un código entendible entre emisor y receptor en un determinado contexto. Cuando el receptor logra decodificar la información, llamada mensaje, le da una interpretación y lo vuelve a codificar para devolverlo al emisor de origen, quien hará ahora las veces de receptor, en ese momento el proceso comunicativo es completado.

Podemos incluso entender el acto comunicativo de una manera clara a través de una pregunta que nos presenta uno de los pioneros en la investigación sobre comunicación de masas, Harold D. Lasswell<sup>6</sup>:

---

<sup>6</sup> Harold D. Lasswell, "Estructura y función de la comunicación en la sociedad", en Miguel de Moragas, *Sociología de la comunicación de masas II. Estructura, funciones y efectos*, Barcelona, Editorial Gustavo Gili, 4ª edición, 1994, pp. 50-68.

## *¿Quién dice qué en qué canal a quién y con qué efecto?*

Nosotros entenderemos la comunicación política como el proceso comunicativo y de todos los factores que en él intervienen en torno al poder y para el poder político.<sup>7</sup> Tomamos prestada la anterior pregunta de Lasswell que describe el acto comunicativo y la desarticulamos para una mejor comprensión de lo que es comunicación política, y ésta la podemos identificar:

- Cuando el ‘quién y el a quién’ es un actor político, entendido como toda aquella persona, organización o institución que incide en lo político como espacio de acción de las relaciones del poder institucionalizado.<sup>8</sup>
- Cuando él ‘dice qué’ es un mensaje o información relacionado con temas que atañen la vida política de cualquier comunidad.
- Cuando ‘en qué canal’ se encuentre ubicado y abierto en el espacio de lo público.
- Cuando el ‘efecto’ que se busque esté relacionado con influir de alguna forma en el control del poder político.

Al repasar la definición de comunicación política de Dominique Wolton, la cual dicta que “(...) es el espacio en que se intercambian los discursos contradictorios de los tres actores que legítimamente se expresan en público sobre la política y que son los políticos, los periodistas y la opinión pública a

---

<sup>7</sup> Talcott Parsons explica el poder político como “la capacidad generalizada de asegurar el cumplimiento de las obligaciones vinculadoras de un sistema de organización colectiva, en el que las obligaciones están legitimadas por su coesencialidad con los fines colectivos, y por lo tanto pueden ser impuestas con sanciones negativas, sea cual fuere el agente social que las aplica.” Citado en la definición de Poder de Mario Stoppino, en Norberto Bobbio, Nicola Matteucci y Gianfranco Pasquino, *Diccionario de Política*, México, Siglo XXI Editores, 1995, p. 1199.

<sup>8</sup> Nos referimos al poder legal y legítimo constituido e institucionalizado para asegurar la vida societal, bajo la premisa de Hobbes acerca de que “el hombre el es lobo del hombre” por lo que tenemos que crear instituciones para regular el poder autodestructivo del ser humano. *Vid.* Thomas Hobbes, *Leviatán o la materia, forma y poder de una República eclesiástica y civil*, México, FCE, 1994, 618 pp.

través de los sondeos,”<sup>9</sup> observamos que a los actores políticos de los que hablamos los divide en tres grandes espacios que a su vez tienen subcategorías, y que el autor es puntual al decir que los discursos expresados por estos actores son contradictorios, porque están en constante enfrentamiento a través del debate y la deliberación de ideas en aras de la *res pública*.

La comunicación política es así un proceso que ha permitido la interrelación de los individuos a través del tiempo para la organización de la vida en sociedad y en este sentido ha sido utilizada históricamente como mediadora de las partes involucradas de todo sistema político; es tan antigua como la política misma y es inseparable de ésta, y funge como un estandarte y pilar no explícito de las democracias al ser el medio por el cual se ha dado históricamente el debate de los asuntos públicos. Cuando hablamos anteriormente de la antigüedad clásica y la retórica observamos su importancia desde la formación de los cimientos de lo que hoy conocemos como Estado moderno.

Es de nuestro interés clarificar un punto acerca del entendimiento de la comunicación política que muchas veces suele llevarnos por caminos confusos, y este punto es el de sus fronteras como campo de estudio y práctica. Tanto en la definición de Wolton como en la de Óscar Ochoa, quien dice que: “(...) definiremos la comunicación política como el proceso de transmisión y recepción de mensajes, desde y hacia los componentes del sistema político.”<sup>10</sup> Encontramos que la delimitación por donde circulan los discursos o mensajes es la política o el sistema político, lo cual es verdadero y se refleja en nuestra definición. Es con esta delimitación donde se encuentra nuestro estudio, únicamente en la categoría de la política como el lugar de la palabra en torno al poder político, y no en otra categorización de relaciones de poder como podría ser en el núcleo familiar. Creemos necesario dejar dicho esto porque al no

---

<sup>9</sup> Dominique Wolton, “Las contradicciones de la comunicación política”, en Pilles Gauthier, André Gosselin, y Jean Mouchon, *Comunicación y Política*, Barcelona, Gedisa Editorial, 1995, p. 110.

<sup>10</sup> Óscar Ochoa, *Comunicación Política y Opinión Pública*, México, Mc Graw Hill, 2001, pp. 4, 5.

delimitar nuestro campo de estudio corremos el riesgo de perdernos en un mar de ideas con posibilidades *ad infinitum*.

En el transcurso de la evolución de esta comunicación política, situados en la primera mitad del siglo XX, la alta competencia obligó a los equipos de campaña estadounidenses y posteriormente en otras partes del mundo a pensar en hacer una comunicación política mucho más eficaz. Los encargados del área de estrategia y comunicación de dichos equipos se formularon una serie de preguntas, cuestionamientos acerca de cómo podemos hacer que nuestros mensajes lleguen mejor a los votantes, quiénes son estas personas, qué quieren, cuáles son sus problemas, cómo llegar a ellos, por qué vías de comunicación mis mensajes pueden ser más persuasivos, etc. Consecuencia de esta reflexión iniciaron a construir un pensamiento estratégico basado en la creatividad, llevándolos a un devenir de ideas que resultaron en diseños de planes de administración de acciones.

El pensamiento estratégico condujo a los diversos asesores a buscar una serie de recursos o técnicas que les permitieran responder a esas preguntas, encontrando que esas técnicas provenían de diferentes campos de estudios, que conjuntadas con la lógica del marketing comercial y utilizando la tecnología, y observando al votante como consumidor, las posibilidades de ganar campañas comenzarían a maximizarse. A todo ese conjunto de técnicas que son puestas en acción para conquistar el poder y controlarlo lo llamamos marketing político.

Actualmente podemos afirmar que una de las aplicaciones formales, profesionales, especializadas y, sobre todo, estratégicas y planificadas que más eficacia presenta de la comunicación política es el marketing político, que funge como su herramienta y técnica, es en sí misma un pensamiento estratégico complejo encauzado en los ríos de la comunicación para el control del poder.

## Capítulo 2.- De lo electoral a lo gubernamental, y viceversa

### 2.1. Factores que facilitaron el desarrollo del marketing político

Además del factor determinante que anteriormente presentamos, Teodoro Luque,<sup>11</sup> citando a O'Shaughnessy, señala que el marketing político surge siempre y cuando:

- a) Existan fuertes lazos entre política y negocios.
- b) Se empleen agencias de publicidad y medios comerciales, y existan estilos similares al marketing comercial.
- c) Haya disminución en los niveles de participación popular y de ahí la necesidad de dramatizar las 'llamadas'.
- d) En las sociedades se crea un *value vacuum*, se produce un bajo nivel de lealtad.
- e) Se gasten grandes cantidades de dinero en campañas.
- f) Los políticos estén preparados para modificar una posición de acuerdo con los consejos de la investigación: haya una noción de los electores como consumidores políticos que demanden persuasión no dogmática.

En el caso de Estados Unidos, cuna del marketing político, el francés Philippe J. Maarek nos presenta tres elementos generales que permitieron el crecimiento de la disciplina en este país:<sup>12</sup> a) las características particulares de su sistema electoral basado en las elecciones primarias que desde el siglo XIX sus dos principales partidos, republicanos y demócratas se han disputado, hicieron que estos grupos de poder crearan una sobreproducción de comunicación política enfocada a la conquista de votos, dicha comunicación tuvo que ir echando mano de nuevas técnicas que la mejoraran en su

---

<sup>11</sup> Teodoro Luque, *Marketing político: un análisis del intercambio político*, Barcelona, Editorial Ariel, 1996, p. 11.

<sup>12</sup> Vid. Philippe J. Maarek, *Marketing político y comunicación: claves para una buena información política*, Barcelona, Paidós, 1995, pp. 24-27.

efectividad; b) los ciudadanos estadounidenses, desde su independencia del imperio Británico, se familiarizaron con el proceso de elección para los cargos más importantes, es decir, el sufragio universal se fue estableciendo como algo tradicional como parte de sus usos y costumbres, creando así un alto grado de familiarización con la comunicación política; c) el desarrollo de los medios de comunicación de masas es la tercer característica que nos presenta Maarek.

Este desarrollo se puede observar estadísticamente: en 1952 el 40% de los hogares estadounidenses ya contaban con por lo menos un aparato de televisión. Si comparamos esto contra el 4% de Francia en 1957 podemos ver que la diferencia es altísima, e imaginar que el impacto mediático al que en aquel entonces ya se sometía a la población de los Estados Unidos era enorme, lo que nos lleva a afirmar que el marketing político necesita para su nacimiento de una estructura social básica, de inicio no cultural, sino técnica, consecuencia de su apego a la utilización de los medios masivos de comunicación.

## **2.2. Aproximación conceptual**

Podemos ahora, de primera instancia, dejar una de las definiciones de marketing político que aporta Martínez Pandiani y que a nuestro parecer es de las más completas, iniciando así una aproximación conceptual del término: “El Marketing Político es el conjunto de técnicas de investigación, planificación, gerenciamiento y comunicación que se utilizan en el diseño y ejecución de acciones estratégicas y tácticas a lo largo de una campaña política, sea ésta electoral o de difusión institucional.”<sup>13</sup>

Hay quienes han tratado de entrar en un debate en cuanto a la denominación de origen del marketing político, es decir, si éste pertenece en su

---

<sup>13</sup> Gustavo Martínez Pandiani, *Marketing Político: campañas, medios y estrategias electorales*, Buenos Aires, Ugerman Editor, 2001, p. 32.

práctica y estudio al mundo de la comunicación, de la administración o de la ciencia política. Estos debates muchas de las veces no encuentran salida por una sencilla razón, y que de hecho es el primer enunciado con que abre la definición que apuntamos: ‘el marketing político es un conjunto de técnicas’. Es cierto, tanto en su estudio como en la práctica podemos cerciorarnos que los métodos que utiliza provienen de diferentes campos de estudio: ciencias de la comunicación, administración, ciencia política, sociología, psicología y estadística, entre otras, se unen a las técnicas mercadológicas expuestas a una constante evolución. Al estudiar las distintas técnicas utilizadas en el campo de esta profesión nos percatamos que el saber de ellas emana de esferas y subesferas de campos del conocimiento variados, interrelacionados para formar un todo y juntas hacen que las estrategias implementadas sean mucho más efectivas. El consultor en marketing político sabe que él es experto en cierta área, pero necesita echar mano de especialistas diversos para lograr mejor los objetivos planteados.

Si bien el marketing político recurre a esferas del conocimiento diversas, lo cierto es que al repasar distintos estudiosos hemos constatado lo anotado un capítulo anterior, que el devenir de esta actividad proviene de la comunicación política y de su accionar a través de la planeación estratégica. Sólo para acentuar este hecho anotaremos dos definiciones de reconocidos autores: “El marketing político puede definirse como una verdadera política de comunicación política, una estrategia global que comprende el diseño, la racionalización y transmisión de la comunicación política.”<sup>14</sup> Así lo define Philippe Maarek, y luego esta idea aparece en Víctor Herrera Michel quien nos dice: “(...) el marketing político es en realidad un gran ejercicio de la comunicación de altísima calidad (...)”<sup>15</sup>

---

<sup>14</sup> Philippe J. Maarek, *op. Cit.*, p. 39.

<sup>15</sup> Víctor Herrera Michel, *Cómo ganar las elecciones. Manual práctico de marketing político y electoral*, Colombia, Editorial Mejoras, 2000, p. 8.

Toda actividad del marketing político nos conlleva, en su conjunto, a un acto de comunicación, en el sentido de puesta en escena de dicha comunicación. Es decir, el marketing político utiliza técnicas de investigación para conocer en todos los sentidos al auditorio que deseamos persuadir, si bien este auditorio generalmente es la ciudadanía en su calidad de opinión pública, decimos que también lo puede ser otro actor político o un grupo específico de personas en las cuales tenemos cierto interés, como lo son ciertos líderes de opinión de algún tema en especial.

Al llevar a cabo la investigación del auditorio estamos entablando, de alguna manera, el inicio de un acto comunicativo con ese público, incluso afirmamos que esta investigación hace las veces del primer envío de mensajes por parte del público elegido. Llevando a cabo esta función aclaramos objetivos y definimos un plan estratégico y táctico: o en otras palabras, los asesores en marketing político decodifican esa información y la vuelven a codificar para enviar así una respuesta materializada en la imagen y mensajes de un candidato de ciertas características, propuestas de campañas y su modo de difusión y otras formas de comunicación política, esto en el caso de una campaña electoral, mientras que en el caso de gobierno la respuesta será tanto el diseño, implementación y comunicación de un plan de gestión, de servicios públicos, de atención ciudadana, todo con la proyección de difundir la imagen tanto del gobernante como de su gobierno y entablar canales de comunicación entre éste y los ciudadanos, y otros elementos que respondan a las necesidades de una población. Así se da paso a otra decodificación por parte del auditorio y finalizando el proceso comunicativo con otra codificación que busca alterar las actitudes y comportamientos de dicho público, es decir, buscando así su voto en el caso electoral y su legitimidad en el caso del ejercicio de gobierno.

Esta es una idea que describe a grandes rasgos el proceso más simple del marketing político, donde confluyen los conceptos básicos de cualquier tipo de marketing o los elementos (las cuatro P's) de lo que llamamos *marketing mix*:

producto (concepto), precio, promoción (comunicación) y plaza (distribución). En su definición de 1985, La *American Marketing Association* (AMA) define 'marketing' como "(...) el proceso de planificación y ejecución del concepto, precio, promoción y distribución de ideas, bienes y servicios para crear intercambios que satisfagan los objetivos del individuo y de la organización."<sup>16</sup> La utilización de estos elementos hace que sea justificable la importación del término marketing a la comunicación política.

Tedoro Luque nos da una muy interesante idea de este proceso desde la perspectiva del marketing político entendido como el intercambio político y analizado desde la teoría de los sistemas.<sup>17</sup> En el sistema político encontramos tres factores determinantes: a) *Inputs*: son entradas de información y que están constituidas por diversas preferencias ciudadanas, problemas que atañen a una comunidad y conflictos entre diferentes actores; b) Modificaciones internas: es el análisis interno (interpretaciones y procesos) de estas entradas que realiza el mismo sistema para diseñar respuestas; c) *Outputs*: son las salidas, las emisiones con las que responde el sistema a las entradas de información para influir en el entorno, a través de decisiones ante conflictos, políticas públicas, conferencias de prensa, etc. Si bien este intercambio político se da con o sin el marketing político, por lo menos en teoría, la gran aportación de nuestra herramienta a dicho proceso, es la integración de técnicas más avanzadas para conocer mejor cuáles son los diferentes matices de esos *inputs*, la elaboración de planes estratégicos mucho más efectivos y la utilización de alta tecnología y sistemas creativos de comunicación política que vayan a la mano de los planes de acción que se implementen, es decir, de los *outputs* con que el sistema responde.

Si en sentido figurado podemos afirmar que la comunicación política es la piel del marketing político, la planeación estratégica sería entonces su columna vertebral. Así se trate de toda una campaña política electoral, así se trate

---

<sup>16</sup> Teodoro Luque, *op. Cit.*, p. 5.

<sup>17</sup> *Ibid.*, pp. 22-28.

únicamente de un tema en específico de gobierno, así se trate sólo de llevar a cabo una negociación para implementar una reforma de ley, si interviene el marketing político lo hará a través de un plan estratégico. Éste es uno de los mayores atributos de su aplicación y lo que lo diferencia de otrora formas de hacer las cosas, es decir, solamente basándose en la experiencia subjetiva, el sentido común y las ocurrencias. Por citar un ejemplo: puede ser que un equipo de marketing político intervenga únicamente para hacer un *slogan*, pero la pequeña frase que resulta de esa elaboración lleva detrás toda una carga de investigación y pruebas para que su eficacia sea lo más certera posible.

En cuanto al análisis conceptual diremos por último que existe un elemento que hemos encontrado en algunas definiciones de otros autores con el cual no estamos de acuerdo. Este elemento es la reducción del campo de estudio y práctica de la disciplina al territorio<sup>18</sup> únicamente de lo electoral. Como ejemplo de esto, Barranco Sáiz nos dice que “el marketing político será el conjunto de técnicas que permite captar las necesidades que un mercado electoral tiene, estableciendo, con base a esas necesidades, un programa ideológico que las soluciones y ofreciéndole un candidato que personalice dicho programa y al que se apoya e impulsa a través de la publicidad política.”<sup>19</sup> Otro apunte en el mismo tenor es el de Luís Costa Bonino: “el marketing político es la búsqueda de votos con el auxilio de la tecnología.”<sup>20</sup> Dichas afirmaciones son certeras si se refieren al marketing electoral, pero no cuando tratamos de expresar una definición general de la disciplina. El marketing político tiene así una aseveración general de la que a su vez se desprenden dos categorías o dos grandes esferas. A lo largo de todo este estudio hemos dejado entrever ya esas

---

<sup>18</sup> Entendiendo el término ‘territorio’ desde un punto de vista geográfico, sectorial o espacial, y en contraposición del término ‘arena’ que es comprendido como los medios particulares para la utilización de la comunicación política; como ejemplo de arenas tenemos los debates televisados, todos los procesos políticos mediáticos, el periodismo de opinión, las conferencias de prensa, los *spots* políticos en radio y televisión, etc. *Cfr.* Pilles Gauthier, André Gosselin y Jean Mouchon, *op. Cit.*, 413 pp.

<sup>19</sup> Francisco Javier Barranco Sáiz, *Técnicas de Marketing Político*, México, Editorial Rei, 1997, p. 13.

<sup>20</sup> Luís Costa Bonino, *Manual de Marketing Político*, en: <http://www.costabonino.com/manucamp.pdf>, p. 3.

dos esferas del actuar disciplinario del marketing político: el marketing electoral y el marketing gubernamental, o en otras palabras el marketing dirigido a conquistar el poder y el marketing para su ejercicio y control.

Dado todo lo anterior construimos una definición de marketing político que será la que utilizaremos en el contenido de esta investigación:

El marketing político es el campo de estudio y práctica multidisciplinario que proviene de la planeación estratégica en comunicación política, cuya finalidad es proporcionar a los actores políticos mejores herramientas para lograr sus objetivos, a través de detectar las necesidades y características de un cierto mercado político, y responder a ellas con alternativas que busquen el bienestar social y el fortalecimiento democrático.

### **2.3. Dos grandes esferas: electoral y gubernamental**

La tipología del marketing político deviene de sus dos grandes áreas de aplicación; tanto en la práctica como en el ramo académico es necesaria la distinción de las partes, porque cada una tiene un objetivo general propio: la conquista del poder en el marketing electoral y el ejercicio del poder en el marketing gubernamental, lo que ocasiona que cada esfera tenga características y elementos propios que determinan planes estratégicos distintos, estudios y aplicación de técnicas con matices específicos. Además de la diferencia en cuanto el objetivo general de cada esfera, resulta evidente que en la parte de lo electoral los tiempos para la implementación de las técnicas a utilizar son sumamente cortos, se trabaja a contrarreloj, y el marco jurídico electoral tiene la autoridad de definir las formas y los medios de nuestra comunicación política.

Por otro lado, el territorio gubernamental tiene otro tipo de exigencias, en las cuales si bien se puede jugar mejor con los tiempos, dado que no se encuentra limitado por la inmediatez del proceso de elección, lo cierto es que aquí es donde se concretiza o no la legitimación por parte de los ciudadanos y donde podemos contribuir a bajar el grado de incertidumbre que se tiene *a posteriori* de la elección; respondiéndoles con acciones que los beneficien, cumpliendo las promesas de campaña y ayudando a dar credibilidad en las instituciones y en nuestro sistema democrático. En las dos esferas, las fases del plan estratégico de marketing político pueden ser las mismas: investigación y diagnóstico, objetivos, estrategias y tácticas, así como planes de control y evaluación. Sin embargo, muchas de las técnicas a utilizar son monopolio de una u otra, como es el caso del marketing de los servicios públicos, lógicamente el cual se emplea exclusivamente en la gestión de gobierno. Estamos de acuerdo con Teodoro Luque<sup>21</sup> en el sentido que debemos saber distinguir desde el principio en qué territorio estamos, porque una cosa es la lucha por el poder y otra su utilización eficaz.

#### **2.4. Modelo Moebius.**

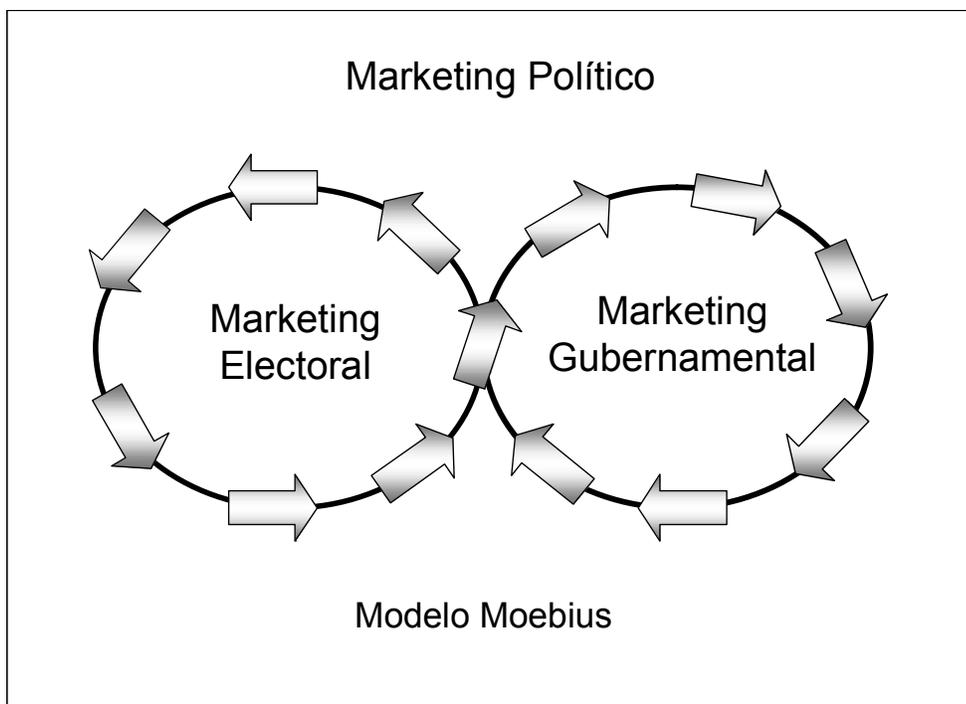
El punto más importante que deseamos dejar en claro en este apartado, es que las dos esferas o territorios del marketing político no se encuentran desligadas, sino que su interconectividad es la búsqueda, por decirlo así, del 'ideal' del ejercicio del marketing político en general, es decir, entrar en el proceso completo del intercambio político de manera continua. Para explicar esto diseñamos un modelo de la convergencia entre las dos esferas del marketing político al que pusimos por nombre 'modelo moebius',<sup>22</sup> dado que tanto su forma como la explicación que daremos de él se presentan desde una óptica matemática, y porque además de que dicho símbolo significa el infinito y

---

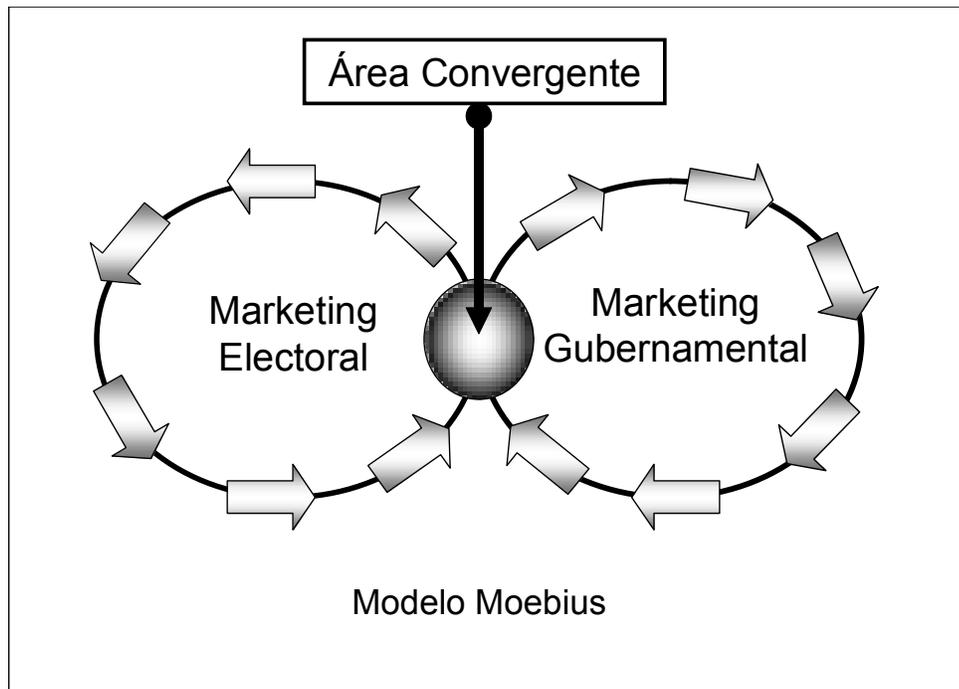
<sup>21</sup> Teodoro Luque, *op. Cit.*, p. 9.

<sup>22</sup> De autoría del sustentante de esta tesis.

se utiliza también para representar el equilibrio, o lo que se encuentra en armonía y conexión:



Podemos ver en el esquema que el modelo presenta una dirección, un movimiento que se encuentra representado con flechas. Este movimiento nos indica que las dos esferas en que se subdivide el marketing político se encuentran conectadas entre sí y se afectan mutuamente, tanto de forma benéfica como perjudicial. Dicho movimiento se puede entender también como un flujo de fuerza que está dirigida en dirección a cierto punto. Al observar la fuerza, representada por flechas, de la esfera del marketing electoral notamos que el punto al que se dirige es la esfera de lo gubernamental y viceversa, y notamos también que la fuerza de ambas esferas se entrelaza solamente en un punto, es exactamente en esta área convergente donde es posible evaluar la fuerza inicial que tiene un candidato convertido en funcionario y la fuerza inicial de un funcionario convertido en candidato cuando al término de su función busca competir por otro puesto de elección popular.



Dicho de otro modo, lo que podremos representar con nuestro modelo es la fuerza con que inicia un funcionario su gestión después de ganar una elección, y la fuerza con que un candidato inicia su campaña después de haber desempeñado un cargo público. La concatenación de las dos esferas es debida a que las características que el marketing electoral dotó a cierta campaña influirán en la forma en cómo iniciará el mandato del actor político que ganó la elección. De igual manera, los rasgos propios que tuvo la administración de un servidor público y los planes de marketing gubernamental que se aplicaron determinarán en gran medida el tipo de campaña que se debe llevar si busca competir por otro cargo de elección popular.

Para los especialistas en comunicación y marketing político esto es de suma importancia porque el objetivo del marketing electoral es ganar una elección y, en la medida de lo posible, dotar al candidato de la mayor fuerza posible para llegar lo mejor plantado a su cargo público. Y en la administración del funcionario es dotarlo del mayor grado de fuerza, es decir, elevar lo más que

podamos sus niveles de aprobación e influencia tanto para beneficiar el desempeño y su imagen en gobierno como para buscar otra candidatura a futuro u otro puesto público que no sea de elección popular.

Matemáticamente hablando, la fuerza de un cuerpo proviene de su masa y aceleración como es visto en la segunda Ley de Newton.

$$\mathbf{F} = \mathbf{m} \mathbf{a}$$

La Segunda ley de Newton se encarga de cuantificar el concepto de fuerza. Nos dice que la fuerza neta aplicada sobre un cuerpo es proporcional a la aceleración que adquiere dicho cuerpo. La constante de proporcionalidad es la masa del cuerpo.

En la adaptación que hacemos entenderemos tanto al marketing electoral como gubernamental como dos fuerzas en primera instancia independientes, la cual es interrumpida hasta llegar al área convergente. Son dos fuerzas y cada una está aplicada sobre un cuerpo, que llamaremos 'candidato' en el caso del marketing electoral y 'funcionario' en el caso del marketing gubernamental, y cuyas siglas representaremos de la siguiente manera:

**Fuerza = Fic = Fuerza inicial del candidato**

**Fuerza = Fif = Fuerza inicial del funcionario**

Entendido esto, diremos que tanto en el marketing electoral como gubernamental la masa será entendida como el cargo, en la primera esfera aquél puesto para el cual compite el candidato: gobernador, diputado, presidente municipal, etc., mientras que en la segunda el cargo que ya desempeña el funcionario y que previamente fue ganado en una competencia electoral. En ambos casos será representado tal cual por la misma palabra.

## **Masa = Cargo**

Cabe aclarar la distinción entre masa y peso, puesto que esta explicación es nuestra justificación del por qué igualamos el concepto ‘masa’ con el de un cargo público y no con el concepto ‘peso’. Masa y peso son conceptos distintos, tanto en objetos como al igualarlo con un cargo de representación político-social. Hay un ejemplo que explica de manera clara esta distinción:

Si tenemos una bola de boliche con un peso de 3kg – fuerza y la llevamos fuera del planeta tierra, digamos a la luna, allá no pesará lo mismo, dado que el peso es la fuerza que ejerce el centro de la tierra sobre cualquier cuerpo, sin embargo, la masa sí seguirá siendo la misma tanto en el planeta azul como en nuestro astro más cercano, es por esto que la masa es una variable constante. Lo mismo ocurre con un cargo público: el gobernador del estado de Durango, México, puede hacer una visita a cualquier país, digamos a Alemania; en México y en Alemania su cargo, es decir, su título político sigue siendo el mismo, el gobernador del estado de Durango, pero su peso, su influencia, será muy distinta en aquél país que en México. Sin embargo, los dos conceptos están altamente relacionados, dado que el peso siempre dependerá de la masa de un cuerpo y la masa se mide en medidas como el kilogramo, gramo, etc.

Para nosotros, el peso es el nivel de influencia que un funcionario puede tener, y depende de la masa, es decir, del cargo que ocupa dicho funcionario. La medida que utilizaremos para representar a la masa será llamada nivel de peso. Dado que es así, hemos desarrollado una tabla que da valores de nivel de peso-influencia a los diferentes escalafones de gobierno, es decir, a las diversas masas o cargos que se otorgan a través de procesos electorales, con la finalidad de hacer posible una medición. El criterio utilizado para dar menor o mayor valor de peso-influencia va de acuerdo con que entre más alto sea el nivel de gobierno mayor será su nivel otorgado, consecuencia de:

- 1) El número de personas que gobierna.
- 2) El alcance e impacto de sus acciones y atribuciones.
- 3) El interés que muestran los *mass media* hacia esos cargos a través de cobertura informativa.
- 4) El número de cargos similares existentes. Entre más escasas sean las plazas, tiende a ser mayor la importancia de dicho cargo. En cuanto a esto, México cuenta con:

- **1** cargo de Presidente de la República.
- **32** cargos de Gobernadores incluyendo el Jefe de Gobierno del Distrito Federal.
- **128** cargos de Senadores de la República, tanto de mayoría relativa (64), como de representación proporcional (32) y principio de primera minoría (32).
- **500** cargos de Diputados Federales, tanto de mayoría relativa (300) como de representación proporcional (200).
- **751** cargos de Diputados Locales.<sup>23</sup>
- **1995** cargos de presidente municipal que son electos democráticamente, incluyendo los 16 jefes delegacionales del Distrito Federal, lo que en total representa aproximadamente el 85% del total de municipios en México. (Existe otro 15% de municipios que son predominantemente indígenas y cuentan con autoridades tradicionales, su duración en el cargo es de un año).<sup>24</sup>

Tenemos tres niveles de gobierno donde sus cabezas son elegidas por elección popular, y dentro de los cuales encontramos otros sub-niveles que

---

<sup>23</sup> Vid. <http://www.marketingpolitico.com.mx>

<sup>24</sup> Vid. [http://www.paho.org/spanish/ad/sde/hs/hmc\\_Mexico.htm](http://www.paho.org/spanish/ad/sde/hs/hmc_Mexico.htm)

forman parte de la separación y equilibrio de poderes. Nuestra tabla de niveles trata de resolver una pregunta que en ocasiones resulta compleja de responder: ¿qué cargo pesa más?

Nivel de Peso	Nombre del Cargo	Nivel de Gobierno
6	Presidente de la República	Federal
5	Gobernador	Estatal
4	Senador	Federal
3	Diputado Federal	Federal
2	Diputado Local	Estatal
1	Presidente Municipal	Municipal

El número de nivel de peso es proporcionalmente mayor cada vez que el escalón sea más alto, por esto que la numeración va *in crescendo*. El valor de nivel de peso que hemos otorgado a cada cargo público en ocasiones es relativo, y como hemos dicho, sumamente complejo tratar de estandarizar este valor de peso o influencia que tiene un cargo público. Es relativo porque podemos tener el caso de un municipio sumamente importante, como lo puede ser Torreón, Coahuila, o Benito Juárez en Quintana Roo; en ocasiones como éstas, dichos municipios pueden aumentar uno o dos niveles de valor, es decir, tener un valor nivel 2 ó 3, según sea el caso.

Del mismo modo, en México contamos con actores políticos que quizá tienen un determinado puesto, por ejemplo el de senador, pero su peso-influencia es más alto, a un nivel 5, como el de un gobernador; esto debido a su perfil particular, *networking* (red de trabajo o influencias), y otros rasgos. Esto depende, como hemos dicho, de poner en juego las otras variables que determinan el nivel y para poder asignar un nivel de peso tendríamos que estudiar cada caso de manera aislada.

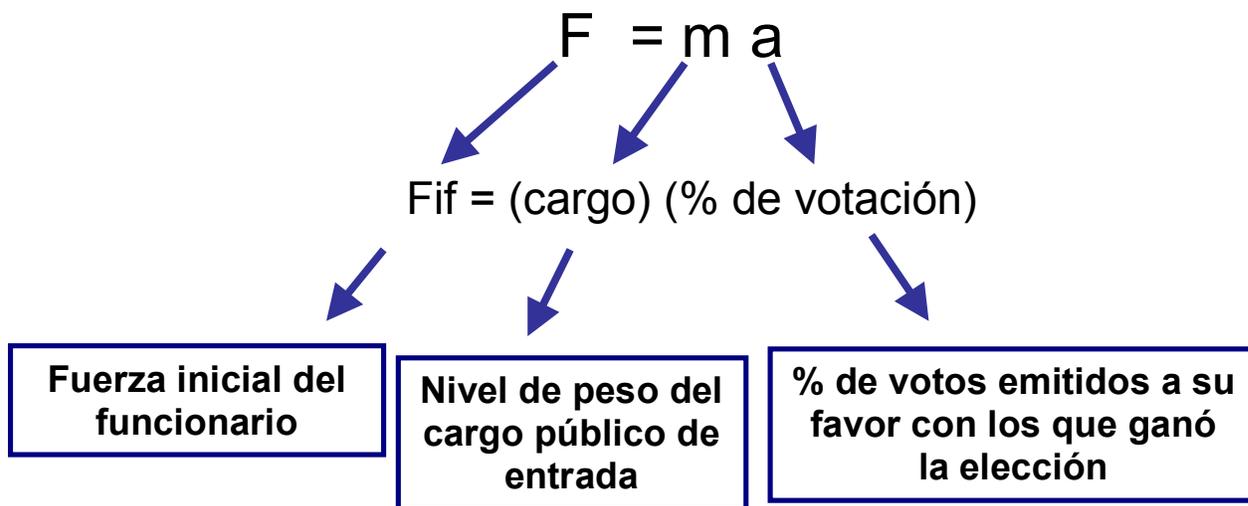
Por último, la aceleración será entendida como el porcentaje de votación con que ganó la elección el candidato, en la esfera electoral, y es el resultado de todos los matices particulares que caracterizaron la campaña y de los elementos de marketing electoral que hicieron posible su triunfo. Los niveles de legitimidad representarán la aceleración en el marketing gubernamental, y podrán ser medidos con el porcentaje de acuerdo o aceptación que la población tenga hacia el desempeño en el cargo del funcionario, siendo ésta su acreditación en su forma de gobernar. La aceleración será medida en porcentajes en una escala de 0 a 100. Representaremos para cada caso la aceleración de la siguiente manera:

**Aceleración = % votación (en lo electoral)**

**Aceleración = % de acuerdo (en lo gubernamental)**

De esta manera quedará sustituida la ecuación de Newton de la siguiente forma:

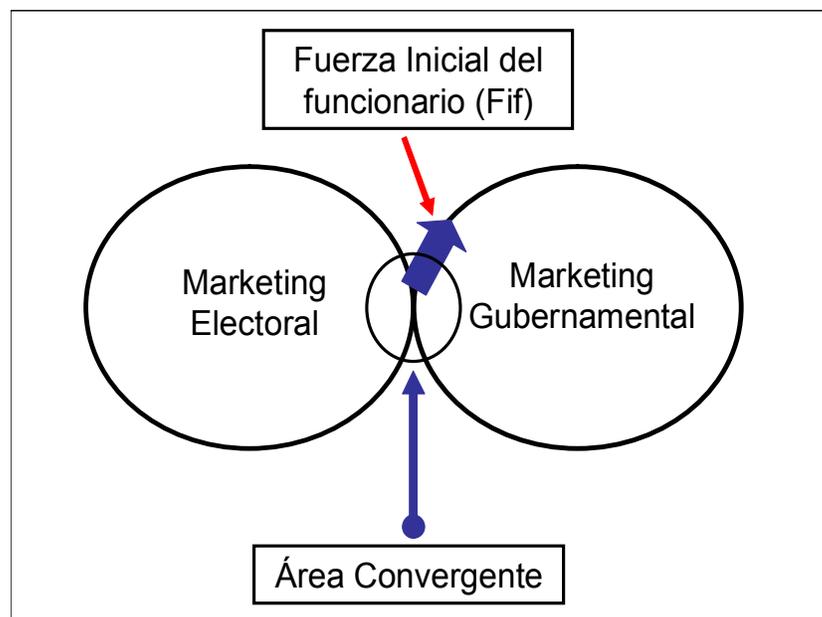
*Para medir la fuerza inicial de un funcionario (Fif) que acaba de ganar una elección:*



Ejemplificando la ecuación diremos que si queremos medir la Fif de un actor como Felipe Calderón, actual presidente de México, tendremos que saber, primero, el nivel de peso de acuerdo con nuestra tabla, que representa el cargo público de entrada, es decir, la masa o cargo que ganó con la elección; en este caso el nivel es de 6 para Presidente de la República. Posteriormente saber cuál es el porcentaje de votación que obtuvo, el cual fue del 35.89% (PAN), contra 35.31% de Andrés Manuel López Obrador (PRD) y 22.26% de Roberto Madrazo (PRI). La ecuación la desarrollaremos de la siguiente manera:

$$\mathbf{Fif = (6 \text{ nivel de peso})(35.89 \% \text{ de votación})}$$

Resultado = **215.34 de Fif**

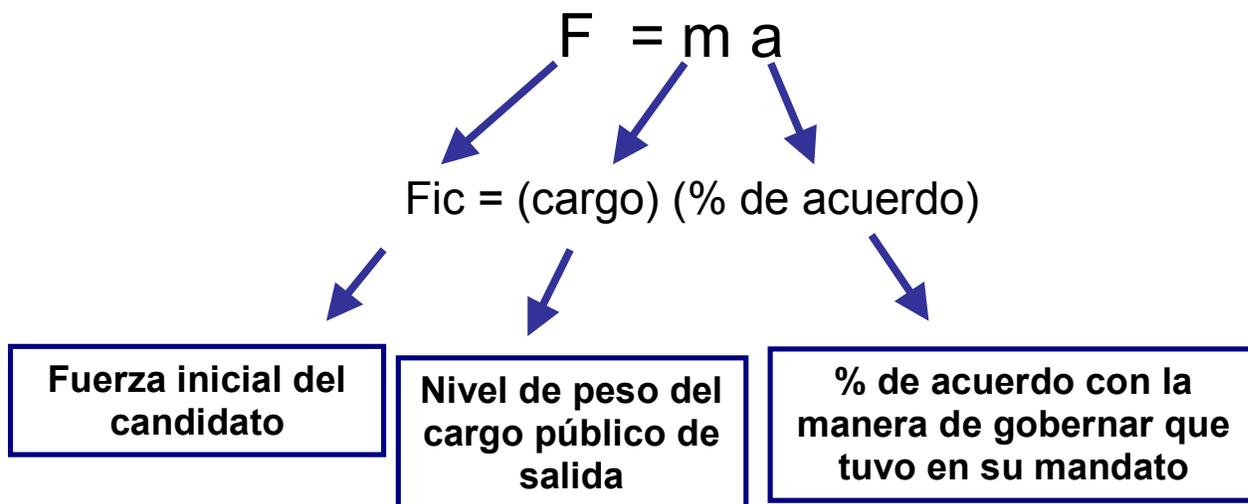


Si tomamos en cuenta que la máxima fuerza inicial de funcionario en el cargo de Presidente de la República es de 600, en caso de que se haya ganado

con el 100% de los votos emitidos y que multiplicado por el nivel del cargo (6) nos da esa cantidad, los 215.34 de Fif que tenía Calderón en la entrada de gobierno nos muestra que si bien ganó, se enfrentará ante una difícil situación, dado que su fuerza inicial es poca, incluso menor a la de Fox que inició con un 255.12 de Fif, puesto que gana con una votación de 42.52%. Dado que de aquí en adelante la aceleración identificada como la variable % de votación se *switchea* o cambia por la variable % de acuerdo; los responsables de incrementar la fuerza serán todos los matices que logren aumentar la aceleración, como lo son las acciones de gobierno, la manera en como lo percibe la ciudadanía y, en general, las estrategias de marketing gubernamental que se implementen.

En el caso de la esfera del marketing electoral, tenemos que:

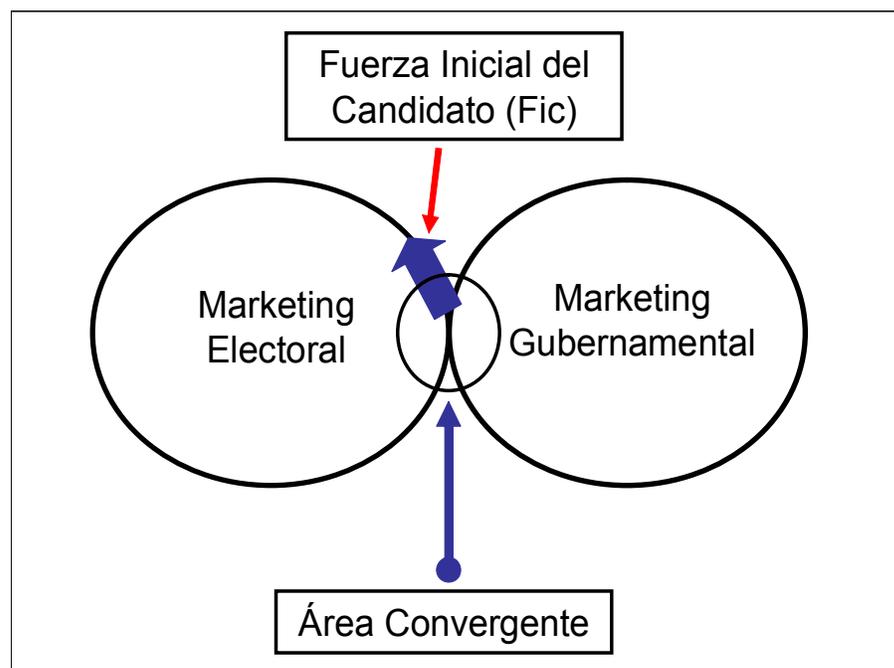
*Para medir la fuerza inicial de un candidato (Fic) que viene saliendo de un cargo público:*



La fuerza inicial de un candidato (Fic) que fue funcionario público es el resultado del nivel de peso del cargo del que proviene dicho candidato multiplicado por el % de acuerdo que tuvo en la postrimería de mandato. Al tomar como ejemplo una candidatura como la de Andrés Manuel, tenemos que los datos serían los siguientes: su cargo de salida fue el de jefe de gobierno, y equivale en nuestra tabla a un nivel de peso correspondiente a 5; el nivel de acuerdo que obtuvo al término de su gobierno fue del 84.9% lo cual es altísimo e histórico para un mandatario.<sup>25</sup> Dado entonces tenemos que:

$$\mathbf{Fic = (5 \text{ nivel de peso})(84.9 \% \text{ de acuerdo})}$$

Resultado = **424.5 de Fic**



La fuerza que tuvo de inicio este candidato fue altísima, lo cual lo posicionó tanto a él y a su partido como el más fuerte competidor de la

<sup>25</sup> De acuerdo con los estudios cuantitativos de Consulta Mitofsky. Vid. [www.consulta.com.mx](http://www.consulta.com.mx)

contienda por lo menos en el principio. Desde el punto de vista del modelo Moebius, lo que lo hizo ser tan fuerte en la campaña, al grado de rezagarse al segundo lugar únicamente por menos de un punto porcentual, fue la inercia que le dio la fuerza producida en su gobierno, y no la campaña como tal. Ya durante la campaña hubo errores en sus estrategias y tácticas o aciertos en la de los otros partidos que provocaron que esa fuerza disminuyera, lo cual tendría que ser analizado en otra investigación de manera particular. Lo cierto es que sin esa fuerza inicial de candidato que le dio su etapa de mandato como jefe de gobierno, nunca hubiera logrado el porcentaje de votación que obtuvo, quizá ni siquiera hubiera podido sobrepasar al PRI que quedó como tercera fuerza en las presidenciales del 2006.

Una anotación importante y evidente en apariencia es que para poderse dar el fenómeno de ínter conectividad de las dos esferas se tiene que haber ganado la campaña electoral para entrar en la parte gubernamental; en la dirección contraria el funcionario tendría que buscar tener como objetivo entrar en otra contienda electoral para subirlo de nivel de cargo. En ambos casos esto resulta necesario para que el flujo de fuerza siga el curso de la representación del modelo, de lo contrario esta fuerza tendrá una desviación en su dirección y una variación consecuente en su aceleración. Sin embargo, en cualquiera de los dos casos, a pesar de que el flujo de fuerza no siga el camino del modelo, el incremento de fuerza desde cada una de las esferas resultaría benéfico tanto para la persona como para su grupo político, dado que el posicionamiento de éste en la parte electoral se vería también beneficiado; ¿cuántos diputados federales de la coalición Por el Bien de Todos (PRD, Convergencia y el Partido del Trabajo) y que se quedaron en la legislación actual (2006 – 2009) le deben su triunfo a la fuerza de la imagen de Andrés Manuel? Por otro lado, a pesar de no buscar una candidatura, el funcionario con un buen desempeño en su cargo tiene la fuerza para subir los peldaños del poder a puestos que no sean de elección popular.

A manera de conclusión de este capítulo acentuamos el hecho de que el modelo Moebius nos da la posibilidad y el alcance de hacer una medición de la interrelación existente, en niveles de fuerza inicial como aquí la presentamos, entre las acciones implementadas en las esferas del marketing electoral y de marketing gubernamental aplicadas a un mismo actor político. Tiene el alcance también de demostrar que al elevar los niveles de acuerdo de un gobierno podrá generar una inercia de fuerza enorme, permitiéndole entrar a próximas campañas electorales en mucho mejor posicionamiento que la competencia, lo cual genera una visión del por qué es redituable construir lo que más adelante llamaremos un buen gobierno. No solamente como esencia del servicio público como vocación y en aras del bienestar social, sino incluso también para cumplir fines personales y de grupo, lo cual en política tiene que ver siempre con el mantenimiento del poder. Pero como ya hemos demostrado con nuestro modelo, la vía por la que optamos para mantenerlo es a través de un ejercicio eficaz y equilibrado, y no a través de la otra forma posible que menciona Habermas: la manipulación de la información a través de los medios de comunicación.<sup>26</sup>

### **Capítulo 3.- Esencia del marketing gubernamental**

#### **3.1. Del ejercicio del poder**

Hemos reiterado en varias ocasiones que la esfera del marketing político gubernamental tiene como objetivo el ejercicio del poder, pero qué es a lo que nos referimos con ese tipo de acción, de qué características consta. Un repaso a la definición misma de la palabra 'poder' es *condicio sine qua non* para el entendimiento del ejercicio del mismo.

---

<sup>26</sup> Vid. Jürgen Habermas, *Facticidad y validez*, España, Trotta, 1998, 684 pp.

Varias definiciones nos dicen que poder es la capacidad de producir ciertos efectos en algo o alguien. De acuerdo con la Real Academia de la Lengua Española, poder deviene del latín *potere*, que significa tener expedita la facultad o potencia de hacer algo. En el plano social esa capacidad o posibilidad se refiere a determinar la vida de uno o más hombres, es decir, un poder de hombres sobre hombres, una capacidad de hacer que otros hombres hagan algo que otro u otros desean, ya sea realizar una acción, crear un pensamiento o tener cierta actitud. Existen una serie de elementos que simbolizan lo que es poder en su más pura forma y que autores como Elías Canetti<sup>27</sup> han detallado magistralmente, sin embargo, lo que en este momento nos interesa es el poder político y su ejercicio.

Anteriormente, en una de nuestras notas a pié de página referente a Talcott Parsons (nota no.5), vimos que cuando hablamos de poder político nos referimos al poder institucionalizado, y que es la capacidad generalizada de hacer que se cumplan las obligaciones que los miembros de una organización colectiva tienen para que sea viable el funcionamiento del sistema social. Es un poder legítimo y legal: legítimo puesto que cuenta con el consenso libre de los individuos que se someten a él y justifica la relación entre gobernantes y gobernados; legal puesto que está estructurado y delimitado por un marco jurídico que lo regula a través de normas.<sup>28</sup> Una de las características más importantes que tiene este tipo de poder desde la formación de los Estados modernos donde el poder se institucionaliza (siglo XIX), es el que reclama para sí el monopolio de la coacción física legítima para asegurar el orden de convivencia, como lo ha explicado Weber, y que argumenta "(...) Si sólo subsistieran construcciones sociales que ignoraran la coacción como medio, el concepto de Estado hubiera desaparecido, entonces se hubiera producido lo que se designaría, con el sentido particular del vocablo, como anarquía."<sup>29</sup>

---

<sup>27</sup> Vid. Elías Canetti, *Masa y Poder*, Madrid, Alianza Editorial, 3ra reimpresión, 1997, 496 pp.

<sup>28</sup> Norberto Bobbio y Michelangelo Bovero, *Origen y fundamentos del poder político*, México, Editorial Grijalbo, 1985, 135 pp.

<sup>29</sup> Max Weber, *Economía y sociedad*, México, F.C.E., octava reimpresión, 1987, p. 1056.

Ahora bien, el poder político se le confiere a una persona a través de un puesto público, por medio de un nombramiento en cierto nivel de gobierno, ya sea federal, estatal o municipal, siempre con la finalidad *per se* del servicio público, y es dentro de estos espacios donde reside ‘la capacidad de hacer y de ejercer el poder político’ de manera legítima y legal, puesto que la legitimidad valida el título de poder, mientras que la legalidad justifica su ejercicio. Fuera de esos puestos el tipo de poder que tiene una persona o grupo tiene rasgos de otra índole, dado que se encuentra fuera de las fronteras institucionales de la distribución del poder, aunque esas formas inciden constantemente en la vida política. Sin embargo, esa ‘capacidad’ no sirve de nada si no se lleva a la acción, si el ‘hacer’ nunca se lleva a cabo y se queda en mera capacidad, por decirlo así, neutral, entonces lo que tendremos como consecuencia es un debilitamiento del poder institucionalizado. Se dice que un músculo que no es utilizado, al paso del tiempo se atrofia, lo mismo ocurre con el poder, cuando un gobernante no ejercita el poder lo que resulta entonces es un gobierno atrofiado, débil, que pierde su capacidad de realizar las acciones que le fueron encomendadas cuando se le otorgó ese poder, por tanto para la ciudadanía deja de ser legítimo y jurídicamente cae en incumplimiento de la ley, o en otras palabras, es todo lo contrario de lo que consideramos un buen gobierno.

Por otro lado, cuando esa capacidad deja de estar en neutral y se pone en marcha, es decir, cuando se acciona el hacer, es cuando podemos hablar del poder en su ejercicio, o del acto mismo de gobernar. Con respecto a esto, Mario Stoppino nos dice: “Cuando la capacidad de determinar la conducta de otros es puesta en juego, el poder de simple posibilidad se transforma en acción, en ejercicio del poder.”<sup>30</sup> Como todo, el pasar del tiempo modifica las formas aunque en ocasiones los fondos sean los mismos. El gobernar o ejercicio del poder es muy distinto en la actualidad, ya no digamos comparado con el siglo XIX, sino de hace apenas una o dos décadas. Si bien en el fondo la idea del

---

<sup>30</sup> Norberto Bobbio, Nicola Matteucci y Gianfranco Pasquino, *op. Cit.*, p. 1192.

servicio público sigue siendo la misma, las formas son distintas. Quizá el rasgo de diferenciación mayor que existe en la acción gubernamental de nuestro país con respecto a hace algunos años, es que hoy día, como gobierno, si no das resultados, si no eres aprobado por la ciudadanía, en las siguientes elecciones tendrás que pagar el costo de tu ineficacia, lo cual significa la pérdida de todos esos recursos escasos que te otorga el detentar el poder. *Go to the public*, dicen nuestros vecinos del norte, y es cierto, la importancia de la sociedad civil es definitiva, por lo menos cada determinado tiempo cuando nos toca decidir qué élite nos va a gobernar. Es por esto que ‘el hacer’ de manera eficaz y con resultados positivos, debe ir acompañado de ‘el comunicar’, siendo este rasgo el otro pilar sobre el que debe descansar la acción gubernamental.

### **3.2. Marketing para gobernar: del hacer y del comunicar**

La esfera del marketing gubernamental es una herramienta pensada y diseñada para que sus técnicas ayuden a los detentadores del poder político en el ejercicio y distribución de éste, buscando siempre un control del mismo poder que busque mantener el orden o implementar un nuevo orden que garantice dos objetivos principales: por un lado el mejor funcionamiento posible del cargo que tiene un actor político a través de que su gestión realice acciones benéficas para la ciudadanía y, por el otro, el posicionamiento positivo tanto de su imagen y como la de su gobierno. Hemos visto ya que el ejercicio del poder recae en el ‘hacer’, y que el hacer, para un gobierno, no sólo es una opción, sino un mandato ciudadano establecido en la Constitución Política. El hacer es la única vía posible para lograr el primer objetivo, y el comunicar el único camino para que la imagen tanto del actor político como de su gobierno sea percibida positivamente.

Si bien la difusión de imagen de gobierno tiene sus orígenes en la antigüedad clásica (Grecia y Roma), donde se han encontrado vestigios de la

utilización de símbolos para propagar lo referente a dichos imperios a lo largo de las provincias que se encontraban bajo su poder, lo cierto es que la importancia que tiene la comunicación hoy en día para los gobiernos deviene a un nivel vital. Lo que no se comunica no existe, dice la *vox populi*, y nosotros decimos también que lo que mal se comunica perjudica tu existencia. Estas dos afirmaciones adquieren mayor relevancia cuando se trata de un gobierno. El comunicar apropiadamente las políticas públicas y entablar canales de comunicación entre gobierno y ciudadanía son prioridad de las acciones de comunicación política que implementemos.

Otro punto importante en ‘el comunicar’ del gobierno es la relación con los medios masivos de comunicación (*mass media*). Para autores como K.W. Deutsch, la comunicación no es otra cosa que los canales por los cuales los gobiernos no solamente informan y obtienen información, sino los nervios por los que puede reaccionar e incidir en la realidad social<sup>31</sup>. Para Sartori<sup>32</sup> e Ignacio Ramonet<sup>33</sup> la comunicación y sobre todo el papel que juegan los medios de comunicación van más allá de canales de transmisión de la realidad, se postran actualmente como los impositores de la misma realidad, a través de parcelar la información, de decidir qué se transmite y qué no, de elegir el orden y prioridad de los *issues* o noticias a debatir (*agenda setting*), etc. Para el marketing político gubernamental es una verdadera necesidad entablar relaciones con los *mass media* porque ellos son los únicos actores de poder que hacen contrapeso a los grupos políticos para incidir en la opinión pública y el respaldo que ésta puede darnos para la implementación de políticas públicas.

Marisol Mariscal, en su tesis de maestría, nos dice: “Estos grupos (partidos políticos, gobierno y los *mass media*) que disputan el control de la percepción de los sujetos opinantes con capacidad de aprobar o desaprobado

---

<sup>31</sup> K.W. Deutsch, *Los nervios del gobierno*, México, Editorial Paidós, 1993, 274 pp.

<sup>32</sup> Giovanni Sartori, *Homo Videns: la sociedad teledirigida*, Madrid, Taurus, 1998, pp. 65-151.

<sup>33</sup> Ignacio Ramonet, *La tiranía de la comunicación*, Madrid, Editorial Debate, segunda edición, 1998, pp. 5-119.

acciones gubernamentales, establecen hoy en día procedimientos de control social buscando mediatizar la opinión de los receptores. Donde el sistema social es más complejo aparece la mediación como forma para resolver conflictos.”<sup>34</sup> Desde la óptica del marketing político entendemos a los *mass media* no sólo como parte del abanico de vías de comunicación que podemos utilizar, sino también como otro actor más que tiene ingerencia en lo social, que resulta afectado o beneficiado por las decisiones políticas.

Ahora bien, las técnicas del marketing político que se emplean en el hacer están enfocadas a que la gestión del actor político pueda rendir frutos, y pueden intervenir desde la organización del equipo de trabajo hasta la creación de mecanismos que solucionen y que mejoren el tipo de servicio a los ciudadanos que es responsabilidad de su puesto. Todas las técnicas que se emplean en este rubro tienen como finalidad aportar información, planeación, estrategias, controles, etc., para llevar a buen puerto las acciones propias de la administración, siendo así que incluso el cabildeo y otras técnicas de negociación se incluyen dentro del marketing gubernamental como una vía más para lograr que las políticas públicas y planes de gobierno puedan llevarse a cabo. A las estrategias que se implementan en este rubro las hemos llamado estrategias de gestión.

Por otro lado, las estrategias de comunicación van mucho más allá de un mero boletín informativo, éstas tienen bajo su responsabilidad todo aquello que pueda incidir en la percepción que el ciudadano tiene del gobierno en cuestión. Identidad gráfica gubernamental, preparación de los funcionarios para encuentro con los medios de comunicación (*media training*) y actos públicos, informar a la población acerca de los servicios y mejoría de estos, creación de canales para una constante comunicación entre ciudadanos y gobierno, diseño y redacción de informes y discursos; vamos, qué comunicar, dónde y cuándo comunicarlo y, sobre todo, cómo comunicarlo (y también cuándo es mejor

---

<sup>34</sup> Marisol Mariscal García, *Modernización del espacio público en México*, (tesis de maestría en Ciencia Política), México, Facultad de Ciencias Políticas y Sociales / UNAM, 2001, p. 184.

callar) entre otras cosas, son los menesteres de los que el marketing político gubernamental se ocupa en materia de comunicación.

El hacer y el comunicar tienen que ir de la mano; la comunicación gubernamental debe estar acompañada de acciones tangibles, no se le puede mentir al público, de hacerlo, en términos de marketing, comprarán otra marca, así de sencillo. La percepción mata realidad, es cierto, pero cuando la percepción que tenemos de un gobierno es igual, o lo más parecido a la realidad, entonces tenemos un gobierno veraz, un gobierno en el que podemos creer.

Hoy en día, como acertadamente puntualiza una de las consultoras y estrategias en marketing político más destacadas que tiene nuestro país, Gisela Rubach, el hacer y el comunicar son los pilares del gobernar<sup>35</sup>, quienes entiendan esto tendrán el viento a su favor. A nuestro parecer, es aquí donde los gobiernos y los partidos políticos que gobiernan determinada entidad deben hacer su mayor apuesta, porque en esta esfera es donde realmente pueden anclarse, logrando dos metas de un solo golpe, mantener el poder legítimamente, objetivo propio de toda élite política que se gaste de ser democrática, y lograr maximizar los niveles de vida de los ciudadanos que tienen bajo su mandato, o dicho de otro modo construir un buen gobierno. Cumpliendo esta segunda meta se logra la primera, porque si el hacer de un gobernante es benéfico y tangible, y al comunicar el beneficio de sus acciones es percibido como un buen servidor del público, prácticamente puede asegurar que la bandera del grupo político del que proviene se siga manteniendo en el asta de ese territorio.

Esa es la esencia del marketing político gubernamental, o por lo menos lo que pregonamos debiera ser desde un aspecto ético, una de las herramientas que colaboren en la construcción de un buen gobierno, y en esta construcción

---

<sup>35</sup> Gisela Rubach Lueters, "Introducción al marketing político. Módulo 1", *Diplomado en Marketing Político II: Ejerciendo el poder*, ITAM, viernes 8 de febrero de 2002.

tener como beneficio paralelo ayudar a cumplir el objetivo particular de un actor político, que cuente con los matices que sean, siempre tendrán que ver con el control, reparto o aumento del poder.

### **3.3. Del plan estratégico**

En un ambiente tan complejo como lo es el político-social, donde el devenir de acontecimientos de diversa índole modifica día a día el orden de los temas en la agenda a discutir, donde la realidad del presente se diluye frente a nuevas realidades y donde lo único seguro es la falta de seguridad que se tiene del mañana, a todo aquello que aporte mecanismos para dar certidumbre y control se le puede ver con buena cara, y estos mecanismos sólo pueden materializarse a través de la planeación estratégica. Si el marketing político gubernamental tiene como objetivo aportar sus herramientas para el ejercicio del poder de una manera controlada y eficaz, es porque su seguridad proviene de planes basados en estrategias como esencia de su actuar.

El abordar el tema de la planeación estratégica tiene una meta bifurcada en dos caminos que nos llevan a explicar, en primera instancia, el significado del concepto 'plan estratégico' y cuál es el beneficio de utilizar este tipo de opción entre las diferentes maneras de actuar en gobierno. Cabe hacer mención que al igual que a todo lo largo de nuestro estudio hemos revisado diversos autores que tratan el tema, sin embargo, en este apartado nuestra explicación resultó altamente influenciada por la ideología del chileno Carlos Matus, puesto que además de considerársele uno de los pioneros más importantes en introducir la planificación estratégica para la acción gubernamental y desarrollo de América Latina, sus conceptos nos han dado la pauta para clarificar interrogantes que se han venido presentando en el desarrollo de este capítulo y nos parecen prácticos y pertinentes para su utilización. En segunda instancia, encontrar cuáles son las fases que todo plan estratégico debe tener

para dar paso así a la siguiente parte de la investigación, cuya meta es describir las fases de un plan estratégico de marketing político gubernamental y qué herramientas de esta esfera se pueden utilizar, para así dar una mejor explicación de lo que es marketing gubernamental y la manera en como interviene en la acción de gobierno.

En su más simple forma, la planeación es un conjunto de actividades o disposiciones que dan ordenamiento y dirección: ordenamiento en el sentido de programar acciones para evitar la incertidumbre y dar orden a nuestro actuar; dirección puesto que encauza esas acciones hacia un objetivo al que deseamos llegar. La planeación se gesta en un proceso intelectual de reflexión donde nos ubicamos en un punto de tiempo-espacio y proyectamos a un futuro de corto, mediano o largo plazo, la imagen que deseamos de nosotros mismos. Para lograr que esa imagen proyectada mentalmente se transforme en realidad decidimos y ordenamos una serie de actividades que lleven hacia esa dirección con cierta velocidad o tiempo, al marco que contiene esas actividades se materializa en lo que llamamos un plan. Cuando la planeación, como concepto teórico intelectual enfocado a la aplicación gubernamental, se introduce en América Latina en los años 40 y cobra fuerza con Carlos Matus después de la primera mitad del siglo XX, se presenta como un sistema diferente al utilizado en ese entonces que proyectaba distintos escenarios económicos a futuro, mostrando así los riesgos de seguir un camino, los beneficios de seguir otro. Este elemento de proyección le da a la planeación una de sus principales virtudes y lo que decimos que es su punta de lanza: su característica como generador de conciencia.

La virtud que tiene este concepto de mostrar, dar claridad y advertir sobre costos y beneficios cobra aún mayor importancia cuando de ello depende su propia existencia, puesto que en muchas de las ocasiones sólo se le utiliza para salir del atolladero, es decir, para resolver una problemática o como acción emergente ante una coyuntura dinámica, como le llama Carlos Matus a un

suceso o fuerza que se impone ante los hombres como evento inesperado al que hay que responder.<sup>36</sup> Al concepto de coyuntura dinámica (los hechos), Matus lo contrapone al de política construida, como una serie de pensamientos que los hombres imponemos a la realidad (las ideas). Es así que la coyuntura dinámica se entiende como desequilibrio del sistema y conlleva sólo una opción como respuesta: reparar el daño, mientras que la política construida es un intento de equilibrio que presenta estudios de opciones variadas. En este sentido, el puesto de la planeación rigurosamente sería la política construida, sin embargo, es un puesto por el que ha peleado a lo largo de los años tratando de convencer de su necesidad, de pasar de tener países de reacción a países de acción, de utilizar la planeación como método de común uso, como apunta Matus:

Son los planificadores, en consecuencia, quienes deben buscar cómo hacerse útiles y necesarios al político y a la burocracia para obtener un sitio en la administración estatal.<sup>37</sup>

Es así que hemos dejado ver que la planificación no surge en América Latina de una necesidad vital del proceso, sino de una inquietud intelectual que emerge de la curiosidad serena del investigador que observa un proceso que por el momento no necesita sus servicios.<sup>38</sup>

La planificación en gobierno se sigue legitimando a sí misma hoy en día gracias a los beneficios que aporta, que entre ellos están la proyección como generador de conciencia; la previsión como forma para evitar el desequilibrio antes de que éste llegue; el discernir la dirección a la que vamos; el imprimir velocidad tanto al crecimiento como al desarrollo; y la programación como ordenamiento de actividades para dar certidumbre a nuestro actuar.

---

<sup>36</sup> Carlos Matus Romo, *Estrategia y Plan*, Chile, Editorial Universitaria, 1972, pp. 26-32.

<sup>37</sup> *Ibid.*, p. 39.

<sup>38</sup> *Ibid.*, p. 35.

La estrategia la entendemos como una manera de incidir en la realidad, otorgar certeza a los caminos que utilizamos para incidir y dar dirección a esa realidad inscrita en un contexto determinado. Deviene de un pensamiento, un pensamiento estratégico que ha sido utilizado desde todos los tiempos y le ha otorgado el grado de ‘grandes hombres’ a personajes como Alejandro Magno, Julio Cesar, Napoleón, entre otros, y se le ha considerado como el arte de superar a un contrincante, sea éste otro ser humano, un problema o cualquier tipo de situación, y que conlleva la idea de la superación, el ser mejor o, en ocasiones, simplemente el sobrevivir.<sup>39</sup>

Cuando unimos el término planeación, o el de plan con el de estrategia, creamos una simbiosis conceptual que deviene en un arma muy poderosa, puesto que nos posibilita no sólo para lograr objetivos, sino para intervenir conscientemente en la modificación de la realidad para cumplir fines deseados.

Al entrar a la acción gubernamental el término planeación estratégica con Matus, nuevamente éste hace una distinción de la manera de accionar existente con la incorporación del término estrategia, bajo la explicación: procedimiento normativo *versus* procedimiento estratégico.

El proceso normativo define un curso del proceso de desarrollo que comprende las acciones necesarias para cumplir determinados objetivos deseados *a priori*, pero sin utilizar hasta sus últimas consecuencias el conocimiento de los factores que explican y determinan la conducta; las acciones propuestas no surgen de las funciones reales de comportamiento, sino que se sobrepone a éstas una norma de conducta coherente con los objetivos. Entre la situación inicial y el objetivo hay una trayectoria eficaz que debe sustituir el comportamiento real (...) El modelo no surge dialécticamente de la realidad, sino que se deduce de la norma objetivo. Modelo y realidad están en planos diferentes, sin posibilidad cierta de contacto, separándolos la

---

<sup>39</sup> Vid. Avinash K. Dixit y Barry J. Nalebuff, *Pensar estratégicamente*, Barcelona, Antonio Bosch Editor, 1991, 410 pp.

misma diferencia que existe entre comportamiento real y regla ideal, entre necesidad y posibilidad. El procedimiento estratégico, en cambio, supone una respuesta del sistema ante alteraciones deliberadas, respuesta que puede orientarse hacia el cumplimiento de objetivos conscientemente elegidos. La norma es aquí el punto hacia el cual pretende encauzar el comportamiento del sistema. (...) El procedimiento estratégico, lejos de superponerse a la realidad, emerge de ella, es la misma realidad y a la vez se distingue de ésta porque busca un medio para modificarla basándose en un conocimiento preciso de su funcionamiento.<sup>40</sup>

Ejemplificando lo anterior, tenemos que cuando el Presidente de la República quiere implementar una iniciativa de ley, supongamos una Reforma Fiscal, el procedimiento normativo nos explica qué es lo que se debe hacer de manera legal y formal de acuerdo al procedimiento, es decir, cómo debe plantearse la iniciativa, quién debe plantearla, él mismo o alguien de su gabinete, si se debe entregar a la Cámara de Diputados o de Senadores, y a qué comisión. Mientras que el procedimiento estratégico inicia con darnos un estudio ya no de ‘el deber ser’, sino de ‘el ser’, de la realidad del contexto en todos sus sentidos, dicho estudio se encarga de decirnos qué grupos políticos estarán a favor, en contra, indiferentes, cómo verá esta reforma la sociedad, qué dirá la opinión pública, el porcentaje de viabilidad que tenemos, el beneficio y el costo, y nos muestra diversos escenarios de acción para decidir el mejor camino que tenemos que elegir para lograr que dicha reforma sea aprobada. Estos conceptos son la contraposición existente en la acción de gobierno entre lo que se debe hacer, teniendo como máximo vigilante a la estructura burocrática, lo que se quiere hacer, como metas personales del actor político para diferenciarse, y lo que realmente se puede hacer, como acto de racionalización y conscientización del estratega, y normalmente este último es el que tiene que encontrar los caminos para que la contraposición existente de esos conceptos se transforme en cooperación y acuerdo para posibilitar que las acciones programadas se hagan realidad.

---

<sup>40</sup> Carlos Matus Romo, *op. Cit.*, p. 101.

Dado que la planeación estratégica emerge de la realidad y dado que dicha realidad es cambiante, ésta adquiere un rasgo que la diferencia aún más de otras formas de actuar: su peculiaridad de ser situacional.<sup>41</sup> Todo plan estratégico depende de particularidades, siguiendo en este sentido una máxima de la filosofía oriental que plantea que uno nunca se baña en el mismo río dos veces. Lo anterior es cierto, a pesar de que estemos pensando crear un plan estratégico para una misma institución en la que anteriormente se llevó a cabo otro plan, y a pesar de que quizás el objetivo sea parecido, las condiciones del momento serán siempre distintas, los actores políticos inmiscuidos en el proceso serán otros, el ánimo del mercado político será diferente en comparación de hace unos meses o unos años, y la mayoría de los matices que tomaremos en cuenta presentarán variaciones, en suma, todo esto afecta la vialidad del objetivo.

El caso que anteriormente planteamos del presidente y la reforma fiscal es un claro ejemplo de lo que estamos diciendo: ¿por qué a lo largo del sexenio (2000-2006) nunca fue aprobada dicha reforma con Vicente Fox y sí fue posible con Felipe Calderón al inicio de su gobierno? La respuesta puede encontrar muchas interpretaciones, como la falta de cabildeo y una mala negociación por parte de Fox y su equipo, una mala estrategia de comunicación política al dar declaraciones ante los *mass media* de la aprobación de la reforma antes de iniciar las pláticas para llegar a acuerdos, una mayoría de legisladores federales panistas en el actual gobierno de Calderón a diferencia del foxista, o el diagnóstico en retrospectiva que imposibilitó su probación de acuerdo con la opinión de algunos de los principales actores del gabinete de Fox, como Rubén Aguilar y Jorge G. Castañeda, opinión manifiesta en puño y letra que puede constatarse en el texto *La Diferencia*.<sup>42</sup> Lo que deseamos plantear con el anterior comentario es que la situación, en sí, era distinta, muchas veces esta

---

<sup>41</sup> Vid. Carlos Matus Romo, *Planificación de situaciones*, México, F.C.E., 1980, 376 pp.

<sup>42</sup> Rubén Aguilar y Jorge G. Castañeda, *La Diferencia: radiografía de un sexenio*, México, Grijalbo, 2007, 389 pp.

situación presenta factores favorables a nuestra causa, otras veces no, sin embargo, presentar el diagnóstico de dichas condiciones y trabajar acertadamente con esas condiciones le da a la planeación estratégica ese rasgo de estar supeditada a las características de la situación, lo que resulta en que todo plan estratégico nunca será completamente igual a otro.

Existe un rasgo sumamente importante que subraya esta característica y que en nuestro caso cobra mayor relevancia. La planeación estratégica en general puede ayudar a cumplir metas que beneficien a la sociedad, pero en marketing gubernamental no hay que perder de vista que siempre está al servicio de uno o varios actores políticos como representantes de una institución bajo la premisa de colaborar con una mejor manera del ejercicio del poder. Todos los hombres son diferentes, en imagen, en creencias, en formación, etc. Las instituciones están formadas por hombres y, como tal, la personalidad de quienes las manejan afectan a las mismas, en forma y fondo (Ahí tiene usted a Vicente Fox y el águila mocha del escudo de presidencia). Toda organización e institución fue creada para cumplir fines más allá de los caprichos personales, sin embargo, la imagen que de ellas se tiene y, más aún, la credibilidad que tenemos en ellas, puede ser puesta en juego por una mala actuación del actor político y de los miembros que la representan. David Arellano es pertinente al insistir en este punto, y en su texto de *Gestión estratégica para el sector público* nos dice:

Las organizaciones son constructos humanos creados y estructurados intencionalmente con la idea de perseguir ciertos fines, pero que están compuestos por grupos e individuos que buscan objetivos ambiguos y específicos, en estructuras móviles y heterogéneas que permiten la ampliación del espacio de libertad de los actores organizacionales, y la capacidad de interpretar y transformar las reglas y los símbolos.<sup>43</sup>

---

<sup>43</sup> David Arellano Gault, *Gestión estratégica para el sector público*, México, F.C.E., 2004, p. 13.

El rasgo de ser situacional de nuestro tipo de planes estratégicos no deja fuera lo antes dicho y debe contemplar el diagnóstico del propio actor político como elemento *a priori* a investigar, puesto que en la mayoría de los casos él será el epicentro de nuestra atención.

Enmarcado en el papel que desempeña la planeación estratégica en gobierno se encuentra lo propio para el marketing gubernamental como núcleo de su actuar, con sus objetivos de origen que ya hemos definido anteriormente (eficacia y buen desempeño del cargo público y posicionamiento positivo de imagen de gobierno). A través de la planeación estratégica, una de las aportaciones del marketing gubernamental es elevar los niveles de eficacia en el tipo de responsabilidades de las que es encargado, como las estrategias de gestión y comunicación. Sus fases a desarrollar deben aportar un conocimiento profundo de la realidad para conscientizar, constantemente, al actor político y a los sujetos inmiscuidos en cuestión, y sus herramientas buscan una racionalización explícita y simbólica puesta en escena de las acciones gubernamentales, propone posibles acciones ordenadas por grado de viabilidad y, sobre todo, el manejo de su campo natural, que es la comunicación política de manera multidireccional, es decir, tanto al interior como exterior del gobierno, hacia la ciudadanía en general, hacia otros actores políticos, hacia los medios de comunicación y los diversos grupos de interés que forman la opinión pública.

El diseño del plan estratégico, de acuerdo con Matus<sup>44</sup>, tiene como meta cumplir un objetivo general (imagen-objetivo lo llama el autor), este objetivo es el punto meta que se desea alcanzar en términos de resultados, para que pueda ser logrado la estructuración del plan descansa en una serie de investigaciones al principio y a lo largo del desarrollo del plan (análisis de la estructura inicial y comprensión de dicha estructura). De esta investigación y de su correcta

---

<sup>44</sup> Carlos Matus Romo, *Estrategia y Plan*, op. Cit., pp. 109-113.

interpretación surgen las estrategias (trayectoria) posibles que elegiremos para llegar a ese punto meta.

De manera más general podemos decir que la estrategia se basa en la definición de una imagen a futuro (lo que queremos), la definición para alcanzar esa imagen (acciones) basados en la realidad vista a través de la lupa de la investigación (lo que realmente es y lo que podemos hacer).

Anteriormente, dejamos sentado que el marketing gubernamental tiene dos objetivos que le son propios independientemente del objetivo que se obtenga de acuerdo con la situación y actor político para el que se desarrolle el plan, para cumplir con ellos definimos dos tipos de estrategias, las de gestión y las de comunicación, las que si bien cada una tienen sus tácticas y herramientas propias, éstas se acompañan y se sirven mutuamente: hacer y comunicar, decíamos en un capítulo. La planeación estratégica de marketing gubernamental estaría dividida así en cuatro fases generales que resultan necesarias para su correcta implementación y que cada una otorga un valor agregado al uso de la planeación estratégica. A continuación nos limitaremos únicamente a enunciarlas de manera general, dado que la explicación detallada de cada una y de las herramientas de marketing político que dichas fases pueden utilizar es materia de la segunda parte de nuestro estudio.

- ✓ (Fase 1) Investigación y diagnóstico.
- ✓ (Fase 2) Planteamiento de objetivos.
- ✓ (Fase 3) Estrategias de gestión y estrategias de comunicación.
- ✓ (Fase 4) Planes de control y evaluación.

La planificación nunca nos dará control de todo, porque hemos sido insistentes en cuanto a afirmar que la realidad es dinámica y surgen eventos inesperados (coyunturas dinámicas de acuerdo con Matus), dado entonces el diseño de un plan estratégico deberá contemplar el dinamismo y capacidad de

respuesta en su estructura, lo cual es logrado a través de implementar la fase de control y evaluación, y que estaría encargada de dos factores primordiales: las medidas de control que puedan corregir el rumbo, o incluso en ocasiones salir un poco del rumbo para regresar al camino adecuado del plan, y las evaluaciones que darán el visto bueno a nuestras estrategias. Estas etapas de control tienen que ser constantes y estar inscritas tanto particularmente en las otras fases de la planificación y de manera general al final a modo de evaluación; y también tácticas emergentes para resolver problemas exógenos.

La complejidad social y el cambiante escenario de acción, como nosotros llamamos a la realidad política, económica y social del momento en un determinado territorio geográfico, justifican la necesidad de la planeación estratégica, puesto que el procedimiento normativo del que hablábamos es válido para mantener un orden, pero no para llevar a cabo planes en aras de innovar y crear nuevas políticas que busquen enfrentar problemáticas actuales, coyunturales o que arribarán en un futuro y, más aún, mecanismos que contemplen evaluar los modelos actuales de bienestar social y de desarrollo, su eficacia actual y a largo plazo, su posible cambio de dirección, o su modificación para hacerlos muchos más eficaces.

Aunque en la actualidad la planeación estratégica se sigue presentando con muchas trabas para llevarse a cabo, hoy en día para los gobiernos es fundamental y vital, puesto que sin un diagnóstico basado en la conscientización de la realidad, la proyección, objetivos bien definidos y posibles caminos para llevar a cabo acciones, países como el nuestro no podrán encontrar salida a los grandes temas que hoy nos atañen y que definirán, en gran medida, el tipo de nación que deseamos tener, temas que van desde la reforma energética y electoral hasta el incremento de la obesidad a nivel nacional. Muchas de las veces, los diversos grupos políticos están de acuerdo en el 'qué' debemos solucionar, es decir las problemáticas, pero el debate surge en el 'cómo' resolverlas. La planeación estratégica del marketing gubernamental

puede ayudar a presentar respuesta a ese 'cómo' para lograr un convencimiento de los mejores caminos a seguir, y colabora a implementar todo un proceso en múltiples dimensiones que contemple las fuerzas positivas y negativas que hacen mella en nuestros proyectos de nación. Además de presentar este argumento como justificante, los valores agregados de control, dirección, proyección, previsión, certidumbre, acción y reacción, dinamismo y ordenamiento que trae consigo la planeación estratégica de marketing gubernamental, le dan ese elemento de deseabilidad que la hace ser, por lo menos en apariencia, un recurso escaso, y en esencia, una idea-fuerza que bien utilizada nos ayuda a superar muchas barreras.

Esta primera parte de nuestra investigación nos ha llevado a diseñar un modelo de plan estratégico de marketing político para el ejercicio del poder, el cual responde a la razón de ser más descriptivos y explicativos en cuanto a la forma de operar de la planeación estratégica de la materia en cuestión. Como veremos en la segunda etapa del estudio, el modelo sirve a su vez de guía clarificadora de la correcta programación de las fases de la planeación, y hace las veces de una serie de disposiciones que nos irán orientando acerca de las técnicas de las que puede echar mano el marketing gubernamental.

Plan Estratégico de Marketing Político para el  
Ejercicio del Poder  
(PEMPEP)

**Parte II**

**Diseño del modelo  
Y  
Descripción técnica**

## Parte II

### Diseño del modelo y descripción técnica

*En mi opinión, aquellos que mandan a los demás deben hacer todo lo posible para la felicidad de aquellos que tienen bajo su responsabilidad.*

Marco Tulio Cicerón. Año LIX a. C.

### Introducción de la segunda parte

Al estratega, David Arellano Gault lo ha llamado el gerente racional omniconsciente<sup>45</sup>, puesto que es ese hombre o mujer racional generador de conciencia con altas capacidades de *management*<sup>46</sup> que se apoya en instrumentos teóricos y técnicos, mostrando así diferentes escenarios para la toma de decisiones y dándole orden y dirección a los planes estratégicos que nos conlleven a materializar la imagen-objetivo que tenemos de otros o de nosotros mismos. Su mirada está fija en el horizonte, y en todo lo que éste abarca, puesto que en ese escenario hay mil sendas por escoger, y de él depende la gran responsabilidad de elegir el derrotero correcto, aunque en ocasiones ese camino no sea el más sencillo. El diseñar un modelo de plan estratégico de marketing político para el ejercicio del poder (PEMPEP), proviene de la necesidad de dar claridad tanto a las fases de la planificación como a su correcta programación, y proporcionar una orientación acerca de las herramientas que el marketing político puede utilizar ya en gobierno. Nuestro modelo se sustenta en toda la argumentación teórica de la primer parte de la investigación y surge a su vez como el método que el marketing gubernamental utiliza para cumplir con su objetivo y darle solución a diversas problemáticas que atañen al control, equilibrio y reparto del poder.

---

<sup>45</sup> David Arellano Gault, *op. Cit.*, 262 pp.

<sup>46</sup> Habilidades directivas.

Siguiendo el pensamiento de Matus, la modelística de la planeación sirve como guía explicativa de las fases y etapas que podemos seguir para alcanzar nuestras metas. Es bajo esta primicia que desarrollamos el modelo, pero siempre tratando de escapar a la idea de darle nacimiento a una especie de recetario donde si ocurre 'A' aplicamos 'B', lo cual no es válido bajo la peculiaridad de que la planeación estratégica es situacional, por supuesto, sin hacer menos, con lo antes dicho, el beneficio que tiene la comparación histórica de momentos. Es por esto que en vez de optar por un estudio de caso específico decidimos definir las fases del plan e integrar las herramientas del marketing gubernamental y dar una explicación muy general de ellas, puesto que cada una da paso a una investigación por sí sola, lo que nos haría correr el riesgo de perdernos en otros caminos. Asimismo, si hubiéramos seguido el sendero de relatar un caso hubiéramos dejado fuera muchas de las herramientas que se podrían utilizar, lo cual escapa a la finalidad primaria de este estudio.

El modelo que proponemos está estructurado en una serie de etapas con fases y puntos específicos que contribuirán, desde la perspectiva del marketing político, a conquistar dos aspectos principales: por un lado, las aspiraciones de un actor político y dotarlo de la mayor fuerza posible y, por el otro, la edificación de lo que llamamos un buen gobierno, el cual sienta sus bases teóricas en la idea de una elevación de los niveles de vida de la población gobernada y en el manejo adecuado y estratégico del poder, para contribuir a la estabilidad política y al aumento de nuestra credibilidad en las instituciones.

El PEMPEP es dinámico y multidimensional, dinámico puesto que contempla la corrección de su trayectoria en caso de ser necesario y es atento a los fenómenos de acción y reacción de eventos coyunturales no esperados; multidimensional dado que tanto los tiempos de desarrollo de varias de sus etapas como la implementación de algunas estrategias y tácticas se sobreponen en tiempo y espacio. Su aplicabilidad tiene la virtud de ser flexible, en cuanto a

que puede ser adaptable a cualquier personaje político que se encuentre al frente de alguna institución pública, sin importar el nivel de gobierno en el que se encuentre, ya sea federal, estatal o municipal, o si pertenece a cualquiera de los Poderes de la Unión, Ejecutivo, Legislativo o Judicial.

Para lograr el diseño del PEMPEP se recurrió a la investigación de múltiples fuentes que han propuesto y aplicado con éxito planes estratégicos y modelos en materia de marketing electoral, comunicación política, comunicación estratégica en el sector privado, comunicación estratégica en planes particulares para gobiernos y sectores paraestatales, planes de acción gubernamental en el diseño y elaboración de políticas públicas, y modelos de planeación en administración, así como en la indagación y análisis de teorías comunicativas, mercadológicas, de ciencia política, psicología social y psicología de la imagen. También incorporamos, desde la parte teórico-académica, sugerencias que nos han parecido de suma importancia y que provienen tanto de fuentes bibliográficas como de cátedras en la especialidad de comunicación política de la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales de la máxima casa de estudios (Universidad Nacional Autónoma de México) y de los Diplomados institucionales en Marketing Político del Instituto Tecnológico Autónomo de México (ITAM), además de ponencias en seminarios, entrevistas y otros diplomados.

La única condicionante real en nuestra propuesta es el hecho de que un plan estratégico como el que exponemos puede rendir mejores frutos al ser aplicado en gobiernos que rigen su actuar en los valores de la democracia liberal, como lo hemos visto en el capítulo inicial de la primera parte del estudio, dado que así es la naturaleza del marketing político. En este sentido, las etapas y fases que conforman su estructura son abiertas, puesto que en ellas se podrá apreciar una serie de sugerencias que tienen la finalidad de llevar a cabo mecanismos que cooperen en la formación de una relación cordial basada en la comunicación entre gobierno y ciudadanía, con el objetivo de

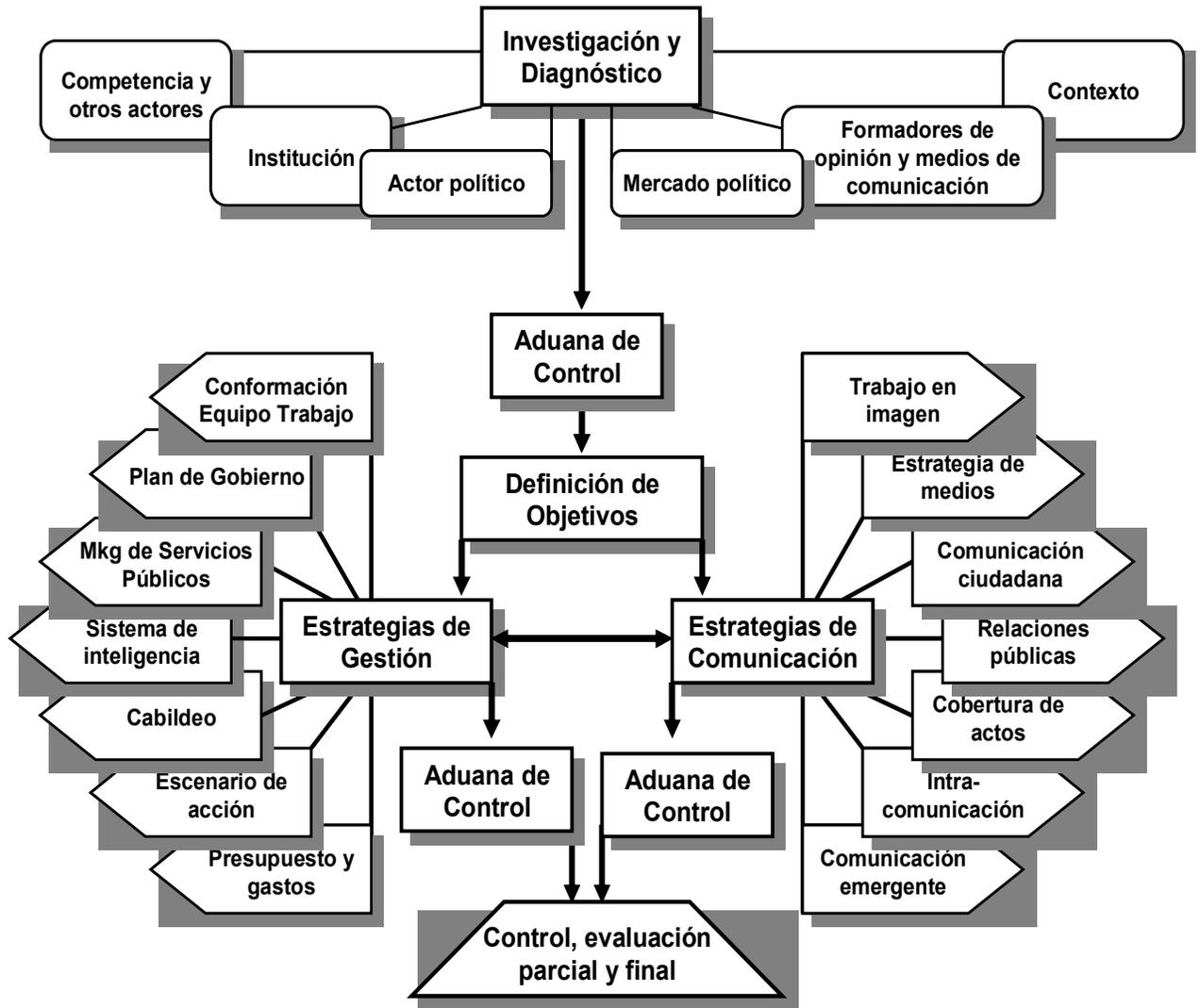
lograr la estabilidad del primero a través de solucionar las necesidades y demandas del segundo. Asimismo, el PEMPEP conlleva en su estructura el reconocimiento tanto de los sujetos opinantes como formadores de opinión pública y de las diferentes fuerzas políticas que integran a la competencia, en aras de que la comunicación, y no la guerra, siempre será el antídoto democrático para la solución de conflictos. De este modo, y de nueva cuenta, desde la perspectiva del marketing gubernamental, hemos tratado de que el modelo haga las veces de una opción benéfica y eficaz para la acción gubernamental que busque contribuir a la consolidación de nuestras democracias y a la construcción de una forma de actuar de nuestros gobernantes basada en la responsabilidad social.

## Descripción general del modelo

En el recorrido de esta segunda parte detallaremos cada una de las fases del plan estratégico, siendo así que en este momento sólo introduciremos una pequeña señalización y explicación de las etapas de las que consta, con la finalidad de que al revisar el esquema general se logre un mejor entendimiento de su proceso aplicativo. Algunos de los subtemas de cada fase constan a su vez de una serie de puntos que se mencionarán hasta entrar en el detalle de cada capítulo.

- Investigación y diagnóstico: es referente a todos los puntos que abarca el marco de estudios básicos necesarios para que sea posible dar banderazo de salida al resto del plan estratégico. A su vez, es la etapa que nos dará conciencia de la situación real a la que nos enfrentamos. A pesar de que en un inicio podríamos vislumbrar ya una meta general, ésta no será del todo precisa hasta no haber completado la etapa de investigación y diagnóstico, por tal motivo, la fase de definición de objetivos se plantea *a posteriori*. Los puntos necesarios a investigar son:
  - Diagnóstico del actor político.
  - Análisis y diagnóstico de la Institución.
  - Análisis y diagnóstico de la competencia y otros actores.
  - Investigación del mercado político.
  - Análisis y diagnóstico de los formadores de opinión y de los medios de comunicación.
  - Análisis del contexto político.

**(Esquema general del Plan Estratégico de Marketing Político para el Ejercicio del Poder, PEMPEP)**



- Aduanas de control: creamos y bautizamos así a estas etapas porque al igual que toda aduana su función es retener el camino de algo o alguien, en aras de una revisión exhaustiva, en este caso del proceso del plan. Implementamos tres de estas fases: como se observa en el esquema, una después de la investigación y diagnóstico, y dos más al finalizar las estrategias tanto de gestión como de comunicación, las cuales se encontrarán al interior de los capítulos correspondientes de dichas

etapas. Su objetivo es permitir que siga el proceso únicamente si los puntos desarrollados sean satisfactorios y hayan cumplido con ciertos parámetros propios de calidad total. De lo contrario, esa retención nos permite regresar para corregir, ajustar y, en su caso, modificar el rumbo que lleva nuestra planeación. De igual manera, fungen como evaluaciones parciales y nos proporcionan un mayor control de nuestras acciones.

- Definición de objetivos: es la descripción de manera precisa, clara y realista de los resultados que pretendemos alcanzar. Asimismo, es la descripción de la imagen-objetivo que deseamos crear, y está basada en el diagnóstico de la realidad de la anterior etapa. Se divide en un objetivo general, el cual es el fin que engloba las acciones del PEMPEP, y en varios objetivos particulares, propios de cada una de las estrategias.
- Estrategias de gestión y estrategias de comunicación: son los caminos y herramientas que seleccionaremos para alcanzar nuestros objetivos. El esquema nos muestra que se ubican de forma paralela; esto es así puesto que muchas de las estrategias y tácticas de ambas facetas deberán ir de la mano. En la actualidad, el hacer y el comunicar son cimientos del acto de gobernar, como hemos argumentado en la parte teórica de la investigación, y consecuencia de estos cimientos hemos diseñado un bagaje de líneas de acción o estrategias referentes a cada una de estas dos etapas, las cuales serán explicadas más adelante.
- Control, evaluación parcial y final: en todo plan estratégico, la única forma de tener el mayor control posible es vía las etapas de evaluación. Su necesidad deviene de las previsiones correspondientes que tengamos que hacer ante coyunturas inesperadas. Dichas etapas tienen que ser pensadas para ser aplicadas en diferentes tiempos del desarrollo del plan, es así que, como veremos en el capítulo correspondiente, estas formas de

evaluación fueron previamente establecidas en tres niveles: aduanas de control, revisiones parciales y evaluación final.

#### **Capítulo 4.- Investigación y Diagnóstico**

Se gesta el proceso del plan con la etapa de correspondiente al análisis, son los cimientos que sostendrán el resto de nuestras actividades, la investigación y diagnóstico son parte esencial de todo plan estratégico de marketing político. La falta de una investigación profunda o el contar con un análisis errado, hará que tengamos un diagnóstico de una realidad matizada, por lo que nuestros disparos en la estrategia serán poco precisos, y dejarán a la suerte nuestros resultados o provocará que nos encontremos en terrenos<sup>47</sup> inciertos. José Luís Sanchis y Marcos Magaña hacen hincapié en este punto y lo describen de la siguiente manera, en lo referente a las campañas electorales: “La investigación debe ser, para el que planifica una campaña electoral, la primera oportunidad de colocarse con ventaja por el mejor conocimiento del terreno en el que se va a desarrollar la lucha por el poder.”<sup>48</sup>

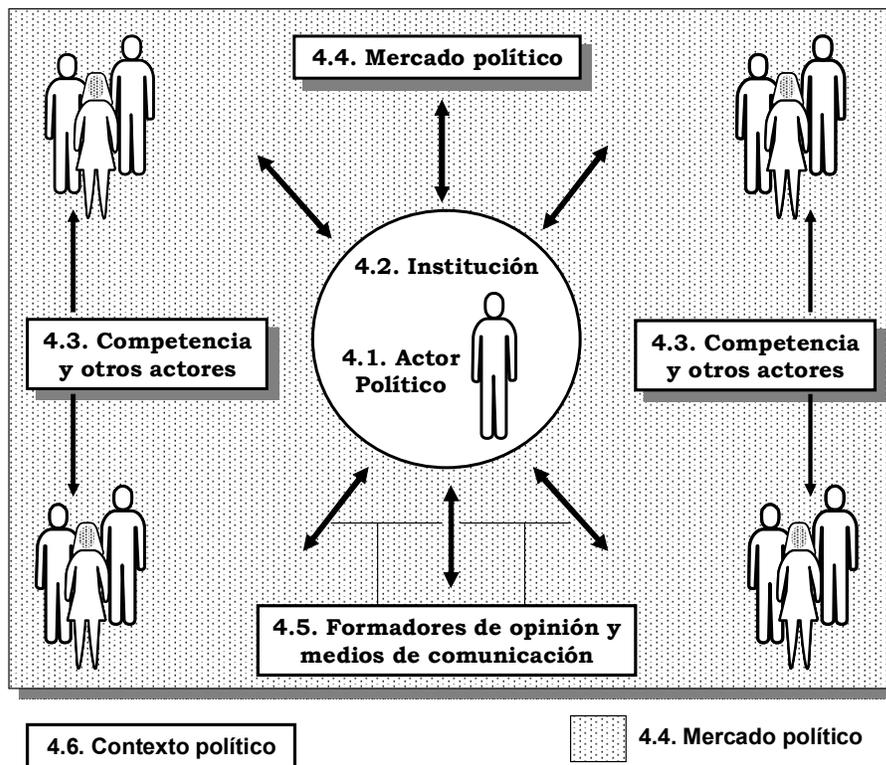
La investigación y diagnóstico va dirigido al actor político, a la institución a la cual pertenece, a su competencia u otros actores, al contexto político, económico y social que se vive en ese momento, a la población que se gobierna (mercado político) y en la que deseamos persuadir. Asimismo, a los generadores de opinión vistos como otros actores y los canales de comunicación existentes.

---

<sup>47</sup> Entenderemos el término ‘terreno’ en el sentido de Sun Tzu, es decir, como todo aquel espacio donde se da la lucha por el poder. Sun Tzu, *El arte de la guerra*, Madrid, (Edición de Fernando Puell), Editorial Biblioteca Nueva, 2000, pp. 89-92.

<sup>48</sup> José Luís Sanchis y Marcos Magaña, *Elecciones: manual del candidato*, Barcelona, Ariel, 1999, p. 82.

## (Áreas de Investigación y Diagnóstico)



Esta fase se realiza siempre al inicio de todo plan estratégico, sin embargo, su permanencia finaliza hasta la fase de evaluación, puesto que resulta necesario que algunas de las etapas de investigación continúen durante todo el desarrollo del plan, mientras que otras se aplicarán en diferentes tiempos del mismo con fines particulares. Es necesario tomarle el pulso continuamente a nuestro mercado político, para así conocer los cambios de actitud que se dan en la ciudadanía, seguir solucionando las problemáticas que se presenten y tener a nuestro actor político y a su institución en constante evaluación. Además, es imperante estar siempre sensible a las alteraciones en el contexto y evaluar el efecto que tengan nuestras estrategias para incrementar nuestra capacidad de respuesta.

## (Aplicación por tiempos de la Investigación y Diagnóstico)



### 4.1. Diagnóstico del actor político (visualización primaria de la imagen-objetivo)

Este punto es uno de los más importantes en el diagnóstico de un plan estratégico de marketing gubernamental, dado que definirá, en gran medida, los caminos y el perfil de nuestras estrategias, sobre todo en el ámbito de comunicación. Trata de un análisis minucioso acerca del funcionario y de un primer acercamiento al objetivo personal que éste persigue; de igual manera, quizá es uno de los más difíciles de conseguir, porque es necesario crear una relación de confianza, por lo que aquí se necesita un trabajo de tacto delicado por parte del asesor o consultor para lograr obtener información de primera mano y de un acuerdo mutuo entre actor político y consultor en cuanto a la privacidad de dicha información.

Tenemos que recordar que el actor político no es un producto ni puede ser tratado y estudiado como tal. Si bien utilizamos en su análisis conceptos propios de marketing, lo cierto es que tenemos que ser conscientes de la gran responsabilidad que adquiere el consultor al trabajar en esta etapa de la investigación, puesto que estaremos con una persona sometida a grandes cantidades de estrés, trabajaremos con sus emociones, miedos y aspiraciones, y no puede ser alterado o manipulado como si se tratara de un jabón o cualquier otro producto. De igual forma, hacemos mención que esa responsabilidad le da al consultor una ventaja sobre el resto de los subordinados, puesto que parte de la conciencia que generaremos lleva implícita una carga de honestidad en la exposición de los resultados y en la proyección de los escenarios que no está supeditada a crear lazos que nos beneficien con un puesto en la administración pública. Recordémoslo, el consultor externo no expone lo que desea escuchar el político, no hace política con él, sino más bien se torna su generador de conciencia de la realidad, así ésta muchas veces no sea de su agrado.

Hemos repetido en varias ocasiones que tanto el objetivo de nuestro plan estratégico como el que persigue todo actor político es el 'poder', sin embargo, cada persona tiene objetivos propios, los cuales pueden ir desde luchar por otro cargo más elevado de elección popular hasta el desarrollo de un proyecto, aunque sea buscando el bien propio, el de su muta política o el bien común. Además de saber cuáles son sus objetivos a futuro, debemos lograr que nos contesten una pregunta que resulta de vital importancia: ¿Cómo desea ser recordado en la historia? <sup>49</sup> Esta respuesta es fundamental porque nos ayuda a ir aclarando la imagen proyectada de él mismo, y porque no será igual adaptar el plan estratégico para una persona que tiene como objetivo alcanzar la gubernatura de un estado y que desea ser recordado como un político eficaz y preocupado por el futuro de la gente de su demarcación, que para otra que desea terminar el puesto público que tiene en ese momento y retirarse de la vida pública para siempre.

---

<sup>49</sup> Gisela Rubach Lueters, *op. Cit.*, viernes 8 de febrero del 2002.

#### 4.1.1. Análisis FODA y aplicación del modelo Moebius en el actor político

Aplicaremos de inicio el modelo moebius para conocer el grado de fuerza inicial que tiene como funcionario y saber en dónde estamos parados. De aquí partimos para diagnosticar qué tanta expectativa se tiene de él, qué tan dividida quedó la población que ahora gobierna en relación a la diferencia de votación resultante de la elección, cómo ganó las elecciones primarias y cómo llegó a ser el candidato de su partido. En caso de no arribar al cargo por medio de la elección popular, definiremos preguntas como quién lo nombró para ese cargo, cuál desempeñaba anteriormente, por qué le dan ese nombramiento, etc. En general, a través del modelo tenemos que encontrar respuesta a la pregunta: ¿cómo llegó al poder?

En la segunda parte de esta área de diagnóstico sugerimos recurrir a la aplicación de un análisis tipo FODA que abarque tres grandes rubros de nuestro actor político: imagen, identidad y liderazgo-reputación. A través del diagnóstico de estos rubros, conocidos en marketing como componentes de marca, podremos trabajar en la imagen pública de nuestro funcionario para maximizar el grado de percepción positiva que nuestra población objetivo tenga de él.

El análisis FODA fue creado como una herramienta para fines de *management* y diseño de estrategias en el ramo privado. En nuestro caso, será aplicado tanto al actor como a la institución que representa, con la finalidad de detectar cuáles son nuestras fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, conceptos cuyas siglas dieron nacimiento al nombre de este análisis: FODA.<sup>50</sup>

Llamamos fortalezas y debilidades a los ‘factores internos’ que nos proporcionan valor o, en su caso, nos lo restan. Son aquellas características

---

<sup>50</sup> Las siglas originales en inglés son: SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats*)

propias de una marca, empresa, persona o una institución, generalmente en comparación con la competencia. Las oportunidades y amenazas son ‘factores externos’ que, de igual forma, nos repercuten positiva o negativamente. Al ser externos, estos factores son consecuencia del contexto económico, político, social, cultural, o de las dinámicas que puedan surgir en la competencia en la que nos encontremos. En nuestro caso, las relaciones de poder.<sup>51</sup> El siguiente cuadro que diseñamos ejemplifica diversos factores en un diagrama tipo FODA:

<p style="text-align: center;"><b>Fortalezas (+)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Experiencia política</li> <li>• Experiencia en el tema propio de la institución</li> <li>• Muy conocido</li> <li>• Imagen física positiva</li> <li>• Buen comunicador</li> <li>• Identidad con la ciudadanía y la institución</li> <li>• Reputación (opiniones positivas)</li> <li>• Liderazgo</li> <li>• Influencia, peso y grupo político (networking)</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Debilidades (-)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de tacto y experiencia política</li> <li>• Ignorancia del tema propio de la institución</li> <li>• Poco conocido</li> <li>• Imagen física negativa</li> <li>• Mal comunicador / mal manejo de comunicación</li> <li>• Sin identidad con la ciudadanía y la institución</li> <li>• Reputación (opiniones negativas y escándalos)</li> <li>• Falta de liderazgo</li> <li>• Sin influencia, ni peso, ni grupo político</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>Oportunidades (+)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Temas en la agenda nacional que nos benefician</li> <li>• Alianzas estratégicas</li> <li>• Coyunturas dinámicas positivas</li> <li>• Nuevos programas e ideas alternativas</li> <li>• Competidores débiles</li> <li>• Apoyo ciudadano</li> <li>• Economía fuerte</li> <li>• Paz y tranquilidad social</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Amenazas (-)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Temas en la agenda nacional perjudiciales</li> <li>• Falta de alianzas y enemistades</li> <li>• Coyunturas dinámicas negativas</li> <li>• Falta de rumbo y dirección</li> <li>• Competidores fuertes y agresivos</li> <li>• Desagrado en la ciudadanía</li> <li>• Economía débil</li> <li>• Caos social</li> </ul>

Cuando a través de nuestro análisis tenemos conocimiento de todos los factores posibles en nuestro diagrama, trabajamos estratégicamente con ellos para poder lograr, la mayoría de las veces, una posición fuerte perdurable, que se traduzca en una buena imagen pública. En ocasiones, de un buen diagnóstico de los factores internos y externos, (los últimos muchas de las

<sup>51</sup> Cfr., las definiciones y presentaciones de *12 Manage. The executive fast track*, en [http://www.12manage.com/methods\\_swot\\_analysis.html](http://www.12manage.com/methods_swot_analysis.html)

veces no son predecibles ni controlables) las tácticas, la actitud y la comunicación emergente que selecciones son las que nos permitirán salir de una posible crisis. El esquema siguiente, en dirección empresas se suele llamar ‘matriz de la confrontación’, deviene también del análisis FODA y nos ayuda para elegir ciertas acciones necesarias para incidir en la realidad:

**(Matriz de confrontación)**

	<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
<b>Fortalezas</b>	(+/+) <b>Ofensivo</b> Hacer todo lo que aquí encontremos	(+/-) <b>Ajustes</b> Restaurar con fortalezas
<b>Debilidades</b>	(-/+ ) <b>Defensivo</b> Seguir de cerca de la competencia	(-/-) <b>Sobrevivir</b> No entrar en esa batalla o retirada

Diremos por último acerca del análisis FODA que con el esquema matriz de confrontación, un acertado estudio de los diversos factores, y el olfato de un buen estratega, estamos en la posibilidad no sólo de posicionar nuestras fortalezas y maximizar nuestras oportunidades, sino también de transformar una amenaza en fortaleza, o una debilidad en oportunidad.<sup>52</sup>

Los tres grandes rubros en los que enfocaremos nuestra atención y análisis son:

---

<sup>52</sup> La arrebatada forma de ser de Vicente Fox y su lenguaje muy peculiar eran factores considerados en un inicio como ‘debilidades’ para su campaña, sin embargo, encontraron en ellos una ‘oportunidad’ para transformarlos en ‘fortaleza’ y crear vínculos de agrado con una gran parte de los electores.

*Imagen:* Hoy en día, y dado el impacto que tiene en nuestras sociedades los *mass media*, la imagen es uno de los conceptos más importantes en materia de comunicación política y sociedad. Entenderemos imagen en el sentido que le da al concepto Víctor Gordo: “imagen es percepción”<sup>53</sup>. Por tanto, tenemos que dirigir nuestro análisis a todo aquello que provoca percepción por parte de nuestro emisor, todos los factores que comunican de manera verbal o no-verbal de nuestro actor político. Su habilidad como comunicador, su forma de peinarse, de vestirse, sentarse, de mover las manos, entre otras cuestiones., tendrá que ser evaluado.

Al entender imagen pública como “(...) la percepción compartida que provocará una respuesta colectiva unificada”<sup>54</sup>, diremos que el objetivo particular de nuestro análisis, en este punto, es conocer qué fortalezas debemos explotar y qué debilidades debemos ocultar, modificar o, de ser posible, convertirlas en fortalezas para que la respuesta colectiva que provoquemos sea benéfica a nuestros fines.

*Identidad:* indiscutiblemente, el término tiene que ver con el concepto de ‘cultura’, donde la declaración de la UNESCO en 1982 definió:

(...) que la cultura da al hombre la capacidad de reflexionar sobre sí mismo. Es ella la que hace de nosotros seres específicamente humanos, racionales, críticos y éticamente comprometidos. A través de ella discernimos los valores y efectuamos opciones. A través de ella el hombre se expresa, toma conciencia de sí mismo, se reconoce como un proyecto inacabado, pone en cuestión sus propias realizaciones, busca incansablemente nuevas significaciones, y crea obras que lo trascienden.<sup>55</sup>

La cultura, pues, nos define tanto individual como colectivamente; nos da razón de ser como seres únicos y cohesión como grupos humanos. A través de

---

<sup>53</sup> Víctor Gordo, *El poder de la imagen pública*, México, EDAMEX, 1999, p. 30.

<sup>54</sup> *Ídem*, p. 32.

<sup>55</sup> *Cfr.* <http://www.unescomexico.org/cultura/index.htm>

ella producimos un conjunto de valores, de creencias y de símbolos que nos identifican en nuestro diario vivir y le dan sentido a nuestras acciones.

En nuestro caso, la identidad que analizaremos de nuestro actor político tendrá que ver con dos aspectos, inscritos en los anteriores apuntes de cultura: el primero es acerca de la identidad personal, o de lo que nos distingue de los demás seres humanos, aquí en rasgos como el nombre, la morfología del individuo y su carácter serán tomados en cuenta para el análisis. En elementos como el nombre trabajaremos para ver de qué manera éste se convierte en un elemento que pueda ser recordado con facilidad. Lógicamente, la intención no es ponerle otro nombre, simplemente buscar que éste se pueda quedar en la mente de nuestra población objetivo a través de resaltarlo en el diseño de nuestra comunicación.

El estudio morfológico nos ayuda a saber que ventajas y desventajas proyecta físicamente. Este elemento dista mucho de ser algo banal cuando se trata de un personaje público. Será complejo lograr credibilidad en un funcionario que sufre de sobrepeso y que desea crear un comité nacional contra la obesidad, por citar un ejemplo. Además, estos elementos nos ayudarán para prever posibles adjetivos negativos que se utilicen en su contra y nos proporcionan detalles logísticos que se tomarán en cuenta en sus actuaciones cotidianas. El análisis de su carácter nos proporciona factores sumamente importantes; desde el grado de tolerancia que tiene hacia ciertos temas, sus habilidades y limitaciones de personalidad, la relación con su familia, hasta intolerancias de orden psicológico y físico como pueden ser fobias y alergias, son elementos que pueden afectar el desempeño del actor político y que tenemos que valorar.

El segundo aspecto de la identidad es aquel referente al plano de lo que nos hace tener características culturales que nos hacen similares a un grupo, a una comunidad, a un país, y nos dan sentido de pertenencia. Estas características

pueden ser rasgos globales como el lenguaje, nuestra forma de ser y de pensar, la zona geográfica de nacimiento, pero también pueden ser obtenidas al paso del tiempo, es decir, a través de nuestras actividades cotidianas como el desarrollo académico y laboral.

*Liderazgo y Reputación:* Dada la importancia que tiene el término ‘liderazgo’ en nuestra materia, lo separamos del concepto genérico ‘reputación’. El liderazgo pertenece a las virtudes que pueden tanto generar reputación como producir una imagen que se tiene de alguien. Tiene que ver con las formas de autoridad legítima (dominación legítima en términos de Weber)<sup>56</sup>, como la legal, tradicional o carismática. En nuestro caso, lo entenderemos también en el sentido de las habilidades que tiene una persona o institución para encabezar, guiar, conducir y darle dirección a un cierto proyecto. Tendrá que ver además con la capacidad de inspirar a los demás. Hugo Haime nos dice: “La política es el arte de la conducción de hombres (...) Quien no sabe conducir no puede pretender convertirse no ya en líder de masas, sino generar el liderazgo necesario para que los hombres de su equipo hagan aquello que necesita de cada uno de ellos.”<sup>57</sup> La naturaleza de nuestro plan estratégico, dirigido a líderes sociales y directivos de todos los niveles, nos lleva a estudiar si nuestro funcionario tiene ya esas cualidades<sup>58</sup> de ser líder, si no las tiene, entonces habrá que trabajar en ellas para crearlo.

En segunda instancia, la reputación, en general, es la fama que tiene nuestro actor político tanto en el círculo social donde se desenvuelve como en la población en general, es, por decirlo de otra forma, la opinión que se tiene de él. Los adjetivos calificativos que expresan la reputación son aquellos como: honesto, sencillo, trabajador, simpático, corrupto, cercano al pueblo, etc. Otro punto que habrá que conocer acerca de la reputación de nuestro actor es aquél

---

<sup>56</sup> Max Weber, *op. Cit.*, pp. 172, 173.

<sup>57</sup> Hugo Haime, *La imagen del Poder: consultoría política en acción*, Buenos Aires, Ediciones Corregidor, 1997, p. 131.

<sup>58</sup> Algunas de esas cualidades son: carisma, responsabilidad, honestidad, creatividad, personalidad, tenacidad, ser justo, sociable y objetivo.

que quizá proviene de la percepción de una sola persona, pero que sin embargo puede poner en riesgo su imagen pública si se utiliza como campaña negra en nuestra contra. Pongamos como ejemplo que un personaje público al que estamos asesorando cometió un delito menor en su juventud o una falta moral. Este hecho, por mínimo que sea, puede resultar en un escándalo si nuestra oposición lo maneja para atacarnos. El conocimiento de estos datos que pueden parecer insignificativos nos darán las oportunidades de desactivar un escándalo mayor a través de una vacuna<sup>59</sup> frente a la opinión pública.

#### **4.2. Análisis y diagnóstico de la Institución a la cual representa el actor político**

A) Se analizará a la Institución a la cual pertenece y representa nuestro funcionario y las principales personas que la conforman. El análisis se llevará a cabo en los siguientes espacios:

- A1. Ideologías básicas o programa ideológico (ley y reglamento interno, ley orgánica, desarrollo e historia de la institución, etcétera.)
- A2. Servicios y función pública.
- A3. Análisis FODA de la institución.
- A4. Estructura, organigrama y cargos dentro de la institución, responsabilidades al interior de ella y jerarquización de mandos.
- A5. Sistema de comunicación organizacional y comunicación social.
- A6. Forma de operar al interior de la institución y relaciones internas de poder.
- A7. Perfil de los principales funcionarios que la integran.
- A8. Percepción y demandas del público hacia ella.
- A9. Grado de identidad que existe entre funcionario e institución.
- A10. Calidad de sus servicios y atención a la ciudadanía.

---

<sup>59</sup> Vacuna: término que en marketing político se refiere a las tácticas utilizadas para aclarar algo ante la opinión pública antes de que pueda ser utilizado en contra nuestra.

A11. Ubicación geográfica de la institución y de sus áreas de contacto ciudadano.

A12. Sindicatos y asociaciones, grupos internos y grupos de presión externos relacionados con la institución.

### **4.3. Análisis y diagnóstico de la competencia y otros actores**

En esta parte del análisis tenemos que conocer quién es, cómo es, de dónde es, qué ofrece, cómo lo ofrece, cómo puede afectarnos y qué quiere nuestra competencia, y el estudio nos dirá si es necesario dialogar, cabildear, ejercer presión o simplemente mantenernos atentos al implementar nuestras estrategias. La competencia será entendida como toda aquella organización o persona que pugna por los mismos recursos escasos que nosotros y que compite en el mismo territorio, en este sentido tenemos que conocer lo mejor posible a nuestro contrincante, desde la estructura de la institución que representa hasta el perfil e historia de los funcionarios que la integran, porque estaremos en constante negociación, continuamente habrá que pactar con ellos para lograr que nuestras acciones encuentren los menos obstáculos posibles.

La competencia, comúnmente, está integrada por el resto de los partidos políticos diferentes al nuestro, empero no todos los actores políticos tienen una competencia explícita al ejercer el poder, como puede ser el responsable de alguna organización no gubernamental como el ombudsman de la Organización Nacional de los Derechos Humanos; en casos de este tipo podrá ser que la competencia máxima se encuentre al interior de la organización, en donde es común encontrarse con individuos o mutas<sup>60</sup> que pugnan por los mismos intereses.

---

<sup>60</sup> Pequeño grupo de personas reunidas por la misma causa y son el antecedente de la tribu. “La muta consiste en un grupo de hombres excitados que nada desean con mayor vehemencia que ser más.” Elías Canetti, *op. Cit.*, p. 89.

En los casos donde la competencia es grande y evidente, es decir, donde encontramos a muchas personas o instituciones compitiendo por los mismos recursos escasos, es común caer en la equivocación de darles igual importancia a todos. No es así, si bien no hay que perderlos de vista, solamente algunos son los que verdaderamente pueden causarnos daño, o sólo unos cuantos de ellos son a quienes podemos arrebatarnos el mercado por el que se compete.

#### **4.4. Investigación del mercado político**

Llamamos mercado político a la población de la demarcación geográfica donde se ejercerá el poder y que deseamos persuadir; parte de esta población no necesariamente tendrá que vivir en este territorio, dado que quizá se encontrará fuera del país por diversas circunstancias, como es el caso de nuestros conacionales que trabajan en el extranjero pero que a pesar de ello cuentan con residencia y familia en el país. A diferencia del mercado político que se tiene en campañas electorales, en gobierno la población que deseamos influir no solamente incluye aquellas personas mayores de 18 años con credencial de elector. Se tiene que gobernar para todos, y a todos los sectores poblacionales tendremos que encontrarle solución a sus demandas y formas de beneficiarlos de acuerdo con las responsabilidades de la institución del actor político.

Es importante tener presente que al estudiar nuestro mercado político lo hagamos tanto de manera general como de manera focalizada, lo cual nos dará la segmentación de nuestro público para diferentes campañas de servicios y de comunicación. Tenemos que aclarar que si bien nuestro mercado político es el total de la población de una demarcación sin importar preferencias políticas ni de ninguna índole, lo cierto es que nuestras estrategias darán mejores resultados estudiando poblaciones objetivo de acuerdo con planes de campaña

particulares que sigan fines específicos. Esta población objetivo, también llamada *target*, será aquel segmento de ese mercado que deseamos persuadir.

Si bien utilizamos la segmentación y la definición de *targets* generalmente para conocer mucho más a fondo a los diferentes estratos sociales y así crear estrategias de gestión y comunicación mucho más exactas, también las podremos usar para fines que vayan más allá de nuestro tiempo de gestión. Tomemos un ejemplo: en el caso de un presidente municipal que se encuentra al inicio de su mandato (con duración de tres años) y cuya finalidad es acceder a otro puesto público al terminar el mismo y posicionarse como una persona honesta y trabajadora, podríamos crear estrategias específicas para trabajar en la percepción de los segmentos por edad que iniciarán a partir de las personas que tienen 15 años, dado que éstas tendrán 18 años al término del mandato y serán la base del mercado electoral que habrá que seducir en el futuro. Si trabajamos en la percepción de estas personas con la edad mínima planeada, la inclinación de voto será favorable no sólo para la candidatura de nuestro presidente municipal en el futuro, sino también para el reforzamiento de su partido en las próximas elecciones para el cargo que ahora él tiene.

Con esto no queremos decir que, en el caso planteado, se deban ignorar las problemáticas de los menores de 14 años, hemos mencionado ya que se tendrá que crear políticas que en la medida de lo posible beneficien a todos los grupos de la sociedad. A este respecto, creemos que las problemáticas que afectan a los menores son sumamente importantes y deben encabezar la lista de la agenda de nuestros políticos, o como hace mención Dick Morris:

*The traditional hierarchic pyramid of our politics has been turned upside down. Where once men came first, women second, and children last in our political focus, the order is now reversed. Political agendas which focus on the needs of children are the most compelling.*<sup>61</sup> [La pirámide jerárquica tradicional

---

<sup>61</sup> Dick Morris, *The New Prince*, Los Angeles, Renaissance Books, 1999, p. 59.

de nuestros políticos tuvo un giro hacia abajo. Alguna vez los hombres venían primero, en segundo las mujeres y los niños al último de nuestros enfoques políticos. Ahora el orden se ha revertido. Las agendas políticas que están enfocadas a las necesidades de los niños son las más obligatorias.]<sup>62</sup>

En ocasiones se diseñarán acciones que vayan dirigidas al beneficio de una población objetivo como pueden ser los menores de edad cumpliendo dos objetivos: el primero crear planes que ayuden de alguna manera a ese segmento, y el segundo ayudarnos de ese segmento de mercado al utilizarlo como segmento ‘vehículo’, porque a través de ellos podemos también influir en la actitud de nuestro verdadero *target*.

#### 4.4.1. Datos socio-económicos del mercado político

Los podemos obtener de fuentes oficiales, ya sean escritas, visuales, auditivas, audio-visuales o escrito-audio-visuales (Internet). Los datos que se obtendrán van de acuerdo con las necesidades y características del plan de marketing gubernamental, no forzosamente tienen que obtenerse todos los aquí presentados, sin embargo, mencionamos los más importantes.

- a) Edad.
- b) Género.
- c) Ingresos.
- d) Escolaridad.
- e) Localidad.
- f) Lugar de trabajo.
- g) Religión.
- h) Ubicación territorial.
- i) Servicios con los que cuenta la demarcación: drenaje, agua, energía eléctrica, sistemas de transporte, escuelas, hospitales, etc.

---

<sup>62</sup> Traducción nuestra.

- j) Seguridad: cuantificación de los delitos registrados ante en Ministerio Público, índice delictivo, casetas de vigilancia, etc.

#### *4.4.2. Diagnóstico de realidad de datos socio-económicos (aplicación de encuesta descriptiva de percepción)*

La aplicación de estudios de alta confiabilidad y con márgenes de error bajos, como las encuestas de percepción de datos socio-económicos, son de gran utilidad al contraponer los resultados con los datos de fuentes oficiales por distintos motivos: el primero es por el lapso de tiempo que oscila entre el levantamiento de dichos datos oficiales y el tiempo de aplicación del estudio, en el que puede variar las problemáticas y la realidad misma; el segundo se debe a que en ocasiones necesitamos información mucho más precisa, como la percepción que la gente tiene acerca de la falta de servicios en su colonia, por decir algo.

Muchas veces podremos encontrar en los datos oficiales que el problema de la recolección de basura en determinada demarcación es prácticamente nulo. De acuerdo, lo puede ser si se contempla el problema en toda la demarcación, pero quizás, en una de las colonias encuestadas ése es el principal problema, al cual tendremos que ofrecer solución.

#### *4.4.3. Análisis y diagnóstico del comportamiento político*

- a) Cuantificación del mercado político en lo general y en lo particular, como podría ser por distritos o zonas.
- b) Cuantificación de cada segmento (por edad, género, escolaridad, etc.)
- c) Crecimiento del número de electores en general y de cada segmento en particular.

- d) Reacción ante los medios. Análisis de los medios de mayor audiencia entre nuestro mercado político y percepción que han tenido de la comunicación política discursiva, auditiva y visual a la que han sido expuestos.

#### 4.4.4. Estudio de profundidad del comportamiento político.

Al evaluar nuestros datos tenemos que concienciar la idea de que cada una de las cifras que obtenemos, tanto de fuentes oficiales como de los datos que nos arrojen nuestras encuestas, son personas, y que cada una de estas personas tiene sueños y deseos que se traducen en objetivos alcanzados o no satisfechos, en expectativas y miedos; y que tienen valores éticos y morales que a su vez determinan sus estadios simbólicos, o en otras palabras, su realidad. Esto puede sonar a que el tema de nuestra investigación se está desviando, pero no es así, al contrario, David Easton, en *Esquema para el análisis político*, insiste en este punto y nos dice que nuestro objeto de estudio en política es el hombre en su individualidad.<sup>63</sup> Es muy importante que conozcamos cómo actúa y por qué lo hace la célula de nuestro mercado político: el individuo, dado que: “No puede persuadirse a un extraño, puesto que para impactarle es necesario conocer sus expectativas, necesidades y deseos.”<sup>64</sup> Las técnicas que a continuación proponemos tienen esa finalidad: profundizar e indagar de manera descriptiva y explicativa el comportamiento político de los sujetos que deseamos que nos brinden su legitimidad, para, así, crear programas que satisfagan sus deseos y que eliminen sus miedos colectivos, como lo pueden ser el no tener que comer, el no tener donde dormir, el no tener trabajo, en fin, el no tener posibilidades de una vida mejor.

---

<sup>63</sup> Vid. David Easton, *Esquema para el análisis político*, Buenos Aires, Amorrortu Editores, séptima reimpresión, 1996, 186 pp.

<sup>64</sup> Ricardo Homs, *Estrategias de Marketing Político. Técnicas y secretos de los grandes líderes*, Barcelona, Editorial Ariel, 2000, p. 158.

- a) Análisis y diagnóstico del mercado político a través de la aplicación de encuesta de datos aspiracionales. Este estudio tiene como objetivo describir de manera general cuáles son las expectativas y temores de nuestro mercado político. Se basa en cuestionarios de corte psicológico social.
- b) Análisis y diagnóstico del mercado político a través de grupos de enfoque.<sup>65</sup> Ya descritas y enumeradas las expectativas y temores, procederemos a explicar este comportamiento y a definir de manera mucho más precisa las necesidades de cada segmento a través del estudio de su cotidianidad.<sup>66</sup> De acuerdo con algunos especialistas, también se sugiere aplicar grupos de enfoque antes de las encuestas para un mejor diseño de cuestionarios.

#### **4.5. Análisis y diagnóstico de los formadores de opinión y de los medios de comunicación**

La exigencia de esta fase va en dos sentidos: por un lado identificar y clasificar a los sujetos opinantes que tienen incidencia sobre las actitudes de nuestro mercado político, es decir, las voces que dirigen a la opinión pública. Estas personalidades van desde comunicadores profesionales hasta líderes de opinión de corte social, económico, intelectual y religioso. Todos ellos son actores que tenemos que tomar seriamente en cuenta, dado que de nuestra relación con ellos depende en gran medida la percepción que tenga la ciudadanía de nuestro actor político. Habrá que hacer una clasificación en orden de importancia de dichos opinantes, y una división en cuanto al nivel negativo, positivo o neutro de la actitud que ellos tengan hacia nuestro

---

<sup>65</sup> Los grupos de enfoque es una técnica de estudios cualitativos que se utiliza a través de reunir grupos de 8 a 12 personas en una cámara de Gesell (cuarto con espejo de una vista por donde se puede observar a los participantes), las cuales serán animadas por un moderador para entablar una discusión, para entonces poder conocer el por qué de las actitudes y comportamientos hacia un tema en específico. *Cfr.* Teodoro Luque, *op. Cit.*, p. 18.

<sup>66</sup> Cotidianidad: vida cotidiana o diario vivir.

funcionario y hacia los temas (*issues*) específicos y principales que abordará el gobierno. Por otro lado, tenemos que investigar y conocer cuáles son los medios informativos y canales de comunicación más viables para transmitir nuestros mensajes y la imagen que proyectaremos con nuestras estrategias de comunicación política. La respuesta a esta pregunta depende de muchos factores, en los que destacan: a) los medios que tienen mayor audiencia en nuestro mercado político; b) el presupuesto con el que contamos; c) la legislación en cuanto a comunicación gubernamental, entre otros.

#### **4.6. Análisis del contexto político**

Definiremos al contexto o ambiente político como todo espacio que se encuentra determinado y sensible a las relaciones de poder que se dan en el entorno, y que agrupa circunstancias específicas de un lugar y tiempo determinado. Dentro de este espacio existen variables que influyen en la actitud y en el comportamiento de nuestro mercado político y que estamos en posibilidad de incidir en su desarrollo, las cuales son llamadas variables controlables, y algunas que resultan incontrolables, que como su nombre lo indica no están dentro de nuestro alcance para evitarlas, ya anteriormente las hemos mencionado bajo el nombre de coyuntura dinámica. Sin embargo, crearemos tácticas emergentes con medidas inmediatas de reacción para darle la mejor solución posible a la ciudadanía y para que nuestro actor político tenga una postura favorable ante ellas. Las variables controlables y posibles variables incontrolables que habrá que analizar son:

- a) Económicas.
- b) Políticas.
- c) Sociales.
- d) Naturales (referentes a condiciones climáticas y a la naturaleza en general).
- e) Internacionales.

#### **4.7. Aduana de control de la investigación**

Estos son mecanismos de control que diseñamos para diferentes fases del plan estratégico, con la finalidad de que cada una de éstas no pueda pasar a la siguiente etapa si no es antes supervisada en su desarrollo y analizados sus resultados; son mecanismos que deben responder a estándares de calidad propios y que no deben dejar de pasar detalles o errores aunque éstos no sean perceptibles para los demás. Las aduanas de control nos ayudan a solucionar problemáticas dentro de las fases y nos dan la oportunidad de regresar para corregir lo que sea necesario hasta estar satisfechos de que todo es correcto de acuerdo con nuestra planificación.

En las aduanas de cada etapa especificaremos cuáles son las metas que se lograron, cuáles no fue posible hacer y por qué motivos, y cómo podemos solucionar las fallas. En lo referente al control de la fase de investigación y diagnóstico, tendremos que cerciorarnos de haber finalizado con éxito los estudios necesarios para dar paso al diseño de objetivos y de estrategias. Del mismo modo, programar las investigaciones continuas y periodos en que se realizarán al paso del desarrollo de las siguientes fases.

### **Capítulo 5.- Objetivos.**

#### **5.1. Planteamiento de objetivos.**

Es sumamente importante entender el concepto de 'objetivo' teniendo en mente una orientación a los 'resultados' que deseamos alcanzar, porque eso nos llevará a ser mucho más exactos en la descripción de lo que deseamos. Cuando deseamos plantear un objetivo lo que estamos haciendo es una descripción del resultado que esperamos y al cual van a ir dirigidas las

actividades que seleccionemos. La diferencia entre objetivo y resultado es que el primero es la definición primaria de una meta que desde un inicio definimos, mientras que el segundo es la consecuencia de nuestra planeación, es, pues, lo que deviene, ya no una simple finalidad. Nosotros proponemos entenderlo así porque creemos que la Administración por Objetivos (o resultados) es un enfoque de la administración sumamente valioso que nos permite ser más específicos y tener mayores beneficios de desempeño. Lo último porque en este enfoque es imperante el ‘principio de participación’, el cual dicta que al establecer objetivos con la participación de jefes y subordinados existe un mayor sentimiento de responsabilidad y diversas visiones estratégicas para alcanzar nuestros fines.<sup>67</sup>

Lo entenderemos también como la imagen-objetivo proyectada que deseamos alcanzar, y se dividirá en un objetivo general y diversos particulares. Estos últimos son menester de cada estrategia y tácticas específicas, por lo que cada una de éstas responde a una planeación y meta particular. El primero está basado en las aspiraciones de nuestro actor político y en la naturaleza misma del PEMPEP. “Los objetivos deberán ser los más concretos y realistas posibles, es decir, cuantificados, los que puedan serlo, y alcanzables, aunque para lograrlos seamos conscientes de la existencia de una serie de dificultades”.<sup>68</sup> Es por eso que esta etapa no puede ser *a priori* en nuestra investigación, porque solamente cuando tenemos un diagnóstico de realidad del terreno donde nos moveremos y de las variables antes enunciadas podremos definir qué metas son posibles, cuáles no lo son, qué valores son los más coherentes entre imagen y realidad, qué discurso y postura es la que mantendremos durante toda la gestión, etc.

Ya teniendo conciencia de la realidad, el objetivo personal de nuestro funcionario, es decir, el cómo desea verse al término de su gobierno, se

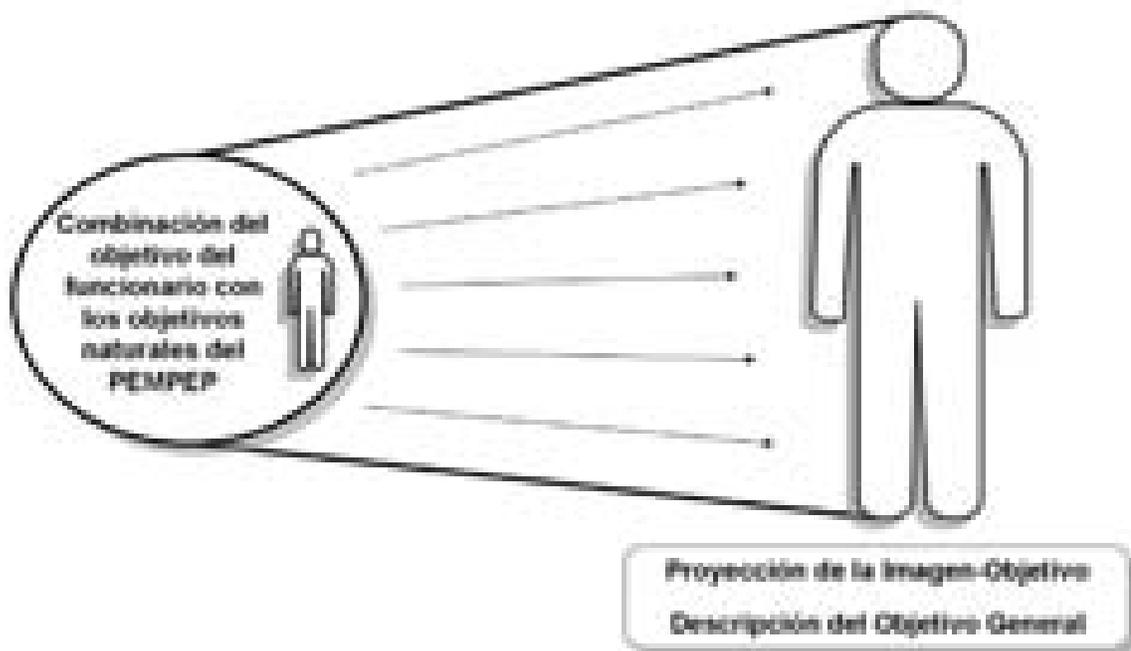
---

<sup>67</sup> Vid. Agustín Reyes Ponce, *Administración por Objetivos*, México, Editorial Limusa, 2005, 156 pp.

<sup>68</sup> Francisco Javier Barranco Sáiz, *op. Cit.*, p. 20.

combina con los dos objetivos naturales del plan estratégico de marketing gubernamental: el mejor funcionamiento posible del cargo que tiene el funcionario a través de que su gestión realice acciones benéficas para la ciudadanía y el posicionamiento positivo de su imagen y de su gobierno.

- a) Objetivo personal de nuestro actor político: aspiraciones personales y políticas. ¿Qué desea el funcionario para él mismo al término de su gestión?
- b) Los dos objetivos naturales del PEMPEP: para nosotros, estos objetivos contestarán a la siguiente pregunta: ¿Qué deseamos conseguir con este plan estratégico?



Dando un ejemplo, un objetivo general podría ser: tenemos a un presidente municipal de nombre José Francisco Beltrán que inicia su cargo en 2007 y finaliza en 2010, éste dura tres años y su deseo es ser el candidato de su partido para poder contender por el gobierno de su estado; dichas elecciones serán en 2011. Tomando en cuenta los datos que arroje nuestra fase de investigación y diagnóstico, el objetivo general será descrito de la siguiente forma:

*Objetivo general: crear las estrategia de gestión y de comunicación necesarias para que el alcalde José Francisco Beltrán logre ejercer un buen gobierno en los tres años de su cargo y posicionar su imagen pública como una persona honesta, capaz y cercana a la gente; de esta manera, dotarlo de la mayor fuerza posible para que sea considerado la mejor opción de su partido para las elecciones a la gubernatura de su estado en 2011.*

## **Capítulo 6.- Estrategias y tácticas de gestión.**

En general, las estrategias y tácticas son las acciones globales y específicas que tendremos que realizar para alcanzar nuestros objetivos. Los conceptos de estrategia y tácticas siempre van acompañados; uno sin el otro son ejercicios inútiles y pérdida de tiempo y energías. “Las más brillantes estrategias nunca logran nada si no cuentan con el apoyo de las tácticas adecuadas.”<sup>69</sup>

Las estrategias responden a la pregunta: “¿Cuál será el mejor camino que deberemos tomar para alcanzar el objetivo marcado?”<sup>70</sup> Mientras que las estrategias son los caminos generales que tenemos que seguir, las tácticas son las acciones necesarias para concretar dichas estrategias, y así lograr nuestro objetivo, como lo muestra el siguiente cuadro:

---

<sup>69</sup> Ricardo Homs, *op. Cit.*, p. 158.

<sup>70</sup> Francisco Javier Barranco Sáiz, *op. Cit.*, p. 16.

### (Esquema de estrategias y tácticas)



Cada estrategia y sus respectivas tácticas que se elijan deberán tener los siguientes puntos básicos de planificación:

- a) Objetivo particular.
- b) Investigaciones y análisis complementarios.
- c) Descripción y calendarización de tácticas.
- d) Recursos humanos y económicos necesarios para ejecutar cada táctica o acción.
- e) Proyección de escenarios y resultados probables.
- f) Control y evaluación de resultados.

Las estrategias varían de acorde con las características propias del actor político, de la institución que representa y de la información obtenida en nuestra etapa de investigación (situación de la realidad) y de los objetivos planteados, sin embargo, para el ejercicio del poder, en casos de actores políticos como son todos aquellos de elección popular y las secretarías de

Estado, sugerimos una serie de actividades o estrategias que resultan indispensables y que incrementarán las posibilidades de una buena gestión.

**(Estrategias óptimas de gestión)**



**6.1. Equipo de trabajo**

En muchos casos se ha dejado entrever que no es lo más correcto que las personas que sean elegidas por nuestro actor político para colaborar en su gestión sean electas por cuestiones de compadrazgo, esto tiene una doble interpretación que incluso puede resultar benéfica. Si bien no se deben dejar de tomar en cuenta aspectos como la experiencia de cada una de estas personas en cargos políticos, administrativos y conocimiento acerca del área donde será asignado, lo cierto es que cuando existen nexos de identidad entre grupos la

fidelidad es mayor, y la fidelidad de los colaboradores a nuestro actor político debe ser un requisito indispensable, porque este comportamiento facilitará que se fortalezcan los nexos de identidad y de pertenencia hacia la institución u organización donde se labora. Además, nuestro actor político debe contar con asesores externos, de ser posible de diferentes disciplinas (marketing político y comunicación política, analistas políticos y económicos, etc.), puesto que, por un lado, debido a la relación con sus colaboradores, estos pueden detenerse a emitir ciertas sugerencias que tienen que ver con juicios de valor importantes para recalcar algún asunto de trascendencia y, por otro lado, porque la consultoría proveniente de personas externas tiene la ventaja de poseer un mayor grado de objetividad, dado que, recordémoslo, cada miembro formal que labora para nuestro funcionario tiene su agenda e intereses políticos propios.

Un punto sumamente importante es la forma en que se tomarán las decisiones, puesto que esta manera de actuar define, en gran medida, la imagen de nuestro actor. Al estar insertos en un sistema democrático, tenemos que luchar para que los principios de la democracia<sup>71</sup> se apliquen en la mayoría de los espacios posibles, no solamente por una cuestión de idealismo, sino porque al actuar de esta manera se puede lograr que nuestras decisiones estén basadas en el diálogo, el debate de ideas y la razón, por tanto, nuestra manera de actuar será mucho más efectiva y certera, modificando así poco a poco la estructura de nuestras instituciones que otrora imperaba. Es decir, de esta manera trataremos de romper al interior de las instituciones algunas de las formas del antiguo régimen que no permitía que el Estado cambiara.

Cada uno de los colaboradores tendrá a su cargo un área, y sobre él recae la responsabilidad de las estrategias y tácticas enmarcadas dentro de sus obligaciones, sin embargo, éstos deben contar con un equipo de subalternos con los cuales se tiene que estar en constante comunicación, al igual que con el

---

<sup>71</sup> La democracia está sustentada en la idea del bien común como meta colectiva de su actuar, sus valores principales son la libertad, igualdad y justicia, y de estos valores se desprenden los principios de legitimidad, consenso y representación.

resto de los colaboradores del mismo nivel jerárquico. Dependiendo el área de trabajo, las cualidades buscadas en los colaboradores serán distintas; sin embargo existen algunos rasgos que pueden ser tomados en cuenta globalmente:

- a) Identidad con nuestro actor político.
- b) Experiencia y conocimiento en las tareas de su área de trabajo.
- c) Comunicación continúa al interior y exterior de la organización.
- d) Visión, liderazgo, sensibilidad social y habilidad como comunicadores.
- e) Responsabilidad y una conducta que proyecte la imagen que deseamos de nuestro actor político.

## **6.2. Plan de gobierno**

Son todas las acciones que realizarán el actor político y los integrantes de su equipo para satisfacer las necesidades y demandas de la ciudadanía que gobierna y que inmiscuye de manera directa la población.<sup>72</sup> Estas acciones tendrán que ser diseñadas para diferentes tiempos: a) *corto plazo*: acciones contundentes al inicio del gobierno como actos de inauguración; b) *mediano plazo*: aquellas que pueden terminarse durante y al final del gobierno. Dentro de éstas existen algunos proyectos que serán la diferenciación entre este gobierno y otros, son las estrellas del plan de gobierno y son muy propias de la personalidad del actor político, es la marca que dejará en la historia y por lo que deseamos que sea recordado nuestro funcionario; c) *largo plazo*: este tipo de acciones tienen que tener bases sólidas, para que los gobiernos venideros tengan la obligación de seguir su proceso de realización, y están relacionadas con proyectos que buscan ser perennes para el beneficio social. Cada uno de los programas que se desarrollen durante la gestión tendrá que estar basados en la fase de investigación, dando la prioridad a aquellos aspectos que afectan y

---

<sup>72</sup> Una acción de negociación puede ser en pro de la ciudadanía, pero no los inmiscuye de manera directa, por tanto, dichas acciones pertenecen a otro punto de esta etapa.

atañen a la mayoría de la población, y deberán de ser de la mayor calidad posible y buscar el máximo grado de eficacia.

Estos programas tienen que estar diseñados por un equipo de expertos de las disciplinas que el programa mismo necesite. Dando un ejemplo, si se desarrolla un programa para atacar la falta de espacios públicos destinados a la promoción de la cultura, se tendrá que llamar a personas como arquitectos, ingenieros y personal calificado de obras publicas para la infraestructura de los espacios; especialistas en arte y diseñadores de escenografías para el ambiente de dichos espacios. Parfraseando a Manuel Cavazos Lerma: “Si se cuenta con la colaboración de todas las personas que tienen algo que ver con el problema que se desea resolver, las posibilidades de que emanen detalles negativos es mínima, y tendremos calidad total en todo lo que hagamos”.<sup>73</sup>

Un punto que no se debe olvidar al diseñar los planes de gobierno es la inclusión de la participación ciudadana en la medida de lo posible. El tema de la participación ciudadana lo dividiremos en dos tipos de programas que pueden contribuir también para la consolidación de una democracia.

- a) Participación de los ciudadanos en las actividades de gobierno: son aquellos programas que estén enfocados en resolver demandas, pero que pueden integrar tanto la participación de la ciudadanía como la del personal y apoyo del actor político. Esta participación puede ser con acciones o con medios económicos o físicos (material, espacios, etc.) Este tipo de programas ayuda a economizar gastos y a vincular y crear lazos de identidad entre la sociedad con las instituciones.
- b) Cultura política democrática: poner en marcha programas que estén enfocados a incentivar la cultura política de la ciudadanía. Es decir, todo el “(...) conjunto de valores, creencias, ideas, patrones de conductas,

---

<sup>73</sup> Manuel Cavazos Lerma, “Cambio, poder y gobernabilidad. Módulo 1”, *Diplomado en Marketing Político II*, op. Cit., viernes 15 de febrero del 2002.

instituciones y todo producto del trabajo o pensamiento humano de una sociedad respecto a la participación en los asuntos del Estado.”<sup>74</sup> La finalidad de estas acciones es construir a una democracia como forma de vida, y no solamente al nivel de una democracia meramente procedimental.

De igual forma, ante sucesos no previstos o coyunturas dinámicas, los estrategias deberán implementar planes de gobierno de reacción que respondan a las necesidades de dichos eventos, y tendrán que ir acompañados de las estrategias de comunicación emergente que más adelante serán mencionadas. Los planes de reacción y la comunicación emergente tienen el fin de solucionar conflictos no previstos, como una catástrofe natural o un debate internacional. Acciones y comunicación van de la mano, y deben transmitir valores como la responsabilidad y la solidaridad. Generalmente, en este tipo de coyunturas es como la ciudadanía evalúa el carácter del actor político y su capacidad para resolver los problemas, o en otras palabras, reconsidera y reafirma su acierto o error de haberlo elegido para ser su líder.

### **6.3. Marketing en los servicios públicos**

Todos aquellos servicios que la organización del actor político presta a la ciudadanía no deben de contemplarse jamás como un favor que se les está haciendo, actitud que es común observar en el personal encargado de esta actividad, sino como una responsabilidad que todas las instituciones tienen hacia su población y como el valor en el que se edifica el servicio público como vocación, de igual forma, el actor político debe tener presente que al prestar servicios de calidad que satisfagan las demandas y necesidades de las personas que gobierna tendrá una oportunidad para garantizar la gobernabilidad y el orden, asegurar el principio de autoridad, resaltar los valores que se desean

---

<sup>74</sup> Carlos Fernández Collado y Roberto Hernández Sampieri, *Marketing electoral e Imagen de gobierno en funciones*, México, McGraw-Hill, 1999, p. 127.

posicionar de su administración y cumplir promesas realizadas, es decir, la legitimación de su poder.

Un servicio es una serie de actividades, generalmente de naturaleza intangible, que se da entre una o más personas y una organización a través de prestaciones y medios físicos, las cuales deben responder a las necesidades de diversos sectores poblacionales.<sup>75</sup> Muchos de los servicios públicos que son de corte prioritario en la administración pública están basados en valores que son de carácter constitucional,<sup>76</sup> y al ser cuestiones indispensables para permitir una mejor vida en los ciudadanos se han tornado en valores sociales, los cuáles también se han ido modificando al paso del tiempo. Lo que puede permitir que estos servicios públicos tengan una mejor calidad es la aplicación de técnicas mercadológicas, dado que éstas permiten un conocimiento minucioso de nuestra población y una comunicación continua entre los agentes que toman parte en el proceso de intercambio de dicha actividad.

En el marketing de productos se da un proceso de intercambio de una cierta cantidad monetaria por un producto con un valor determinado. En marketing de servicios públicos este concepto de intercambio debe integrarse con el término relacional, dado que lleva implícita la finalidad de compartir valores a largo plazo. Si bien es cierto que las técnicas que se aplican al servicio público son adaptaciones aplicadas al sector de productos de mercado y de servicios privados, debemos estar conscientes de que la diferencia primordial se encuentra en lo que está en juego, y lo que está en juego es la percepción que tendrá la ciudadanía de nuestro actor político y de las instituciones, ya que si ésta es negativa, se corre el riesgo de una serie de procesos perjudiciales que *a posteriori* pueden devenir en caos social.

---

<sup>75</sup> Vid. David Sancho Royo, *Gestión de servicios públicos: estrategias de marketing y calidad*, Madrid, Tecnos y Universitat Pompeu Fabra, 1999, pp. 91-137.

<sup>76</sup> Fj. La educación como valor. “Todo individuo tiene derecho a recibir educación”. Título primero, capítulo I. De las garantías individuales. Artículo 3°. *Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos*, México, IFE, cuarta edición, 2000, p. 3.

Las etapas de investigación para la prestación de servicios se pueden apoyar en nuestra fase primaria de investigación y diagnóstico, pero existirán algunos estudios de precisión para determinados servicios que tendrán su propia fase de análisis a través de diferentes técnicas de investigación de mercados. A pesar de que no detallaremos todos los procesos que se deben realizar en marketing de los servicios públicos,<sup>77</sup> recomendaremos una serie de premisas y factores que habrá que tomar en cuenta:

a) El marketing en servicios públicos debe lograr:

- La satisfacción con servicios de calidad de las necesidades y demandas.
- El cumplimiento de parte de las promesas realizadas por el actor político.
- Un diálogo continuo entre la organización a dos niveles: individualizada e interactiva.

b) Los factores que determinan la percepción del público a través de los servicios públicos y en los cuales hay que trabajar son:

- Tiempos de respuesta y espera.
- Capacidad y volumen de servicio.
- Accesibilidad y conveniencia.
- Disponibilidad de servicio.
- Seguridad.
- Fiabilidad y procesos.
- Empatía de los empleados en línea y alto grado de preparación de los mismos.
- Equidad.
- Confidencialidad.

---

<sup>77</sup> Cfr. Giulio Chiesa, *Marketing en los servicios públicos*, s.i.n.a.

#### **6.4. Sistema de inteligencia**

Éste es un sistema que tiene como finalidad máxima garantizar la seguridad social, y será utilizado por personal de alta confianza del actor político, dado que el objetivo es obtener y administrar información valiosa acerca de personas y organizaciones, tanto de aquellas que le son afines como aquellas que pudieran convertirse en grupos subversivos; todo esto tendrá que ser dentro del marco de la ley. El sistema integrará directorios de grupos y asociaciones dentro del territorio que se gobierna, y la información que recogerá puede ser de todo tipo, desde escritos hasta archivos fotografiados de personas como actividades e historial de éstas y de los diversos grupos.

La finalidad de dicho sistema es el análisis de fuerzas positivas y negativas de cualquier índole que pueden afectar los objetivos del actor político y la institución, para entonces poder llevar a cabo las acciones necesarias para minimizar los riesgos y evitar que el curso de nuestras estrategias y tácticas sea modificado. El sistema de inteligencias debe estar en constante actualización y debe contar con un equipo de personas especialistas en el análisis político y los grupos de presión.

#### **6.5. Cabildeo (conflicto y negociación)**

La utilización del cabildeo<sup>78</sup> es vital para nuestro actor político. A través de esta táctica podremos influir y persuadir a otros personajes de la vida política o

---

<sup>78</sup> El término 'cabildeo' proviene del anglicismo *lobbying*: dicho término se gestó durante el siglo XVIII en el Reino Unido. Los salones situados antes del recinto de sesiones de la Cámara de los Comunes se llamaba Lobby, y eran frecuentados por representantes de distintos intereses, generalmente de índole político y comercial, que visitaban a los diputados en busca de algún favor. Sin embargo, no es sino hasta 1829 que en el Capitolio de Nueva York la expresión comenzó a fortalecerse: *Vid.* Armando Alonso Piñeiro, *El quinto poder: teoría y práctica del Lobbying*, Buenos Aires, Ediciones Macchi, 1992, 137 pp.

empresarial para poder lograr nuestros fines. Rosario Guerra<sup>79</sup> nos dice que, generalmente, desde la parte de gobierno se acude a esta actividad por tres motivos:

- a) Cuando deseamos poner en marcha alguna parte del plan (iniciativas de ley, un programa, conseguir recursos económicos, etc.) Se debe hacer labor de cabildeo con los actores que estarán involucrados ‘antes’ de poner en marcha esa parte del plan, no durante, porque dicho conflicto puede devenir en un escándalo que afectará la reputación de nuestro actor.
- b) Cuando existe un conflicto durante la gestión.
- c) Cuando deseamos impedir acciones que perjudican a la administración de nuestro funcionario.

Un conflicto, en política, es el enfrentamiento entre personas, grupos u organizaciones que compiten por recursos escasos. Históricamente, bien dice Lechner que “(...) los conflictos devienen en guerra cuando la vida de un sujeto –su razón de ser- depende de la muerte de otro (...) La lógica de la política no apunta al aniquilamiento del adversario, sino, por el contrario, al reconocimiento recíproco de los sujetos entre sí.”<sup>80</sup> La única vía para desarticular el conflicto es mediante la comunicación y para articularlo a nuestro favor está la comunicación estratégica. Dependiendo el tipo de recurso escaso por el que se compite se tomarán ciertas decisiones de actuación para lograr el triunfo.

En los sistemas democráticos, cuando se compite por un recurso escaso como lo son los puestos públicos, se acude a la lucha electoral con reglas legales y con un sistema que es legítimo entre los ciudadanos, pero cuando se

---

<sup>79</sup> Rosario Guerra, *Teoría del Conflicto y la Negociación*, materia de la especialidad en Comunicación Política, México, Facultad de Ciencias Políticas y Sociales / UNAM, 1 de febrero de 2001.

<sup>80</sup> Norbert Lechner, *op. Cit.*, p. 28.

trata de otro tipo de conflictos ya durante la gestión se debe acudir generalmente a técnicas de negociación. Javier Oliva decía: “Hacer política es negociar y pactar”<sup>81</sup>. Existen técnicas especializadas para la negociación que deberán ser puestas en marcha por nuestros cabilderos o por el propio actor político. Al revisar diferentes técnicas consideramos que una de las que tienen más resultado y que más agrado tiene entre los cabilderos estadounidenses por su contenido analítico y estratégico es la postulada por Roger Fisher y Darny Estel, la cual es llamada *The 7 keys*,<sup>82</sup> y consta de los siguientes pasos:

1. *Intereses*: ¿qué es lo que los grupos o las personas en disputa quieren? Identificar partes en conflicto; tener claros sus intereses; y cerciorarse de estos intereses.
2. *Opciones*: posibles acuerdos o pequeños acuerdos. De ser posible, encontrar la manera de maximizar las ganancias de todas las partes involucradas, bajo la lógica de ganar/ganar, si no es posible, tratar de no perder aunque no se gane mucho.
3. *Alternativas*: ¿qué pasaría si llegamos a un acuerdo? ¿Cuáles son nuestras alternativas, cuales son las alternativas de diferentes acuerdos?; visualizar nuestras posibles salidas; identificar alternativas de las otras partes.
4. *Legitimidad*: es la actitud que debemos usar en la negociación. Ser virtuoso<sup>83</sup>, comprensivo, diplomático; explicación real del por qué se dio dicha negociación.
5. *Comunicación*: ¿estoy bien preparado para los temas a negociar? Preparación y conocimiento de los términos de la negociación.

---

<sup>81</sup> Javier Oliva Posada, Conferencia: “Seguridad Nacional”, durante el *Primer Seminario de Actores Políticos*. Facultad de Ciencias Políticas y Sociales / UNAM, 2 de abril del 2001.

<sup>82</sup> Roger Fisher y Darny Estel, *Getting ready to negotiate*, s.l.n.a. V.a. Roger Fisher, *Más allá de Maquiavelo*, Argentina, Editorial CRANICA, 1999, 205 pp.

<sup>83</sup> El ser virtuoso engloba aquellas características con las que debe conducirse el príncipe a sus súbditos, como Maquiavelo lo afirmaba. Vid. Nicolás Maquiavelo, *El Príncipe*, Capítulo XV a XIX, México, Colofón, 1997, sexta edición, pp. 105-136.

6. *Relacionarse*: preparación para las relaciones humanas con los adversarios pero sin perder de vista los objetivos. Preparar un buen resumen de la negociación.
7. *Compromiso*: ¿qué hacer al término de la negociación? Llevar a cabo las acciones necesarias para que el acuerdo se concrete. Planeación de pasos para concretar y comprometerse con lo pactado.

En este tipo de negociaciones, nuestro actor político debe estar conciente de que necesitamos ser flexibles; muchas de las veces se tendrá que ceder, en otras disuadir y en otras más acudir a la distensión.<sup>84</sup> Pero lo que nunca tenemos que perder de vista es que el objetivo es maximizar nuestras ganancias y minimizar las pérdidas.

## **6.6. Escenario de acción**

El escenario de acción es la calendarización planeada cuidadosamente y la proyección y entrenamiento de las actividades de gobierno, tanto del actor político y como de los miembros principales de su equipo interno o externo que intervengan en dichas actividades. Hemos llamado así a esta fase y no cronograma ni calendario de trabajo porque nos parece que en esta visualización de las actividades a futuro es pertinente una adaptación de la técnica de análisis que Erving Goffman<sup>85</sup> nos ofrece, la cual lleva a la vida social a un ámbito escénico y contempla cualquier espacio abierto o cerrado como escenario donde una persona o grupo, en nuestro caso el funcionario, se desempeñará como un actor teatral, y de esta manera se pueden prever reacciones del auditorio y de sus interlocutores.

---

<sup>84</sup> En nuestro caso, entenderemos 'distensión' como una técnica que busca retroceder en el conflicto. Tiene que ver con políticas de alianzas con un tercer actor que trate de evitar los conflictos. *Vid.* Norberto Bobbio, Nicola Matteucci y Gianfranco Pasquino, *op. Cit.*, pp. 509, 510.

<sup>85</sup> Erving Goffman, *La presentación de las personas en la vida cotidiana*, Buenos Aires, Amorrortu Editores, 1999, 245 pp.

Distinguiamos en este punto el término escenario de los conceptos territorio y arena que también serán utilizados. Por escenario entenderemos toda la proyección de las actividades, incluyendo desde la fecha y hora de la actividad hasta los objetivos y reacciones del público al que nos enfrentaremos. Por otro lado, territorio y arena son elementos que formarán parte de nuestro escenario de acción. Habíamos definido estos conceptos desde la explicación de André Gosselin en una nota a pié de página (nota no. 18). Recordaremos que el territorio es visto desde una óptica geográfica, espacial o sectorial, y puede o no tener fronteras físicas.<sup>86</sup> Mientras que el concepto de arena es comprendido como los medios particulares para la utilización de la comunicación política; como ejemplo de arenas tenemos los debates televisados, el periodismo de opinión, las conferencias de prensa, los *spots* políticos en radio y televisión.

Cuando nuestro funcionario tiene en su agenda un evento sumamente importante, como podría ser una comparecencia ante el Congreso de la Unión, el escenario de acción sirve para que previamente se lleve a cabo una representación de toda la actividad. Es, pues, un ensayo de lo que está por ocurrir. En instalaciones privadas, se pone en escena al actor político, se montan los elementos físicos y técnicos que encontraremos en el caso real, como tribuna y cámaras de TV. Se capacita a cierto número de personal para que funjan como legisladores específicos, reporteros, seguridad, se les asesora en el tipo de actitud que deben tomar, cuestionamientos, apoyo o rechazo. Y se lleva a cabo el ensayo, y entrenamos a nuestro actor para todo tipo situaciones, preguntas, actitudes y sucesos. El ensayo debe ser lo más realista posible para tratar de acostumbrar a nuestro funcionario con la actividad que le espera. Este tipo de dinámicas logran una mejor preparación ante diversos eventos y reducen el nivel de nerviosismo y estrés del actor político.

---

<sup>86</sup> Como lo puede ser el territorio de un partido político, del poder judicial o de la sociología.

Además, tendremos que detallar, día por día, la fecha y hora de cada actividad que se realizará, cuál será la temática, hacia qué público va dirigida, en qué escenario se llevará a cabo, qué objetivo se persigue y cuáles son las posibles reacciones. Debido a la cantidad de información que pueden contener estos escenarios, se sugiere una calendarización diaria y resumida como la que muestra el siguiente cuadro, independientemente de que podamos agendar las actividades por semana o mes, y de que podamos desarrollar un informe detallado de lo que aconteció en dicha actividad.

**(Ejemplificación de elementos de escenario de acción)**

	<b>Escenario de Acción</b>	<b>Lunes 11 de febrero de 2008</b>
1	<b>Actividad</b>	Reunión pública
2	<b>Horario</b>	10:00 a.m. a 11:00 a.m.
3	<b>Territorio</b>	Escuela secundaria No. 10
4	<b>Arenas</b>	Discurso abierto. Cobertura de TV y prensa nacional
5	<b>Reparto</b>	Actor político
6	<b>Tema</b>	Programa de educación contra la drogadicción
7	<b>Público</b>	Padres de familia
8	<b>Objetivo</b>	Difundir programa de gobierno y posicionar valor de responsabilidad
9	<b>Actitud</b>	Compromiso, responsabilidad, preocupación por la juventud
10	<b>Reacción esperada</b>	Satisfacción, legitimidad de acciones
11	<b>Evaluación</b>	Éxito en todos los puntos, sólo corregir comunicación no verbal

	<b>Escenario de Acción</b>	<b>Lunes 11 de febrero de 2008</b>
1	<b>Actividad</b>	Reunión privada
2	<b>Horario</b>	3:00 p.m. a 4:30 p.m.
3	<b>Territorio</b>	Restaurante <i>La Mansión</i> Insurgentes

4	<b>Arenas</b>	Debate y discurso privado. Entrega de escrito.
5	<b>Reparto</b>	Actor político, Sec. De Hacienda y Sec. De Gobernación
6	<b>Tema</b>	Iniciativa de Ley (Reforma Hacendaria)
7	<b>Público</b>	Legisladores federales (PRI)
8	<b>Objetivo</b>	Explicación de propuesta y votación a favor
9	<b>Actitud</b>	Apertura de negociación, consenso, reconocimiento y compromiso
10	<b>Reacción esperada</b>	Petición de intercambio (rechazo en puntos específicos)
11	<b>Evaluación</b>	Valorar costo-beneficio de lo pactado. Dar seguimiento

### 6.7. Presupuesto y gastos

“En un marco de restricción presupuestal como en el que actualmente se encuentra inmerso el gobierno, lo que se espera es que las instituciones públicas operen bajo un enfoque estratégico, de tal modo que los recursos escasos se empleen de la mejor manera posibles.”<sup>87</sup> Por tanto, la planificación que el actor político y su equipo contemplarán en cuanto a los recursos económicos y humanos debe estar basada por orden de jerarquía de problemas a resolver en las políticas públicas que se efectúen, siendo éstas los programas de acción que se llevarán a cabo para solucionar las problemáticas de la ciudadanía.

Si bien es necesario que se encuentren caminos que minimicen los gastos del plan estratégico, lo cierto es que dichos gastos no deben escatimarse en cuanto a la calidad de las acciones que sean prioritarias para la ciudadanía, lo cual exige visión por parte de nuestro actor político para darle solución a los problemas que inmiscuyen a un largo plazo, y no solamente aquellos de coyuntura. Este tipo de enfoques a futuro no sólo benefician a la población que

---

<sup>87</sup> Juan de Dios Pineida [Coordinador], *Enfoque de políticas públicas y gobernabilidad*, México, ITAM, CNCPAP., 1999, p. 43.

se gobierna, sino que reforzarán la reputación de nuestro actor cuando concluya el lapso de su gobierno y se proponga nuevos objetivos.

## **6.8. Aduana de control de estrategias de gestión**

En esta etapa, nuestro plan de control debe detenerse en la revisión de cada una de las estrategias y tácticas para evitar que tomen un sendero no contemplado. Además, a través del control podremos introducir los cambios o inserciones necesarias a nuestros programas y acciones.

## **Capítulo 7. Estrategias de comunicación política**

Nuestro actor político deberá contar con un equipo de especialistas internos y externos que, como escenario perfecto, conformen un departamento de comunicación política,<sup>88</sup> el cual debe formar parte de las áreas principales de gobierno, puesto que será el encargado de realizar todas las tareas que tengan que ver con medios de información, imagen de nuestro actor político y de la organización, estudios de opinión pública. Todas estas actividades se comienzan a realizar de manera paralela a la etapa anterior, puesto que todos los programas que se pongan en marcha, los actos de gobierno y las acciones que se realicen deberán difundir los valores de imagen que definamos para nuestro actor político.

Además, entre los objetivos principales de esta etapa se deberá contemplar que las estrategias propicien una comunicación constante entre nuestro actor y la población que éste gobierna. Una premisa básica del PEMPEP es que la

---

<sup>88</sup> En caso de que el PEMPEP sea diseñado para actores que les resulta difícil crear áreas propias por la naturaleza misma de la institución a la cual pertenecen, su equipo de comunicación política puede ser externo únicamente.

comunicación no debe transformarse jamás en mera información de las actividades de gobierno, porque estaríamos reduciendo nuestras estrategias a simples emisiones de boletín, muy del estilo de la mayoría de los departamentos de comunicación social. El informar lo que se está realizando es vital, por supuesto, pero para que este mero acto de informar se transforme en comunicación, tronco nodal de nuestro plan, debemos crear los mecanismos necesarios para que se dé un diálogo entre actor y ciudadanía. La naturaleza del diálogo que proponemos no tiene por qué ser de manera directa únicamente, se puede realizar a través de estudios continuos en diferentes tiempos de la gestión como los que proponemos en la etapa de Análisis, así como algunas técnicas que propicien el conocimiento de la demandas de la ciudadanía u la opinión que ésta tiene de los *issues* más trascendentes a debatir en la agenda cotidiana.

**(Estrategias óptimas de comunicación política)**



## **7.1. Trabajo en imagen**

Nuestra labor, en este punto, estará encaminada a maximizar la percepción de manera positiva que la ciudadanía tiene de los elementos que conforman la imagen pública de nuestro actor político y de la propia institución, es decir, de los elementos de marca de los que hablamos en la etapa de investigación y diagnósticos: imagen, identidad y liderazgo-reputación.

Cuando trabajemos en todos los elementos de la imagen de nuestro actor que provocan un juicio de valor en la ciudadanía (labor que generalmente realiza un asesor en imagen), tendremos que tomar en cuenta que lo que deseamos no solamente es mejorar su apariencia y ganar opciones positivas, sino que deseamos obtener opiniones ‘específicas’ que premeditadamente hemos seleccionado, por lo que no bastará con lograr una bella figura. No olvidemos que nuestro actor político es un personaje que ‘sirve’ al público, y un servidor puede no ser agraciado físicamente, pero existen otros rasgos, como el carisma, y virtudes que es necesario proyectar, tanto físicamente como a través de su comportamiento: capacidad, inteligencia, preparación y serenidad son algunas de ellas.

Al enfrentarnos con el concepto de identidad del actor político, de primera instancia observaremos algunos factores que quizá se consideren como no importantes, sin embargo, de no tomarse en cuenta estos factores pueden ser la punta del hilo donde nuestra competencia perjudicará nuestra imagen. Uno de los principales factores es aquel que nos habla de los lazos de identidad por pertenencia: nacionalidad y originalidad local. Es decir, quizá nos toque asesorar un funcionario cuyos familiares ascendentes sean nacidos en otro país, al principio ese pequeño detalle parecerá de menor importancia, pero si no se actúa con alguna estrategia antes de que lo sepa la oposición, podrá devenir en un dolor de cabeza que le sume un adjetivo negativo a nuestro actor, y ellos

podrán argumentar inconstitucionalidad en su cargo y otras faltas legales. Podremos crear cadenas de identificación por otros caminos también, como el hecho de que nuestro actor ha enfrentado la mayoría de problemas que más aquejan a la población que gobierna.

Por otra parte, muchos de los actores políticos son personas muy reconocidas por la sociedad, pero en varias ocasiones no es así, son políticos que siempre han servido desde la sombra de otras personalidades, aquí nuestra principal función es introducir al actor a la opinión pública de manera positiva, logrando de primera instancia que se le ubique, que la gente sepa quién es y qué cargo tiene, que recuerde su nombre y que lo asocie con símbolos positivos. Dado que en este caso estaríamos en una etapa de introducción de marca, como se le conoce en marketing, buscaremos la manera de que el elemento recordatorio principal (nombre) quede posicionado en la mente de nuestro mercado; la forma más adecuada es reducirlo, cortarlo. Los nombres de marcas más recordadas por un consumidor son los más pequeños: *Ford, Nike, Bic, etc.* Dificilmente nos acordamos de: *The General Motors Corporation*. Lo mismo se hace en marketing político. La estrategia en este rubro en las elecciones presidenciales del 2000 en Perú fue posicionar a Alejandro Toledo únicamente como 'Toledo', mediante un spot televisado llamado *El ritmo del pueblo*.

La justificación constitucional por la que fue creada la institución que nuestro actor representa es el principal argumento de identificación entre institución y ciudadanía, no obstante, nuestras estrategias de comunicación serán las encargadas de difundir los valores de la institución y el cumplimiento de las tareas para las que fue creada. De igual forma, habrá que trabajar en la parte física de la institución, es decir, en el diseño de su manual de identidad gráfica, que generalmente debe contener los siguientes puntos:

- a) Diseño de logotipos institucionales (manejo semiótico de los elementos gráficos): nuestros logotipos deben estar sustentados en las tradiciones y valores de nuestro mercado político. (Recuérdese el polémico caso del ‘Águila Mocha’ del gobierno foxista).
- b) Elementos de texto adicionales: tipo de letra y color de cada uno de los nombres, frases y signos de nuestro actor político, de la organización, de los programas de gobierno, etc. La psicología del color y los estudios de la percepción acerca del qué proyectan las diferentes formas de escribir son de gran ayuda.
- c) Elaboración creativa de *slogan* institucional y de cada campaña: toda una campaña o una política pública puede ser resumida en una frase, pero detrás de esta frase pueden existir meses de investigación,<sup>89</sup> por lo que los *slogans* tanto de institución como de programas debe responder a los datos que arroje nuestra fase de estudio, porque ellos indicarán, de manera resumida, cuál es la oferta que ofrecemos y qué nos hace diferentes de la competencia.

Sabemos que la reputación no se crea de golpe, puesto que es la opinión que la gente irá teniendo de la actuación de nuestro actor y se consigue a través del conocimiento de sus acciones, pero lo que sí idearemos nosotros es qué opiniones en específico son las que deseamos conseguir de la ciudadanía y cómo será la mejor forma de lograrlo a través de nuestros planes de comunicación estratégica. Estaremos conscientes de que el trabajo que se realice en imagen y comunicación no valdrá de muchos si no se sustenta en la eficacia de la gestión. La reputación positiva es algo que cuesta mucho crear, pero que en unos cuantos minutos se puede perder, por lo que se tendrá que ser sumamente cuidadoso en cuanto a todo lo que provoca percepción por parte de nuestro actor. Dos casos recientes confirman lo dicho: Vicente Fox, de

---

<sup>89</sup> Dick Morris, *op. Cit.*, p. 47.

México y Fernando de la Rúa, de Argentina, quienes a pesar de haber invertido tiempo y muchos recursos económicos en su imagen, ésta fue decreciendo al paso del tiempo, consecuencia de la ‘falta de tacto’ para propiciar planes estratégicos que sustentaran y concretizaran acciones, y así consolidar la legitimidad con que llegaron al poder, o en otras palabras, porque olvidaron que la reputación también es un traje que se desgasta si no se cuida con el actuar equilibradamente.

## **7.2. Estrategia de medios**

Este apartado tiene como objetivo particular crear las estrategias y tácticas necesarias para que a través de diversos medios y canales de comunicación podamos difundir y explicar nuestras acciones, transmitir nuestros mensajes y posicionar la imagen de la manera deseada de nuestro actor político, así como influir en la actitud de la ciudadanía en pro de una percepción de valencia positiva.

### *7.2.1. Monitores de medios*

Esta actividad nos mantendrá al día de los sucesos que puedan afectar de cualquier forma la imagen de nuestro actor, así como proporcionarnos la información necesaria para realizar análisis continuos del acontecer político, económico y social, tanto a nivel nacional como local. En este monitoreo abarcaremos la mayoría de medios posibles, así como empresas informativas de perfiles distintos, ya que entre más posturas cotejemos más objetivo será nuestro análisis y, por tanto, más acertadas las decisiones que tomemos. Esta es una actividad que involucra trabajo a todas horas, por lo cual se recomienda que el personal para dicha tarea sea asignado en diferentes turnos o se contrate los servicios en este rubro de una empresa privada.

### 7.2.2. Diseño de campañas

Este punto contempla la elaboración creativa de los elementos visuales y discursivos para cada medio que utilizaremos en las campañas. Los boletines y desplegados en prensa, *spots* de radio y televisión, carteles, trípticos, *billboards* [volantes] y diseño de páginas Web, se enmarcarán dentro del tipo de elementos comunicacionales que se diseñen en el manual de la identidad gráfica y deberán respetar y difundir los valores de nuestro actor y de la institución. El manejar el mismo tipo de elementos (color, tipo de letras, símbolos), en todas nuestras campañas, aunque el contenido varíe, provocarán a la postre que nuestro mercado se familiarice con nuestra imagen, favoreciendo así la identificación entre gobierno y ciudadanía. En este apartado debemos que tener un conocimiento amplio de los alcances y límites que nos permite la ley, y que se encuentra especificado en el actual Código Federal de Instituciones y Procedimientos Electorales (COFIPE). Los cambios que constantemente va teniendo e incorporando dicho código, en vez de limitarnos, consideramos que nos obliga a ser mucho más creativos en cuanto a nuestra comunicación, lo que nos invita a explorar nuevas rutas comunicativas y medios alternativos para el envío de mensajes.

Dentro de las campañas que realicemos distinguiremos dos tipos:

- a) Campañas de posicionamiento institucional: serán aquellas que difundan la imagen de nuestro actor político y su figura institucional. Nuestra meta en este rubro será crear, y en su caso modificar, la percepción de la ciudadanía para que tengan una opinión positiva con respecto de nuestro actor.
- b) Campañas de difusión de programas: con éstas daremos a conocer y explicaremos las políticas públicas y acciones de gobierno.

En la planeación de cada campaña tendremos que incluir el tiempo de duración de cada campaña y qué objetivo particular tiene, qué campaña es, a través de qué medio la realizaremos y hacia qué *target* va dirigida.

### *7.2.3. Selección de medios*

Además de que a través de nuestra etapa de análisis podremos saber cuáles son los medios de mayor audiencia dentro de nuestro mercado político, para definir cuáles serán los más acertados que utilizaremos para lanzar nuestros mensajes, como hemos dicho, tenemos que poner en marcha nuestra creatividad para utilizar otros canales de emisión que nos minimicen los costos de producción. Incluso, hasta la boleta del predial será útil para mandar un mensaje político. Esto depende de los recursos económicos que tengamos, de la demarcación territorial donde nos encontremos y del nivel de gobierno donde servimos.

### *7.2.4. Creación de mensajes y discursos*

Debemos entender el concepto de ‘mensaje’ como el contenido de una emisión, el cual puede ser de cualquier tipo y emitido por cualquier medio. Tanto en el diseño de discursos políticos como en cualquier otro tipo de elaboración de mensajes, la clave que nos abrirá el camino a la eficacia cuando deseamos transmitir algo es el contar con ‘mensajes certeros’; es decir, tendremos los mensajes exactos para públicos determinados, sin que esto se interprete como decir únicamente lo que quiere el público escuchar. Además de saber exactamente a qué tipo de personas deseamos llegar con nuestros mensajes, al crear estos tomaremos en cuenta que no se contrapongan a los valores éticos y morales de nuestra población objetivo. El tipo de lenguaje que elijamos, los conceptos que utilicemos, la manera de transmisión y todos lo

demás elementos visuales y verbales que manejemos deben ir acorde al perfil del público que deseamos influir y de acuerdo al sustento discursivo de nuestro actor político.<sup>90</sup>

En cuanto a la utilización de los *mass media*, la premisa que nos dice que entre más tiempo estemos ‘al aire’ mayor será nuestra penetración es cierta, sin embargo, somos escépticos en cuanto a la calidad de penetración que tengamos en esta regla. La saturación de mensajes puede provocar en el auditorio cierto rechazo ante determinada campaña si estos no provocan una sensación de agrado en el espectador. Es por esto que no es conveniente abusar de campañas negativas o emisiones que contengan escenas o frases duras (violentas). La decisión de utilizar este tipo de mensajes, simplemente deberá responder a estrategias determinadas por breves espacios de tiempo.

### **7.3. Espacios de comunicación ciudadana**

La creación de espacios permanentes para informar a la ciudadanía acerca de nuestros servicios y acciones, y para la recepción de opiniones es vital. Esta área la tendrá a su cargo personal de alta preparación, dado que al tener contacto directo con la población deberán de transmitir, tanto con el material informativo como con el trato mismo, la calidad de gobierno que estamos ofreciendo. Además de que contemos con espacios de este tipo en todas las áreas donde se proporcione alguno de nuestros servicios públicos, deberemos construir sitios específicos que sean de fácil acceso para la ciudadanía; estos sitios pueden ser estáticos o móviles. Aquellos de carácter estático deberán adecuarse de manera que nuestro mercado ubique su acceso sin dificultad tanto de tiempo como de espacio, mientras que los de carácter móvil irán directamente al público, dándole un *plus* a la calidad de gobierno de nuestro actor político.

---

<sup>90</sup> Vid. Julio Alberto Amador, *Las raíces metodológicas del imaginario político: elementos básicos para una herramienta del discurso político*, México, UNAM, 1998.

#### **7.4. Relaciones públicas con los medios**

Nuestros mensajes serán difundidos tanto a través de nuestras campañas como a través de 'la nota' (noticia) que demos a los medios de información, y para lograr que éstas resulten benéficas deberemos manejar un buen sistema de relaciones públicas, tanto con directivos de empresas informativas como con periodistas y reporteros. La nota acerca de nuestro actor político se dará por sí sola, de nuestras relaciones públicas depende si será benéfica o perjudicial, y de la cantidad de notas que se emitan hacia nosotros. El envío de material informativo, invitaciones a conferencias de prensa, comidas, reuniones, recepciones y avisos sobre los actos de gobierno deberá estar siempre acompañado de un trato cordial y personalizado, esto es el mantener una relación cercana, lo cual lograremos con una base de datos para poder conocer, y reconocer, a cada corresponsal de los medios. De igual forma, es sumamente importante que las personas que darán la cara de nuestro gobierno, iniciando con nuestro funcionario, se les prepare con *media training* (entrenamiento de medios) para que sepan correctamente cómo enfrentarse a entrevistas, cómo responder, qué decir. Este tipo de tácticas tiene el valor agregado de que es publicidad sin costo económico alguno, por lo que bien manejada puede cosechar buenas ganancias.

#### **7.5. Cobertura de actos de nuestro actor político**

La finalidad de filmar y grabar las apariciones públicas de nuestro actor político y las de los principales miembros de la institución responde, por un lado, a la intención de crear un archivo de dichos actos, con el cual en el futuro se podrá crear nuevo material para programas que difundan y respalden los trabajos gubernamentales y la cercanía con distintos segmentos de la

población. Por el otro lado, nos podemos apoyar en este material para analizar el desenvolvimiento verbal y corporal de nuestro actor y del resto del equipo para corregir cuestiones no favorables a lo que deseamos transmitir.

## **7.6. Intra-comunicación**

Durante la mayor parte de esta etapa nos hemos referido sobre todo a la comunicación política institucional, aquella cuyos canales y acciones van hacia fuera, hacia el público, los formadores de opinión y otros actores. En este punto nos concentraremos en aquélla que fluye al interior de la institución, entendida como organización de individuos agrupados bajo ciertos fines; a este tipo de comunicación, comúnmente, se le nombra como organizacional, y puede o no ser una variación de la comunicación política, puesto que fue utilizada *a priori* para el ámbito empresarial. Todas las instituciones tienen comunicación, al interior y al exterior, la diferenciación que existe entre unas y otras es si estas instituciones se comunican bien o mal. Una buena comunicación al interior es una de las claves para lograr el éxito.

El concepto de intra-comunicación proviene del pensamiento estratégico de hacer evolucionar la comunicación organizacional hacia una comunicación que no sólo busque una mejor organización, sino un cambio de sentido en esta organización a través de modificar los principios motivacionales comunicativos, pasar así de una técnica o instrumento a una filosofía y actitud. Cuando un ser humano acostumbra reflexionar, valorar y repasar sus pensamientos y sus acciones cotidianas, éste tiende a ser una persona con mejores aptitudes comunicativas con el resto de las personas con las que convive, pasa a ser reflexivo y consciente de lo que quiere y hacia donde va, dejando atrás el mero instinto y la actuación intrínseca. Bajo este sentido opera la intra-comunicación. Es una serie de actividades de planeación y de estrategia al interior de la organización que busca que cada uno de sus elementos humanos

vaya en la misma dirección teniendo como base una mejor calidad en su comunicación, y para lograrlo se necesita que cada uno de ellos tenga los mismos valores institucionales, la misma actitud, la misma filosofía de equipo.

En nuestro caso, el origen de donde nacerá nuestra comunicación es nuestro actor político como responsable de la institución, de modo que la dirección de nuestra comunicación será, al inicio, descendente y horizontal. Es, pues, una comunicación directiva que responde a tres máximas:

- a) La dirección sólo es posible con el consentimiento de aquellos a quien se dirigen los mandatos.
- b) Hay que convencer a cada subordinado de que las metas de la institución son deseables.
- c) Tenemos que comunicar no sólo autoridad, sino cooperación.

Además de transmitir información de índole organizativa para el funcionamiento cotidiano de la institución, es de suma importancia que los encargados del área de comunicación estructuren presentaciones por niveles jerárquicos acerca de los planes de gobierno que se implementarán y de los cambios en los ya existentes. Convencerlos de qué se quiere hacer con dichos planes, hacia dónde van orientados y que necesidades de la ciudadanía solucionarán. Tenemos que lograr que, al interior, nuestro personal esté convencido, primero que nadie, de que las acciones que implementaremos darán resultados, que su líder está haciendo cosas benéficas. No podemos tratar de lograr credibilidad en nuestra institución si nuestro propio personal no cree en ella, de este punto nace uno de los objetivos más importantes de nuestra intra-comunicación.

Las actividades que se realicen para una buena comunicación al interior de la institución serán definidas por la planeación estratégica particular que se

implemente de acuerdo con cada caso, sólo daremos en este momento algunas claves que consideramos necesarias para dicho plan:

- a) Proyección del escenario que deseamos alcanzar en cuanto a la comunicación en el seno de la institución.
- b) Canales sistematizados de la comunicación.
- c) Orientación de las acciones de comunicación.
- d) Detección y eliminación de resistencias a la comunicación.
- e) Apoyo por parte de los altos cargos de dirección.
- f) Garantizar los recursos de la implementación de los procesos.

La finalidad con este capítulo es sugerir una filosofía en materia de comunicación interna que modifique las estructuras rígidas propias de la burocracia en instituciones públicas. Esta nueva filosofía trata de eliminar en lo posible el concepto de competencia al interior en el sentido de vencer a tu compañero de equipo, busca también que sobre todo los principales mandos de nuestra institución escapen a la sobresaturación de información, y hace votos por una organización interior mucho más participativa, dinámica y eficaz.

### **7.7. Estrategias de comunicación emergente**

El objetivo de este apartado en materia de comunicación es dar solución a todas aquellas circunstancias no previstas y que pueden afectar nuestra imagen, como lo pueden ser aquellas de origen económico, político, social o natural (catástrofe natural) que provoquen inseguridad en la ciudadanía. Con nuestros comunicados y conferencias de prensa tendremos que bajar la incertidumbre del público a través de nuestros mensajes y postura, y decidiremos cómo se presentará nuestro actor político frente a los diversos conflictos, qué discurso daremos y qué imagen proyectar dadas las

circunstancias. Nuestra comunicación irá acompañada de los planes de reacción que mencionamos en las estrategias de gestión, como la forma en que nuestro actor reaccionará ante dichos sucesos. Existen diversas tácticas comunicativas para combatir estos momentos no deseados, como lo puede ser el solucionar los rumores a través de información verídica.

## **7.8. Aduana de control de las estrategias de comunicación política**

Cómo responde y cuál es la reacción de nuestro mercado político ante los mensajes que enviamos y cómo éste nos evalúa y califica forman parte el ramaje principal de respuestas que buscamos mediante el control de esta fase. Lo anterior lo obtendremos a través del levantamiento de encuestas, así como a través de las opiniones que se recojan mediante nuestros espacios de comunicación ciudadana y las opiniones que se viertan en los diferentes medios de comunicación. La respuesta que devenga de estas preguntas nos indicará si los efectos son los que esperábamos o si necesitamos modificar algunas de nuestras estrategias y tácticas de comunicación.

## **Capítulo 8. Control y evaluación del PEMPEP**

### **8.1. Tres niveles de control, revisión y evaluación**

Nuestra última etapa se refiere a la necesidad de realizar una serie de revisiones parciales en diferentes tiempos que serán establecidas con anterioridad, para corroborar que las diversas fases de nuestro plan lleven el curso previsto; y una evaluación final, en las postrimerías de la gestión, para analizar si los objetivos que nos planteamos se consiguieron. Dependiendo del lapso de gobierno se fijarán las evaluaciones necesarias para tener un control

óptimo, las cuales deberán plantearse desde el inicio de nuestras labores. Al establecer los tiempos de nuestras evaluaciones recordaremos que además de los dos tipos que proponemos (revisión parcial y evaluación final) contamos ya con otro sistema de revisión: aduanas de control de cada una de las etapas, por lo que podemos distribuir nuestros tres tipos de evaluación de manera que todo el desarrollo del PEMPEP este constantemente vigilado.

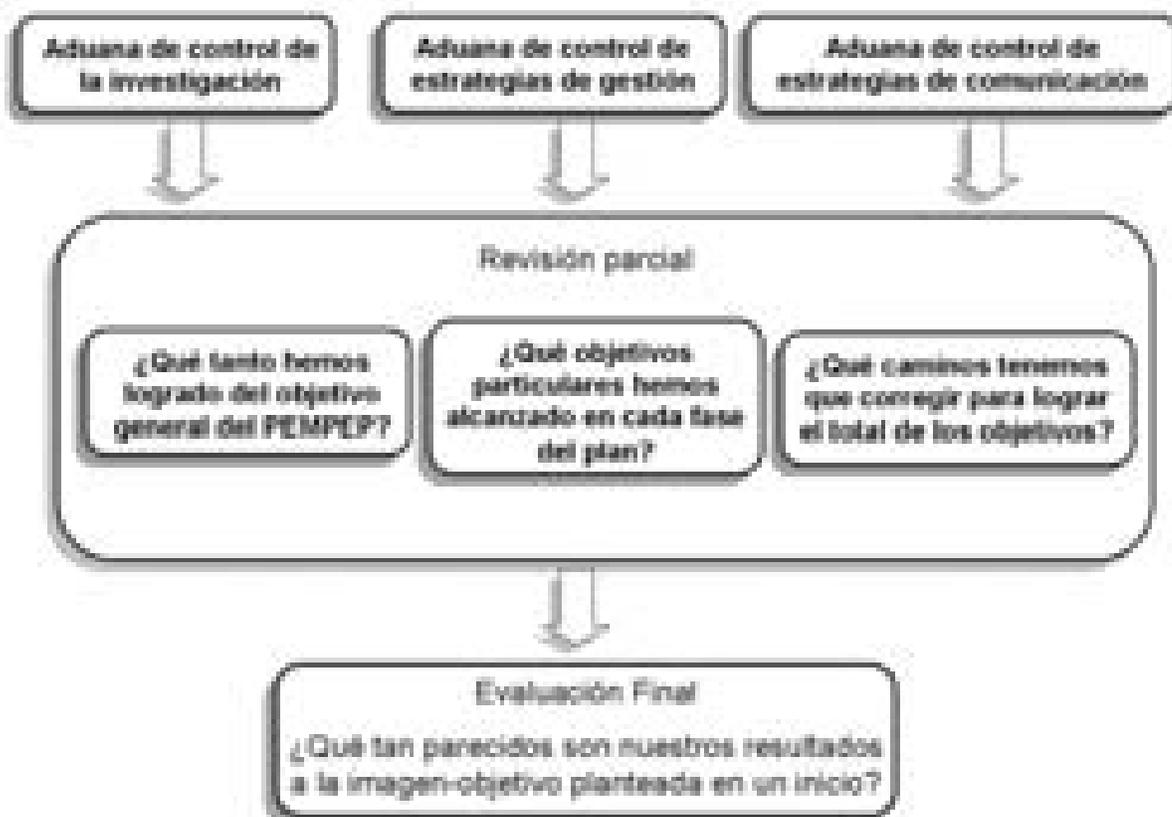
**(Tres niveles de evaluación y control óptimo del plan estratégico)**



La manera que sugerimos para realizar dichas evaluaciones es a través de los planes de control de las diferentes etapas descritas. Al finalizar las aduanas de control éstas serán integradas a las evaluaciones parciales que deberán respondernos por los avances del plan estratégico. Posteriormente se determinarán correcciones en las estrategias que lo demanden e implementaremos las nuevas acciones que llevaremos a cabo, y así poder pasar

a una última fase de evaluación final general, como lo muestra el siguiente cuadro:

**(Gráfica de operatividad de evaluación general a través de las evaluaciones parciales y aduanas de control)**



La evaluación final nos permite saber si el objetivo general de nuestro plan estratégico se cumplió. Dicho de otro modo, la imagen-objetivo general que establecimos al inicio del PEMPEP como objetivo primario debe ser igual o lo más semejante posible a los resultados que arroje nuestra última evaluación, la cual realizaremos a través de cotejar los objetivos que se habían cumplido al efectuar nuestras evaluaciones parciales y al verificar si los objetivos restantes se cumplieron. Pero no podemos confiarnos únicamente en la verificación de objetivos particulares, ésta es sólo parte del proceso de evaluación final que nos mantendrá, por así decirlo, con la conciencia tranquila de que las acciones que realizamos llevaron un buen camino. Empero, para que nuestra última etapa

sea completada tenemos que recurrir, de nueva cuenta, al estudio de nuestro mercado político. Confirmaremos que la percepción que tiene la ciudadanía acerca de nuestro actor político y su gobierno es la misma que deseamos construir desde un inicio, y para cerciorarnos que, por lo menos en algunos aspectos, ayudamos como gobierno a que la vida de nuestros ciudadanos, hoy en día, es un tanto mejor que hace apenas unos años. Solamente así conoceremos el éxito que tuvo nuestro plan estratégico de marketing político y la fuerza final de salida que tiene ahora nuestro funcionario.

## **Capítulo 9.**

### **Personal necesario para la ejecución del plan estratégico**

Para llevar a cabo un plan estratégico como el que proponemos, es necesario contar con un cierto número de especialistas en diversas áreas que conformen un equipo de asesoría en marketing político gubernamental y que se encargue de la toma de decisiones. Es importante mencionar que en varias de las estrategias que expusimos debemos contar con el apoyo de una buena cantidad de subalternos del actor político o miembros de la institución, como puede ser para el apartado del escenario de acción, entre otros. Cada miembro del equipo de marketing político tendrá asignadas ciertas responsabilidades básicas y, a su vez, podrá tener a su cargo un mayor número de personal encargado de realizar líneas de acción específicas. Cada fase del plan reclama la intervención de varios miembros del *staff*, por lo que saber trabajar en equipo estando enfocados a la obtención de resultados óptimos resulta vital. Debido a lo anterior, el listado de personas que intervienen en todo el desarrollo del plan estratégico podría ser enorme, si incluimos, sólo como ejemplo, al número de encuestadores necesarios para la etapa de investigación y diagnóstico. Todo ese personal extra, regularmente es externo, se contrata por fases y en tiempos específicos. Por tal motivo, procederemos a mencionar solamente los cargos principales involucrados en la toma de decisiones del equipo sugerido, que

nosotros llamamos *staff* de dirección operativa (SDO), a su vez y de manera esquemática, las fases del plan en que cada miembro del equipo intervendrá.

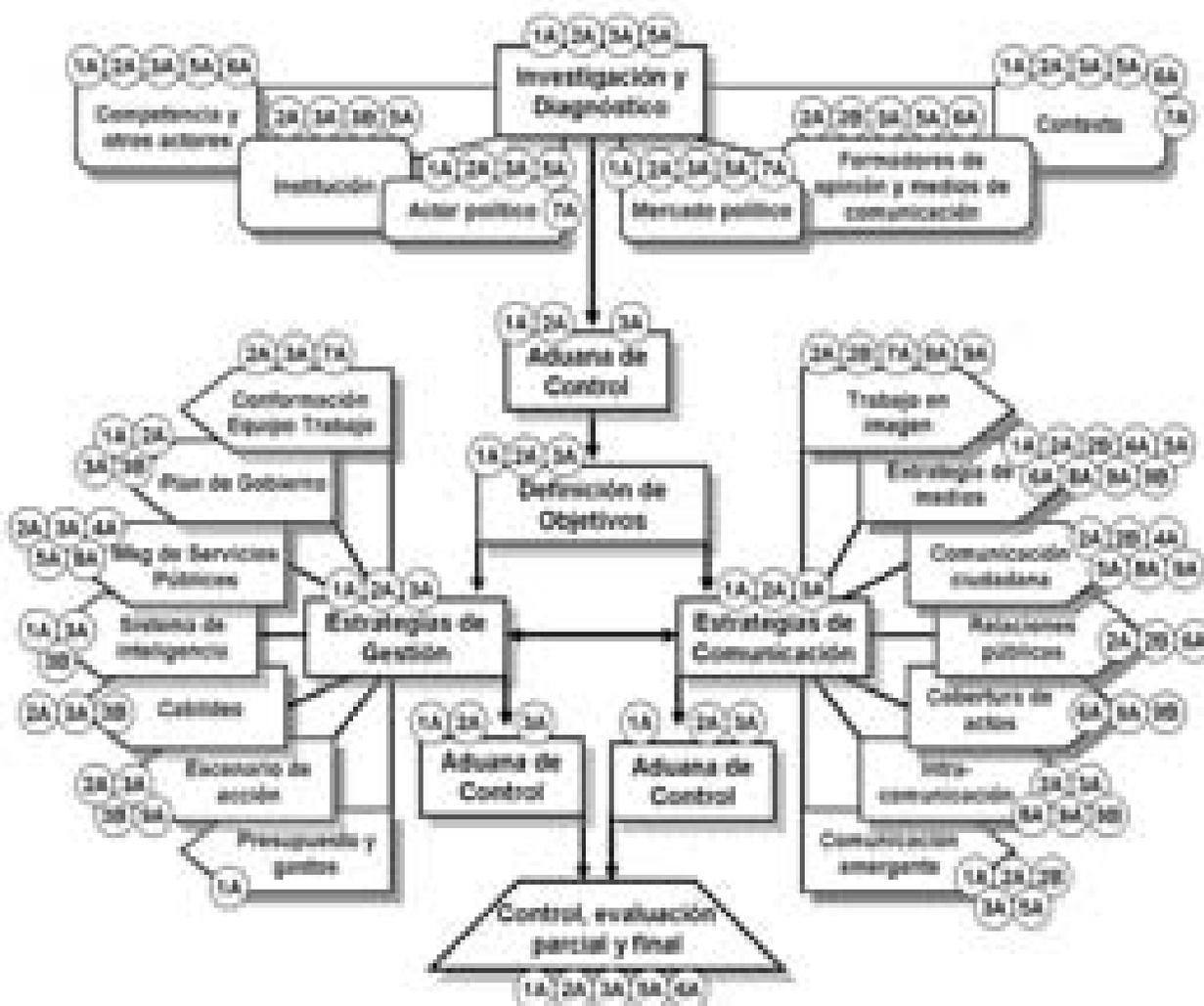
Staff de Dirección Operativa (SDO)		
No.	Perfil preferencial del staff	Clave
1	Estratega (Administración, Comunicación Política, Ciencia Política o Mercadotecnia)	1A
2	Especialista 1 en Comunicación Política	2A
3	Especialista 2 en Comunicación Política	3B
4	Especialista 1 en Ciencia Política	3A
5	Especialista 2 en Ciencia Política	3B
6	Especialista en Mercadotecnia	4A
7	Especialista en estudios de Opinión Pública	5A
8	Especialista en Periodismo	6A
9	Psicólogo social	7A
10	Diseñador gráfico	8A
11	Producción (1), fotografía y video	9A
12	Producción (2), fotografía y video	9B

Como podemos ver, en el cuadro anterior se encuentran enumerados los miembros del *staff* de dirección operativa, así como un perfil preferente de especialidad que a nuestro parecer resultaría idóneo. Sin embargo, es evidente que tanto el número de personal como su perfil podrían ser relativos, puesto que esto dependerá, en todo caso, del sistema organizativo y del criterio de dirección de la empresa que brinda sus servicios de consultoría privada.

A cada miembro se le ha dado una 'clave', la cual se encuentra en la última columna del lado derecho. A continuación utilizamos esa clave para

señalar, dentro del esquema general del plan estratégico, la fase en la que cada uno interviene.<sup>91</sup>

**(Áreas del esquema general donde intervienen los miembros el Staff de Dirección Operativa)**



<sup>91</sup> Podemos notar que la clave referente al puesto de 'Estratega' (1A) aparece en las fases de la columna vertebral del plan, sin embargo, no en todas las áreas de éste, lo cual no quiere decir que ahí su intervención es nula. Lo anterior se debe a que una de sus funciones es delegar responsabilidades y vigilar que todas las estrategias se lleven a buen puerto; él funge, en todo caso, como el director de orquesta que va dándole ritmo a las acciones. Cuando encontramos en el esquema el caso de puestos repetidos como el de 'Especialista en Comunicación Política 1 y 2', cuyas claves son (2A) y (2B) respectivamente, se refiere a que en dichas áreas es necesaria la intervención de dos o más especialistas en la materia. En los puntos donde aparece uno de ellos, se deja entrever que únicamente uno, cualquiera de los dos, es indispensable en ese momento.

## **Conclusiones**

Cuando para la acción gubernamental se trata, el concepto de modernidad debe ser interpretado como una evolución positiva del estado de las cosas; una transformación de fondo y forma que busca dar nueva dirección y sentido, siempre a la vanguardia, siempre con el propósito de ser mejor para participar eficazmente en eso que llamamos el bien común. En la búsqueda interminable de ese propósito, es como ha sido presentada esta investigación, que trata de levantar la voz desde los espacios de la academia para pugnar por una participación no sólo crítica, sino activa y propositiva, en aras de la construcción de mejores gobiernos.

La modernidad es también inherente al término de tecnología; nos remonta a ese ramaje de conocimientos que nos ha permitido crear objetos diversos y nos da el poder de modificar todo lo que nos rodea. El marketing político es modernidad; es tecnología y, por tanto, es poder. En ese mundo de ideas, decimos que esta herramienta de la comunicación política es ajena a cualquier intención, puesto que su utilización puede ser dirigida a fines positivos o negativos. Los valores éticos y morales del estratega y de aquellos que la utilizan son los que encauzan los objetivos y alimentan cualquiera de las dos valencias, no la herramienta por sí misma. Dado así, que en todo lo largo de esta obra hemos reiterado nuestra inclinación por incidir en la realidad con miras a la construcción de un mejor estado de las cosas, de las situaciones, de las relaciones entre gobernantes y gobernados.

Si bien el marketing político, al ser parte de la comunicación política, está destinado al servicio del poder y para el poder, lo cierto es que su ideal, como nosotros lo concebimos, está basado en la idea de servir a los demás para servirse asimismo. Es decir, actualmente, en el ejercicio del poder la mejor apuesta es entender que al hacer todo lo posible para beneficiar a los ciudadanos que se gobierna nuestra estancia en el poder tiene mayores

posibilidades de permanencia. En el mismo tenor, creemos fielmente que si los partidos políticos concentraran más sus esfuerzos en beneficiar a la ciudadanía de los territorios que gobiernan con acciones eficaces, sus posibilidades de triunfo en próximos procesos electorales serían mucho mayores.

El diseño y construcción del modelo de plan estratégico fue posible. La hipótesis y tesis principal del estudio cuya afirmación versaba en esa posibilidad fue cumplida con éxito. Sin embargo, en los meses de investigación nos encontramos con diversas problemáticas que, en ocasiones, pusieron en juicio de manera férrea nuestras opiniones, de tal forma que algunas de éstas resultaron afectadas y modificadas. Quizá la mayor de ellas fue aquella referente al pensamiento de los alcances y limitaciones que tiene la comunicación política y el marketing político. Muchas veces, el investigador suele crear una relación íntima; una especie de enamoramiento con su objeto de estudio. Al paso de ir conociendo mejor ese objeto va constatando sus virtudes, pero también sus defectos. En nuestro caso, esas características nos permitieron entender que el marketing político no lo resuelve todo en cuanto al gobierno se refiere, sólo puede intervenir en algunas áreas de manera muy favorable. Los espacios en donde no tiene ingerencia son materia de otras disciplinas pero, sobre todo, quedan en manos de la voluntad y criterio de nuestros gobernantes.

El marketing político, como todo, ha encontrado tanto partidarios como opositores, lo cual es las dos caras de cualquier tema que afecta la vida en sociedad. Muchas veces se ha dicho que es sólo una moda. Nosotros creemos que no es así, y de serlo, sería entonces una moda como la de los jeans *Levis*, que llegó para quedarse. Sin embargo, al igual que en general ocurre con la planeación estratégica y como hemos apuntado que decía Matus, el marketing político debe seguir encontrando la manera de hacerse útil para los políticos y la burocracia, para conservar y aumentar el espacio que se ha ganado en la administración estatal y en la esfera de lo electoral.

Con esta obra, esperamos haber llenado un poco del vacío académico que existe en México en torno al tema del marketing político gubernamental, inscrito como una nueva forma que maximiza la relación entre gobernantes y gobernados. Asimismo, dejamos asentado que la presente investigación fue nuestra forma de contribuir, en este momento, con una opción benéfica y eficaz que tenga, como fin máximo, ayudar a consolidar nuestras democracias en América Latina.

Finalmente, hacemos votos para que esta investigación sea un motivador para que los estudiosos de la comunicación política, la ciencia política y otras áreas académicas, continúen indagando los caminos del marketing político en general y de su esfera orientada al ejercicio del poder en lo particular, que aún son vírgenes y que están ahí esperando ser descubiertos.

## **Bibliografía**

Aguilar, Rubén y Castañeda, Jorge G., *La Diferencia: radiografía de un sexenio*, México, Grijalbo, 2007, 389 pp.

Alonso Piñeiro, Armando, *El quinto poder: teoría y práctica del Lobbying*, Buenos Aires, Ediciones Macchi, 1992, 137 pp.

Amador Bech, Julio Alberto, *Las raíces metodológicas del imaginario político: elementos básicos para una herramienta del discurso político*, México, UNAM, 1998, 274 pp.

Arellano Gault, David, *Gestión estratégica para el sector público*, México, F.C.E., 2004, 262 pp.

Barranco Sáiz, Francisco Javier, *Técnicas de Marketing Político*, Madrid, Pirámide Ediciones, 1997, 264 pp.

Bobbio, Norberto, *La teoría de las formas de gobierno en la historia del pensamiento político*, México, F.C.E., 1999, 191 pp.

Bobbio, Norberto y Bovero, Michelangelo, *Origen y fundamentos del poder político*, México, Editorial Grijalbo, 1985, 135 pp.

Bobbio, Norberto; Matteucci, Nicola; Pasquino, Gianfranco; *Diccionario de Política*, México, Siglo XXI Editores, 1995, 1698 pp.

Canetti, Elías, *Masa y Poder*, Madrid, Alianza Editorial, 3ra reimpresión, 1997, 496 pp.

Cavazos Lerma, Manuel, “Cambio, poder y gobernabilidad. Módulo 1”, *Diplomado en Marketing Político II, Ejerciendo el poder*, ITAM, viernes 15 de febrero del 2002.

Chiesa, Giulio, *Marketing en los servicios públicos*, s.i.n.a.

*Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos*, México, IFE, cuarta edición, 2000, 181 pp.

Costa Bonino, Luís, *Manual de Marketing Político*, en: <http://www.costabonino.com/manucamp.pdf>, 11 pp.

De las Heras, María, *Usos y abusos de las encuestas. Elección 2000: los escenarios*, México, Editorial Océano, 1999, 193 pp.

Deutsch, K.W., *Los nervios del gobierno*, México, Editorial Paidós, 1993, 274 pp.

Dixit, Avinash K., y Nalebuff, Barry J., *Pensar estratégicamente*, Barcelona, Antonio Bosch Editor, 1991, 410 pp.

Easton, David, *Esquema para el análisis político*, Buenos Aires, Amorrortu Editores, séptima reimpresión, 1996, 186 pp.

Fernández Collado, Carlos y Hernández Sampieri, Roberto, *Marketing electoral e Imagen de gobierno en funciones*, México, McGraw-Hill, 1999, 142 pp.

Fisher, Roger y Estel, Darny, *Getting ready to negotiate*, s.l.n.a.

Fisher, Roger, *Más allá de Maquiavelo*, Argentina, Editorial Cránica, 1999, 158 pp.

Gauthier, Pilles; Gosselin, André; Mouchon, Jean; *Comunicación y Política*, Barcelona, Gedisa Editorial, 1995, 413 pp.

González Molina, Gabriel, *Cómo ganar las elecciones. Estrategia de comunicación para candidatos y partidos*, México, Ed. Adisson Wesley Longman/CONACULTA, 1998, 157 pp.

Goffman, Irving, *La presentación de las personas en la vida cotidiana*, Buenos Aires, Amorrortu Editores, 1999, 273 pp.

Gordoa, Víctor, *El poder de la imagen pública*, México, EDAMEX, 1999, 265 pp.

Habermas, Jürgen, *Facticidad y validez*, España, Trotta, 1998, 684 pp.

Habermas, Jürgen, *Teoría de la Acción Comunicativa 1*, Madrid, Editorial Taurus, 1987, 517 pp.

Herrera Michel, Víctor, *Cómo ganar las elecciones. Manual práctico de marketing político y electoral*, Colombia, Editorial Mejoras, 2000, 154 pp.

Hobbes, Thomas, *Leviatán o la materia, forma y poder de una República eclesiástica y civil*, México, F.C.E., 1994, 618 pp.

Homs, Ricardo, *Estrategias de Marketing Político. Técnicas y secretos de los grandes líderes*, Barcelona, Editorial Ariel, 2000, 133 pp.

Kotler, Philip, *Mercadotecnia*, México, Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana, 1989, 691 pp.

Lasswell, Harold D., "Estructura y función de la comunicación en la sociedad", en De Moragas, Miguel, *Sociología de la comunicación de masas II. Estructura, funciones y efectos*, Barcelona, Editorial Gustavo Gili, 4ª edición, 1994, 217 pp.

Lechner, Norbert, *Los patios interiores de la democracia: subjetividad y política*, México, F.C.E., segunda edición, 1995, 183 pp.

Luque, Teodoro, *Marketing político: un análisis del intercambio político*, Barcelona, Editorial Ariel, 1996, 235 pp.

Maarek, Philippe J., *Communication et marketing de l'homme politique*, París, LexisNexis, tercera edición, 2007, 466 pp.

Maarek, Philippe J., *Marketing político y comunicación: claves para una buena información política*, Barcelona, Paidós, 1995, 280 pp.

Maquiavelo, Nicolás, *El Príncipe*, México, Colofón, 1997, 181 pp.

Mariscal García, Marisol, *Modernización del espacio público en México*, (tesis de maestría en Ciencia Política), México, Facultad de Ciencias Políticas y Sociales / UNAM, 2001, 233 pp.

Martín Salgado, Lourdes, *Marketing político. Arte y ciencia de la persuasión en democracia*, Barcelona, Paidós, Papeles de la comunicación No. 37, 2002, 283 pp.

Martínez Pandiani, Gustavo, *Marketing Político: campañas, medios y estrategias electorales*, Buenos Aires, Ugerman Editor, 2001, 220 pp.

Matus Romo, Carlos, *Estrategia y Plan*, Chile, Editorial Universitaria, 1972, 208 pp.

Matus Romo, Carlos, *Planificación de situaciones*, México, F.C.E., 1980, 376 pp.

Morris, Dick, *The New Prince*, Los Angeles, Renaissance Books, 1999, 252 pp.

Ochoa González, Óscar, *Comunicación Política y Opinión Pública*, México, Mc Graw Hill, 2001, 218 pp.

Oliva Posada, Javier, Conferencia: “Seguridad Nacional”, durante el *Primer Seminario de Actores Políticos*. Facultad de Ciencias Políticas y Sociales/UNAM, 2 de abril del 2001.

Parsons, Talcott citado en la “definición de Poder” de Mario Stoppino, pp. 1190-1201, en Bobbio, Norberto; Matteucci, Nicola; Pasquino, Gianfranco; *Diccionario de Política*, México, Siglo XXI Editores, 1995, 1698 pp.

Pineida, Juan de Dios, [Coordinador], *Enfoque de políticas públicas y gobernabilidad*, México, ITAM, CNCPP., 1999, 212 pp.

Ramonet, Ignacio, *La tiranía de la comunicación*, Madrid, Editorial Debate, segunda edición, 1998, 222 pp.

Reardon, Kathleen K., *La persuasión en la comunicación. Teoría y contexto*, Barcelona, Ediciones Paidós, 1991, 294 pp.

Reyes Arce, Rafael y Munich, Lourdes, *Comunicación y mercadotecnia política*, México, Editorial Limusa-Noriega, 2000, 163 pp.

Reyes Ponce, Agustín, *Administración por Objetivos*, México, Editorial Limusa, 2005, 156 pp.

Ruback Lueters, Gisela, “Introducción al marketing político. Módulo 1”, *Diplomado en Marketing Político II: Ejerciendo el poder*, ITAM, viernes 8 de febrero de 2002.

Sanchis, José Luís y Magaña, Marcos, *Elecciones: manual del candidato*, Madrid, Ediciones Al y Mar, 1999, 162 pp.

Sancho Royo, David, *Gestión de servicios públicos: estrategias de marketing y calidad*, Madrid, Tecnos y Universitat Pompeu Fabra, 1999, 172 pp.

Sartori, Giovanni, *Homo Videns: la sociedad teledirigida*, Madrid, Taurus, 1998, 159 pp.

Trejo Delarbre, Raúl, *Mediocracia sin mediaciones. Prensa, televisión y elecciones*, México, Editorial Cal y Arena, 2001, 564 pp.

Tzu, Sun, *El arte de la guerra*, Madrid, (Edición de Fernando Puell), Editorial Biblioteca Nueva, 2000, 157 pp.

Valdez Zepeda, Andrés, “La evolución de la mercadotecnia política en México”, en *Revista Mexicana de Comunicación*, México, Publicación de la Fundación Manuel Buendía, No. 67, enero-febrero de 2001, pp. 12-17.

Valdez Zepeda, Andrés, *Mercadotecnia política: el estado actual de la disciplina en México*, México, Editorial Arrayán, 2000, 221 pp.

Valdez Zepeda, Andrés, “La mercadotecnia política en México. La emergencia de un campo académico”, en *Comunicación y Sociedad*, México, DECS, Universidad de Guadalajara, No. 36, noviembre-diciembre de 2000, pp. 153-169.

Vázquez Robles, Gabino, “Comunicación y marketing político. Notas sobre su asimilación en el contexto mexicano”, en *Revista mexicana de comunicación*, México, Publicación de la Fundación Manuel Buendía, No. 53, marzo-abril de 1998, pp. 5-17.

Weber, Max, *Economía y sociedad*, México, F.C.E., octava reimpresión, 1987, 1237 pp.

Wolton, Dominique, “Las contradicciones de la comunicación política”, en Gauthier, Pilles; Gosselin, André; Mouchon, Jean; *Comunicación y Política*, Barcelona, Gedisa Editorial, 1995, 413 pp.

Wright Mills, C., *La élite del poder*, México, F.C.E., 1987, 388 pp.

**WEB:**

<http://www.consulta.com.mx>

<http://www.conaculta.org.mx>

<http://www.marketingpolitico.com.mx>

[http://www.paho.org/spanish/ad/sde/hs/hmc\\_Mexico.htm](http://www.paho.org/spanish/ad/sde/hs/hmc_Mexico.htm)

<http://www.unescomexico.org/cultura/index.htm>

[http://www.12manage.com/methods\\_swot\\_analysis.html](http://www.12manage.com/methods_swot_analysis.html)