

T-C4-03  
I61  
C.2

**UNIVERSIDAD PANAMERICANA**  
**Facultad de Ciencias de la Comunicación**  
**Departamento de Estudios de Postgrado**  
**Doctorado en Investigación Social**



**TESIS DOCTORAL**

**LA COMUNICACIÓN DE GOBIERNO: Estrategias  
para relacionarse con la prensa y la sociedad en  
Guatemala**

---

**Autor: Carlos Humberto Interiano**

**Director: Dr. Oscar Guillermo Peláez Almengor**

---

**GUATEMALA, 2004**

## INDICE GENERAL

Índice de contenidos	i
Índice de cuadros	v
Índice de gráficas	vi
Abreviaturas	viii

### PARTE I. INTRODUCCIÓN

<b>CAPÍTULO 1.</b>	<b>INTRODUCCIÓN A LA INVESTIGACIÓN</b>	<b>2</b>
1.1	Objetivos	5
1.1.1	Objetivos generales	5
1.1.2	Objetivos específicos	5
1.2	Hipótesis Analítico-descriptiva	6
<b>CAPÍTULO 2.</b>	<b>METODOLOGÍA Y FUENTES</b>	<b>8</b>
2.1	Los aspectos metodológicos	9
2.1.1	El Método Transemiótico	9
2.1.2	Semiótica e Intencionalidad	15
2.1.3	Semiología de la Comunicación y de Significación	16
2.1.4	Una tercera posición semiótica	17
2.1.5	La semiótica y la representación de la realidad	17
2.1.6	Categoría peirceana del signo	18
2.1.7	Campos de análisis del signo	21
2.1.8	Teorías que sirvieron de base para el estudio	24
2.2	Los instrumentos	26
2.2.1	Las variables	27
2.2.2	Los indicadores	28
2.2.3	La medición de los indicadores	29
2.3	El análisis estadístico	29
2.4	Los sujetos	30
2.5	Fuentes de información	30
2.5.1	Fuentes primarias	31
2.5.2	Fuentes secundarias	31



## PARTE II. MARCO TEÓRICO

<b>CAPÍTULO 3.</b>	<b>CARACTERIZACIÓN DE LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN</b>	<b>33</b>
3.1	CARACTERÍSTICAS FILOSÓFICAS: La prensa, el cuarto poder	36
3.2	Características económicas y empresariales	39
3.3	Características ideológico-políticas	41
3.4	Características técnico-profesionales	44
3.5	REFLEXIONES FINALES: La sociedad guatemalteca y las características de los medios de comunicación	45
<b>CAPÍTULO 4.</b>	<b>MEDIOS DE COMUNICACIÓN, GOBIERNO y RELACIONES DE PODER</b>	<b>47</b>
4.1	El poder	48
4.2	La autoridad	50
4.3	EL PODER: ¿Quién lo tiene en Guatemala?	51
4.4	Teorías sobre los medios de comunicación y su influencia política	52
4.5	Las funciones políticas de los medios de comunicación	54
4.6	Relación entre los medios de comunicación y los políticos	57
4.7	REFLEXIONES FINALES: La dicotomía Gobierno y medios de comunicación en Guatemala	61
<b>CAPITULO 5.</b>	<b>LA MANIPULACIÓN INFORMATIVA</b>	<b>63</b>
5.1	Técnicas de la manipulación	64
5.1.1	Técnica de la desinformación	64
5.1.2	Técnica del ocultamiento de la información	65
5.1.3	Técnica del fraccionamiento de la información	68
5.1.4	Técnica de la tergiversación de la información	69
5.1.5	Técnica del rumor	74
5.1.6	Técnica de la desviación y enfoque de la atención	76
5.1.7	Técnica de la semantización de la información: selección de personajes clave, selección y seguimiento de hechos claves	78
5.1.8	Técnica de la condena y ejecución de funcionarios públicos	80
5.1.9	Técnica de la condena y ejecución de funcionarios públicos	78
5.1.10	Otras técnicas usadas por los medios escritos	88
5.2.	Construcción de escenarios informativos según la teoría de la propaganda	91
5.3	REFLEXIONES FINALES: Las técnicas de manipulación de la información y la sociedad guatemalteca	95

<b>CAPITULO 6.</b>	<b>LA AGENDA INFORMATIVA DE LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN</b>	<b>98</b>
6.1	La agenda de los medios de comunicación	100
6.1.1	La agenda setting	102
6.1.2	La agenda building	107
6.1.3	La Espiral del Silencio	109
6.1.4	El Principio Orquesta	113
6.1.5	El Principio de Resonancia	115
6.1.6	El carro del Vencedor	117
6.2	REFLEXIONES FINALES: La agenda informativa mito u utopía	120

## **PARTE III. COMUNICACIÓN DE GOBIERNO**

<b>CAPÍTULO 7.</b>	<b>PRENSA, GOBIERNO Y OPINIÓN PÚBLICA</b>	<b>123</b>
7.1	Caracterización de la opinión pública en Guatemala	125
7.2	El circuito de la opinión pública	125
7.2.1	Condiciones para crear y fortalecer la opinión pública	135
7.2.2	Medios de comunicación y la formación de la opinión pública	140
7.2.3.	Estrategias de comunicación de Gobierno en la formación de la opinión pública	153
7.2.4	Campañas gubernamentales de cabildeo en Guatemala	157
7.3	Las campañas de mediación social	191
7.3.1	Problemas que enfrenta el Gobierno de Guatemala para la mediación social	192
7.3.2	La naturaleza de las redes sociales comunitarias	202
7.3.3	El conocimiento de la estructura de las redes	220
7.3.4	El autodiagnóstico de la comunidad	221
7.4	REFLEXIONES FINALES: La opinión pública mito o realidad en Guatemala	224
<b>CAPÍTULO 8.</b>	<b>PRENSA, GOBIERNO Y MANEJO DE CRISIS EN GUATEMALA</b>	<b>226</b>
8.1	Caracterización de la crisis	229
8.2	El plan de la crisis	238
8.3	Gobierno, crisis y comunicación en Guatemala	247
8.3.1	El silencio	248
8.3.2	La transparencia	249
8.3.3	discreción controlada	251
8.4	La relación del Gobierno con los medios de comunicación	254
8.4.1	El gabinete de prensa en la comunicación de crisis	257
8.4.2	Manual de relaciones con los medios	270
8.4.3	Formación de portavoces	275
8.4.4	Cómo trabajar con la prensa escrita	277

8.4.5	Cómo trabajar con radio y televisión	278
8.5	REFLEXIONES FINALES: La dicotomía Prensa y Gobierno como competitiva de grupos de presión	285

## **PARTE IV. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS**

<b>CAPÍTULO 9.</b>	<b>TRATAMIENTO QUE LE DAN LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN A LA INFORMACIÓN DEL GOBIERNO</b>	<b>289</b>
9.1	Los pasos metodológicos	292
9.2	El análisis univariado	293
9.3	Permanencia de los temas nacionales en la agenda de los medios escritos	314
9.6	REFLEXIONES FINALES: Validación práctica de la teoría semiótica	321
<b>CAPÍTULO 10.</b>	<b>PROPUESTA PARA FORTALECER LA COMUNICACIÓN DEL GOBIERNO EN GUATEMALA</b>	<b>323</b>
10.1	Ejes de la comunicación estratégica	324
10.1.1	Comunicación interinstitucional	353
10.1.2	Divulgación de la obra	326
10.1.3	IMAGEN: Presidencial y Vicepresidencial	328
10.1.4	Imagen de Gobierno	331
10.1.5	Relaciones Gobierno-sociedad	333
10.1.6	Imagen del Gobierno en el extranjero	335
10.1.7	Comunicación de contingencia	337
10.1.7	Comunicación cultural	339
10.2	REFLEXIONES FINALES: Los contrastes entre los indicadores de la comunicación y la propuesta	341
<b>CAPÍTULO 11.</b>	<b>CONCLUSIONES</b>	<b>345</b>
11.1	Conclusiones generales	345
11.2	Conclusiones específicas	350

## **PARTE V. BIBLIOGRAFÍA Y ANEXOS**

BIBLIOGRAFÍA	355
Anexo I Estudios sobre percepciones políticas en cinco comunidades lingüísticas	366
Anexo II Mapa lingüístico de Guatemala	385
Anexo III Método semiótico usado para el análisis semántico de los discursos periodísticos relacionados con el Gobierno	386
Anexo IV: Ministerio de Información y Relaciones Públicas –MIREP-	390
Anexo V: Presentación gráfica de la propuesta de comunicación estratégica	401

## ÍNDICE DE CUADROS

CUADRO	7.7	Mapa de correlación de fuerzas	174
CUADRO	9.1	Permanencia temática de los asuntos con enfoque negativo relacionados con el gobierno a lo largo de 16 semanas de estudios	291
CUADRO	9.2	Sábado 7 al viernes 13 de septiembre de 2002	293
CUADRO	9.3	Sábado 31 de agosto al viernes 6 de septiembre de 2002	294
CUADRO	9.4	Sábado 24 a viernes 30 de agosto de 2002	296
CUADRO	9.5	Sábado 17 a viernes 23 de agosto de 2002	297
CUADRO	9.6	Sábado 10 a viernes 16 de agosto de 2002	298
CUADRO	9.7	Sábado 3 a viernes 9 de agosto de 2002	300
CUADRO	9.8	Sábado 27 de julio a viernes 2 de agosto de 2002	301
CUADRO	9.9	Sábado 20 a viernes 26 de julio de 2002	302
CUADRO	9.10	Sábado 13 a viernes 19 de julio de 2002	304
CUADRO	9.11	Sábado 6 a viernes 12 de julio de 2002	305
CUADRO	9.12	Sábado 29 de junio a viernes 5 de julio de 2002	307
CUADRO	9.13	Sábado 22 a viernes 28 de junio de 2002	308
CUADRO	9.14	Sábado 15 a viernes 21 de junio de 2002	310
CUADRO	9.15	Sábado 8 a viernes 14 de junio de 2002	311
CUADRO	9.16	Sábado 1 a viernes 8 de junio de 2002	313
CUADRO	9.17	Distribución de total de noticias durante 15 semanas publicadas en los diarios de mayor circulación en Guatemala	315
CUADRO	9.19	Distribución de notas con más de cinco menciones semanales	317
CUADRO	9.21	Comparación del total de notas y las que obtuvieron menos de cinco menciones durante cada semana	319

## INDICE DE GRÁFICAS, ESQUEMAS Y FIGURAS

GRÁFICA	2.1	Recorrido histórico de la Semiología	11
FIGURA	2.2	Representación gráfica de un índice	19
FIGURA	2.3	Representación gráfica de un icono	20
FIGURA	2.4	Representación gráfica de un símbolo	20
FIGURA	2.5	Tricotomía de Peirce	21
GRAFICA	2.6	Relación entre empiria y teoría	23
ESQUEMA	3.1	Medios de Comunicación y Estructura Social Guatemalteca	38
ESQUEMA	3.2	Comunicación y relaciones de poder en los medios masivos	42
ILUSTRACIÓN			
	5.1	Campaña contra Alfonso Portillo	96
ILUSTRACIÓN			
	5.2	Campaña contra Efraín Ríos Montt	97
ESQUEMA	6.1	Contextos de la comunicación	120
ESQUEMA	7.1	Circuito de la opinión pública	134
ESQUEMA	7.2	Proceso de formación de opinión pública	141
ESQUEMA	7.3	Etapas de formación de opinión pública	146
ESQUEMA	7.4	Etapas de formación de opinión pública	148
ESQUEMA	7.5	Etapas avanzadas de formación de opinión pública	149
ESQUEMA	7.6	Mapa de poder	173
ESQUEMA	8.1	Metodología para la elaboración del mapa de crisis	235
ESQUEMA	8.2	Proceso de comunicación estratégica	237
ESQUEMA	8.3	Comunicación de crisis	246
GRÁFICA	9.18	Distribución del total de notas publicadas en los diarios de mayor circulación en Guatemala durante 15 semanas	316
GRAFICA	9.20	Distribución de notas con más de 5 menciones publicadas en los diarios de mayor circulación en Guatemala	318
GRAFICA	9.22	Comparación del total de notas y las que tuvieron menos de 5 menciones en los diarios de mayor circulación	320
GRAFICA	1.1	Géneros de los entrevistados	367
GRAFICA	1.2	Edad de los entrevistados	368
GRAFICA	1.3	Niveles de escolaridad	369
GRAFICA	1.4	Filiación a partidos políticos	369
GRAFICA	1.5	Medios de información	370
GRAFICA	1.6	Partidos y elecciones 2003	370
GRAFICA	1.7	Decisiones de gobierno y organizaciones indígenas	371
GRAFICA	1.8	Relaciones de poder en organismos del Estado en el gobierno del FRG	372
GRAFICA	1.9	Equidad de género en las decisiones de gobierno	373
GRAFICA	1.10	Equidad étnica en las decisiones de gobierno	373
GRAFICA	1.11	Participación de la sociedad civil en las decisiones de gobierno	374
GRAFICA	1.12	Papel del ejército en las decisiones de gobierno	375
GRAFICA	1.13	Libertades políticas	375
GRAFICA	1.14	Concentración de poder	376

<b>GRAFICA</b>	<b>I.15</b>	Los presidentes y sus partidos políticos	<b>377</b>
<b>GRAFICA</b>	<b>I.16</b>	Tolerancia de los gobernantes	<b>378</b>
<b>GRAFICA</b>	<b>I.17</b>	Gobiernos y libertades políticas	<b>378</b>
<b>GRAFICA</b>	<b>I.18</b>	Situación económica y el futuro gobierno	<b>379</b>
<b>GRAFICA</b>	<b>I.19</b>	Principales problemas del país	<b>380</b>
<b>GRAFICA</b>	<b>I.20</b>	Honradez del gobierno	<b>381</b>
<b>FIGURA</b>	<b>II.1</b>	Mapa lingüístico utilizado para la investigación sobre percepciones políticas (Junio de 2002)	<b>385</b>
<b>FIGURA</b>	<b>IV.1</b>	Organigrama del Ministerio de Información y Relaciones Públicas	<b>395</b>
<b>FIGURA</b>	<b>V.1</b>	Síntesis del proceso de investigación del tratamiento que le dieron los medios de comunicación a los actos de gobierno y la respuesta del Ejecutivo.	<b>401</b>
<b>FIGURA</b>	<b>V.2</b>	Integración de los ejes que conforman la comunicación estratégica propuesta al Gobierno de Guatemala	<b>402</b>
<b>FIGURA</b>	<b>V.3</b>	Proceso de flujo y reflujo de la comunicación estratégica	<b>403</b>

## ABREVIATURAS

AFP	Agencia France Press
CACIF	Comité de Asociaciones Comerciales, Industriales y Financieras
CIA	Central de Inteligencia Americana
DC	Democracia Cristiana
EXPAC	Ex Patrullas de Autodefensa Civil
FIS	Fondo de Inversión Social
FODA	Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas
FODIGUA	Fondo Indígena de Guatemala
FONAPAZ	Fondo Nacional para la Paz
FRG	Frente Republicano Guatemalteco
GUATEL	Empresa Guatemalteca de Telecomunicaciones
INGUAT	Instituto Guatemalteco de Turismo
MAS	Movimiento de Acción Solidaria
MICIVI	Ministerio de Comunicaciones, Infraestructura y Vivienda
MIREP	Ministerio de Información y Relaciones Públicas
OIR	Organización Internacional de Radiodifusión
ONG	Organismo No Gubernamental
PAN	Partido de Avanzada Nacional
SEDESOL	Secretaría de Desarrollo Social
SIN	Sistema de Información Nacional
SIP	Sociedad Interamericana de Prensa
TGQ	Radio Nacional de Quetzaltenango
TGW	Radio Nacional TGW
URNG	Unidad Revolucionaria Nacional Guatemalteca
URSS	Unión de Repúblicas Socialistas Soviéticas

# **PARTE I. INTRODUCCIÓN**

---

---

❖ **INTRODUCCIÓN A LA INVESTIGACIÓN**

❖ **METODOLOGÍA Y FUENTES**



## INTRODUCCIÓN A LA INVESTIGACIÓN

La presente investigación tiene como antecedente inmediato la participación del autor como consultor de la Secretaría de Comunicación Social de la Presidencia desde el mes de octubre del año 2001 a agosto del 2003. Durante este período se constató que una gran parte de la información que generaban los medios de comunicación, especialmente la prensa escrita, provenía de la gran fuente que constituye el Gobierno a través de todos sus ministerios, secretarías y demás dependencias. También se constató, heurísticamente, que la principal fuente informativa del Gobierno (no importando quién ejerza la presidencia) es el Presidente de la República. En el caso especial del licenciado Alfonso Portillo que fue llevado a la Primera Magistratura con el apoyo del Frente Republicano Guatemalteco –FRG-, la fuente de la Presidencia tuvo especial tratamiento por parte de los medios masivos de comunicación.

Debemos recordar que el FRG ha sido señalado como el partido que adoptó una posición diferente al sector económico del país, aglutinado en el Comité de Asociaciones Comerciales, Industriales y Financieras –CACIF-, cuyas directrices económicas fueron opuestas a los intereses de los empresarios guatemaltecos, no obstante que éstos últimos expresaron siempre que las

medidas económicas dictadas por el gobierno del FRG y del Presidente Portillo eran desacertadas y dañaban los intereses de todos los guatemaltecos.

Uno de los periodos más agudos que tuvo que vivir el Gobierno fue el de los meses de junio a septiembre del año 2002, durante el cual se desataron duras críticas por parte de los sectores de poder, especialmente el económico y los medios de comunicación, en contra de algunos acontecimientos protagonizados por funcionarios de gobierno y centrados en las actuaciones del Presidente Portillo. Entre estos hechos sobresalen los siguientes: La Conexión Panamá, incremento de los índices de violencia, problemas de tierras, gobernabilidad, contrabando, narcotráfico, derechos humanos, compensación a ex patrulleros, protestas, diferendo con Belice, caso Tipografía Nacional, viajes del Presidente, distribución de fertilizantes, educación y salud, lavado de dinero, disolución del Estado Mayor Presidencial, entre otros.

En este contexto informativo surgió por parte del autor, el interés en realizar un estudio transversal para investigar cuál es la cobertura que los medios de comunicación escrita dan a la información generada por el Gobierno de la República, así como el tratamiento de los mensajes desde tres ámbitos semióticos: el semántico, sintáctico y pragmático. Para cumplir con este propósito fue necesario articular un método de análisis semiótico que abarcara estos tres enfoques, el cual hemos denominado Método Transemiótico. En la parte conducente será explicado con mayor detenimiento este método.

Para abordar los ámbitos sintáctico y semántico fue preciso realizar un análisis de contenido<sup>1</sup> de los mensajes recopilados durante 15 semanas comprendidas del 1 de junio al 13 de septiembre del año 2002. Dichos mensajes fueron sometidos a pruebas lingüísticas y semánticas, además de un cuidadoso análisis estadístico que dio como resultado una sistematización y representación gráfica del tratamiento que los medios de comunicación escrita le dieron a la información proveniente del Gobierno, especialmente en temas de interés nacional. Es conveniente aclarar que, aunque el presente estudio no posee una orientación cuantitativa en términos absolutos, fue preciso recurrir a la Estadística y estudios empíricos para fortalecer la aplicación metodológica Transemiótica.

El nivel pragmático se realizó mediante un estudio sobre percepciones políticas realizado durante el mes de junio del año 2002, poniendo especial énfasis en la imagen que los guatemaltecos tenían del Gobierno y especialmente del Presidente Alfonso Portillo. En dicho estudio se sometieron a análisis aspectos tales como concepción del mando, temas de interés nacional y nivel de popularidad del mandatario respecto a sus antecesores. La metodología usada para este estudio fue una entrevista personal con 937 líderes de opinión distribuidos en 13 departamentos y abarcó a 42 municipios, especialmente de las comunidades K'iche', Kaqchikel, Mam, Q'eqchi' y Ladino, seleccionados de acuerdo a lo que establece el mapa lingüístico nacional (ver anexo II).

---

<sup>1</sup> Florence Toussaint, *Crítica de la Información de Masas* (México DF: Editorial Trillas, 1981), pp.36-39.

## **1.1. OBJETIVOS**

### **1.1.1 OBJETIVOS GENERALES**

- Proponer un método de análisis de la comunicación emanada de los medios de comunicación escrita, la comunicación de gobierno y sus efectos en las percepciones políticas de la población.
- Analizar la cobertura y tratamiento que le dan los medios de comunicación escrita a la comunicación de gobierno.
- Valorar las estrategias de información que usa la prensa escrita para cubrir las noticias de gobierno.
- Evaluar el contenido persuasivo de la comunicación de gobierno y las estrategias usadas para debilitar o contrarrestar los efectos de la comunicación emanada de los medios escritos.

### **1.1.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Sistematizar y analizar los mensajes emanados de la prensa escrita a través de tres niveles básicos del Método Transemiótico: nivel semántico, nivel sintáctico y nivel pragmático.
- Proponer al Gobierno de la República las estrategias apropiadas para fortalecer su imagen política y mejorar sus

relaciones con los diversos sectores que conforman la opinión pública, especialmente con los medios de comunicación escrita.

## 1.2 HIPÓTESIS ANALÍTICO-DESCRIPTIVA

La hipótesis que sostuvo la investigación en cuestión fue la siguiente:

- Los medios de comunicación, y en especial la prensa escrita, son la caja de resonancia de las luchas por el poder que sostienen los diversos sectores sociales de Guatemala. En este sentido, una vez llegó al poder el Presidente Alfonso Portillo, apoyado por el FRG, se colocó en una posición antagónica con relación al poder económico concentrado en el CACIF.
- Las medidas económicas y políticas tomadas por el gobierno del FRG perjudicaban los intereses de una parte del sector antes citado, lo que trajo como consecuencia que la prensa escrita fuera concebida como parte integrante, toda vez que constituyen poderosos monopolios de la información y cuyo financiamiento proviene precisamente de la pauta publicitaria que le colocan las grandes empresas nacionales y extranjeras.
- El gobierno del FRG por su parte, cometió evidentes errores en la administración pública, además de ser señalado de actos de corrupción ventilados en los tribunales de justicia y cuyos desenlaces finales aun se desconocen. De todas estas anomalías

la prensa escrita ha sabido sacar ventaja y presentar su propia versión de los hechos, alejada muchas veces, de la versión oficial.

- Por su parte, el Gobierno de la República actuó siempre en forma reactiva y no proactiva, respecto a los señalamientos que se le imputaban. En este sentido, la prensa escrita llevó siempre la ventaja en el proceso de moldear la opinión pública respecto a la imagen del gobierno. En muchos casos éste ni siquiera reaccionó en forma tardía, permitiendo que la opinión pública se formase una sola versión de los hechos.
- En parte, el desprestigio del régimen del FRG y el Presidente Portillo se debió más que todo, a un tratamiento negativo y sistemático que la prensa escrita le dio a la información generada desde sus altas esferas. Pero, por otra parte, el mismo gobierno careció de una estrategia general de comunicación que le permitiera fortalecer su imagen pública y los mensajes que elaboraban, aunque a veces fueran abundantes, no poseyeron un verdadero contenido político a favor del Gobierno.

## METODOLOGÍA Y FUENTES

El camino que condujo la investigación transversal que sustenta la presente tesis fue recorrido por varias líneas metodológicas que permitieron obtener una visión amplia de la participación de los medios de comunicación en la comunicación del gobierno, así como las estrategias que éstos usan para manejar los procesos informativos a partir de agendas perfectamente identificables mediante la utilización de las técnicas de análisis interno y externo de sus mensajes.

De esa cuenta, aunque se usó un método elaborado para fines de la investigación, como un conjunto ordenado de técnicas y procedimientos que nos permitiese abordar el objeto científico desde varios ángulos interactuantes, tal es el caso de la Transemiótica, también se hizo acopio de otras técnicas y abordajes metodológicos tomados de las ciencias sociales, especialmente de las ciencias de la comunicación, tales como el análisis hemerográfico y hemerocrítico, la hemerografía registral, y entrevistas semiestructuradas a líderes de opinión, entre otras.

Las fuentes de consulta que se usaron fueron variadas. Se destacaron las consultas bibliográficas cuyos autores aparecen al final del presente informe, las consultas electrónicas y consultas a especialistas, tanto en el campo de la

comunicación y las ciencias sociales como en otros campos tales como la estadística.

La presente investigación no tuvo por cierto una orientación cuantitativa, de ahí que, por tratarse de un estudio cualitativo, los datos proporcionados no fueron analizados a la luz del rigor estadístico, aunque para el sustento de algunas partes de este se usaron técnicas e instrumentos tomados de la estadística. De esa cuenta, la estructura misma de la metodología usada no se ampara en diseño de hipótesis estadística, sino más bien, en redacción de la llamada hipótesis analítica con cinco razonamientos que guiaron todo el proceso. Sí nos interesa, por la trascendencia que pueda tener la exposición del Método Transemiótico, elaborado para abordar el presente estudio, proporcionar una discusión general acerca de este instrumento de análisis de la realidad. Para tal fin, daremos mayores detalles de éste en los incisos que a continuación se presentan.

## **2.1 LOS ASPECTOS METODOLÓGICOS**

### **2.1.1 METODO TRANSEMIÓTICO**

La *Semiótica*<sup>1</sup>, como teoría general que estudia los sistemas de signos en una sociedad, es una valiosa herramienta para desentrañar relaciones sociales de diverso tipo, tanto a nivel discursivo como en diferentes ámbitos de la actividad humana. Como método, la semiótica ha dado múltiples aportes al mundo de las ciencias sociales, especialmente

---

<sup>1</sup> Georges Mounin, *Introducción a la Semiología* (Barcelona: Editorial Anagrama, 1970), pp.65-68.



de las que tienen relación directa con la comunicación. Gracias al método semiótico pueden realizarse con bastante nivel de certeza, análisis de tipo ideológico, político, económico y cultural en todas sus manifestaciones.

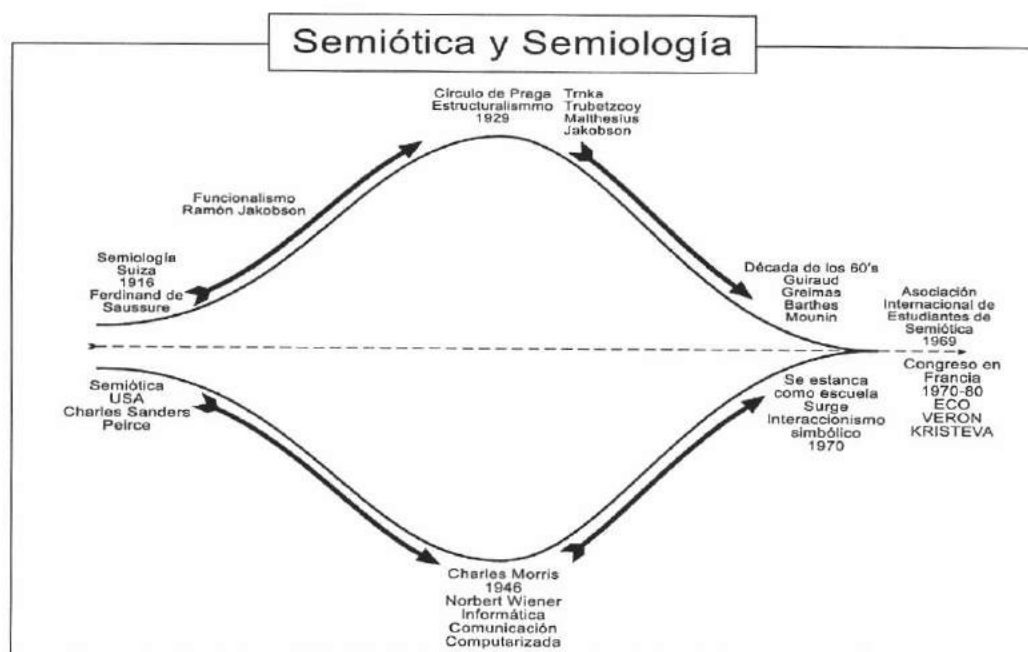
La historia de la semiótica, tal como se le conoce hoy día, está marcada por un proceso de ideologización, característico del mundo académico que impuso la lógica de los años de la llamada *Guerra Fría*, la cual, a su vez, fue el resultado de la lucha de baja intensidad Este-Oeste, mantenida por más de cincuenta años. Sin embargo, como una coincidencia, las dos corrientes que le dieron vida a la moderna interpretación de la semiótica, se inician en una misma década, a inicios del siglo pasado. En Norteamérica, fue Charles Sanders Peirce (1913)<sup>2</sup> quien enuncia por primera vez el término semiótica, para referirse a procesos de significación extralingüísticos. Del otro lado del mundo, en Suiza, Ferdinand de Saussure, profesor de Lingüística, propone el término Semiología, para estudiar fenómenos de esta misma naturaleza extralingüística. El recorrido que habrían de hacer dichas corrientes de pensamiento comunicacional sería de más de cincuenta años para que, en forma coordinada, finalmente ambas escuelas lograsen juntarse en una sola y con un mismo nombre: Semiótica.

En la gráfica que a aparece a continuación se presenta un recorrido histórico de las principales escuelas y autores que han aportado sus valiosos conocimientos en el campo semiótico.

---

<sup>2</sup> Pierre Guiraud, *La Semiología* (México D.F: Editorial Siglo XXI, 1978), p.8

Esquema 2.1 Recorrido histórico de la Semiótica



Fuente: Investigación propia, año 2002

Con base en los diferentes aportes semióticos, es posible construir un método especial de análisis de la comunicación de gobierno que dé como resultado una visión integral de cómo lo ven los diferentes actores sociales, cómo se ve a sí mismo y cuáles son las relaciones de causa-efecto que resultan de esa dinámica. A este camino lo podemos llamar: «METODO TRANSEMIÓTICO», y cuyos principios básicos serían los siguientes:

- La producción discursiva de un conglomerado social es el reflejo de cómo produce sus bienes y servicios y cuáles son las relaciones

sociales de producción a las que se ven sometidos sus diversos miembros.

- Cada grupo social tiene una manera general y una particular de producir discursos, es decir, tiene un contexto y texto que le son propios, y más específicamente, tiene una expresión jergal, denominada «*idiolecto*».
- Cada mensaje o discurso que se produce en un conglomerado social se atiene a niveles de interpretación dados por una realidad económica, una estructura jurídico-política y una dimensión ideológica, que, en determinado momento, *retrata* la posición de clase social, postura política e ideológica de quienes emiten y quienes *consumen* dichos mensajes.
- Los diferentes imaginarios colectivos que conforman la estructura social, se manifiestan a través de códigos de interpretación que les son familiares y conocidos. En este sentido, cada imaginario colectivo hará uso de sus propios códigos de interpretación (reglas de selección, combinación, construcción, transmisión y recepción de información) para cohesionarse.
- Para la producción discursiva, tanto como para su transmisión, recepción e interpretación se requieren códigos específicos, los cuales se estructuran a partir del *consenso* de reglas de selección y combinación de signos. Es válido, en este sentido, hablar de códigos

visuales, sonoros, verbales, no verbales, etc.<sup>3</sup>, atendiendo a grandes clasificaciones discursivas. En un plano más específico, es decir, desde ámbitos de expresión humana, puede hablarse de códigos estéticos, políticos, religiosos, deportivos, científicos, etc.

- Cada uno de esos códigos puede ser analizado semióticamente, aplicando para ello, reglas muy particulares, producidas por esta ciencia. Así, el mensaje estético mantiene reglas de selección y combinación muy propias; el código político también hace uso de sus propias herramientas de producción y análisis. Lo mismo sucede con el mensaje religioso, cotidiano y otros tantos que subsisten en el tejido social humano. De esa cuenta, son diversos autores los que tratan mensajes semióticos específicos, tales como: semiótica del arte, semiótica del cine, semiótica del teatro, semiótica del discurso político, solo para mencionar algunos.
- Sin embargo, cada una de estas semióticas particulares como las llama la corriente estructuralista, mantiene principios muy generales que sirven para producir e interpretar mensajes a la luz de este cuerpo metodológico.
- En el caso de la comunicación de gobierno, es preciso construir un cuerpo metodológico que atraviese todas las semióticas particulares a las que hemos aludido, dado que la red de relaciones que se establece entre las distintas instituciones y organizaciones del tejido social con el

---

<sup>3</sup> Umberto Eco, *La Estructura Ausente* (Barcelona: Editorial Lumen, 1978), pp.217-235.

Gobierno, no están determinadas por un solo código, digamos por ejemplo, el político, sino más bien, subsiste diversidad de éstos.

- El «*Método Transemiótico*» es pues, un punto de encuentro metodológico, donde acuden herramientas de análisis tomadas de la semiótica política, la semiótica estética, la semiótica de la vida cotidiana, pasando cada una por campos tan complejos como son la semántica, la pragmática y la sintaxis, estas últimas partes integrales de la llamada *tricotomía peirceana*, en honor a su creador Charles Sanders Peirce.
- Los planos de análisis sintáctico, semántico y pragmático son pues, los pilares fundamentales del «*Método Transemiótico*». Para ampliar más el concepto de Transemiótica, abordaremos algunos elementos epistemológicos que dan vida a la semiótica general y de cuya fuente hemos tomado los principales elementos que nos sirvieran para realizar la investigación semiótica de la comunicación de gobierno y sus relaciones con la prensa escrita, durante el período de gobierno del Frente Republicano Guatemalteco y la presidencia de Alfonso Portillo (Guatemala, años 2000 a 2004).

## 2.1.2 Semiótica e Intencionalidad

En el presente trabajo nos referiremos al término *Semiótica*, ateniéndonos a lo acordado en el Congreso de Estudiantes de Semiótica, celebrado en Francia en 1969<sup>4</sup>, en el cual se decidió que tanto semiótica como semiología serían tomadas como sinónimos. En otros trabajos hemos afirmado que<sup>5</sup>

*"(...) la semiología es la ciencia de la comunicación que trabaja en dos direcciones: bajo la perspectiva de quien emite un mensaje en forma intencionada y bajo la perspectiva de quien lo recibe, de acuerdo a sus códigos individuales y culturales.*

*En la primera de las perspectivas, es donde más trabaja la semiología. En la segunda, es un campo más propicio para la psicología y la sociología.*

*A manera de síntesis, haremos un breve bosquejo de las ideas fundamentales que sustentan los estudios semiológicos, tomando como referencia dos conceptos manejados por Guiraud: *Semiología de la Comunicación* y *Semiología de la Significación*.*

*Ambas propuestas son de mucha importancia para quienes deseen elaborar mensajes destinados a producir "efectos" deseados, planificados, direccionados en el receptor. Solo debemos hacer la salvedad que, cuando se trata de producir mensajes educativos, racionales, directos, es recomendable usar la semiología de la comunicación. Por el contrario, cuando se trate de producir mensajes para consumo estético, entretenimiento, filosófico u otros similares, usaremos la semiología de la significación"*

Al respecto haremos un somero análisis acerca de tres posturas semióticas que pueden servirnos para aclarar el que hemos denominado «*Método Transemiótico*», y cuyo entendimiento es requisito *sine qua non* para darle contexto a la lectura coherente a la presente investigación.

<sup>4</sup> Guiraud, Ibid, pp. 8,9.

<sup>5</sup> Carlos Interiano, *Semiología y Comunicación*. (Guatemala: Editorial Estudiantil Fénix, 2003).

### 2.1.3. **Semiología de la Comunicación y de la Significación**

Una primera distinción que es preciso realizar es la vieja discusión entre semiólogos relacionada con la tarea fundamental de la Semiótica (también llamada Semiología). Sirve la Semiótica para producir mensajes intencionados, lineales, descriptivos; o más bien, se ocupa de producir e interpretar mensajes sugeridos, ambiguos, ocultos.

Como resultado de una prolija discusión al respecto se ha acordado que, en efecto, ambas posturas <sup>6</sup> tienen una razón de ser y se sustentan en bases sólidas y muy bien definidas, con lo cual ninguna es excluyente de la otra, sino más bien, pueden amalgamarse. Para efectos de una mayor comprensión de esta discusión y clasificación final, ofrecemos una somera descripción de ambas:

- La Semiótica de la Comunicación tiene como fin primordial, informar. En este sentido trabaja con códigos cerrados, previsibles, contextos comunes, altamente redundantes. Como casos directos tenemos:
  - Lenguaje periodístico
  - Lenguaje científico
  - Lenguaje militar
- La Semiótica de la Significación sugiere, insinúa, oculta, desconcierta. Trabaja con códigos abiertos, imprevisibles, altamente innovadores, maneja contextos diversos. Como ejemplos pueden citarse:

---

<sup>6</sup> Mounin, Ibid, pp. 65-77

- Lenguaje político
- Lenguaje poético
- Lenguaje lúdico

#### **2.1.4. Una tercera posición semiótica**

Una tercera posición es la que podríamos llamar Semiología Dialéctica, la cual va más allá de lo «*aparente e intencional*». Esta postura semiótica está más relacionada con la investigación epistemológica y basa su trabajo en la elaboración de “modelos”, tanto para analizar como para construir mensajes.

La Semiótica Dialéctica analiza, desentraña, investiga. Trabaja con códigos hipotéticos, probabilísticos, científicos. Construye y utiliza herramientas de análisis. No construye mensajes sino construye modelos de análisis. La Semiótica Dialéctica es utilizada para trabajos científicos en diferentes campos del saber humano, citemos por caso, la crítica literaria, la egiptología o mayología, la grafología, entre otros.

#### **2.1.5. La Semiótica y la representación de la realidad**

La Semiótica trabaja con la realidad representada, a veces aborda la realidad misma pero en su calidad de signo, es decir, de su capacidad de representar símbolos más allá de su plano manifiesto. En este punto es preciso aclarar que cuando hablamos de signos nos referimos a cualquier mensaje que tiene condiciones básicas para ser leído como una



representación de la realidad (o una porción de ésta) sea cual fuere su nivel de manifestación: realidad social, económica, política, estética, etc.

Los signos son la materia prima sobre la cual trabaja la Semiótica. Como ya se indicó antes, la realidad social puede ser abordada por diferentes ciencias, tales como la sociología, la psicología social, la antropología, la etnografía, etc. Insistimos, la Semiótica se ocupa del estudio de la realidad en tanto esta es elevada a signo, o sea, en su estructura de significación.

### 2.1.6. Categoría peirceana del signo

Para Peirce<sup>7</sup>, el signo puede representar a la realidad, dependiendo de su grado de aproximación a esta, desde tres categorías:

- Index
- Icono
- Símbolo

#### **Index:**

Denominaremos Index al signo cuyo grado de aproximación a la realidad es 100, es decir, tomar como signo la realidad misma o una porción de ella. Pongamos por caso, las manchas de sangre como signo de crimen, las huellas digitales como signo de robo, el cielo nublado como signo de tormenta o mal tiempo, etc.

---

<sup>7</sup> Charles Sanders Peirce, *La Ciencia de la Semiótica* (Buenos Aires: Ediciones Nueva Visión, 1974) pp. 45-62

Figura No. 2.2 Representación gráfica de un índice



Fuente: Elaboración propia, 2003

**ACLARACIÓN:** En la gráfica anterior se muestra un icono de un índice, es decir, la representación impresa de una huella digital que, en su referente inmediato puede ser la piel del dedo o bien, una mancha en tinta, agua o cualquier otro líquido dejada por éste. El verdadero índice es entonces, la «*copia original*» de nuestra huella digital. Para efectos de comprensión de lo que es el índice se ha reproducido esta impresión.

**Icono:**

El ícono o icono, como también se le conoce sólo reproduce algunos rasgos de la realidad, tal es el caso de las fotografías, mapas, pictogramas, infogramas, las esculturas, pinturas, las caricaturas y otros. Veamos un caso:

Figura No. 2.3 representación gráfica de un ícono



Fuente: Imagen prediseñada de Word, 2003

### **Símbolo:**

Este tipo de signos reproducen características de la realidad, inventadas por los seres humanos como producto de un acuerdo social. Su grado de semejanza con ésta es antojadizo, muchas veces caprichoso, dado que su intención no es *presentar* sino *representar*. Tenemos el caso de los símbolos usados en la Física y la Química, las señales de tránsito, las señales de navegación y otras. Por ejemplo el signo médico se representa así:

Figura No. 2.4 Representación gráfica de un símbolo

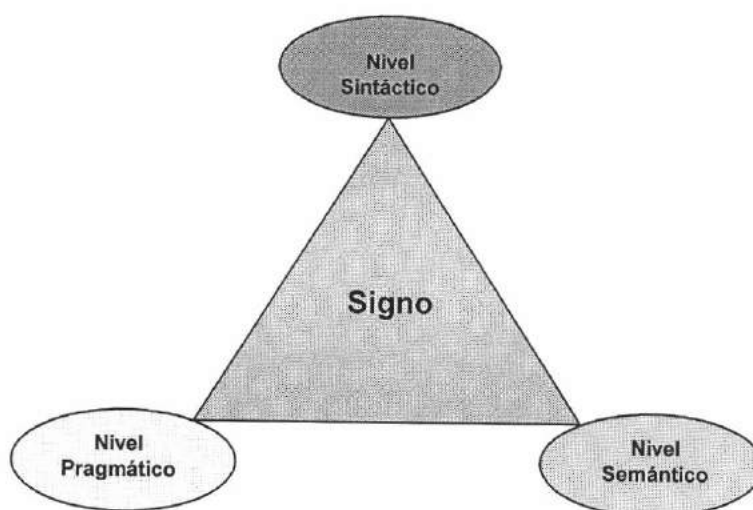


Fuente: Imagen prediseñada de Word, 2003

## 2.1.7 Campos de análisis del signo

Los signos pueden ser analizados desde 3 campos semióticos<sup>8</sup>: el sintáctico, el semántico y el pragmático. En este inciso se aportan algunos elementos gráficos que ayudan a comprender estas categorías de análisis.

Figura No. 2.5 Tricotomía de Peirce



Fuente: Imagen prediseñada de Word, 2001

### 2.1.7.1 Campo sintáctico

Relaciona los signos con otros signos dentro de un mismo *corpus*. En la comunicación de gobierno se toma como *corpus* la totalidad de mensajes que la prensa transmitió relacionados con el quehacer gubernamental. En este sentido, se sometieron a análisis transemiótico los discursos periodísticos que trataban asuntos de

<sup>8</sup> Interiano, *Ibid*, pp. 109-113

gobierno. Las relaciones que deben establecerse en el análisis sintáctico son de dos tipos: de afinidad y oposición.

#### **2.1.7.2. Campo Semántico**

Relación del signo con el objeto dentro del mismo corpus del mensaje. Esto genera un proceso que se conoce como *semantización*, el cual es el resultado de la selección y combinación de elementos para articular un discurso<sup>9</sup>. El resultado de esta combinación producen como resultado la utilización de términos que expresan una misma tendencia, denominados *operadores semánticos*. Al respecto se realizó un análisis comparativo de los operadores semánticos que fueron utilizados para cargar de efectos negativos a las acciones de gobierno, así como a la imagen presidencial y vicepresidencial.

#### **2.1.7.3. Campo pragmático**

Relaciona los signos con el usuario. Un elemento fundamental que muchas veces escapa a la intención de los planificadores y ejecutores de campañas políticas es establecer qué y cómo perciben los usuarios los diversos signos de comunicación entre la fuente que los elabora y transmite, el contenido de lo que transmiten y qué efectos causará en los receptores. En efecto, desde el punto de vista pragmático, un código es el resultado de un previo consenso en el uso

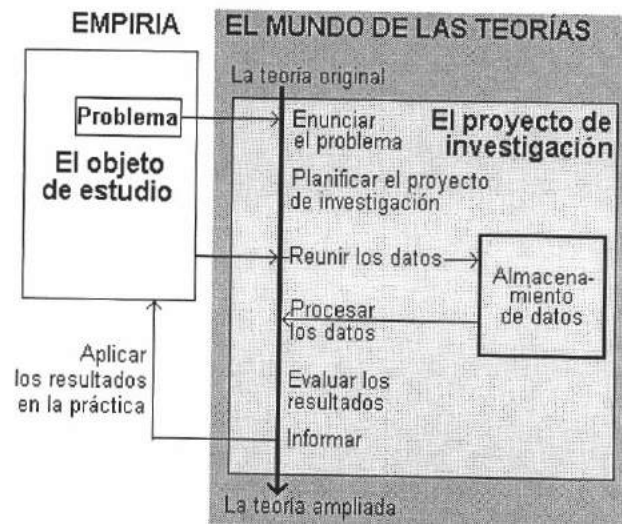
---

<sup>9</sup> Umberto Eco, *Tratado de Semiótica General* (México D.F.: Editorial Nueva Imagen, 1978), pp.141-157

de los signos, es el resultado de un acuerdo social entre usuarios de la comunicación; esto le da certeza y certidumbre a los mensajes que se emiten, reciben y retroalimentan.

En el análisis transemiótico es importante saber cómo los usuarios perciben los mensajes transmitidos. Ello por supuesto, no puede realizarse sólo desde un análisis interno del mensaje (campo más propicio de la semántica), sino realizando suficiente investigación de impacto y efectos a nivel de los usuarios. Todo ello con el propósito de encontrar la concordancia entre el planteamiento empírico de los mensajes y el proceso lógico-afectivo con que estos son recibidos por la población. El siguiente cuadro puede ilustrar cómo se produce la relación empiria-teoría y sus efectos en los usuarios al momento de tomar decisiones políticas y de otra índole.

Gráfica No. 2.6 Relación entre empiria y teoría



### 2.1.8. Teorías que sirvieron de base para el estudio

Dado que el análisis pragmático se basó en investigaciones cualitativas de impacto y efectos desarrolladas a lo largo del presente estudio, es pertinente indicar que dos fueron las teorías fundamentales que guiaron este proceso:

#### 2.1.8.1 Teoría de los Imaginarios Colectivos

Esta teoría se formula a partir de la intersección de 6 vectores que interactúan en la construcción de *imaginarios colectivos*. La realidad política del país debe leerse a partir del entretrejo de estos vectores, cuya dinámica no necesariamente es el reflejo de las necesidades, expectativas y propuestas de una sociedad en su conjunto:

- Imaginario colectivo creado por los medios de comunicación masiva.
- Imaginario colectivo creado por la sociedad política guatemalteca.
- Imaginario colectivo creado por el partido político en el poder.
- Imaginario colectivo creado por el equipo humano que ejerce el poder ejecutivo del Gobierno.
- Imaginario colectivo creado por la sociedad civil a partir de los grupos organizados.
- Imaginario colectivo creado por la vida cotidiana.

### 2.1.8.2 Teoría de los Principios Recurrentes

Tanto el Gobierno legalmente constituido, como la oposición conformada por partidos políticos, grupos económicos y de diversa índole, se valen de la propaganda política para ejercer actividades de fortalecimiento, debilitamiento y quebrantamiento del grupo en el poder administrativo del Estado. La propaganda política, como un cuerpo coherente de principios, técnicas y procedimientos, tendientes a cohesionar, debilitar o tomar el poder basa la mayoría de sus acciones en los siguientes recursos que podemos llamar «*Principios Recurrentes*», dado su uso muy generalizado tanto por grupos que detentan el poder como por aquellos que aspiran al mismo. Tomados de las reglas básicas de la propaganda política, expuestos por Jean-Marie Domenach<sup>10</sup> los principales Principios Recurrentes son los siguientes:

Principio de Orquestación

Principio de Construcción del Enemigo Único

Principio de Exageración y Desfiguración

Principio de Transfusión

Principio de Contagio



<sup>10</sup> Jean-Marie Domenach, *La Propaganda Política* (Buenos Aires: Eudeba, 1986) pp.50-69.



## 2.2 LOS INSTRUMENTOS

Como principales instrumentos de trabajo se usaron las ediciones de los periódicos Prensa Libre, Siglo Veintiuno y El Periódico, correspondientes a 15 semanas de estudio, en un período comprendido entre el 1 de junio y el 13 de septiembre del año 2002. En ese mismo año se diseñó un estudio cualitativo para verificar las percepciones políticas que los guatemaltecos tenían respecto a diferentes períodos de gobierno, especialmente el del Frente Republicano Guatemalteco y el Presidente Alfonso Portillo. Este estudio se realizó del 1 al 30 de junio del 2002 y tenía como propósito medir el impacto de algunos temas relacionados con asuntos del gobierno, presentados en los medios escritos.

El estudio sobre temas de *Percepciones Políticas* se aplicó a líderes de opinión de cinco comunidades lingüísticas, K'iche', Kaqchikel, Mam, Q'eqchi' y Ladino del interior, en trece departamentos y en 42 municipios a ciudadanos mayores de 18 años y sus resultados se transformaron en *Ítems* cuantitativos para ser representados estadísticamente.

- Se realizaron entrevistas directas en cada uno de los municipios seleccionados.
- Se aplicaron 937 entrevistas efectivas, entre el 1 y 30 de junio de 2002. La entrevista tiene un porcentaje de error muestral de +/- 1.9% y un nivel de confianza del 90%.

La muestra que se tomó fue con metodología cualitativa, para lo cual se elaboró una matriz de datos en las que se trasladaron los resultados a

variables cuantitativas, y se sometieron los datos a tratamiento estadístico. Por esta razón no aparece la opción “malo”, ya que esta percepción no fue claramente manifestada por los entrevistados.

### **2.2.1 LAS VARIABLES CUALITATIVAS**

- La prensa escrita es la caja de resonancia de las luchas por el poder que sostienen los diversos sectores sociales de Guatemala.
- Perjuicio a los intereses de sectores económicos por las medidas económicas y políticas tomadas por el gobierno del FRG.
- La prensa escrita está constituida por monopolios de información y cuyo financiamiento proviene precisamente de la pauta publicitaria que le colocan las grandes empresas nacionales y extranjeras.
- El Gobierno de la República actúa siempre en forma reactiva y no proactiva, respecto a los señalamientos que se le imputan.
- La prensa escrita ha llevado siempre la delantera en el proceso de moldear la opinión pública respecto a la imagen del gobierno.
- El desprestigio del régimen del FRG y el Presidente Portillo se debe más que todo, a un tratamiento negativo y

sistemático que la prensa escrita le ha dado a la información generada desde sus altas esferas.

- El gobierno carece de una estrategia general de comunicación que le permita fortalecer su imagen pública.

### **2.2.2 LOS INDICADORES**

- Estrategias de información de la prensa escrita.
- La prensa escrita como empresa informativa.
- Pauta publicitaria de la prensa escrita.
- Reacciones del gobierno respecto a la información publicada en la prensa escrita.
- Análisis sintáctico de la información publicada en la prensa escrita.
- Análisis semántico de la información publicada en la prensa escrita.
- Análisis pragmático de la información publicada en la prensa escrita.
- Estrategia de comunicación del Gobierno del FRG.

### **2.2.3 LA MEDICIÓN DE LOS INDICADORES**

La medición de los indicadores se hizo a través de las siguientes técnicas e instrumentos:

- Utilización del Método Transemiótico para analizar los

niveles sintáctico, semántico y pragmático de la información proveniente de la prensa escrita.

- Sistematización de información de la prensa escrita correspondiente a 15 semanas, comprendidas del 1 de junio al 13 de septiembre del año 2002.
- Estudio de opinión sobre percepciones políticas en 11 departamentos que hablan los idiomas K'iche', Kaqchikel, Mam, Q'eqchi' y Ladino.
- Comparación de los hallazgos respecto al análisis transemiótico y las teorías ya probadas en materia de manejo de la información periodística y gubernamental.

### 2.3 EL ANÁLISIS ESTADÍSTICO

La investigación no tuvo un soporte estadístico *strictu sensu*, toda vez que no se trató de un estudio experimental. Sin embargo, para efectos de interpretación de datos puntuales, especialmente en cuanto a la presentación concreta de resultados encontrados en el análisis del contenido de los mensajes de la prensa escrita y el estudio de opinión se utilizaron cuadros y gráficas con datos porcentuales. Dichos cuadros y gráficas están presentados usando las herramientas que nos ofrece el programa Microsoft Excel.

La mayor parte de la información que acompaña a dichos cuadros y gráficas contienen un análisis cualitativo, sin que con ello se pretenda entrar en los extensos campos del análisis estadístico.

## **2.4 LOS SUJETOS**

Los sujetos de esta investigación se pueden clasificar en dos grandes actores troncales: los medios de comunicación escrita y el Gobierno. En los primeros se detectan reporteros, redactores, jefes de información y redacción, diagramadores, tituladores y por supuesto, la planta alta: los editores, directores y consejo editorial de los principales periódicos del país. El segundo actor está conformado por el Presidente y Vicepresidente de la República, la Secretaría de Relaciones Públicas de la Presidencia, los relacionistas públicos de todas las dependencias del Gobierno, ministerios, secretarías y demás dependencias de menor jerarquía.

## **2.5 FUENTES DE INFORMACIÓN**

Entre las fuentes de información que se tuvieron a la vista están las siguientes:

### **2.5.1 FUENTES PRIMARIAS**

- Medios de comunicación escrita (Prensa Libre, Siglo Veintiuno, El Periódico, La Hora, Al Día, Nuestro Diario),

especialmente los números correspondientes a los días 1 de junio al 13 de septiembre del año 2002.

- Mensajes difundidos por la Secretaría de Comunicación Social de la Presidencia.
- Discursos presidenciales del 14 de enero del 2000 al 13 de septiembre del 2002.
- Estudio de percepciones políticas realizado del 1 al 30 de junio del 2002.

## **2.5.2 FUENTES SECUNDARIAS**

- Bibliografía publicada
- Direcciones electrónicas en la red
- Entrevistas ocasionales

## **PARTE II. MARCO TEÓRICO**

---

- ❖ **CARACTERIZACIÓN DE LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN**
- ❖ **MEDIOS DE COMUNICACIÓN, GOBIERNO Y RELACIONES DE PODER**
- ❖ **LA MANIPULACIÓN INFORMATIVA**
- ❖ **LA AGENDA INFORMATIVA DE LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN**

## CARACTERIZACIÓN DE LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN

Los medios de comunicación, como instituciones sociales, no pueden conceptuarse sólo desde una perspectiva, tal como sucede con cualquier empresa. Por su cada vez más fuerte influencia en la vida nacional, estos deben ser analizados desde una perspectiva integral que permita tener una visión de conjunto de su accionar, con miras a explicar por qué la sociedad contemporánea les adjudica tanta importancia y reconocimiento.

Cuando se piensa en cualquier empresa comercial o mercantil, inmediatamente se le vincula con una misión: la compra y venta de bienes o servicios, valga decir un McDonalds, Pepsi Cola o cualquier otra empresa. De igual manera, cuando se piensa en una institución no lucrativa, se le relaciona con un quehacer político, social o ideológico, por ejemplo, un partido político, un club deportivo, un organismo no gubernamental -ONG-, la iglesia misma, etc.

Todas estas instituciones tienen en la sociedad, un fin determinado, perfectamente definido por ésta. En este sentido, muy rara vez, una empresa se ve envuelta en problemas políticos, salvo claro está, cuando aporta capitales o ejerce presión de alguna índole para conseguir provecho propio. Pero su principal producto (ya sea bienes o servicios) no es una mercancía que tenga



que pasar por el filtro ideológico o político, toda vez que está diseñado para satisfacer una demanda concreta, una necesidad concreta.

En el caso de las instituciones cuya función es promover ideología o posiciones políticas, rara vez se ven envueltas en problemas mercantiles. Su *mercado* potencial lo constituye la difusión, defensa y ataque de ideas y roles sociales, más no el comercio de bienes y servicios de consumo.

En el caso de la comunicación, el asunto es más complicado. Tenido como un bien esencial sin el cual las sociedades no pueden desarrollarse, la comunicación se ha constituido en uno de los factores de cambio y de presión política de más trascendencia en el historia humana<sup>1</sup>. Siempre ha sido importante el papel de la comunicación en la toma de decisiones a cualquier nivel. y siempre ha sido importante también, la forma como se transmite la comunicación, desde las prácticas orales más simples y arcaicas hasta los más sofisticados medios de comunicación actual.

Sin embargo, a medida que las sociedades se desarrollan, la comunicación se ha ido convirtiendo un bien tangible, sujeto a las leyes de la oferta y la demanda, a los procesos de producción, por lo que atraviesa cualquier producto, a estrategias de venta y mercadeo, a intermediación tecnológica y técnica, a la constitución de empresas mercantiles cuyo fin es comercializar los procesos informativos que se suceden a diario en el seno de las sociedades.

---

<sup>1</sup> Michael Bruce Macken y Steven Lane Coombs, *Más que noticias* (México D.F.: Publicgrafí, S.A., 1984), pp. 153-157.

En este sentido, la comunicación se ha constituido en mercancía, pero también en un valiosísimo instrumento de control político e ideológico, tanto como en herramienta para el desarrollo social integral.

Pero la comunicación no viaja sola. Necesita para poder llegar cada vez a mayor y diverso público, de instituciones que hagan posible que dicho flujo de mensajes sea consumido por una sociedad cada vez más entrenada para el efecto. Nos referimos a los medios de comunicación masiva, cuya participación en la actividad de cualquier sociedad actual es de trascendental importancia.

Empero, por las razones antes enunciadas, es preciso hacer un esbozo de los medios de comunicación, ubicándolos en un contexto que nos permita verlos no solo como entidades mercantiles sino también como instituciones cuya influencia trasciende a las esferas del poder político, el control ideológico de los aparatos de estado y la conformación de las percepciones ciudadanas, en todos los ámbitos de la vida social.

Actualmente el estilo de vida de cualquier sociedad no podría ser entendido sin recurrir a las agendas que diseñan y manejan los medios de comunicación <sup>2</sup>. En ellos se concreta, en forma precisa y tangible, una muestra significativa (aunque muy a los *mass media*) de la agenda social general, tanto en lo filosófico, como en lo económico, político, ideológico y cultural.

Los anteriores argumentos motivan una revisión del papel de los medios de comunicación desde varias perspectivas, las cuales se irán desarrollando en este capítulo.

---

<sup>2</sup> Ibid, pp.21-22

### 3.1 CARACTERÍSTICAS FILOSÓFICAS: La prensa, el cuarto poder

Los medios de comunicación son sin lugar a dudas los actores sociales que mayor poder simbólico ejercen en las sociedades contemporáneas. Desde finales del siglo XIX y los umbrales del presente siglo han sido considerados como el *cuarto poder* en alusión expresa a los 3 poderes constituidos del Estado: el legislativo, judicial y ejecutivo. Vale decir que algunos teóricos señalan a Internet como el *quinto poder*.

Algunos teóricos, entre los que se adhiere el autor, prefieren indicar que los medios de comunicación constituyen uno de los *poderes paralelos* del Estado, legítima y socialmente reconocidos, bajo el amparo de acuerdos internacionales, leyes (tanto generales como específicas) y normas sociales e instituciones establecidas, con personalidad jurídica. Como ejemplo, pueden citarse, a nivel internacional, la Convención de los Derechos Humanos; y a nivel nacional, el artículo 35 de la Constitución Política de Guatemala <sup>3</sup>, la Ley de Libre Emisión del Pensamiento <sup>4</sup> y algunos manuales de ética y ejercicio periodístico.

Como norma fundamental de ejercicio periodístico se invoca la frase filosófica "*es libre la emisión del pensamiento por cualesquiera formas, sin permiso ni censura previa*". Por supuesto que, al amparo de esta frase algunos

---

<sup>3</sup> Asamblea Nacional Constituyente. *Constitución Política de la República de Guatemala* (Guatemala: Editorial Ayala, 2001), pp. 7-8

<sup>4</sup> Asamblea Nacional Constituyente. *Ley de Libre Emisión del Pensamiento* (Guatemala: Editorial Ayala, 2000), p.3

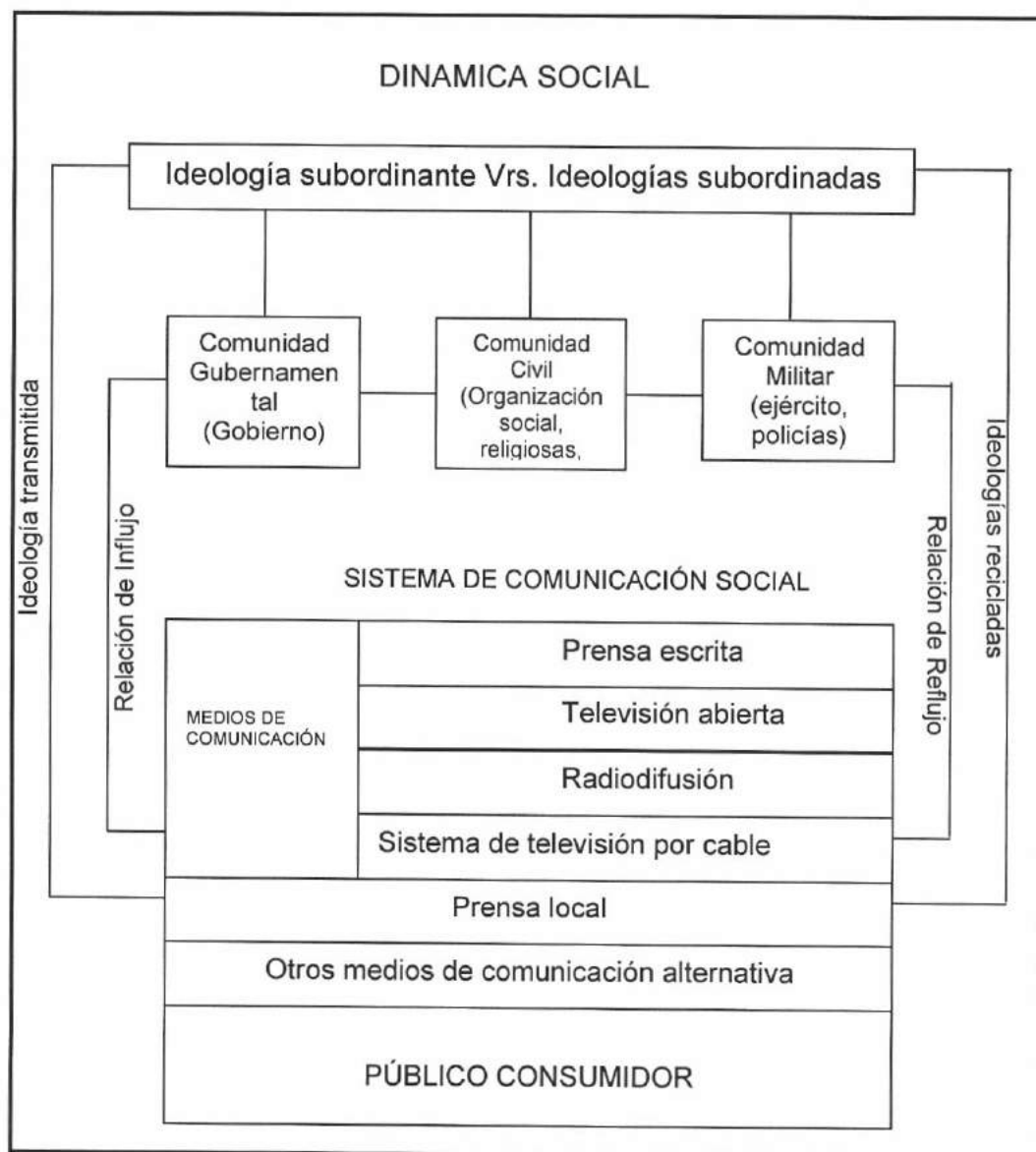
periodistas y medios de comunicación cometen los más variados y execrables atropellos a la verdadera libertad de informar y ser informado.

La libertad de información no debe ni puede ser restringida por gobierno alguno, argumentan hasta la saciedad los dueños de medios de comunicación y sus defensores de oficio, aglutinados en instituciones de prensa a nivel internacional tales como la Sociedad Interamericana de Prensa -SIP-, la Organización Internacional de Radiodifusión -OIR-, así como viejas estructuras nacionales como la Asociación de Periodistas de Guatemala, el Círculo Nacional de Prensa, la Cámara Guatemalteca de Periodismo y otras de menor envergadura. Y para demostrar su poder fáctico, en cada país donde se han conculcado estos derechos, los medios de comunicación, auxiliados por estas instituciones, han llevado a cabo las más caras y encarnizadas luchas en pos de recuperar el derecho a transmitir su concepto de *verdad*.

Sea como fueren considerados los medios, señalados en adelante bajo la vieja denominación de *Prensa*, lo cierto es que, siendo una de las instituciones sociales que toca casi todas (por no decir todas), las esferas de la vida social, pueden convertirse en activadores del cambio social o bien en celosos mantenedores del *status quo*.

En el esquema siguiente se ve cómo los medios de comunicación se insertan en una estructura social que los cohesiona y a la vez éstos reproducen todas sus relaciones:

Esquema 3.1 Medios de Comunicación y Estructura Social Guatemalteca



Fuente: elaboración propia, año 2002

### 3.2 CARACTERÍSTICAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

A decir de Mouchon,<sup>5</sup> los medios de comunicación son empresas mercantiles cuya función es la venta de servicios donde la comunicación es el principal producto. Como empresas mercantiles están sujetas a las leyes industriales. En las características más sobresalientes pueden citarse<sup>6</sup>:

- a) Los medios de comunicación muestran una intensidad creciente en las inversiones de la empresa.
- b) Los medios de comunicación tienen necesidad de producir masivamente, así como se observa en ellos la tendencia a la compra y venta de sus mensajes-productos al por mayor.
- c) Los medios de comunicación tienden a la reducción del tiempo de circulación y la concentración de capitales.
- d) Los medios de comunicación tienden al dominio de mercados, al poder sobre sus distribuidores, sus proveedores, compradores y consumidores finales.
- e) El carácter industrial de los medios de comunicación determina en última instancia, la naturaleza de la mercancía que distribuyen.
- f) En la nueva lógica del capital industrial, los medios de comunicación han realizado esfuerzos de *clusterización* como cualquier empresa comercial que debe aunar esfuerzos para conseguir mejores precios de materia prima, fortalecer y simplificar los procesos de producción y lograr la

---

<sup>5</sup> Jean Mouchon, *Política y Medios, Los poderes bajo influencia* (Madrid: Editorial Gedisa, 1999) pp.54-55

<sup>6</sup> Carlos Interiano, *Cultura y Comunicación de Masas en Guatemala* (Guatemala: Editorial Estudiantil Fénix, 1999), pp.74-76

máxima rentabilidad tanto del recurso humano que utiliza en el ciclo de producción como de la fuerza de venta y optimización del margen de utilidad.

- g) Los medios de comunicación utilizan la tecnología de punta para lograr mejores resultados en el mercado competitivo y reducir, asimismo, el número de trabajadores empleados en el proceso de producción de la información-mercancía.
- h) El mayor aliado estratégico de los medios de comunicación los constituyen las agencias de publicidad y detrás de ellas, las grandes empresas mercantiles que a su vez, determinan el contenido de los mensajes a difundir al público consumidor. Para la comprensión de esta característica mercantil de los medios de comunicación, deben tomarse en cuenta los siguientes elementos:
- Los mensajes distribuidos estarán siempre en función de lo industrial, los cuales serán portadores de un sentido, de un contenido expreso e intencional.
  - En esta circunstancia, los mensajes se convierten en mercancías no exentas de la selección previa por los empresarios (o sus representantes técnicos, las agencias de publicidad o relacionistas públicos).
  - En función de la oferta y la demanda, surge la falsa interpretación del gusto popular y la consiguiente producción de mensajes dirigidos a satisfacer una demanda artificial y orientada por los mismos órganos

de poder informativo, creándose de esta manera, un efecto regresivo de los medios, donde los receptores son visualizados con base en los patrones culturales, la escala de valores y la lógica ideológico-mercantil que sustentan los propios emisores.

### 3.3 CARACTERÍSTICAS IDEOLÓGICO-POLÍTICAS

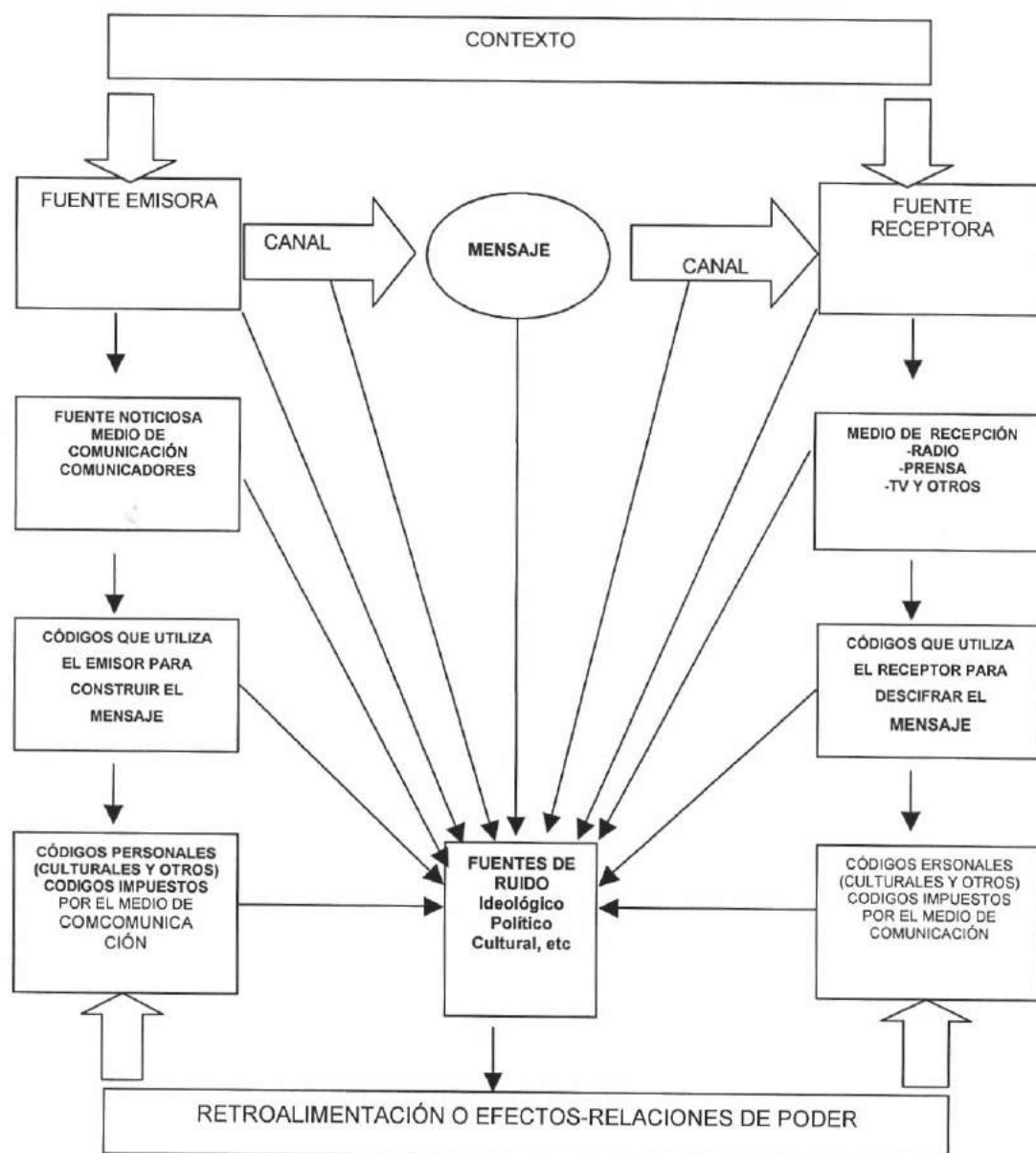
Como contrapoder, los medios de comunicación, especialmente la gran prensa mercantil, son los enemigos naturales de cualquier sistema de gobierno, aún el democráticamente más representativo. Quizá su mejor receta para hacer competencia es precisamente ubicarse al otro lado de la orilla del río y desde allí, enderezar su accionar en contra de las decisiones del gobierno de turno.

Por supuesto que esta *oposición constructiva y permanente*, según la denominan algunos periodistas y directores de periódicos tiene sus límites: no provocar cambios estructurales en la dinámica social que afecten la naturaleza de su lógica industrial. En el momento en que esto pueda suceder, la gran prensa estrecha filas a favor del gobierno de turno. Tales extremos se han comprobado reiteradamente en aquellos países donde se han experimentado luchas políticas y militares para cambiar el *estatus quo*.

A manera de ilustración en el presente esquema se presenta la estructura de los medios de comunicación y su impacto en la sociedad.



ESQUEMA 3.2 COMUNIACIÓN Y RELACIONES DE PODER DE LOS MEDIOS MASIVOS



Fuente: elaboración propia, año 2002

En las sociedades con un tejido social más complejo, generalmente aquellas de corte industrial, la acción de los medios de comunicación juega un papel de primer orden, tanto en la conformación y fortalecimiento de normas de vida como a nivel de las propias percepciones ideológico-políticas. Por ello se le atribuye a los medios masivos un poder cohesionante de la conciencia colectiva y muchas veces articulador de grandes decisiones de impacto nacional e internacional. Y es que, en tanto un medio de comunicación consigue articular las percepciones de su público de acuerdo a los códigos que este se propone, en esa misma medida, la retroalimentación que reciba de este público le servirá para legitimar sus relaciones de poder frente a los poderes del Estado y a otros poderes fácticos de la sociedad.

En este sentido, un medio de comunicación va conformando su propio nicho de lectores que le sirven en determinado momento para justificar su accionar frente a toda la sociedad, puesto que, mientras exista demanda, habrá oferta; y en esta misma lógica, los contenidos de los mensajes emitidos serán percibidos con códigos político-ideológicos similares por parte de los lectores. El éxito de un medio de comunicación será ir ampliando paulatinamente este mercado de lectores porque a medida que amplían este mercado, mayor legitimidad política consiguen.

### 3.4 CARACTERÍSTICAS TÉCNICO-PROFESIONALES

Como empresas lucrativas, los medios de comunicación buscan cada vez la perfección de lo que hacen. En este sentido, aplican procedimientos innovadores, tanto en el campo de la capacitación de sus profesionales como en la adquisición de equipo de punta que les permita producir más en menor tiempo y con la mejor calidad.

Hoy día es raro encontrar personal no calificado en los medios de comunicación. Con un extenso abanico de habilidades profesionales, los medios incorporan cada vez más, técnicos egresados de las aulas universitarias. Además de ello se preocupan por promover la actualización en materias tales como la economía, la política y otras disciplinas sociales.

De alguna manera, el impacto de las nuevas tecnologías de la comunicación y de la información, especialmente el Internet, así como la incorporación de nuevos equipos al mercado, han traído como consecuencia, una necesidad cada vez más creciente de capacitar al personal para poder insertarse en esta nueva lógica empresarial: el capital tecnológico y la actualización técnica de sus profesionales.

Si bien es cierto hace pocos años era común encontrar en las salas de redacción a personas que no habían cursado ni siquiera sexto grado de educación primaria, hoy día, es bastante común que un profesional promedio tenga currículum cerrado en una carrera técnica universitaria. Algunos de ellos

cuentan ya con una licenciatura e incluso estudios de maestría y doctorado en cualquiera disciplina del conocimiento.

Lo anterior, sin embargo, lo que significa es que cada día los medios de comunicación cuentan con un personal cada vez más calificado para insertarse en sus puestos de trabajo siguiendo los lineamientos empresariales de sus respectivas empresas. No se trata, por tanto, de creer que a medida que un profesional de la información se capacita modificará su práctica discursiva y su enfoque laboral. Lo más seguro es que abonará la capacidad de penetración del medio de comunicación para el cual trabaja, en detrimento muchas veces, de los intereses informativos de la población y en beneficio de una agenda periodística, impuesta desde los más altos estratos de la dirigencia empresarial<sup>7</sup>.

### **3.5 REFLEXIONES FINALES: La sociedad guatemalteca y las características de los medios de comunicación**

La opinión pública guatemalteca sí se ve influenciada, en términos generales, por los medios de comunicación. En el caso de la prensa escrita, si bien es cierto que no alcanza más del 26 por ciento de preferencia en relación con la radio y la televisión (ver anexo I, gráfica 6), es indudable que constituye una caja de resonancia de la información nacional, dadas las características *sui generis* del periodismo nacional, entre las que destacan, una débil formación académica de algunos

---

<sup>7</sup> Robert Schmuhl, *Las responsabilidades del periodismo* (Barcelona: Editorial Mitre, 1984), p.43.

periodistas, escasos recursos proporcionados por las empresas periodísticas y altos niveles de contaminación informativa, donde es usual que los reporteros se intercambien información, dando como resultado final, la presentación de versiones similares en las emisiones de radio, prensa y televisión. En algunos casos, incluso, en noticieros por radio, se recurre a la estrategia cómoda pero poco profesional, de leer las noticias que aparecieron publicadas en los diarios de la mañana.

Frente a esta situación, la opinión pública va conformando una visión única sobre el acontecer nacional, sin tener acceso a varios puntos de vista que le faciliten hacer un contraste de hechos, personajes y situaciones, de cara a usar esta información para la toma de decisiones tanto sociales como individuales.

Esta característica de la prensa escrita nacional, aunque en forma a veces no intencional, contribuye a fomentar altos niveles de manipulación, a favor o en contra de personajes, hechos o circunstancias de la vida nacional. Si estos afectan negativamente a los medios escritos, es casi seguro que el tratamiento que darán a la información que de ellos emane, será también negativo. Por supuesto que existen excepciones a la regla en este sentido, pudiendo constatarse que aunque alguna información afecte a miembros de un periódico, igualmente la publican, pero, son eso: excepciones a la regla.

## MEDIOS DE COMUNICACIÓN, GOBIERNO Y RELACIONES DE PODER

Algunos estudiosos de la sociología del poder definen éste como la capacidad para hacer lo que uno quiere. Sin embargo, por constituir el hombre un ser social, hacer lo que uno quiere, a menudo, involucra también a otras personas.

Según una definición contenida en el Diccionario de la Lengua Española<sup>1</sup>, el concepto de *autoridad* se define como el poder que tiene una persona sobre otra que le está subordinada; por ejemplo, el del padre sobre los hijos, de los profesores sobre los estudiantes, etc. De esta manera vemos que los conceptos de poder y autoridad están íntimamente ligados.

El hecho de pertenecer a una institución, cualquiera sea la posición que uno ocupe, significa que renunciamos a algún control sobre nuestro trabajo. Esta sencilla premisa no es reconocida y aceptada de igual forma por todos.

En el contexto de la comunicación de gobierno y su relación con los medios de comunicación social desarrollaremos algunos conceptos vinculados al poder y sus trampas, y algunos conceptos sobre el ejercicio de la autoridad.

---

<sup>1</sup> Diccionario de la Lengua Española, versión electrónica.

## 4.1 EL PODER

Según M. Grondona<sup>2</sup>, etimológicamente *poder* proviene de una voz indoeuropea, *poti* que quiere decir *jefe de un grupo*. *Poti* alude a los jefes de familia o de clan que deambulaban en los tiempos de las cavernas. Entonces lo primero que hubo fue el mando absoluto del *jefe*.

Foucault<sup>3</sup> define el poder como el conjunto de relevos e instancias que están ligadas a los conceptos de jerarquía, control, vigilancia, prohibiciones y coacciones. De este término nació entonces, el genérico sentido de *poder* en cuanto a capacidad para hacer algo en cualquier otro terreno. Pareciera ser que lo primero que hubo fue ordenar y obedecer. Primero el jefe de familia, luego el rey, un todopoderoso, a él y solo a él le pertenecía el secreto de sus decisiones. Nadie podía preguntar por qué. El jefe guardaba para sí las razones de lo que ordenaba.

Existe la tendencia a equivaler el concepto de poder con uso de la fuerza. Si a una audiencia se le pide que dé un gesto simbólico de poder, muchos mostrarán sus puños en forma amenazante o injuriosa. Fuerza es tomada como un concepto de dominación; hay cierta tendencia de identificar el poder con la capacidad de victoria, es decir, ejercerlo sobre otra persona u organización. Estas confusiones y tendencias se hacen notorias en los abusos del poder,

---

<sup>2</sup> Citado por Eduardo Press, *Las cosas del poder y la autoridad* ([www.sht.com.ar/archivo/Management/poder\\_y\\_autoridad.htm](http://www.sht.com.ar/archivo/Management/poder_y_autoridad.htm)), consultado el 20.12.2003.

<sup>3</sup> Michel Foucault, *Un diálogo sobre el poder* (Madrid: Alianza Editorial, 1988), p 15.

entendiendo abuso como el usar mal, excesiva, injusta, impropia e indebidamente alguna cosa (Diccionario Enciclopédico Salvat).

El poder sin embargo, es una fuerza quizá más profunda y arraigada en el inconsciente colectivo, toda vez que posee un carácter simbólico, resultado muchas veces de un lento pero profundo proceso de asimilación de normas y reglas sociales, las cuales generalmente son impuestas en forma vertical y sin que medie un acuerdo común entre dominados y dominadores.

Pero esta característica simbólica del poder hace que sus efectos trasciendan el tejido social sin que medien actos de enjuiciamiento crítico (por lo menos estos se manifiestan como hechos aislados), garantizando de esta manera que la sociedad continúe con su dinámica. "No es suficiente desear el poder, ni siquiera *detentarlo*. Es necesario utilizarlo creativamente. y disfrutarlo.", sugiere Korda<sup>4</sup>.

Korda señala, con atinada precisión, que todo cuanto hacemos cotidiana mente está revestido de poder, es decir, de un objetivo o propósito, ya sea personal o institucional. Aun el juego del sexo, dice Korda, es el ejemplo más simple y concreto de cómo el ser humano prueba y ejerce su poder.

En esencia ejercemos poder a través de todo cuanto hacemos y lo manifestamos a través de todo nuestro cuerpo, acciones, signos y lenguajes en general. Cada vez que impactamos a alguien por medio de un mensaje explícito utilizando una señal, un color, un trazo, un desplazamiento, un gesto, etcétera, estamos haciendo uso de nuestra capacidad de *juego de poder*.

---

<sup>4</sup> Michael Korda, *El Poder* (Buenos Aires: emecé editores, 1990), p.28.



## 4.2 LA AUTORIDAD

Pero el poder se concreta, se ejerce a partir de una figura específica, ya sea individual o institucional. Nos referimos al principio de *autoridad*, bajo cuyo alero se gestan o se estancan los procesos de cambio social. Si bien hay personas que parecieran nacidas para ser líderes, para ejercer autoridad, lo cierto es que la mayoría de las personas que ocupan posiciones de liderazgo, ya sea en naciones, grandes y pequeñas organizaciones, empresas, etc. lo hacen a través de una exigente y disciplinada preparación. Es indiscutible que el líder es quien está preparado para ejercer el poder y concretar la autoridad.

El arte de conducir, de liderar, de ejercer autoridad, están basados en el conocimiento, en la experiencia, en la capacidad para hacer participar a los otros, en la confianza propia y de los otros, en la motivación para hacerlo, en la capacitación, más que en el uso de la fuerza, la amenaza, el creerse el dueño de la verdad, el único poseedor del conocimiento y el conocedor de todas las respuestas.

En el periodo de gobierno anterior la figura de poder y autoridad no fue unifocal, sino más bien, bifocal; debido esto a que el Frente Republicano Guatemalteco -FRG-, no reconocía como su máximo líder al licenciado Alfonso Portillo sino al General José Efraín Ríos Montt.

En sentido, en varias oportunidades ambos personajes se vieron enfrentados en las páginas de los periódicos por contradecirse en asuntos de Estado, lo cual revelaba una lucha intestina, aunque no manifiesta, por alcanzar

el control del poder político tanto dentro del partido gobernante como en el aparato administrativo del Estado.

No obstante que, de acuerdo a los preceptos constitucionales, el Estado de Guatemala reconoce la independencia de los tres poderes: Judicial, Legislativo y Ejecutivo, en la práctica, como secretario general del partido, el General Ríos Montt estaba investido de un poder simbólico que lo hacía poseedor de una autoridad política, sin cuyo consentimiento, el Presidente de la República no podía, ni debía, ejecutar acciones que afectasen los intereses del grupo político gobernante, o sea, el FRG.

Dadas estas circunstancias, el Presidente Alfonso Portillo, proyectaba una imagen débil frente a los líderes de opinión y otros actores importantes de la población, quienes le adjudicaban muy poca capacidad de mando, una autoridad débil para ejercer la gestión pública. En cambio al General Ríos Montt, lo ubicaban como el hombre fuerte del anterior gobierno.

#### **4.3 EL PODER: ¿Quién lo tiene en Guatemala?**

Para Gregory Bateson<sup>5</sup>, antropólogo americano, el poder es una situación relacional. Alguien tiene poder si hay otro que lo otorga. Entonces ¿quién tiene el poder?, se pregunta Press en su artículo "Las Cosas del Poder y la Autoridad"<sup>6</sup>, y responde: "El mismísimo Goebbels, relata Bateson, creyó que podía controlar y dominar a la opinión pública en Alemania por medio de un vasto sistema de comunicaciones. Pero, de hecho, el aspirante a controlador

---

<sup>5</sup> Press, Ibid s/n.

<sup>6</sup> Press, Ibid s/n.

debía tener siempre sus espías en la calle para que le dijeran qué es lo que la gente dice acerca de su propaganda. Por consiguiente, continúa, no se puede tener un simple control unilateral del poder ".

En el contexto de este mismo razonamiento, el concepto poder adquiere una importancia fundamental cuando tratamos de analizar al Gobierno como *un todo* y cuya cabeza visible es el Presidente de la República. Por todos es sabido que, años atrás cuando la estructura social guatemalteca estaba atravesada por el autoritarismo y sobre todo, por el régimen militar, la figura presidencial era menos que relevante. Alrededor del Presidente se tejía toda una urdimbre de control estatal que llegaba a los más altos niveles del poder público y descendía a los estratos más bajos de la población.

Hoy día, aunque perduran ciertas prácticas y estructuras de control político del pasado, la figura presidencial reconoce para sí y se le reconocen niveles más significativos de poder. Cosa similar sucede con los otros órganos del Estado: el Poder Legislativo, el Poder Judicial, así como instituciones nuevas que han surgido en las últimas dos décadas.

#### **4.4 TEORÍAS SOBRE LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN Y SU INFLUENCIA POLÍTICA**

Política y medios de comunicación son dos fuerzas que ejercen indiscutible poder en Guatemala, frente a la acción del Gobierno de turno. Es a partir de reconocer esta realidad que podemos comprender la relación que existe entre

estos dos actores ya que, en un mundo interconectado, poseer información es una de las formas de poder más eficaces.

Para ello, hablaremos de las funciones políticas que desempeñan los medios<sup>7</sup>, los modelos de relación que existen entre política y propaganda, así como el papel de personalización que lleva a cabo la propaganda en los líderes políticos. En términos teóricos, las prácticas políticas, la publicidad y propaganda electoral, el empleo de sondeos de opinión, tienen por objetivo servir de vínculos entre el gobierno y la población y favorecer la toma de decisiones esclarecida del electorado. Sin embargo es fácil encontrar ejemplos donde lo sucedido es justo lo contrario: Noelle-Neumann en su libro *La espiral del silencio*, nos habla de dos efectos muy importantes de la opinión pública y la publicidad con respecto a la política. Cuenta lo que pasó en 1972 durante las elecciones estadounidenses. La campaña electoral de 1972 se desarrolló exactamente igual que la de 1965. Los dos partidos principales estaban a la par cuando se planteaba la pregunta sobre la intención de voto; entretanto, la expectativa de victoria atribuida al Partido Socialdemócrata iba creciendo semana a semana. El resultado electoral nos indica que hubo un efecto muy claro entre las personas votantes: cuando corría el rumor de que un partido político sería el vencedor, la gente lo votaba. Esto es lo que ella denomina *salto al carro vencedor*.

A partir del acelerado cambio tecnológico de los medios de comunicación, sobre todo los electrónicos, las prácticas políticas han tenido un repunte sobre todo en sociedades que, como la guatemalteca, está fuertemente influenciada por los parámetros políticos de los países industrializados,

---

<sup>7</sup> Mouchon, Ibid, p.41

especialmente los Estados Unidos, donde, medios de comunicación y prácticas políticas se complementan perfectamente.

#### **4.5 LAS FUNCIONES POLÍTICAS DE LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN**

Siendo consecuentes con la teoría liberal-democrática, los medios de comunicación establecen cierto poder sobre otro poder, el político. Tanto la prensa como el resto de los medios establecen una serie de funciones, que la misma sociedad a través de sus instituciones más representativas les ha otorgado.

Una de estas funciones se centra en la recogida y presentación de información de forma supuestamente objetiva<sup>8</sup>. La información queda sesgada a pesar de que los informadores pretendan dar sus noticias ateniéndose a ser objetivos, ya que éstos, quieran o no, parten desde un punto de vista subjetivo. Se ha de evitar, por tanto, la parcialidad de la información. A. Ranney nos ofrece una definición de parcialidad: "la manipulación deliberada en el contenido y presentación de las noticias con el propósito de promover la causa de un determinado partido, candidato o ideología" Es decir, hablamos de no mostrar la verdad, de dar la información a un público de forma distorsionada e imponer los propios juicios de valor. Pero los hechos importantes han de darse tal y como

---

<sup>8</sup> Gabriel Galdón López, *Desinformación. Método, Aspectos y Soluciones* (Pamplona: Ediciones Universidad de Navarra, 1999), p.150

ocurren en realidad, evitando cualquier tipo de sesgo, ofreciendo un punto de vista imparcial<sup>9</sup>.

Sin embargo, autores como McLennan, postulan que en realidad los medios lo que intentan hacer es construir la imparcialidad a través de la retórica de la realidad, de los hechos. Es imposible, construir una noticia objetiva, puesto que cualquier interpretación, selección de la información implica un filtro y una percepción determinada de la realidad. No es necesaria una intención explícita de sesgar, puesto que ésta es implícita al proceso informativo. McLennan propone indirectamente que lo mejor es hacer explícito este filtro y selección, el proceso en sí. No intentando ser imparciales, ya que es imposible, sino asumir las posibles fuentes por donde se introduce la parcialidad.

Otra función de los medios ocurre en la interpretación y explicación de las informaciones. En esta función influyen diferentes variables dentro del sistema periodístico como las editoriales, los análisis de noticias, las variantes de las columnas de opinión y comentario, entre otras, son las expresiones más representativas de la función interpretativa de los medios de comunicación.

Una de las funciones más importantes de los medios de comunicación es la de formar y expresar la opinión pública. En este punto se presenta el dilema de cómo el periódico moldea la opinión pública y al mismo tiempo cómo, al depender de la venta del mismo, se ve en realidad obligado a informar de las preferencias del público.

---

<sup>9</sup> Mariano Grondona, *El rol de los medios de comunicación en el desarrollo de la sociedad civil* (<http://www.civnet.org/index.html>), consultado el 20.12.2003.

Otra función conferida a los medios de comunicación es la fijación de la agenda política. Y aunque nunca se habla de esto en los medios, en ella se acentúan unos determinados temas del proceso político como aspecto positivo, que a su vez hace que se filtren informaciones, influyendo negativamente en el hecho de que al público no le llegue determinada información. Por ejemplo, en momentos electorales, basta con que un medio comience a filtrar información positiva de un partido político o candidato a la presidencia para que otros medios y sectores políticos hagan lo mismo o comiencen a atacar a dicho personaje o partido, según sea el caso. En Guatemala, son bastantes los casos que ilustran esta práctica de los medios. En el tiempo en que se redactó este capítulo vimos cómo Prensa Libre le daba mayor cobertura a la información proveniente del Partido de Avanzada Nacional y preferentemente a la información que provenía del candidato Oscar Berger.

También es conveniente mencionar la función sobre el control que ejercen los medios de comunicación respecto del Gobierno y de otras instituciones. Los medios actúan como un mecanismo de control al sacar información sobre escándalos o casos de corrupción. En este sentido, según estudios de opinión respecto a la imagen de los medios de comunicación y otras instituciones sociales, éstos gozan de un alto grado de confianza popular, debido, sin duda, al constante control que ejercen sobre las acciones del Gobierno. Es también en los mismos medios donde surgen las demandas políticas de los diferentes sectores sociales. De hecho, para que cualquier demanda tenga existencia social, debe aparecer en la prensa, como por ejemplo las tomas de carreteras, los paros laborales, los mítines y demás demostraciones de fuerza social

pública. Los medios "legitiman" las acciones políticas de los sectores sociales a partir de la poca, mucha o nula cobertura que dan a sus acciones.

#### **4.6 RELACIÓN ENTRE LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN Y LOS POLÍTICOS**

Al hablar de medios de comunicación y política es preciso entender cómo se relacionan los medios y los políticos, sobre todo quienes pertenecen al partido de gobierno. Algunos autores nos hablan de la existencia de modelos de relación entre el poder político y los medios. Un primer modelo es el del *Adversario*, conocido en inglés como *adversary model*, en el que se distingue la desconfianza entre los medios de comunicación y el poder, y a su vez en donde se plasma el conflicto entre el Gobierno y los medios. A este modelo también se le llama *Watchdog*. De acuerdo a este modelo, los medios se presentan como vigilantes constantes de la acción del Gobierno.

Arthur Ranney, siguiendo a Richard Hofstadter, se refiere al inicio de este modelo como la «*época progresista*» que en los Estados Unidos se situó en 1890 y 1920. Los informadores destacaban en sacar a la luz los errores y engaños políticos, de empresarios y personajes de relevancia para la sociedad. Esto promueve reformas, provoca movimientos, en los que el periodista adopta un papel de reformador más que de informador.

Este modelo que se caracteriza por el enfrentamiento de gobernantes y periodistas se ha ido suavizando debido a una cooperación entre políticos y periodistas, entre poder y medios.



Un segundo modelo es el de *Intercambio*, en el que a pesar de las tensiones entre los medios y el Gobierno, la relación se mantiene. Este modelo, con leves variantes se observó durante el gobierno del presidente Ramiro de León Carpio, quizá por actitud positiva y prepositiva del gobernante de turno y su natural forma de establecer relaciones con la prensa.

Blumer y Gurevith señalan en esa relación diferentes usos y normas que regulan este modelo, estableciendo mecanismos de arbitraje para situaciones de discrepancia en los medios y el poder político. Usos como la llamada *cláusula de equidad*, que exige a los diferentes partidos un tratamiento proporcional, la regla del *equal time* que establece iguales espacios a los diferentes candidatos durante una campaña electoral. Normas como las de mantener un criterio lo más objetivo posible, el respeto a los embargos de las diferentes informaciones, el mantener en el anonimato las fuentes de información cuando estas lo piden, las prácticas del *off-the-record*, son solo algunos ejemplos.

En la relación entre los políticos y los medios, cada uno actúa según sus propios intereses. Para los medios su objetivo es conseguir y mantener audiencia, y para los partidos es acercar sus ideas al público para persuadirlos. De aquí surge el conflicto y también la necesidad de una adaptación de la dos fuerzas.

Por supuesto también existen otros modelos de relación política entre los medios de comunicación y el aparato de gobierno. Entre ellos, el que toma al público como protagonista de la información, acentuando la participación de la opinión pública como un poder social capaz de establecer su propia agenda

informativa. En Guatemala, no existe una opinión pública<sup>10</sup> tan fuerte y bien cultivada como para pretender que esta pueda causar cambios significativos en la agenda de los medios, salvo los actores de gran impacto y poder como el Comité de Asociaciones Comerciales, Industriales y Financieras -CACIF-, los mismos partidos políticos, los sindicatos (aunque cada vez menos fuertes), la iglesia, etc.

A lo señalado anteriormente se debe indicar que los medios de comunicación recurren a la estrategia bastante conocida de personalizar la acción política, hecho que ha adquirido gran significado desde inicios del siglo XX. En efecto, los medios buscan la anécdota y no las cuestiones de fondo. Intentan hacer lo posible por simplificar las noticias al máximo, sin ofrecer al público opciones para poder efectuar su opinión crítica, provocando que la reacción de dicha opinión pública contra el poder (en este caso el Gobierno) sea de forma intuitiva y poco racional.

El efecto de la personalización se ve reforzado por los ciudadanos que tienden a buscarla. El público suele escuchar a personajes de importancia social para ser distraídos y emocionados, más que para aprovechar los argumentos de éstos y hacer juicios de valor. En este sentido, lo que dicen los políticos acaba siendo criterio de verdad, dependiendo del margen de cobertura que los medios de comunicación le hayan dado.

En este camino de la personalización, la construcción de imágenes es de vital importancia. De hecho, algunos políticos del ámbito nacional, son el

---

<sup>10</sup> Silvio René Gramajo Valdés, *El derecho de acceso a la información: Análisis del proceso de discusión y gestión en Guatemala* (Guatemala: DOSES-SEDEM, 2003), p.87.

resultado de una imagen construida a partir de los medios de comunicación. Simbólicamente, la imagen construida a partir de esta influencia es capaz de reemplazar la carga argumentativa del discurso y este termina siendo sustituido por una construcción simbólica del personaje, más que por el personaje mismo.

La personalización termina construyendo mitos, ya sea aceptados o rechazados por la sociedad. En el proceso de personalización se produce un exceso de simbolización llamado «*hipersimbolización*». Nos lo encontramos en los colores de cualquier símbolo partidario, los gestos de personajes, en las reiteradas y manifiestas actitudes respecto a una ideología, etc.

Otro aspecto importante a destacar es el de la ocultación de la realidad política. En este sentido, los medios de comunicación se centran en las personas políticas y sus vidas, mas no de la verdadera información que en torno a ellos se produce ni de sus propios argumentos a favor o en contra del suceso.

#### **4.7 REFLEXIONES FINALES: La dicotomía gobierno y medios de comunicación en Guatemala**

De acuerdo a lo expresado en este capítulo, la prensa escrita, no obstante que no ocupa el primer lugar en la preferencia de la opinión pública, le ganó la batalla informativa al Gobierno del FRG. Lo anterior se desprende de las percepciones políticas que los guatemaltecos tienen respecto sus gobernantes desde el período del primer gobierno civil en la

nueva era democrática guatemalteca, Vinicio Cerezo, hasta Alfonso Portillo<sup>11</sup>.

Esta situación se ha debido básicamente a que la prensa, como censor independiente de los actos de gobierno, se ha ocupado y preocupado por difundir los errores cometidos por funcionarios (desde el Presidente de la República hasta ministros y secretarios de Estado), y minimizar los actos positivos. Tal como lo expresara Grondona<sup>12</sup>:

“Se ha hablado de un libro famoso que trata sobre el poder de informar. Se habla mucho del poder del periodismo. Que el periodismo ha adquirido mucho poder. ¿Quién controla el poder del periodismo? El periodismo inventa temas, exagera, hasta puede tumbar presidentes. Es verdad que hay mucho más poder del periodismo que antes, por una razón muy simple: la realidad acerca de la cual la sociedad está interesada ha dejado de ser percibida directamente. Si uno imagina Atenas, lo que pasaba, pasaba delante de los ojos de todos: era realidad percibida, realidad experimentada, era experiencia vital; por eso no había periodismo en Atenas. Pero hoy la realidad de la cual tiene que tomar cuenta un ciudadano o una ciudadana en cualquier país moderno es inmensa, es global, está lejos, y le llega únicamente a través de los servicios periodísticos; diría que es una realidad virtual: aparece en las pantallas, en las páginas de los diarios, se escucha por la radio: no es vivida directamente, no es percibida, se llega a través de un intermediario que es el periodista. De manera que es verdad que hay un enorme poder, porque el periodismo maneja la realidad virtual y la realidad virtual es, diría, toda la realidad que tenemos, prácticamente, hoy. Seguramente, un señor que vive en el tercer piso de un edificio, se entera de un crimen que ha habido en el quinto piso porque lo ve en el noticiero de la televisión esa noche”.

Y como se expresa corrientemente en los círculos periodísticos: el papel de la prensa es publicar los actos de gobierno, no congraciarse con los mandatarios

<sup>11</sup> El estudio de percepciones políticas de los guatemaltecos, realizado en el mes de junio del año 2003 revela que los niveles de popularidad y confianza en los presidentes de Guatemala, desde 1986 a la fecha es bastante bajo (ver gráficas en Anexo I). Sólo el ex presidente Ramiro de León Carpio mantuvo niveles de popularidad arriba de los 70 puntos.

<sup>12</sup> Grondona, (<http://www.civnet.org/index.html>), Ibid. s/n.

y funcionarios de turno. Bajo esta premisa se asume otra: si un gobierno comete errores, no es culpa de la prensa; su culpa en todo caso sería no darlos a conocer. Sin desestimar la validez de estas reflexiones es necesario expresar que también es un derecho ciudadano enterarse tanto de las cosas malas como de las buenas que realiza un gobierno.

## LA MANIPULACIÓN INFORMATIVA

En lenguaje cotidiano, el concepto manipulación no tiene una valoración negativa ni positiva, es una valoración neutra. Manipulación significa intervenir técnicamente en un asunto o situación con el propósito de producir un efecto deseado.

Sin embargo, en el campo del periodismo y la comunicación, manipular significa apartarse de la relación de los acontecimientos, tal y como sucedieron, aun a costa de fallar por un margen previsible de subjetividad, para adaptar una versión de la realidad en forma antojadiza, planificada, alterada y ajustada a particulares intereses.

La manipulación, vista así, riñe con preceptos morales, éticos y legales. Sin embargo, es una de las formas más usadas, abierta o encubiertamente, en el periodismo nacional y por supuesto, internacional. A menudo se encuentran casos de acontecimientos armados o distorsionados por actores internos o externos a los medios de comunicación. Como distorsión y adaptación de la realidad a la versión informativa, la manipulación<sup>1</sup> hace uso de muchas y variadas técnicas que a lo largo de la historia del periodismo y la comunicación, se han utilizado y perfeccionado cada vez más. En este capítulo haremos una breve reseña de estas técnicas de manipulación.

---

<sup>1</sup> Carlos Castilla del Pino, *El Discurso de la Mentira* (Madrid: Alianza Editorial, 1989), p. 144.

## 5.1 TÉCNICAS DE LA MANIPULACIÓN

Se entiende por manipulación, la intervención técnica en un mensaje con el propósito de provocar determinadas reacciones en el receptor. Dicha intervención puede efectuarse desde la recolección misma del mensaje, hasta el tratamiento periodístico por parte del reportero, el jefe de redacción, la diagramación, los recursos de titulación y demás elementos visuales, hasta el enfoque ideológico de sus contenidos. En todas estas instancias se manipula. A continuación se verán algunas técnicas propias de la manipulación, aunque no exclusivas de ésta.

### 5.1.1 TÉCNICA DE LA DESINFORMACIÓN

La *desinformación*<sup>2</sup> es una técnica muy utilizada, tanto desde las altas esferas del poder público como desde las salas de redacción de un periódico. Ambos sectores las utilizan cuando se trata de ejercer influencia en los lectores.

Quizá uno de los ejemplos más robustos e inobjetables de desinformación fue el aparato de comunicación y propaganda de la antigua Unión de Repúblicas Socialistas Soviéticas (URSS), así como las oficinas de control de información de guerra de los Estados Unidos (La Central de Inteligencia Americana -CIA- y el Pentágono).

---

<sup>2</sup> Richard H. Shultz y Roy Godson, *Desinformación* (Buenos Aires: Editorial Clio S.A, 1984), pp.164-173.

El concepto *desinformar* pasa por distintas acepciones que van desde el mero ocultamiento de la información hasta la tergiversación de los hechos con el propósito de colocar en la mente de la opinión pública una imagen distinta de lo sucedido.

A continuación haremos un somero esbozo de cada una de estas modalidades de desinformación:

### **5.1.2 TÉCNICA DEL OCULTAMIENTO DE LA INFORMACIÓN**

La manera más usual de la desinformación es el *ocultamiento*, es decir, no ofrecer a la opinión pública los hechos tal como sucedieron. En términos cotidianos se interpreta como la técnica del silencio.

Usualmente esta técnica se utiliza cuando los hechos son de tal importancia que su conocimiento por parte de la opinión pública puede provocar un desajuste estructural o funcional en las esferas del poder público o privado, según sea la fuente.

Cuando se trata de asuntos de procedencia gubernamental, generalmente se acude a catalogarlos como de *seguridad nacional*. Bajo este concepto se tiende a ocultar cualquier información que puede ocasionar serios problemas a los poderes públicos o privados.

En la esfera gubernamental, sobre todo en periodos militares, la estrategia de *ocultamiento de información* provocó que se



acuñase el término de *Secreto de Estado*, con lo cual los periodistas y otros analistas sociales quedaban al margen de cualquier dato al respecto. Fue la pericia de los periodistas que cubrieron las fuentes durante esos gobiernos totalitarios la que permitió que la opinión pública tuviera conocimiento de hechos secretos que de otra manera hubieran permanecido en secreto y quizá en el más completo desconocimiento.

En sociedades más avanzadas, como la norteamericana por ejemplo, la misma legislación garantiza que después de cierto tiempo, mucha información que es clasificada como secreta por los gobiernos de turno, sea desclasificada y dada a luz pública. Al menos es un recurso para que la ciudadanía conozca por lo menos, *post facto*, lo que aconteció décadas atrás.

En Guatemala, este recurso no está normado por ley, así que mucha información que debe darse a la opinión pública es virtualmente escondida. Al momento de escribir este informe, existe en el Congreso de la República el proyecto de ley de Habeas Data. Según este proyecto toda la información que se produce en las instituciones de gobierno, puede ser consultada por los periodistas y dada a conocer a la ciudadanía.

El ocultamiento de cierta información o la deformación de la que se publica, es una manipulación del acontecer, tanto nacional

como internacional. Según el Informe MacBride<sup>3</sup> hay varios modos de deformar la descripción general de situaciones y acontecimientos, por ejemplo:

- a) Cuando se da la preeminencia a unos acontecimientos, que no tienen una importancia real o cuando se mezclan con hechos realmente importantes otros acontecimientos superficiales e intrascendentes;
- b) Cuando las noticias consisten en trozos y fragmentos y se presentan como un todo, o cuando se ensamblan unas verdades parecidas para dar la apariencia de una verdad completa;
- c) Cuando se presentan los hechos de modo tal que impliquen una interpretación errónea, resultando las conclusiones implícitas que deduce el público favorable a intereses concretos;
- d) Cuando se describen los acontecimientos de modo tal que suscitan dudas o temores sin fundamento o exagerados, con la intención específica de condicionar la acción subsiguiente de los individuos, o incluso de comunidades enteras o de gobiernos;
- e) Cuando se silencian hechos o acontecimientos presuponiendo que carecen de interés para el público.

---

<sup>3</sup> El informe *Un solo mundo, voces múltiples*, es sin lugar a dudas el primer documento que expresa la necesidad de conformar un nuevo orden de la información y la comunicación a nivel mundial. Producto del intenso trabajo de la Comisión Internacional sobre problemas de la Comunicación, bajo los auspicios de la UNESCO y presidida por Sean MacBride (Irlanda), dicho trabajo, conocido también como *Informe MacBride*, pone de manifiesta la evidente disparidad entre el derecho a informar y ser informado como práctica impuesta desde las grandes agencias internacionales de información y las necesidades que en esta materia padecen los ciudadanos del Tercer Mundo. En términos generales, dicho informe aboga por la construcción de un nuevo orden de la información y la comunicación, más conocido como NOII. (México, Fondo de Cultura Económica, 1980).

### 5.1.3 TÉCNICA DEL FRACCIONAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

Una técnica muy utilizada en los medios de comunicación es precisamente el fraccionamiento de la información, lo que provoca en el lector una visión fragmentada de la realidad. En términos periodísticos este fenómeno se conoce también con el nombre de *desequilibrio* o *desbalance* informativo.

Este se da cuando los periodistas dejan fuera la versión de otras fuentes que podrían ofrecer ángulos opuestos o complementarios a la versión recogida, respecto de un hecho o suceso.

Cuando un periodista no recoge otras versiones de un hecho o suceso se corre el riesgo de caer en la llamada *información tendenciosa*, aun sin proponérselo deliberadamente. Generalmente la falta de experiencia en el ejercicio de un periodismo profesional, el poco tiempo que se le asigna a un reportero en la recolección de la información, los filtros ideológico-políticos de quien recoge la información y de quien finalmente edita las notas, son entre otros, factores muy importantes que inciden en el fraccionamiento de la información.

En este sentido, el proceso de manipulación se ventila a través de la información tendenciosa, toda vez que no ofrece la

oportunidad al lector de formarse criterio personal mediante la captación y elaboración de un flujo ecuánime de ideas, en donde se ofrezca la tesis y antítesis de los acontecimientos, así como una síntesis con todas las aristas cubiertas.

En Guatemala es muy común encontrar noticias tendenciosas, regularmente citando a fuentes muy generales, es decir, aquellas cuyo grado de especialización en la materia es discutible. Así encontramos a personajes que lo mismo opinan de fútbol que de finanzas internacionales, orillados por las preguntas «*a quema ropa*» de los reporteros. También existen las fuentes estereotipadas que se convierten en voces autorizadas mediante la legitimación que los periodistas hacen de ellas al tomarlas como criterio de verdad en asuntos tan complicados como la economía, las finanzas, los movimientos sociales, etc., sin tomar las declaraciones de otras fuentes con posiciones ideológico-políticas y experiencias diferentes.

#### **5.1.4 TÉCNICA DE LA TERGIVERSACIÓN DE LA INFORMACIÓN**

Esta técnica es una de las más utilizadas en los medios escritos. A veces en forma no intencionada, los periodistas suelen recurrir (e incurrir) a ella cuando citan fuera de contexto, o bien recurren a las fórmulas retóricas o razonamientos falsos para

demostrar su criterio de verdad<sup>4</sup>. Un campo prolífero de razonamientos falsos son las llamadas falacias. El número y clasificación de ellas es extenso; a guisa de ejemplo citaremos las más comunes:

### **Afirmación de lo consecuente**

Esta falacia es un argumento de la forma "A implica B, B es verdadero, luego A es verdadero". Por ejemplo: "En el gobierno existen algunos hombres corruptos: se ha comprobado la corrupción de algunos hombres en el gobierno, luego, el gobierno es corrupto".

### **Evidencia anecdótica**

Una de las falacias más simples es la de depender o confiar en una evidencia anecdótica. Por ejemplo: "Hay abundantes evidencias de que Portillo miente. Ayer escuché a un señor que decía que el presidente Portillo le había prometido un trabajo cuando asumiera la presidencia y no le había cumplido". Por supuesto que es muy válido usar la experiencia personal para ilustrar un punto, pero esas anécdotas no prueban realmente nada a nadie. La evidencia anecdótica puede ser muy poderosa e impresionante especialmente si la audiencia *quiere* creerla. Esta es una de las causas muy poderosas de los mitos y leyendas en el ámbito político.

---

<sup>4</sup> Galdón López, *Ibid.*, p. 42

### **Argumentum ad baculum o Recurso a la fuerza**

Esta falacia ocurre cuando alguien apela a la fuerza (o la amenaza de ella) para presionar y hacer aceptar una conclusión. Esta falacia es comúnmente usada por los medios de comunicación (y por supuesto, también por políticos) y puede ser fácilmente resumida como "el poder hace que sea correcto". La amenaza no tiene que venir necesariamente de una persona en particular, puede provenir también de instituciones, tal es el caso del poder que representan los medios de comunicación. Por ejemplo: "Los medios de comunicación son los únicos que dicen la verdad; en consecuencia, si usted no les cree es proclive al gobierno".

### **Argumentum ad hominem**

Significa literalmente *argumento dirigido al hombre*. Existen dos variedades. La primera es la forma abusiva. Si usted se rehúsa a aceptar una afirmación, y justifica su rechazo criticando a la persona que hizo tal afirmación, entonces usted es culpable de un *argumentum ad hominem* abusivo. Por ejemplo: "Portillo dice que respeta los derechos humanos pero asesinó a dos personas en México". Esto resulta ser una falacia porque la verdad de una aserción (mató a dos personas) no depende de las virtudes de la persona que la afirma. Una forma menos obvia del *argumentum ad hominem* es la de rechazar una proposición basándose en el hecho

de que también fue afirmada por alguna otra personalidad fácilmente criticable. Por ejemplo. "Qué puede hablar de honestidad el expresidente Arzú si durante su gobierno se vendieron en forma anómala los activos de la Empresa Guatemalteca de Telecomunicaciones –GUATEL–"

### **Argumentum ad ignorantiam**

Argumentum ad ignorantiam significa "argumento desde la ignorancia". La falacia ocurre cuando se dice que algo *debe ser* cierto simplemente porque no se ha probado su falsedad. O, equivalentemente, cuando se dice que algo es falso porque no se ha probado su veracidad. Por ejemplo: "Mientras no se demuestre lo contrario, Portillo, Reyes y Girón están involucrados en la conexión Panamá".

### **Argumentum ad crumenam**

Es la falacia de creer que el dinero es un criterio de corrección. Aquellos con más dinero son más proclives a tener razón o ser más virtuosos, Por ejemplo' "La corrupción en el gobierno se debe a que lo conforma sólo gente que había sido pobre. Para evitar la corrupción debemos elegir a personas con suficiente capacidad económica" Lo opuesto al argumentum ad crumenam es el Argumentum adlazarum, el cual consiste en proveer de virtudes sólo a la gente pobre y despojar de ellas a la gente adinerada.

### **Argumentum ad nauseam**

Esta es la creencia incorrecta de que es más posible que una afirmación sea cierta o aceptada como cierta cuanto más veces se escuche. De tal manera, el *argumentum ad nauseam* es el que emplea la repetición constante, diciendo la misma cosa una y otra vez hasta que uno se enferme de escucharlo. En los periódicos de Guatemala este argumento se ha utilizado con el calificativo de *corrupto* al gobierno del Frente Republicano Guatemalteco.

### **Argumentum ad numerum**

Esta falacia está relacionada con la de *Ad Populum*. Consiste en decir que cuanto más gente sostenga o crea en una proposición, más posibilidades de ser cierta tiene. Por ejemplo: "En todas las encuestas el presidente Portillo no dice la verdad. Decir que no miente es ridículo".

### **Argumentum ad populum**

También es conocido como recurso al pueblo. Se comete esta falacia cuando se intenta ganar aceptación de una afirmación apelando a un grupo grande de gente. Frecuentemente este tipo de falacia se caracteriza por usar un lenguaje emotivo. Por ejemplo: "Todo el pueblo está cansado de los desmanes de este gobierno".

### **Argumentum ad verecundiam**

El recurso a la autoridad usa la admiración hacia un personaje famoso para tratar de obtener sostén para una afirmación. Por ejemplo: "Neutze: Portillo es un demagogo".



### **Pregunta compleja, falacia de la interrogación o falacia de la presuposición**

Es la forma interrogativa de *implorando la controversia*. Esta segunda falacia ocurre cuando las premisas son por lo menos tan cuestionables como la conclusión alcanzada. Un ejemplo es la clásica pregunta capciosa: "¿Ha dejado ya de golpear a su esposa?" La pregunta presupone una respuesta exacta a otra cosa que nunca fue preguntada. Esta trampa es generalmente usada por los periodistas en las entrevistas con preguntas tales como: ¿Por qué usted no ha hecho nada en contra del crimen organizado? Por supuesto que los argumentos falaces que se han presentado no son suficientes. Existen otras falacias no mencionadas aquí pero que a diario suelen encontrarse en las páginas de los diarios.

### **5.1.5 TÉCNICA DEL RUMOR**

Una de las técnicas más usadas en la comunicación política es el rumor<sup>5</sup>. A esta técnica no escapan los periodistas y medios de comunicación, ya sea para indagar, crear agendas o bien estructurar agendas informativas proclives o antagónicas a los sectores de poder, entre ellos el gobierno. No cabe duda que es una de las técnicas más utilizadas por las personas que desean influir en el comportamiento público, además de ser

---

<sup>5</sup> Eduardo González Llaca, *Teoría y práctica de la propaganda* (México D.F.: Editorial Grijalvo, 1981), p.131.

considerado como uno de los medios de escape emocional más conocidos. El rumor tiene su origen en la deformación de la información (cuando existe), basada en versiones verdaderas o falsas, o bien en la creación de escenarios, protagonistas y acciones destinadas a difundirse por diversas vías, sin señalar fuentes concretas. Generalmente el rumor no tiene una fuente determinada y sus argumentos (falsos o con ingredientes verdaderos pero distorsionados), tampoco poseen una buena base de sustentación.

En cuanto a su propagación, podemos decir que es una de las formas de más fácil difusión por ser reflejo de los siguientes elementos, según investigaciones publicadas de quien escribe esta tesis<sup>6</sup>

" El temor, la esperanza, la hostilidad, la curiosidad, la falta de información". Los cinco aspectos mencionados anteriormente pueden dar origen al rumor. La historia que se transmite se transforma en mensajes de fácil difusión cuando:

- Interesa o afecta a quien lo lanza o a quien escucha.
- Los ingredientes verdaderos (si los contiene) son vagos e imprecisos.
- Se acepta el fondo del asunto y cualquier noticia posterior se interpreta tendenciosamente para ajustarla al mensaje original.

**Mecanismos para eliminar o disminuir el impacto del rumor:**

Algunos estudios en materia de comunicación han reflejado que el rumor tiene su foco en la mala comunicación o en la comunicación escasa. En la eliminación del mismo pueden aplicarse algunos mecanismos:

- Determinar sus causas.
- Prestar atención y ayuda para resolver el caso del empleado-enlace.

---

<sup>6</sup> Carlos Interiano, *Elementos de Persuasión* (Guatemala: Editorial Estudiantil Fénix, 2002), pp. 96-98.

- Procurar informar objetivamente sobre los hechos.
- Evitar más secretos que los estrictamente necesarios.
- Confrontar las noticias deformadas que se propagan con quienes creen en ellas.
- Reunir al personal y explicar situaciones.
- No rehuir aclaraciones.
- Promover un sistema abundante de comunicaciones.
- Identificar los distintos grupos informales que existen en la institución o agrupación social y transmitirles información positiva, apoyada en razones".

Una de las técnicas para disminuir o expandir un rumor es utilizar actores para establecer entre ellos diálogos cortos en lugares públicos, esparciendo el rumor que se desea transmitir a la población. Por supuesto que este diálogo debe parecer totalmente cotidiano y no dejar dudas de su legitimidad. El contacto (ya preparado con antelación) puede iniciar con un corto saludo de viejos amigos y luego lanzar una pregunta que inicie el diálogo cuyo rumor se pretende lanzar, acto seguido, despedirse y tomar cada uno un rumbo distinto. Esta acción deberá repetirse varias veces en lugares distintos, dependiendo la importancia del rumor que se desea transmitir.

### **5.1.6 TÉCNICA DE LA DESVIACIÓN Y ENFOQUE DE LA ATENCIÓN**

Conocida comúnmente como *Cortinas de Humo*, esta técnica es usada algunas veces por las diferentes instancias de los poderes públicos. Generalmente se utiliza para ocultar o desviar información importante para la opinión pública relacionada con

hechos que podrían producir efectos negativos para la imagen gubernamental o bien información clasificada como de *seguridad nacional*.

Sin embargo, esta técnica ha ido cobrando más adeptos, especialmente en los medios de comunicación, y se manifiesta en todas aquellas notas periodísticas que en vez de documentar información, más bien se basan en hechos inexactos o carentes de comprobación.

Las características más usuales son:

- Tendencia a magnificar los hechos, cuando existen.
- Uso de escenarios imaginarios pero con fuentes supuestas, nombres o acciones ficticias.
- Tendencia a la repetición noticiosa (cuando se basan en hechos reales).
- Búsqueda de opiniones favorables a la corriente informativa impulsada por los medios.
- Discriminación de opiniones distintas a la corriente informativa manejada por los medios.
- Inclusión de personajes relevantes de la vida nacional o internacional en los hechos supuestos.
- Creación de corrientes de opinión favorables a los hechos supuestos (o de difícil comprobación) referidos por los medios.

### **5.1.7 TÉCNICA DE LA SEMANTIZACIÓN DE LA INFORMACIÓN: SELECCIÓN DE PERSONAJES CLAVE, SELECCIÓN Y SEGUIMIENTO DE HECHOS CLAVES**

Esta técnica es quizá de las más usadas, aun sin pretender el hecho político de la manipulación de la información. En realidad, todos los seres humanos *semantizamos* en forma cotidiana, todos los mensajes que enviamos y recibimos. En este acto de semantización intervienen dos operaciones básicas que, a la luz de la Semiología y la Teoría de la Información, resultan actos obligados, toda vez que el cerebro debe realizar una operación de discriminación informativa, es decir, seleccionar los elementos de la realidad percibida y luego, combinar algunos de esos elementos con el universo simbólico previamente almacenado en cada individuo a través de su propia experiencia de vida.

Sin embargo, en términos de manipulación política, la semantización se convierte en técnica cuando, en forma deliberada y planificada, los medios hacen una selección de los hechos informativos, seleccionan los personajes que serán citados en la relación de dichos acontecimientos, y también, se combinan esos hechos con otros que, a criterio de los medios, son relevantes para la opinión pública.

Todo este proceso de selección y combinación de datos, hechos, personajes y seguimiento informativo dan como resultado final la orientación ideológica y política de la información periodística. Por tanto, no es casual que en los periódicos no se haya permitido la presencia de columnistas gubernamentales durante el gobierno de Alfonso Portillo, se hayan excluido o reducido a su mínima expresión las aclaraciones de funcionarios públicos, así como la pobre cobertura de los puntos de vista de representantes gubernamentales ante situaciones que de alguna manera les atañen. Se creó, por definición, una infranqueable barrera en contra de los actos de gobierno y actos públicos o privados de sus funcionarios. En este sentido, la primera gran barrera que debe sortear cualquier gobierno es precisamente, los medios de comunicación.

Esta orientación también estuvo presente en otros ámbitos del periódico: columnistas, editoriales, firmas invitadas, denuncias, caricaturistas, diagramadores, y por ende, los encargados de buscar *los mejores titulares* para provocar *impacto* en los lectores, aunque por supuesto, este impacto fue, como era de esperarse, negativo.

### **5.1.8 TÉCNICA DE LA CONDENA Y EJECUCIÓN DE FUNCIONARIOS PÚBLICOS**

Según el artículo 14 de la Constitución Política de la República de Guatemala, "toda persona es inocente, mientras no se le haya declarado responsable judicialmente, en sentencia debidamente ejecutoriada". También agrega el citado artículo que únicamente "El detenido, el ofendido, el Ministerio Público y los abogados que hayan sido designados por los interesados, en forma verbal o escrita, tienen derecho de conocer, personalmente, todas las actuaciones, documentos y diligencias penales, sin reserva alguna y en forma inmediata".

Como puede determinarse fácilmente, en ninguno de los párrafos se menciona que los periodistas tienen libre acceso a esa información. Sin embargo, abundan los casos en que el debido proceso es violado por los hombres de prensa en contra de personas detenidas y cuya culpabilidad no ha sido probada. Y al margen de que sean culpables o no, en el caso de los funcionarios públicos (aunque no son la excepción), algunas veces los medios se convirtieron en jueces y carceleros, toda vez que juzgaron e hicieron prisioneros de sus páginas, la dignidad y honorabilidad a la que tenían derecho como seres humanos.

La prensa, de ser empresas privadas con afán de lucro, se han convertido en los grandes tribunales donde se ventila la

actuación de los funcionarios públicos, con el agravante que, de ser declarados inocentes mediante el debido proceso, la primera condena (la de los medios) en vez de ser revocada es aun más prolongada por otra serie de señalamientos que catalogan al funcionario como un traficante de influencias, y en muchos casos, un verdadero maleante. En otras palabras, legalmente es inocente, socialmente, es culpable.

En esta posición condenatoria<sup>7</sup> pueden caer los periodistas y a veces las mismas empresas periodísticas, cuando la orientación ideológica y política de los funcionarios es antagónica a la que sustentan los periódicos, o bien, porque a estos últimos los han penetrado grupos de poder con orientaciones antagónicas al gobierno del FRG.

En el caso de algunos funcionarios del gobierno de Alfonso Portillo, al margen de su inocencia o culpabilidad, antes de ser declarados culpables en debido proceso, algunos medios de comunicación, los han condenado y sentenciado a la pena capital que confiere la sociedad: la repulsa pública.

Mediante subterfugios del lenguaje<sup>8</sup>, imperceptibles para el común de los ciudadanos, algunos medios se han convertido en maestros de las verdades a medias, a sabiendas que estas se tornan, así manejadas, en mentiras absolutas. Entre los principales

---

<sup>7</sup> Galdón López, *Ibid*, p.235.

<sup>8</sup> Romero Prada Oropeza, *El nivel del contenido del discurso narrativo-literario* (México D.F.: Universidad Veracruzana, 1988), pp. 49-50



mecanismos del lenguaje usados a veces en los medios de comunicación están los siguientes.

#### 5.1.8.1 Yuxtaposición

Se conoce por *yuxtaposición* la unión de dos hechos informativos, con el propósito de *poner en contexto* o *sacar de contexto* el elemento esencial del mensaje. A manera de ejemplo, citaremos el editorial de Prensa Libre del día 30 de diciembre del año 2002 bajo el titular "Ese paso atrás es inaceptable". En el dicho editorial se alude al supuesto informe que Edmund Mulet, embajador guatemalteco en Bélgica le enviara al entonces Canciller Gabriel Orellana, en el cual transcribía algunos señalamientos que algunos miembros de la Comunidad Económica Europea hiciera contra el gobierno del Presidente Alfonso Portillo. En dicho informe se aludía, entre otras cosas, a la cancelación de la visa norteamericana al mandatario y sus ministros, así como la suspensión de la cooperación internacional. La nota en referencia fue difundida por algunos medios de comunicación; sin embargo, los diplomáticos aludidos desmintieron el hecho.

El editorial, sin embargo, recrimina la acción de desmentido que hicieran dichos diplomáticos y los exhorta a mantener la posición original bajo la siguiente sentencia: "Una vez hecho eso, la posición debe mantenerse, porque quien escoge por

la ley y por la corrección, luego no puede arrepentirse sin sufrir serio menoscabo en su prestigio".

#### 5.1.8.2 Operación de Integración

Son palabras con valor establecido, llamados también *estereotipos*. Sirven para reforzar o legitimar lo dicho por la prensa o viceversa, por ejemplo" la *opinión pública*, el *pueblo*, los *guatemaltecos*, etc.

En la portada de Siglo Veintiuno del día 22 de diciembre del año 2002 aparece el titular *El retrato de un presidente*, antecedido de un pretitular *Califican a Portillo de ilustrado y demagogo*. En la entradilla de la misma portada se lee: *Analistas* *(el subrayado es nuestro) perciben en el gobernante a un hombre culto y de palabra fácil, aunque inclinado al populismo y la retórica*. Para más información remiten al lector a las páginas 2 y 3. Sin embargo, al leer la información resulta que sólo se consultó la opinión de 2 personas ligadas a la política centroamericana, dos académicos y un analista de un centro de investigaciones que durante la administración de Portillo mantuvo una considerable actitud crítica frente al gobierno.

Como puede verse, entonces, la opinión de estas pocas personas es utilizada como una generalización para describir el *retrato de un presidente*, sin tomar en cuenta a diversos sectores sociales.

### 5.1.8.3 Operación de Circunstancia

Se utiliza cuando se rodea un hecho con otros hechos relacionados entre sí. En la página 4 de El Periódico de fecha 11 de diciembre del año 2002, aparece la nota con el titular "Una transferencia más para el EMP". La nota en mención se refiere a las reiteradas transferencias que el Ejecutivo le hizo al Estado Mayor Presidencial, órgano encargado de la seguridad del Presidente y Vicepresidente de la República y cuya supresión quedó establecida en los Acuerdos de Paz, suscritos el 29 de diciembre de 1996 entre el Gobierno y la insurgencia guatemalteca. La misma nota hace un análisis respecto al recorte presupuestario de otras dependencias para *el engorde de las cuentas del EMP*, y a la vez cita declaraciones de diputados de la oposición, sin acudir a fuentes oficiales.

### 5.1.8.4 Operación de Descripción

Detalla los diversos ángulos del hecho con datos, cifras, anécdotas, declaraciones, etc. Generalmente esta operación se utiliza cuando se trabajan reportajes o crónicas periodísticas. En la página 3 de Prensa Libre del 10 de diciembre del año 2002, aparece el titular *Surgen diferencias entre Gobierno y BM, antecedido del antetítulo Cooperación. Ejecutivo retira consultores del Banco Mundial para programa Siaf.*

La información cita los puntos de vista oficial y del Banco Mundial pero pone de relieve la supuesta crisis en las relaciones entre ambas partes. Aunque la nota se refiere a las diferencias entre el Gobierno y el BM, el reportero aprovecha para referirse a otro hecho, la renuncia del director del Programa Nacional de Competitividad, aduciendo que *fuentes internas de la cartera de Economía afirmaron que su renuncia se debió a la injerencia y el manejo poco claro de los recursos (...)*.

#### **5.1.8.5 Operación de Ambigüedad**

Utiliza mecanismos inconclusos. Ejemplo de esto son las notas sin seguimiento o aclaración de parte, así como las informaciones sin soporte técnico.

En la página 3 de Prensa Libre de fecha 13 de diciembre aparece la nota bajo el titular "Fideicomiso huele mal". En la redacción de la nota se vierten las declaraciones de un abogado, quien manifiesta que el *Fideicomiso Bosques de la Paz* puede contener vicios legales, aunque jurídicamente esté bien hecho. Como puede verse, existe ambigüedad, ya sea en las declaraciones de la fuente o bien en la redacción de la nota por parte del periodista.

#### 5.1.8.6 Citas fuera de Contexto

Es un recurso muy utilizado cuando el comunicador se propone desviar la atención del tema central hacia la periferia o bien, hacia un personaje o hecho en particular.

En la página 5 de Prensa Libre de fecha 12 de diciembre aparece el titular "Hamilton viene por más transparencia y menos corrupción". Sin embargo, en el contexto de la entrevista no se señala que ese sea el propósito específico del nombramiento de John Hamilton como nuevo embajador de Estados Unidos en Guatemala, aunque el entrevistado Stephan McFarland exprese su preocupación por la merma en la incautación de drogas y la ausencia de arrestos a los líderes de carteles en el país.

#### **Una anécdota ejemplar:**

A Albert Einstein se le atribuye un artículo relacionado con la manipulación que algunas veces los medios de comunicación realizan a través de su trabajo diario. Por el interés de este tema se reproduce textualmente:

#### ***"El Poder Del Cuarto Poder"***

*Si a uno se le pidiera cuenta, oficial y públicamente, de todo lo que ha dicho, aunque fuera en broma durante una alegre humorada o en un instante de malhumor, ello podría ser a veces fatal, aunque hasta cierto punto razonable. Pero si se le pide cuenta pública de lo que otros dicen por uno sin poder impedirlo, entonces se crea una situación digna de*

compasión. '¿Quién se encuentra en una situación tan mala?', podríamos preguntarnos. Pues, cualquiera que goce de suficiente popularidad y sea frecuentado por los que se ocupan de hacer interviews. Podrá el lector sonreír incrédulamente, pero lo he pasado yo mismo en oportunidades más que suficientes y lo he de aclarar.

Imagine que una buena mañana lo visita un reportero y requiere amablemente algunos informes sobre el amigo N. En el primer momento usted sentirá algo así como indignación contra una sugestión semejante, pero en seguida se dará cuenta de que no hay escapatoria posible.

Si rehúsa explayarse, el periodista escribe: 'He interrogado sobre N. a uno de los que se suponen sus mejores amigos, pero el interpelado eludió prudentemente toda respuesta. El lector puede deducir por su cuenta todas las conclusiones del caso'.

De manera que no hay escapatoria y uno se anima a dar la siguiente opinión: "El señor N. es un hombre alegre, de carácter sincero, amado por todos sus amigos. Sabe encontrar el lado bueno en cada situación y es infinitamente emprendedor y laborioso. Su profesión le absorbe todo su tiempo y las energías disponibles. Es muy amante de su familia y pone a los pies de su esposa todo lo que posee...'

A continuación va el artículo del reportero: 'El señor N. no toma nada demasiado en serio, posee el don de hacerse querer por toda la gente. y afecta siempre un aire desenvuelto y lisonjero. Es en consecuencia, esclavo de su profesión y jamás llega a meditar en cosas que estén por encima de sus intereses personales, o en temas espirituales, que se eleven sobre aquélla. Mima de un modo extraordinario a su mujer y es un siervo incondicional y carente de voluntad ante sus menores caprichos...'

Bajo la pluma de un reportero auténtico, ello sonaría de manera aún mucho más picante, pero para uno y el amigo N. esto es ya más que suficiente. Por la mañana siguiente él leerá en el diario lo que figura en las líneas precedentes y algo más que probablemente iría a continuación, y su furia contra uno no tendrá límites, por más sereno y bondadoso que sea. El dolor que le ha causado le afecta a uno indeciblemente, porque quiere con toda sinceridad a su amigo.

¿Qué haría el lector en un caso como éste? Sí ha encontrado una salida a semejante situación, comuníquemela cuanto antes, para que yo pueda poner en práctica su método lo más rápidamente posible".

Como lección podemos concluir entonces que, al menos en el campo del periodismo y la comunicación, manipular

*significa apartarse de la relación de los acontecimientos, tal y como sucedieron, aun a costa de fallar por un margen previsible de subjetividad, para adaptar una versión de la realidad en forma antojadiza, planificada, alterada y ajustada a particulares intereses.*

*Sin embargo, como lo apuntara alguna vez un gran pensador: es preferible la mentira en los medios de comunicación que la verdad oculta en labios silenciosos y carentes de libertad de información. Uno de los pilares fundamental sobre los que se cimienta la libertad social e individual es precisamente en la libertad de información, es decir de informar y ser informado. Y un gobierno respetuoso de este derecho, tarde o temprano tendrá ganado un buen lugar y reconocimiento en los anales de la historia.*

### **Otras técnicas usadas por los medios escritos**

Algunas de las técnicas de propaganda<sup>9</sup> son de uso frecuente en los medios de comunicación impresa, de las cuales destacan las siguientes:

- *La creación de estereotipos:* la simplificación de la realidad, la presentación de las personas y de los documentos de forma estática y unidimensional.
- *La presentación de las opiniones como hechos:* Dar una opinión disfrazada de hecho.
- *Hablar a través de otras fuentes:* hacer que otros den opiniones que son cuidadosamente seleccionadas pero que están de acuerdo con las propias opiniones del periodista.
- *Atribuciones tendenciosas:* usar adjetivos y verbos cargados de significado para presentar un aura positiva o negativa a las citas directas o indirectas.

---

<sup>9</sup> Herbert Schiller, *Manipuladores de Cerebros* (Buenos Aires: Editorial Gedisa, 1982), pp. 15-16

- *Selección de información*: actuar en forma tendenciosa por medio de usar ciertos hechos, pasar por alto o disminuir la importancia de otros. Si se sigue una pauta fija de selección de información y se hace intencionadamente, entonces es propaganda.
- *Control planificado de la información*: no nos referimos a la censura (término reservado al gobierno), sino a la decisión del comunicador de masas de omitir completamente un reportaje, o dejar cierta información fuera del mismo.
- *Uso de etiquetas*: al usar términos que tienen contenido de opinión y no contenido objetivo.
- *Autoridad vaga*: el uso de algunas formas introductoras de presentar tales como: *Mucha gente dice ...*
- *Objetividad selectiva*: usar datos específicos, información amañada y citas en relación con algunas personas para de acuerdo con la intención, dar una imagen positiva o negativa.
- *Generalizaciones exageradas*: consiste en atribuir a todo un grupo las opiniones de una o dos personas.
- *La táctica del «no estaba disponible»*: una persona no respondió a cierta crítica. El impacto es negativo.

Además de las técnicas antes dichas, pueden señalarse otras no menos importantes, las cuales constituyen una práctica común en los medios de



comunicación y que también fueron detectadas en la prensa escrita guatemalteca en el periodo analizado<sup>10</sup>. Entre estas tenemos las siguientes:

- El propio montaje del proceso informativo.
- Portadas y cabeceras con títulos y subtítulos en tamaños grandes de letra, relacionados con hechos no positivos o que no corresponden con el contenido.
- La presentación parcial de una verdad.
- El silencio y las omisiones de hechos noticiosos y los vacíos sugerentes, así como la omisión y el ocultamiento de otros sucesos que beneficiaban al Gobierno.
- Investigar o fabricar sucesos o acontecimientos inexistentes.
- La mezcla de hechos y juicios de valor en una información.
- El engaño y las falsedades en el tratamiento de lo ocurrido.
- La manipulación del pasado, con notas que ya han sido publicadas, relacionándolas con algún hecho irrelevante del presente.
- Los rumores sin base real, pero dado como criterio de verdad.
- Las pruebas insuficientes.
- La generalización de hechos parciales.
- El abuso del sensacionalismo informativo.
- Uso equívoco del lenguaje.
- El empleo de informaciones peyorativas y enfáticas.

---

<sup>10</sup> Interiano, Sistematización de 15 semanas de noticias sobre gobierno en cinco periódicos nacionales (material inédito, 2002).

- El impacto acumulativo: la incesante e innecesaria información sobre un suceso.
- Énfasis en otorgar preferencia a los eventos negativos.
- El reduccionismo en los enfoques.
- Utilizar el principio "tres contra uno": tres o más opiniones en contra de las de uno sólo.
- Comentarios (favorables o desfavorables) a un individuo para otorgarle notoriedad.
- Negar el derecho de aclaración, etc.

## **6 Construcción de escenarios informativos según la teoría de la propaganda**

Los medios de comunicación escrita, en el período analizado, utilizaron las reglas clásicas de la propaganda y la contra propaganda, aplicando las técnicas y estrategias que habían sido usadas por otros sectores de la sociedad, antagónicos al Gobierno. Goebbels<sup>11</sup>, considerado el maestro de la propaganda en la alemana *hitleriana*, mostraba dieciocho puntos en los que basaba sus prácticas propagandísticas:

- Los propagandistas deben tener acceso a la información referente a los acontecimientos y a la opinión pública.
- La propaganda debe ser planeada y ejecutada por una sola autoridad.

---

<sup>11</sup> Domenach, *Ibid*, pp.103-104

- Las consecuencias propagandísticas de una acción deben ser consideradas al planificar esta acción.
- La propaganda debe afectar a la política y a la acción del enemigo.
- Debe haber una información no clasificada y operacional a punto para complementar una campaña propagandística.
- Para ser percibida, la propaganda debe suscitar el interés de la audiencia y debe ser transmitida a través de un medio de comunicación que llame poderosamente la atención.
- Sólo la credibilidad debe determinar si los materiales de la propaganda han de ser ciertos o falsos.
- El propósito, el contenido y la efectividad de la propaganda enemiga, la fuerza y los efectos de una refutación y la naturaleza de las actuales campañas propagandísticas determinan si la propaganda enemiga debe ser ignorada o refutada.
- Credibilidad, inteligencia y los posibles efectos de la comunicación determinarán si los materiales propagandísticos deben ser censurados.
- El material de la propaganda enemiga puede ser utilizado en operaciones cuando ayude a disminuir el prestigio de ese enemigo o prestar apoyo al propio objetivo del propagandista.
- La propaganda negra debe ser empleada con frecuencia a la blanca cuando esta última sea menos creíble o produzca efectos indeseables.

- La propaganda puede ser facilitada por líderes prestigiosos.
- La propaganda debe estar cuidadosamente sincronizada.
- La propaganda debe etiquetar los acontecimientos y las personas con frases o consignas distintivas.
- La propaganda dirigida a la retaguardia debe evitar el suscitar falsas esperanzas que pueden quedar frustradas por los acontecimientos futuros.
- La propaganda dirigida a la retaguardia debe disminuir el impacto de la frustración.
- La propaganda debe facilitar el desplazamiento de la agresión, especificando los objetivos para el odio.
- La propaganda no debe perseguir respuestas inmediatas; más bien debe ofrecer alguna forma de acción o diversión o ambas cosas.

Edmundo Gonzáles Llaca,<sup>12</sup> por su parte, habla de la contrapropaganda como una forma de combatir las tesis del adversario. Entre estas reglas pueden citarse las siguientes:

- Reconocer los temas del adversario.
- Atacar los puntos débiles.
- Cuando la propaganda del adversario es poderosa, no atacarla nunca de frente.
- Atacar y desdeñar al adversario.

---

<sup>12</sup> González Llaca, *Ibid*, p. 65

- Demostrar que la propaganda del adversario está en contradicción con los hechos.
- Ridiculizar al adversario, caricaturizando su estilo y sus argumentaciones o haciéndolo objeto de bromas y de breves historias cómicas.
- Hacer que predomine el propio "clima de fuerza".

A partir de las tesis de la propaganda y la contrapropaganda pueden esbozarse los elementos básicos sobre los que se monta la denominada *Teoría de la Mentira*, la cual se define como un referente imaginario en relación con la verdad. En la información proveniente de los medios de comunicación respecto al Gobierno, se distinguen tres clases principales de mentiras:

- Supresiones, consisten en hacer creer que una cosa que existe, no existe. Incluiremos en esta categoría a la omisión, la negación y, por otra parte, las supresiones materiales: esconder objetos, destruir objetos, huellas o documentos. En el caso de las acciones de Gobierno, esta clase de mentira trató de ocultar las acciones positivas y de interés social positivo ejecutadas por la Administración Portillo.
- Adiciones, consisten en hacer creer en la existencia de cosas que no existen. Durante el gobierno del Presidente Alfonso Portillo la prensa escrita publicó varias anécdotas, hechos, declaraciones, rumores, etc., cuyo origen nunca pudo comprobarse. Sin embargo, el Gobierno tampoco hizo ningún esfuerzo por enviar información relevante que debilitara las tesis sostenidas por los medios escritos.

- Deformaciones, consisten en hablar de una cosa que existe pero caracterizándola de una manera falaz. En este sentido, existió siempre la tendencia a exagerar los hechos negativos y minimizar las acciones positivas.

### **5.3 REFLEXIONES FINALES: Las técnicas de manipulación de la información y la sociedad guatemalteca**

En términos generales, durante el periodo analizado, la manipulación de la información fue habitual, aunque quizá no siempre se realizó de forma premeditada. Sin embargo, por la cuota de prestigio que la misma sociedad le ha otorgado a los medios como fuentes creíbles de información, el enfoque de los acontecimientos vertidos, estaban encaminados a impulsar una agenda temática claramente adversa al gobierno del Presidente Portillo.

Por su parte, la comunicación de gobierno fue muy débil si le compara con las estrategias sistemáticas usadas por la prensa escrita, especialmente, aunque no fueron los únicos, ya que también algunas empresas de noticias por radio, tales como Radio Punto, Emisoras Unidas, entre otras, usaron bastantes espacios a divulgar información antagónica al Gobierno y especialmente en contra de Portillo y funcionarios del Frente Republicano Guatemalteco –FRG-.

No se pretende, por supuesto, expresar que todo cuanto realizó el Gobierno fue bueno. Muchos funcionarios cometieron grandes errores que

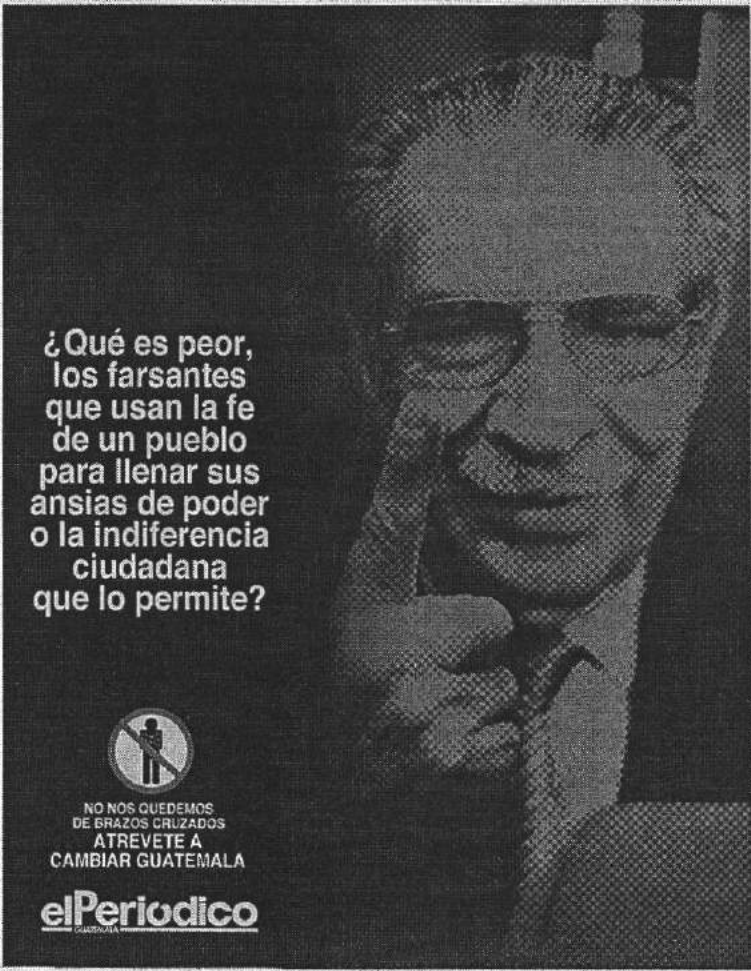
le valieron al ente oficial en su conjunto, la condena pública. Sin embargo, es necesario indicar que tratándose de usar las grandes debilidades en contra suya, los medios escritos lograron su objetivo, y tras una aparente agenda informativa se escondió muchas veces una agenda política expresa y deliberada, tal como puede apreciarse en los siguientes mensajes contra Alfonso Portillo y Efraín Ríos Montt, dos de los principales líderes del FRG, en los cuales no se requiere ningún esfuerzo de análisis para detectar la intención de sus autores:

Ilustración 5.1 Campaña contra Alfonso Portillo




Fuente: el Periódico, año 2002

Ilustración 5.2 Campaña contra Efraín Ríos Montt



¿Qué es peor,  
los farsantes  
que usan la fe  
de un pueblo  
para llenar sus  
ansias de poder  
o la indiferencia  
ciudadana  
que lo permite?



NO NOS QUEDEMOS  
DE BRAZOS CRUZADOS  
ATREVETE A  
CAMBIAR GUATEMALA

**elPeriodico**  
GUATEMALA

Fuente: el Periódico, año 2002



## LA AGENDA INFORMATIVA DE LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN

Los teóricos de la comunicación han asignado a los medios de información tres funciones básicas: informar, educar y entretener. La primera es desarrollada por éstos a partir de toda la labor periodística que despliegan, cubriendo eventos públicos (y a veces privados), especialmente aquellos derivados de las acciones de los gobiernos de turno, así como otras instituciones sociales de importancia.

Esta función primordial de los medios informativos o de comunicación (no entraremos a la vieja discusión respecto si los medios son "de información o de comunicación") la cumplen a diario, desplegando para ello un significativo número de reporteros, analistas, articulistas, columnistas, diseñadores, fotógrafos, etc., cuyo entrenamiento está precisamente destinado a cumplir esta función.

Los medios también cumplen una función educativa, sobre todo en lo que respecta a la educación no formal o escuela paralela, como también se le llama. Son, en nuestra cultura contemporánea, el contacto cotidiano con la ciencia, la tecnología y la cultura en general. En este sentido, propician, presentan y moldean una nueva forma de percibir el mundo, más actual, dinámica y proyectada hacia el futuro. Y aunque a veces la información que presentan es

parcial, superficial y subjetiva, nadie duda de que por lo menos constituye el punto de partida que le permite a los lectores profundizar en temas de interés.

Los medios de comunicación también llevan entretenimiento. Existe una extensa gama de mensajes cuyo objetivo es llenar el tiempo de ocio de los lectores, ya sea con tiras cómicas, recetas de diversa índole, lecturas de destino, crucigramas, deportes, correos sentimentales, chismes rosa, etc., o bien, con el delicado mundo del *Jet Set*.

Pero fuera de este innegable papel de los medios de información en las sociedades contemporáneas, los medios también planifican el qué decir, cómo decirlo y con qué efectos decirlo<sup>1</sup>. No podemos hacernos a la idea de que sólo cubren lo que acontece. Como instituciones sociales cuya característica es constituirse en el eslabón entre los hechos y los lectores, los medios también se preocupan por el contenido de lo que dicen. En otras palabras, construyen, delinean, impulsan o refuerzan agendas informativas.

Como toda institución social, los medios tienen sus propias agendas<sup>2</sup>, a veces diametralmente opuestas a los gobiernos de turno, y otras (aunque siempre lo nieguen) en la línea de los intereses de dichos gobiernos o grupos de poder. De cualquier forma, los investigadores han determinado ciertos factores que contribuyen a que las empresas periodísticas tengan sus propias agendas. Entre estos elementos pueden citarse su conformación de tipo empresarial, su contenido industrial, sus relaciones políticas y comerciales con otros grupos de

---

<sup>1</sup> Hans Magnus Enzensberger, *Elementos para una teoría de los medios de comunicación* (Barcelona: Editorial Anagrama, 1994) p.46.

<sup>2</sup> Susan MacBride, *Un solo mundo, voces múltiples* (México D.F.: Fondo de Cultura Económica, 1980), P.132.

poder a quienes les deben, a su vez, su poder económico, y finalmente, muy finalmente, a los intereses de los lectores.

## 6.1 LA AGENDA DE LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN

No es una práctica exclusiva de los medios de comunicación poseer una agenda informativa. De hecho, cualquier grupo de presión posee la suya, aunque no lo exprese abiertamente; especialmente los grupos de presión económica y los políticos tienen sus propias agendas. En este capítulo llamaremos *agenda* a las intenciones u orientaciones que los medios de comunicación poseen de cara a los efectos que desean producir en la opinión pública. Si bien es cierto que en toda declaración de principios se predica que el periodismo deber ser imparcial, objetivo, no comprometido políticamente, veraz y responsable de la materia prima que traslada a la opinión pública como es la información, en la práctica todos estos principios de buenas intenciones muchas veces están supeditados a factores ajenos a la voluntad y profesionalismo de los propios comunicadores sociales.

Y es que, como empresas lucrativas que son, los medios de comunicación también están sujetos no solo a las leyes económicas sino también a las presiones políticas provenientes de los poderes fácticos del estado, quienes, ya sea por la vía de la pauta publicitaria o por otro tipo de mecanismos ocultos ejercen presión, directa o indirecta sobre

los consejos directivos, la dirección, las salas de redacción, y hasta de los propios reporteros, para que aparezcan como temas fundamentales los que a ellos les interesan o bien, para que se oculten o se les *baje perfil*, como suele decirse en el argot periodístico.

Por supuesto que es justo aclarar que no toda la información que se transmite a través de los medios escritos proviene de agendas previamente establecidas; mucha de esta información es recogida del acontecer nacional e internacional y está sujeta única y exclusivamente a los parámetros de novedad, inmediatez, interés público y actualidad<sup>3</sup>. Ahora bien, en cuanto a información de gobierno se refiere, algunos directores de periódicos están de acuerdo a que el principal proveedor de información es el gobierno en los tres poderes públicos, pero muy especialmente el ejecutivo, quien genera, según el estudio realizado para presentar esta tesis, el 75 por ciento de la información total que los medios trasladan a la población.

Por la importancia que merece el tema, en este capítulo se hará un somero análisis de la *agenda setting* y la *agenda building*<sup>4</sup>, así como la espiral del silencio que algunos teóricos de la información consideran de suma importancia en el proceso de establecer las pautas informativas, sin que, necesariamente, se apliquen en todo su rigor en los medios nacionales.

---

<sup>3</sup> MacBride, *Ibid*, p.139

<sup>4</sup> Carlos Interiano, *Cultura y Comunicación de Masas en Guatemala* (Guatemala: Editorial Estudiantil Fénix, 2002), p.49.

### 6.1.1 LA AGENDA SETTING

Una de las tesis más florecientes en la investigación contemporánea sobre los efectos de los medios es la llamada *agenda-setting*. Esta ha sido suficientemente probada en distintos escenarios, países y épocas, con resultados similares: los medios de comunicación imponen sus propias agendas informativas o adaptan sus contenidos a las corrientes políticas que más les favorezcan.

El concepto de *Agenda-Setting* se refiere a un modelo que establece una relación causal entre la importancia que asignan los medios a ciertos temas y la percepción que de éstos tienen los consumidores de noticias. Los medios influyen en los asuntos públicos en la medida que el público adapta su percepción de la importancia relativa de las diversas cuestiones según la relevancia que les asignan los medios.

Los investigadores McCombs y Shaw<sup>5</sup> postularon por primera vez en 1972, esta idea que luego inició una importante corriente de investigación en comunicación política. Investigaciones más recientes de McCombs y Shaw explican que "cualesquiera que sean los atributos de un tema u otro asunto presentado en la agenda de los

---

<sup>5</sup> Kathleen K. Reardon, *La Persuasión en la Comunicación* (México D.F.: Ediciones Piados, 1991), p.210

medios, las consecuencias sobre el comportamiento del público son considerables. La manera en que el locutor enfoca un tema, por ejemplo, fija una agenda de atributos que puede influir sobre cómo pensamos acerca del mismo. "La agenda setting es un proceso que puede afectar tanto a los temas en que pensamos como a la forma en que pensamos de ellos", opina Semetko<sup>6</sup> La novedad está en que los medios no sólo nos indican sobre *qué* pensar, sino que también influyen en cierta manera sobre cómo pensamos -dan una dirección a la opinión pública, a la manera como Fiske y Taylor hablaron de *priming*, es decir, cómo un contexto anterior influye en la manera como procesamos la información que se nos presenta después. Aunque Semetko reconoce esto último, añade que no todo el mundo se deja influir constantemente, porque están en juego otros factores como, por ejemplo, el grado de interés y el conocimiento sobre el tema, entre otros. Los "counterarguers" (los que opinan lo contrario) serían un ejemplo, ya que estas personas cuentan con información propia a la hora de la recepción de los mensajes de los medios, y esto les permitiría seguir sosteniendo su opinión. La investigación sobre la agenda-setting, se adhiere a la necesidad de los años 60-70, de los investigadores

---

<sup>6</sup> Holli A. Semetko, et al. *The Formation of Campaign Agendas* (New Jersey: Erlbaum, 1991).p.232.

norteamericanos de intentar medir los efectos de la comunicación. Pero actualmente la cuestión no es tanto saber si se ejercen efectos, ni siquiera medir tal influencia, sino que se pretende comprender en su complejidad, un proceso esencial de la comunicación política, comprender las formas de influencia que se ejercen y de qué manera concreta se ejercen.

Desde este punto de vista, no se trata solo de poner a prueba un modelo formal enunciando proposiciones generales predictivas que establezcan relaciones causales entre la agenda de las gentes y la de los medios, si no de considerar que se está ante un juego complejo de estrategias y de tácticas y que lo que hay que comprender es el juego en si mismo, es decir, el proceso del manejo del poder en la era de los medios<sup>7</sup>.

Según la Teoría de *Agenda Setting* la inserción de asuntos o temas particulares en la cobertura noticiosa afecta las percepciones públicas en cuanto a la importancia relativa de dichos asuntos. La idea principal de esta teoría es que las prioridades y preocupaciones políticas del público, así como sus creencias acerca de los temas y eventos significativos, están determinados por la cantidad de cobertura noticiosa asignada a los distintos temas y

---

<sup>7</sup> Reardon, *Ibid*, pp.108-110.

sucesos. Los medios estructuran la agenda pública, y la forma como ellos lo hagan es determinante en la formación y evolución de la llamada *Opinión Pública*.

Por otro lado se tiene la denuncia que Chomsky<sup>8</sup> realiza sobre la alianza tácita que existe entre el gobierno de un país, generalmente Occidental y los medios de comunicación para comunicar a los espectadores, oyentes o lectores de un determinado medio sólo lo que interesa, y ocultar al máximo lo que puede resultar peligroso o perjudicial para la estabilidad que ellos creen la correcta para su país. Esto es lo que se denomina *agenda-setting*. Por supuesto, esto sucede en periodos en que el gobierno de turno está en buena relación con los medios de comunicación, pero en ocasiones que, como el gobierno del FRG, estos intereses y relaciones fueron antagónicas, existe todo lo contrario, un ocultamiento por un lado, y búsqueda de evidencias, por el otro.

Shaw, indica que la *agenda-setting* sostiene lo que "como consecuencia de la acción de los periódicos, de la televisión y de los demás medios de información, el público es consciente o ignora, presta atención o descuida, enfatiza o pasa por alto, elementos específicos de los escenarios públicos. La gente tiende a incluir o a excluir de sus propios

---

<sup>8</sup> Noam Chomsky, *El control de los medios de comunicación*. Biblioteca Virtual de Chomsky. <http://kamita.com/misc/nc/textos.html>. Consultado el 12.12.2003



conocimientos lo que los *mass media* incluyen o excluyen de su propio contenido. El público además tiende a asignar a lo que incluye una importancia que refleja el énfasis atribuido por los medios masivos a los acontecimientos y a las personas. Las características más importantes que Shaw, asigna a la Agenda Setting son:

- La gente sólo conoce lo que los *mass-media* les ofrece, ignorando por completo cualquier otra noticia;
- Según los *mass-media* den más importancia a una noticia o a otra, así lo hará también su público.

El hecho en sí de la *agenda-setting* no es lo que critica Chomsky sino el uso que se hace de este fenómeno por parte de los gobiernos y de los medios de comunicación. Según Chomsky los gobiernos y los medios de comunicación se ponen de acuerdo para que a la hora de jerarquizar las noticias, se promocionen aquellas que pueden favorecer los postulados, pensamientos o intereses del Estado al que pertenecen (no del Gobierno ya que éste se basa en corrientes políticas y cada medio de comunicación apoya a una).

El planteamiento de Chomsky, sin embargo, para el caso del período 2000-2004, fue totalmente inverso. La agenda de los medios de comunicación fue diametralmente opuesta a la que trató de generar el Gobierno. En este sentido, las

relaciones prensa-gobierno fueron cada vez más antagónicas, al punto que algunos periódicos como *el Periódico* libraron una batalla frontal en contra del sector oficial y sus principales líderes.

### 6.1.2 LA AGENDA BUILDING

Aunque técnicamente se pregone que los medios de comunicación constituyen el enlace entre el acontecer nacional e internacional y la opinión pública, lo cual, en alguna medida, es cierto, también es innegable que en ciertas ocasiones, la gran prensa, impulsada por intereses sectarios de cualquier tipo, construye los procesos simbólicos de la ciudadanía a partir de los mensajes que a esta le interesan.

En Guatemala esto fue bastante común, sobre todo en los años del enfrentamiento armado, donde un sector de la sociedad (la comunidad militar aliada de la comunidad económica y política) establecía las agendas informativas utilizando a los medios de comunicación como cajas de resonancia o «*altavoces*» de lo que ellos pensaban y querían. En este sentido se recordará el diccionario de guerra que se utilizaba para redactar las notas periodísticas,

con un lenguaje sumamente violento y «*pro norteamericano, anticastrista y antisoviético*»<sup>9</sup>.

En esos años del enfrentamiento armado, la palabra *revolucionario* estaba descartada de las páginas de los periódicos. En su lugar eran utilizados los términos *delincuente, subversivo, terrorista*, solo para mencionar algunos ejemplos. Los famosos *partes de guerra* donde los muertos siempre los ponía el enemigo (en el caso de Guatemala, los insurgentes), son también un claro ejemplo de cómo en ocasiones se construye agenda informativa.

Una de las técnicas más usadas para construir agenda es tomar temas intrascendentes o de poco interés colectivo y colocarlos como primordiales socialmente. En este sentido, en las páginas de los diarios aparecen cotidianamente algunos temas sin relación directa con el interés ciudadano, pero que a medida que van siendo cubiertos por la prensa terminan siendo incorporados en la agenda de vida del ciudadano común y corriente.

---

<sup>9</sup> Richard Shultz y Roy Godson. *Desinformación* (Buenos Aires: Editorial Clio S.A, 1984). p.121.

### 6.1.3 LA ESPIRAL DEL SILENCIO

Noelle Neuman<sup>10</sup>, autora de la *Teoría de la Espiral del silencio*, ha rebuscado en la historia de la literatura, en la filosofía, en la ciencia política, precedentes y enunciados anteriores al enunciado de su conocida idea de la espiral de silencio. En una de estas alusiones, la de William Temple, resume el eje central de la espiral de silencio: el hombre "difícilmente esperará o se arriesgará a introducir opiniones nuevas donde no conozca a nadie, o a pocos que las compartan, y donde piense que todos los demás van a defender las que ya habían recibido".

Según la autora, "La clave estriba en que las personas, lo mismo que los animales, tienen un miedo innato al aislamiento". Partiendo de esta idea, E. Noelle-Neumann desarrolla su teoría de *la espiral del silencio*. Para la autora, los seres humanos, como seres sociales que somos aunque nos creamos o nos pensemos muy individualistas, tendemos a aceptar los valores comunes de nuestra sociedad, porque de otra manera seríamos despreciados y aislados. Como no nos gusta experimentar esta sensación de rechazo, lo que hacemos es adoptar esos valores sociales. En palabras de la autora: "Donde quiera que la

---

<sup>10</sup> Elizabeth Noelle Neumann, *La Espiral del Silencio*. Página electrónica [www.nombrefalso.com.ar/materias/apuntes/pdf/noelle\\_neumann.pdf](http://www.nombrefalso.com.ar/materias/apuntes/pdf/noelle_neumann.pdf), Consultada el 12.12.2003

sociedad se sostenga por el consenso y los valores comunes, existe la amenaza del aislamiento. Al individuo que no actúa de acuerdo con esos valores, se le castiga con el aislamiento, se le retira el trato y se le hace el vacío".

En la dinámica social, aquellos que sientan que lo que dicen adquiere importancia y que los demás los siguen, se reafirmarán al sentirse bien y seguirán expresándose. Pero aquellos que piensan que serán rechazados porque sus argumentos no tienen fuerza, tenderán a no manifestarse. De esta forma se crea así la espiral de silencio: "El primero de los grupos aparenta tener más partidarios de los que realmente tiene, mientras que el otro da la sensación de tener menos de los que en verdad le corresponden. Esto, a su vez, induce a la gente a adherirse a la opinión que parece más sólida, mientras que los del otro bando se desaniman e incluso llegan a cambiar de opinión", indica la autora. Con ello, en un proceso con forma de espiral, uno de los bandos llega a dominar completamente la opinión pública, mientras que en el otro, sólo una minoría deja oír su voz.

La espiral del silencio es una teoría de la opinión pública. Este término se utilizó por primera vez en la novela *Las amistades peligrosas* de Chaderlos de Laclos en el s. XVIII en Francia. El concepto ha sido utilizado como una expresión corriente en que la apariencia de uno mismo se ve reflejada en

la apreciación de los demás. Este mismo concepto se puede encontrar, aunque no con el mismo nombre, en una época anterior. Shakespeare describe una conversación entre Enrique IV y su hijo. El Rey lo reprime porque se le ha visto en mala compañía y le dice que debería tomar en cuenta la opinión, pues "ella" le había dado la corona.

Existen, pues, dos esferas: la opinión pública o mayoritaria y la opinión individual. Una opinión al configurarse como pública va adquiriendo fuerza que al extenderse incita a la gente a proclamar sus opiniones (si coinciden con ella) o a «*guardársela*» y permanecer en silencio, si discrepan, hasta que, en un proceso de espiral, un punto de vista llega a dominar la escena pública y el otro desaparecerá de la conciencia pública al enmudecer sus partidarios. Este es el proceso que, en resumidas cuentas, podemos calificar como de espiral del silencio.

En el caso de los medios de comunicación éstos presentan una fracción de la realidad y las personas incorporan esta información a su propia visión, y la adoptan de tal forma que se vuelve parte inseparable de su propia experiencia. *"Aprende a ver con la mente enormes regiones del mundo que nunca ha podido ver, tocar, oler, oír o recordar. Poco a poco se construye dentro de su cabeza una imagen fidedigna del mundo que queda fuera de su alcance"*, indica Neumann. Esta es la razón

por la cual, los resultados del estudio de percepciones políticas realizado en junio del 2002, coinciden con la agenda que los medios de comunicación estaban impulsando en ese momento.

Los medios hacen una selección de lo que se va a mostrar y en qué forma se mostrará, los *gatekeepers*<sup>11</sup> deciden qué se retiene y qué se deja llegar al público. Las imágenes simplificadas de la realidad por los medios son para el individuo una realidad total. El periodista refiere lo que es capaz de percibir, a partir de su realidad. Así, las personas se explican el mundo a raíz de una realidad creada en gran medida por los medios de comunicación.

Los medios de comunicación van marcando los límites de lo que se puede decir o hacer sin temor al aislamiento. De lo que es legítimo, de lo autorizado y lo que no va con la *opinión pública* tiende a circular en los núcleos duros o en la conciencia de los individuos.

Noelle-Neuman detecta y explica en todos sus trabajos la tendencia de los individuos a concordar lo interior y lo exterior, la existencia de una opinión pública y de una opinión privada en los individuos, y de la elaboración en la mayoría de los casos de un discurso de racionalización y auto convencimiento, de

---

<sup>11</sup> «*Gatekeeper*» es un término ampliamente usado en los medios escritos para designar a las personas que tienen a su cargo la labor de filtro de la información. En este sentido, aunque el término se usa para designar a los jefes de información, también se extiende su función a los propios reporteros, redactores, jefes de redacción, jefes de sección, directores y hasta del propio consejo editorial o directivo. Todos ellos ejercen en su momento una función de filtro, de acuerdo a sus particulares intereses o percepciones ideológico-políticas.

adaptación a la opinión pública generalmente aceptada. Concluye que, cuando se produce un fenómeno de estas características, la mayoría de las personas están dispuestas a expresar una opinión acerca del punto de vista mayoritario sobre un tema controvertido y que "sólo cuando una espiral de silencio se ha desarrollado plenamente y una facción posee toda la visibilidad pública, mientras que la otra se ha ocultado completamente en su concha, sólo cuando la tendencia a hablar o a permanecer en silencio se ha estabilizado, las personas participan o se callan independientemente de que las otras personas sean o no amigos o enemigos explícitos".

Por definición, el trabajo del periodista consiste en ser portavoz de las novedades que se producen, en dar informaciones y emitir opiniones en la esfera pública, se tiene que situar, por tanto, de forma individual y notoriamente pública ante los fenómenos de espiral de silencio que puedan producirse en la opinión pública.

#### **6.1.4 EL PRINCIPIO ORQUESTA**

No obstante que la competencia es un principio que rige también la lógica de los medios de comunicación, en donde los reporteros y las redacciones se pelean por la *«primicia*



*noticiosa*»<sup>12</sup>, en cuanto a temas generados por el gobierno, es bastante clara la tendencia a remarcar, profundizar y prolongar aquellos temas que están relacionados con corrupción, control del narcotráfico, violación de derechos humanos, incumplimiento de otros temas nacionales como salud, educación, infraestructura, sólo para mencionar unos ejemplos.

Por supuesto que nada tiene de raro cubrir estos temas, lo que marca el *principio orquesta* es la cobertura simultánea en todos los medios de comunicación escrita, casi con el mismo enfoque, tratamiento noticioso e interpretativo (casi siempre condenatorio y negativo aunque tenga fortalezas evidentes) de dichos temas. Otra característica de este principio fue la consulta y cita de las mismas fuentes, la mayoría de veces antagónicas a los intereses del gobierno y sin la posibilidad de que el lector conociera la versión gubernamental respecto a los temas tratados.

Si en alguna cosa se pusieron de acuerdo los periódicos fue en orquestar o hacer coincidir los temas abordados en sus páginas, en la selección de fuentes la mayoría de veces afines entre si y antagónicas al gobierno, en la cita de fuentes «*dignas de todo crédito y que no quisieron ser identificadas*», en utilizar juicios a priori, sin esperar que el debido proceso declarase

---

<sup>12</sup> Gabriel Galdón López. *Desinformación. Método, aspectos y soluciones* (Pamplona: Ediciones Universidad de Navarra, 1999), p.56.

inocente o culpable a un sindicato de cometer ilícitos, en catalizar la condena social antes que llegara a la condena judicial, y por supuesto, en agenciarse el respaldo popular a un tema y enfoque predeterminado por medio de articulistas, fuentes que emitían opiniones políticas mas no técnicas a temas cuyo enfoque debía contener soporte científico y profesional; todo ello so pena de ser catalogados de «*pro gobiernistas*» si su opinión era contraria a lo dicho por los medios. Quizá por ello, muchas veces los políticos, analistas, dirigentes sociales, y hasta el ciudadano común no tenía más opción que aplaudir lo dicho por los medios, aun sabiendo que no tienen razón o que ofrecen una visión parcial de la información.

### **6.1.5 EL PRINCIPIO DE RESONANCIA**

Según este principio, todo cuanto sucede fuera de la frontera guatemalteca en términos informativos, tendrá tarde o temprano, un efecto sobre la vida nacional. Particularmente cierto resulta cuando se refiere a hechos políticos, económicos o movimientos sociales en general. Ahora bien, la característica fundamental de este principio es que los medios locales hacen eco del acontecer mundial en temas políticos o movimientos sociales antagónicos a sus respectivos gobiernos y tratan de relacionar dichos hechos con el acontecer guatemalteco.

De esta manera, por ejemplo, el caso del presidente de Venezuela, Hugo Chávez es ilustrativo. La prensa guatemalteca ha desplegado grandes espacios a informar sobre los acontecimientos en Venezuela, sobre todo en lo referente a las manifestaciones multitudinarias que la oposición al gobierno de ese país ha realizado durante más de 30 días. En ese sentido, han usado fotografías a todo color, declaraciones de líderes opositores al régimen, así como testimonios de ciudadanos que apoyaban la huelga. De las versiones proclives al régimen de Chávez la prensa dijo muy poco.

Otro ejemplo ilustrativo en el periodo que se redactaba este capítulo es el caso de corrupción atribuido al ex presidente de Nicaragua, Amoldo Alemán, así como su desafuero del Congreso y su posterior detención en su residencia por supuestos delitos cometidos durante el tiempo que ejerció el poder como presidente constitucional de la república.

La cobertura de tales hechos, manejada con la magnitud, orientación y orquestación periodística, pareciera que pretendía crear un efecto resonante que sirviera como catalizador para crear similares escenarios en Guatemala. Como puede verse, desde esta perspectiva, la prensa ya no se limitó a ejercer una función informativa, independiente de poderes fácticos del Estado, equilibrada, objetiva y éticamente aceptada, sino más bien cayó en los peligrosos terrenos de la manipulación

informativa, políticamente sesgada y proclive a sectores opuestos al gobierno guatemalteco.

### 6.1.6 EL CARRO DEL VENCEDOR

El principio que podríamos denominar «*El carro del Vencedor*» es otro factor que la prensa utiliza muy bien al momento de influir en la opinión pública. Basado en la teoría de que generalmente los individuos siguen a un líder que se presente frente a ellos en posiciones de poder y hegemonía<sup>13</sup>, los medios de comunicación han tratado en los últimos años de copar los espacios cada vez más débiles que los partidos políticos y otros sectores antaño muy fuertes y hegemónicos como el Ejército, el movimiento armado revolucionario, la iglesia católica (sobre todo con la *Teología de la Liberación*), los sindicatos y demás sectores sociales, han ido cediendo por un proceso de implosión social, provocado en gran medida, por todo el proceso de paz y la firma que puso fin al conflicto guatemalteco, el 29 de diciembre del año 2000.

Hoy día, los medios de comunicación, sobre todo la prensa escrita, se han convertido en la punta de lanza de la opinión pública, en el modelo a seguir y consentir, en el líder político que, quizá sin proponérselo en sus inicios, tiene una importancia sin precedentes en la historia guatemalteca de las últimas

---

<sup>13</sup> Antonio Lucas Marín, Carmen García Galera y José Antonio Ruiz San Román, *Sociología de la Comunicación* (Madrid: Editorial Trotta, 1999), p. 203.

décadas. Con un poder cada vez más fortalecido por el sector económico y algunos partidos políticos que concentran la representación política del sector económico organizado en la cúpula empresarial, los medios de comunicación, y la prensa escrita en particular, tienen el poder de moldear opiniones, estados de ánimo y provocar comportamientos colectivos en una u otra dirección. Y si bien es cierto que no lograron masificar en términos absolutos su influencia, debido al mismo fenómeno implosivo que vive la sociedad guatemalteca, es indiscutible que constituyeron la voz de líderes opuestos al gobierno de Alfonso Portillo y del FRG. En sus páginas podía leerse todos los días las opiniones de toda la gama de políticos, analistas, académicos, dirigentes sociales, y hasta de ciudadanos comunes, generalmente emitiendo juicios de valor sin sustento técnico, aunque con un alto contenido político. Por supuesto existieron excepciones a la regla, de opiniones cuyos argumentos fueron bien sustentados y equilibrados.

### **ANÁLISIS DE UN CASO: El reloj Vacheron Constantin**

El día 8 de enero del 2003 no fue precisamente el mejor día del presidente guatemalteco Alfonso Portillo. En portada y principales páginas de los tres periódicos más importantes del país se reproducía, en un excelente juego de los principios *Orquesta*, *Caja de Resonancia* y *Carro del Vencedor*, una

noticia que, sin lugar a dudas, de ser cierta, hubiera pasado desapercibida por la opinión pública. Es lo referente a la supuesta compra de un reloj marca *Vacheron Constantin*, valorado en US30 mil dólares americanos por parte del Presidente de la República.

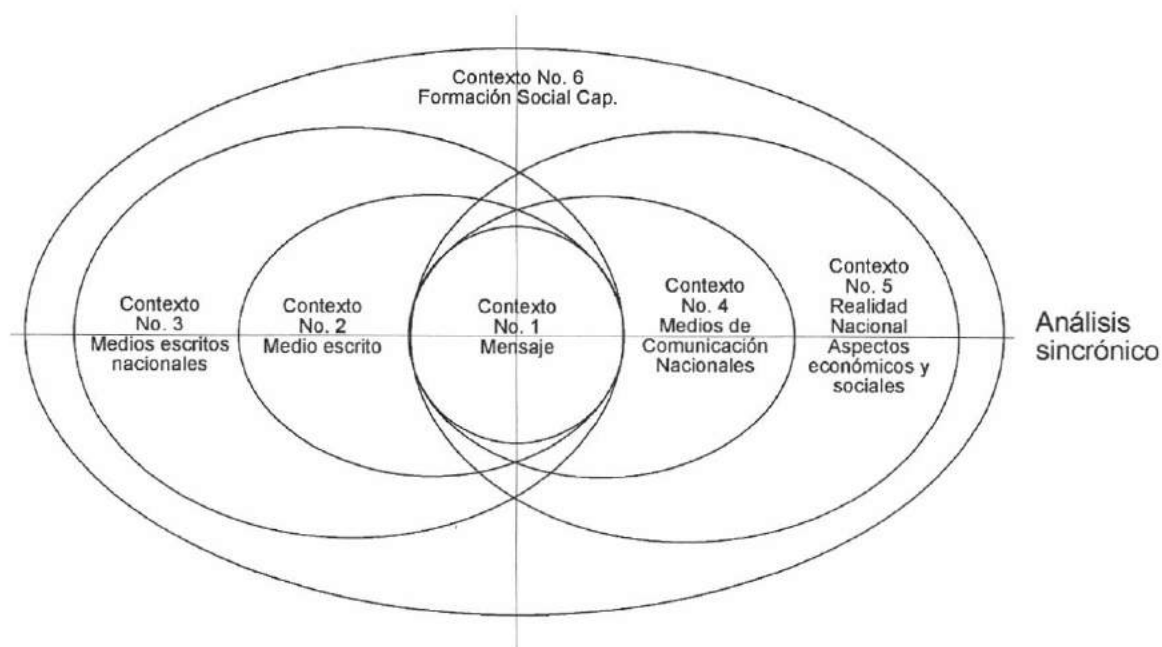
El contexto de la nota, sin embargo, abunda en ambigüedades y datos sin fuentes precisas, y el escenario primario es Estados Unidos, en donde, aparentemente, Portillo habría realizado la compra. Los tres periódicos citaron fuentes *que pidieron no ser identificadas* y tomaron como fuente confiable al articulista que elaboró la nota para una revista que se dedica a difundir chismes en el ámbito de la farándula norteamericana.

No obstante que el presidente Portillo desmintió ese mismo día que hubiese comprado tal joya, los medios impresos, al día siguiente, continuaron especulando sobre dicha compra, dejando entrever que en efecto sí se realizó. El golpe propagandístico estaba dado, apoyado además por la crítica de la oposición que los medios se cuidaron muy bien de citar, calificando la supuesta acción presidencial como una *burla al pueblo*.

## 6.2 REFLEXIONES FINALES: La agenda informativa, mito o utopía

A manera de ilustración se reproduce el siguiente esquema<sup>14</sup> que nos puede ayudar a entender todo este entramado comunicacional que se verifica en la práctica periodística y la estructura de los medios de comunicación, en este caso la prensa escrita.

Esquema 6.1 Contextos de la comunicación



Fuente: Elaboración propia, año 1986

<sup>14</sup> Carlos Intriano, *Elementos de Persuasión* (Guatemala: Editorial Estudiantil Fénix, 2002) p.153

En conclusión, generalmente la información que se vierte en los medios de comunicación, no está exenta de filtros de diversa índole. En ella convergen posturas ideológico-políticas, compromisos y relaciones económicas, intereses partidarios, frustraciones e insatisfacciones individuales (tanto como autorrealizaciones y satisfacciones), compromisos con el medio para el cual se trabaja, con grupos sociales nacionales e internacionales, de tal manera que un mensaje siempre será el reflejo de toda esta gama de relaciones y construcciones simbólicas que de alguna manera son reflejo de ámbitos más amplios como pueden serlo una formación social nacional y un panorama internacional.



# **PARTE III. COMUNICACIÓN DE GOBIERNO**

---

❖ **PRENSA, GOBIERNO Y OPINIÓN PÚBLICA**

❖ **PRENSA, GOBIERNO Y MANEJO DE CRISIS EN GUATEMALA**

## PRENSA, GOBIERNO Y OPINIÓN PÚBLICA

El eterno problema común en la vida de cualquier país hoy día es la pugna que se establece entre prensa y gobierno. La primera, se abroga el derecho de ser la voz ciudadana en muchos temas de la vida nacional, convirtiéndose en un poderoso instrumento que moldea la opinión pública e influye directa o indirectamente en las decisiones que toma el gobierno, sea cual fuere el partido que esté en el poder. Un hecho significativo en la historia contemporánea del país es que la prensa, en los últimos 20 años, con muy honrosas excepciones, ha jugado un papel contralor de la cosa pública; y en este sentido, se ha constituido también en un contrapeso de las acciones de los gobiernos de turno.

Amparada en funciones más políticas que legales, conferidas por la sociedad informada (considero que debe excluirse de estas a la gran masa de población que no tiene acceso a los medios de información y mucho menos a la prensa escrita), como son las de informar, educar y entretener, así como de ser intermediarios entre los acontecimientos y los usuarios, la prensa escrita ha ido más allá de estas funciones primarias: se ha constituido en uno de los modernos poderes paralelos del Estado que muchos sectores sociales reconocen, temen y siguen. Fortalecida por una mezcla de factores económico-empresariales y amparados por un andamiaje político transnacional como lo es la Sociedad Interamericana de Prensa -SIP-, la Organización Internacional de

Radiodifusión -OIR-, entre otras, la prensa escrita en Guatemala es reconocida como uno de los actores sociales con mayor capacidad de convocatoria en contra del gobierno de turno. Ya sea a través de la información llamada *periodística*, o a través del periodismo interpretativo, o bien, de los columnistas (en su mayoría de una sola tendencia ideológico-política), la prensa escrita impone contenidos informativos que terminan por moldear las corrientes de opinión a favor o en contra de ciertos temas de la vida nacional.

En el presente capítulo iremos desarrollando algunas ideas básicas en torno a la relación prensa, gobierno y opinión pública. Para ello desarrollaremos más detalladamente el fenómeno y proceso de formación de opinión pública, así como una caracterización a la luz de conceptos tomados de la psicología y la sociología de la comunicación, los cuales nos servirán para entender por qué los medios de comunicación son quizá, el principal factor que debe contemplar un gobierno al momento de tomar decisiones de impacto nacional. En países con democracias más maduras es crucial el manejo de la opinión pública por parte del gobierno, ya que ello forma parte de los correctos procesos de gobernabilidad y manejo adecuado de la imagen de los mandatarios y sus respectivos partidos.

## 7.1 CARACTERIZACIÓN DE LA OPINIÓN PÚBLICA EN GUATEMALA

El concepto de opinión pública<sup>1</sup> es hoy día un tema muy discutido. En efecto, existen diferentes formas de entender este fenómeno que si bien no es contemporáneo, ha cobrado hoy día un peso político sin discusión alguna. En primer lugar podemos entender la opinión pública como la intersección de opiniones individuales en dirección de un tema determinado. También se puede entender este fenómeno como un campo sinérgico que ayuda a desencadenar acciones sociales y políticas a favor o en contra de un tema específico. La opinión pública puede ser analizada también, como el conocimiento, sentimiento y aceptación o rechazo de la ciudadanía ante temas específicos de la vida nacional. Una visión más coherente con nuestro pensamiento es que la opinión pública debe entenderse como las distintas corrientes de opinión que existen (y coexisten) en una sociedad en relación con los temas nacionales, sean estos manifiestos o latentes (en este último estadio estarían los llamados temas tabú).

## 7.2 EL CIRCUITO DE LA OPINIÓN PÚBLICA

Una de las características de la opinión pública es su carácter sumamente voluble y cambiante, de acuerdo a los fenómenos socio políticos que se vivan de momento, así como a la capacidad de actores

---

<sup>1</sup> Antonio Lucas Marín, et al. *Sociología de la Comunicación* (Madrid: Editorial Trotta, 1999), p. 222.

sociales para impulsar, legitimar y fortalecer sus puntos de vista y propósitos particulares.

Por ello, medir la opinión pública en torno a temas nacionales puede resultar una tarea bastante compleja, toda vez que los factores y actores políticos son sumamente dinámicos en su interior, y de esa manera también influyen en los procesos políticos y sociales externos.

En sociedades como la guatemalteca, en donde el largo periodo de enfrentamiento armado obligó a cultivar una doble moral, un doble discurso y hasta una doble personalidad (la legal y la clandestina) a gruesos sectores de la sociedad, tanto militar como civil, hoy día, medir los climas de opinión puede llevarnos a elaborar muchos análisis y conclusiones equivocadas; por muy técnicos que sean los procesos de recolección, sistematización e interpretación de los datos, y por muy elaboradas que sean las técnicas y métodos de investigación, siempre habrá que tomar con muy buena cuota de recelo los resultados de dichas investigaciones de opinión<sup>2</sup>.

A manera de entender en forma el proceso de opinión pública se ofrecen algunas aproximaciones de definición de cada uno de los factores que intervienen en éste. En este sentido, podemos decir que todo proceso de opinión pública es antecedido por procesos de captación, almacenamiento, recuperación, elaboración, decisión y transmisión de opiniones individuales; y aunque no es la suma de

---

<sup>2</sup> Alberto Borini, *Cómo competir y ganar en el mercado de la opinión pública* (Buenos Aires: Editorial Atlántida, 1992), pp.208-209.

opiniones, interpretada en forma mecánica, la opinión pública pasa por ser en gran medida, el resultado del sentir, pensar y actuar de la colectividad.

«*El circuito de opinión pública*», como lo llamaremos en adelante, contiene varios elementos<sup>3</sup>, entre los cuales se detallan los más importantes.

### **Actitud**

Podemos definir la actitud como la predisposición a la acción. Es decir, todos aquellos estados anímicos y emocionales, intelectuales o conductuales que anteceden a las acciones, forman el extenso campo de las actitudes. Todos los seres humanos, ya sea en forma individual o colectiva, poseemos actitudes en torno a cualquier aspecto de la vida social, nacional, internacional, privada o pública.

### **Opinión**

Posterior a la actitud, en el camino de la expresión, podemos situar a la opinión, la cual definiremos como una «*Actitud verbalizada*», en tanto que es la manifestación articulada del sentir, pensar o actuar de un individuo o colectivo social. Las opiniones pueden ser privadas y públicas. Son privadas cuando se comparten entre dos o más individuos y cuya intención no es ubicarlas en el escenario público. Todos los individuos compartimos opiniones privadas, ya sea en el círculo familiar,

---

<sup>3</sup> Friedrich Dorsch, *Diccionario de Psicología* (Barcelona: Editorial Herder, 1996), pp.7,178,666,

en el club de diversa índole o entre grupos de amigos. Pero, por supuesto, no todos los individuos manifestamos opiniones públicas. De allí que para hacerlo tengamos necesidad de acudir a *voceros sociales*, conocidos también como *líderes de opinión*.

### **Conducta**

Llamaremos *conducta* a la reacción consumada de un individuo o colectivo social respecto a un determinado tema. Generalmente los individuos o colectivos sociales asumen conductas a favor o en contra de situaciones de interés, tanto privado como público. Las conductas pueden cambiar de un momento a otro, de acuerdo al grado de influencia que ejerzan los voceros sociales o bien, el giro que tomen los acontecimientos en un momento determinado. Empero, si bien es cierto que las conductas son reacciones cambiantes, fuertemente influenciadas, también lo es que son el preámbulo para construir nuevos imaginarios colectivos que, a la larga, servirán de reservorio para los comportamientos sociales.

Una conducta políticamente bien manejada, puede representar el pasaporte al éxito de un líder; sin embargo, por las características muy peculiares de las muchedumbres, el más mínimo error puede costarle un desprestigio y en situaciones extremas, hasta el abucheo o reprimenda pública. Y es que, como apunta Gustavo Le Bon<sup>4</sup>:

"Las multitudes no conocen sino los sentimientos simples o extremados; las opiniones, ideas y creencias que se les sugieren son aceptadas o rechazadas por ellas en conjunto, y consideradas

---

<sup>4</sup> Gustavo Le Bon, *Psicología de las multitudes* (Buenos Aires: Editorial Albatros, 1978), p.58.

como verdades absolutas o errores no menos absolutos. Así, las creencias son siempre determinadas por vía de sugestión y no por vía de razonamientos".

En Guatemala existen algunos imaginarios colectivos generados a partir de esta observación de Le Bon, en donde las muchedumbres aceptan sin mayor discusión las conductas y opiniones transmitidas a través de los medios de comunicación, especialmente la prensa escrita. Y está más que demostrado que en países donde los intereses del gran capital han incursionado también en los medios de comunicación, estos terminan siendo el canal de expresión de los temas que interesan al gran capital y otros grupos de poder, a tal grado de generar comportamientos sociales que a través de los años, se constituyen en normas de vida, es decir, parte integral de la cultura de un país.

### **Comportamiento**

A medida que las conductas van siendo reforzadas con satisfactores de cualquier índole (desde pecuniarios, en especies o político-ideológicos), es previsible que los individuos o colectivos sociales reaccionen de forma igual o parecida ante estímulos similares. A este proceso de reacción previsible le llamaremos *comportamiento*<sup>5</sup> *social* o *individual*. Aquí radica en mucho, la importancia de conocer cómo se comportan los individuos en lo particular y los colectivos sociales en situaciones políticas o actuaciones de gobierno, toda vez que son el

---

<sup>5</sup> Dorsch, *Ibid.*, p.167



termómetro que permite medir, no la esencia de las acciones realizadas, sino la percepción que se tiene frente a estas. El comportamiento de las multitudes es severo frente a enemigos reales o elaborados por la oposición y difundidos a través de los medios de comunicación.

La psicología de masas<sup>6</sup> ha demostrado que no es lo mismo un comportamiento individual que uno colectivo. En efecto, las personas tendemos a actuar de una manera distinta cuando somos abordadas en forma individual a como lo hacemos en forma colectiva. Generalmente las multitudes con escasos niveles de escolaridad o formación política, accionan mediadas por sus sentimientos, euforias, emociones y en menor medida, en forma racional. Esta característica es fundamental de ser tomada en cuenta cuando se analizan los comportamientos colectivos, ya que, esencialmente, estos no corresponden a posiciones racionales sino emocionales; en este caso se dice que *bajan las defensas del yo* (o sea, los criterios racionales) y tendemos a comportarnos mediante los intrincados y primitivos mecanismos de los instintos.

### **Instintos**

En términos generales, podemos definir los instintos<sup>7</sup> como mecanismos de acción y reacción de la personalidad que garantizan la perpetuación de las especies. En su clasificación más elemental, los instintos pueden agruparse en tres grandes categorías: Instintos de

---

<sup>6</sup> Lucas Marín, et.al. p.25.

<sup>7</sup> Dorsch, Ibidem, p.501.

vida (satisfacción de necesidades vitales como comer, dormir, calmar la sed, abrigarse, etc.), instintos de muerte (agredir a los demás y agredirse a si mismo), e instintos de conservación (perpetuar la especie mediante el acto de copulación y sus diferentes ritos amatorios).

La psicología social agregaría un cuarto instinto: el de progreso. Este último se supone que se convierte en el resorte que ha impulsado a la especie humana a propulsar el progreso en sus diferentes manifestaciones. Todos los valores culturales, ya sean materiales o espirituales, que permiten a los seres humanos procurar su bienestar, son el resultado de una herencia genética que se traslada de generación en generación por la vía de la educación, las prácticas sociales de todo género, la transferencia de información y la emulación, entre otros factores.

En las sociedades contemporáneas, y quizá desde la etapa preindustrial, los medios de comunicación han sido eficaz y eficiente instrumento de modificación y fortalecimiento del instinto de progreso. Es gracias a su mediación informativa que se conocen hoy día, en forma casi simultánea, los últimos acontecimientos en materia de ciencia, tecnología y cultura en general. Son hoy por hoy, la extensa e intrincada red que nos permite estar informados de todo cuanto sucede en el mundo.

Sin embargo, es necesario reconocer también, que los medios de comunicación han sido utilizados como canales de transmisión de

violencia y agresión, estimulando con esto el instinto de muerte. En términos simbólicos, estos constituyen la inmensa vitrina donde se aprecia lo más moderno de la tecnología de guerra, las agresiones de pueblos contra pueblos, de hombres contra hombres, de civilizaciones contra civilizaciones y de crímenes sin castigo, de héroes de guerra, de caudillos autoritarios, y de una cada vez más generalizada pérdida del respeto por la vida y la integridad ciudadana. En su defensa los medios aducen que lo único que ellos hacen es servir de intermediarios entre los hechos y la opinión pública. Por supuesto que esto no está en discusión, empero, podrían ser utilizados sus espacios informativos para transmitir otros tipos de valores, el valor al trabajo, al esfuerzo humano por superar los estados de miseria, a los héroes anónimos que cada día se entregan a tareas de investigación para erradicar las enfermedades, a quienes renuncian a su comodidad para ponerse al servicio de causas nobles.

La lista de lo positivo que debieran informar los medios de comunicación es inagotable. Por supuesto que es satisfactorio leer en algunas páginas de periódicos algunos ejemplos (aunque esporádicos) de estos mensajes positivos.

### **Motivación**

Por motivación<sup>8</sup> entenderemos la activación de mecanismos ocultos de la personalidad por medio de mensajes internos y externos. La

---

<sup>8</sup> Dorsch, *Ibidem*, p.620.

motivación es un campo que genera necesidades de diversa índole, las cuales deben ser satisfechas por los seres humanos.

Los motivos<sup>9</sup> pueden ser reales o creados por la sociedad de consumo. Los primeros corresponden a una jerarquía llamada *motivos primarios* y los segundos son los llamados *motivos secundarios*. La psicología del aprendizaje tiene muy en cuenta los motivos primarios y secundarios, con el propósito de conectar estos con los estímulos y crear un campo propicio para el aprendizaje de nuevas normas, hábitos, conocimientos, destrezas y valores.

### **Estímulos**

Llamaremos estímulo<sup>10</sup> a todo elemento que permite activar los mecanismos ocultos de la personalidad, es decir, las motivaciones. Los estímulos pueden ser sensoriales y conceptuales. Constituyen estímulos sensoriales todos aquellos elementos físicos capaces de ingresar por cualquiera de nuestros cinco sentidos: estímulos lumínicos, olfativos, táctiles, odoríferos y sonoros. En cuanto a los estímulos conceptuales, son aquellos mensajes elaborados y transmitidos a partir de concepciones valóricas, ideológicas y culturales. El ser humano es capaz de autoestimularse, elaborando para su consumo interno, estímulos conceptuales, los cuales construye a partir de su campo de experiencias. También es capaz de estimularse con mensajes de otros seres humanos.

---

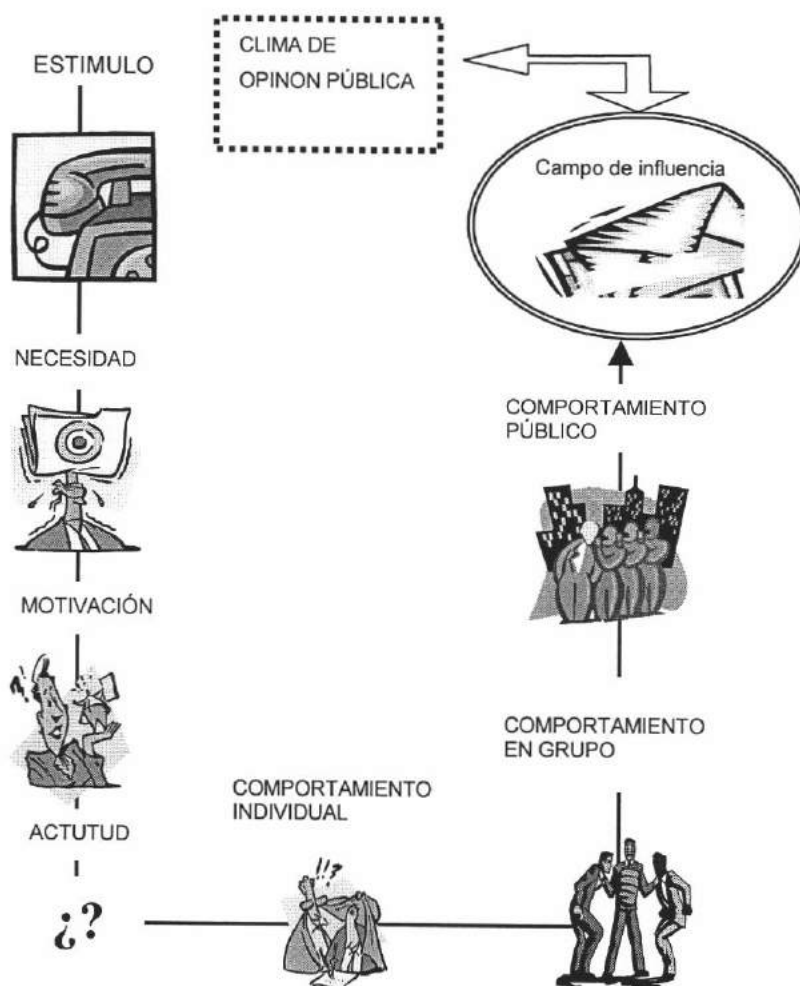
<sup>9</sup> Mason Haire, *Psicología de la empresa* (Buenos Aires: Ediciones Troquel 1994), p.51.

<sup>10</sup> Dorsch, *Ibidem*, p.349.

El lenguaje articulado (verbal o no verbal) constituye un elemento fundamental sin el cual los estímulos conceptuales pueden verificarse.

En resumen, el circuito de la opinión pública desemboca en un clima de opinión pública, precedido de un campo de influencia que es el resultado de la interacción de los individuos respecto a un tema en particular. Gráficamente, el proceso podría ilustrarse de la manera como aparece en el siguiente esquema:

Esquema 7.1 Circuito de la opinión pública



## 7.2.1 CONDICIONES PARA CREAR Y FORTALECER LA OPINIÓN PÚBLICA

Como fenómeno social, la opinión pública no existe por sí y ante sí. Podríamos decir que esta se conforma alrededor de temas o problemas sociales concretos. En este sentido, la opinión pública puede cambiar -y de hecho, cambia- con la misma facilidad con que surge. Hernán Gutiérrez<sup>11</sup>, propone algunas condiciones para crear y fortalecer la opinión pública:

### Condiciones materiales

- Altas tasas de concentración urbana: La opinión pública se fortalece especialmente en las áreas con mucha densidad poblacional. De hecho, en los países industrializados y superpoblados como Estados Unidos y México, la opinión pública es un instrumento de mucho peso en las decisiones gubernamentales.
- Existencia de medios de comunicación: En la vida contemporánea, los medios de comunicación son el canal más eficaz para la transmisión y fortalecimiento de la opinión pública. Estos hoy día tienen un peso sin precedentes en la historia de la humanidad. El efecto de los medios de comunicación -especialmente la radio y la televisión- es

---

<sup>11</sup> Hernán Gutiérrez, *Cómo incidir en la opinión pública* (Quito: ALER, 1997), pp.55-57.

inmediato en aquellos grupos de hogares donde poseen aparatos receptores.

Una característica adicional de los medios de comunicación es que *legitiman* (generan credibilidad) las versiones que corren en los grupos sociales y presentan los relatos como hechos verídicos, aunque no lo sean. La función de prestigio (o desprestigio) que desempeñan los medios provoca un bien fundamentado temor en los grupos políticos y económicos de cualquier sociedad.

### **Condiciones intelectuales**

- Alfabetización suficiente: A mayor cantidad de alfabetos, mayor fortaleza de la opinión pública. En países con altas tasas de alfabetización como Costa Rica en Centroamérica, por ejemplo, el fenómeno de la opinión pública es un valioso instrumento para promover y lograr cambios sociales. Por el contrario, en países como Honduras y Guatemala, el peso que tiene la opinión pública es escaso, y salvo algunos hechos concretos, poco se ha logrado en materia de cambios sociales, por el peso de la opinión pública.
- Educación mínima: Los niveles educativos también inciden en la opinión pública. De hecho, en sociedades como Estados Unidos, Gran Bretaña, Suecia, sólo para citar algunos ejemplos, donde los niveles de educación son altos,

existe un clima de opinión pública más maduro y dispuesto a manifestarse en cualquier momento. De hecho, en estos países, la opinión pública es un instrumento poderoso que provoca cambios estructurales a nivel mundial.

- Suficientes centros científicos generadores de opinión: Los niveles educativos también están acompañados de suficientes centros de incidencia científica que provocan y orientan cambios en las decisiones políticas y económicas de todas las sociedades del mundo. En Guatemala, los centros que provocan climas de opinión son precisamente aquellos que constantemente están emitiendo análisis y opiniones relacionados con el acontecer nacional.

### **Condiciones políticas**

- Existencia de libertad de expresión: La libertad de emisión del pensamiento es por supuesto, una condición connatural de la opinión pública. Hoy día se maneja dicha libertad desde dos perspectivas: libertad de informar y ser informado.

En la primera perspectiva, se le concede el derecho a todo guatemalteco para poder emitir opinión y en la segunda, se garantiza el derecho de "conocer o saber" de la población.

- Acceso a los medios de comunicación: La existencia de la libertad de expresión está condicionada y limitada al libre



acceso a los medios de comunicación, toda vez que éstos son generalmente, empresas privadas que se rigen con base a códigos privados (código de comercio entre otros). Empero, tanto más tiene la opinión pública, acceso a los medios de comunicación, más fuerte se vuelve ésta y en este sentido, más incidencia tendrá en las decisiones políticas y sociales (especialmente en las decisiones y acciones de gobierno).

- Libre locomoción y asociación: La libertad de asociación y locomoción está estrechamente relacionada con las otras libertades. La Constitución Política de Guatemala garantiza dichas libertades. Es importante, para generar y fortalecer opinión pública, que los distintos grupos que conforman la sociedad se expresen a través de manifestaciones físicas, filiación a grupos de distinta índole y medios de expresión.

### **Condiciones comunicativas**

- Tratamiento profesional de la información: En determinados momentos, la opinión pública se transforma en la voz de los que no tienen voz, es decir, es la suma de las voces aisladas en relación a problemas concretos. Por ello es importante que los periodistas y comunicadores en general, asuman una actitud responsable ante la diversidad de mensajes que

pueden generarse en la opinión pública y canalice aquellas versiones que han sido legitimadas en los grupos sociales.

Una actitud irresponsable puede llevar a tergiversar o manipular los verdaderos intereses de la opinión pública, ocasionando estados de alteración social y provocando alteraciones al orden público sin causa justificada. No debe olvidarse que los mensajes manipulantes se convierten en "reguero de pólvora" que finalmente pueden desembocar en caos y destrucción.

- La adecuada mediación social: En las sociedades desarrolladas la opinión pública no nace en el aire. Es el resultado de la mediación de instituciones que provocan el conocimiento, análisis y toma de decisiones de las mayorías en relación a temas específicos. Estas instituciones (como la iglesia en Guatemala) tienen un papel de primer orden en cuanto ser verdaderos y responsables mediadores sociales. Una adecuada mediación social fortalece la opinión pública y evita el caos y brotes de violencia innecesaria.
- La cultura del debate: Un signo de desarrollo social lo constituye la cultura del debate. En los países cuyos índices educativos y culturales son altos, el debate es el instrumento más utilizado para conocer y resolver problemas sociales. Esto fortalece los climas de opinión pública y le da más preponderancia a la opinión de las mayorías. El debate

sustituye a las acciones bélicas. Por ello es importante, para que exista una opinión pública fuerte, que se utilice la discusión y el debate dentro de los cánones que impone un estado democrático.

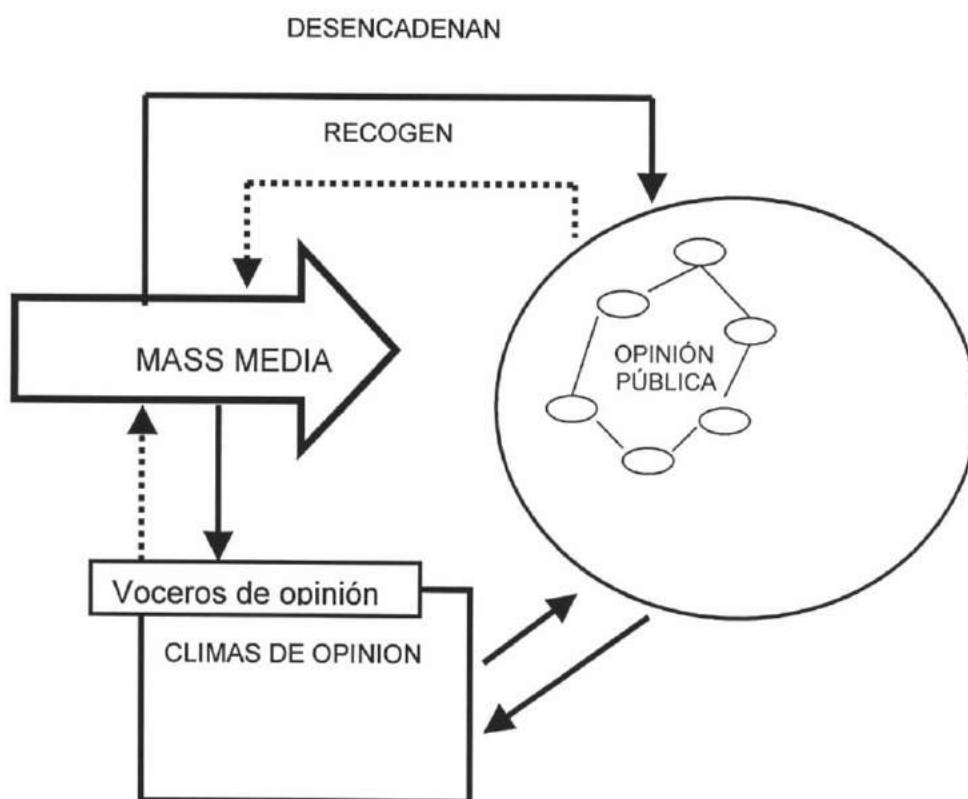
### **7.2.2 MEDIOS DE COMUNICACIÓN Y LA FORMACIÓN DE LA OPINIÓN PÚBLICA**

La participación activa y directa de los medios de comunicación en el proceso de formación de la opinión pública es hoy día incuestionable. Como actores que atraviesan todos los ámbitos de los poderes públicos y privados, los medios de comunicación inciden en la agenda nacional e internacional en forma directa y políticamente comprometida, generalmente, con los intereses de los otros factores hegemónicos de poder: el económico y el político.

Este proceso de formación pública a nivel social y mediante la intervención directa de los medios masivos de comunicación pasa por un proceso de doble vía. Por un lado, tratan de *medir* los climas de opinión que subyacen en los distintos segmentos de la población; por el otro, imponen o desencadenan climas de opinión a favor o en contra de algún hecho.

En el siguiente esquema se ilustra esta función dinámica del proceso de formación de opinión pública ejercida por los medios de comunicación.

Esquema 7.2 Proceso de formación de opinión pública



Fuente: elaboración propia, Año 2002

### 7.2.2.1 ETAPAS EN LA FORMACIÓN DE OPINIÓN PÚBLICA

En el proceso de formación de opinión pública es factible detectar cuatro etapas perfectamente diferenciadas. Gutiérrez<sup>12</sup> las denomina: etapa inicial,

<sup>12</sup> Gutiérrez, Ibid., pp.22-24.

etapa media, etapa avanzada y etapa final. Cada una de estas etapas de dicho proceso se caracteriza por poseer elementos que la diferencian de las demás. Y aunque la formación de opinión pública no es un proceso mecánico y estático, sino todo lo contrario, resulta muy dinámico y a veces impredecible, la caracterización de estas etapas ayuda a la comprensión final del por qué, fenómenos sociales, aparentemente inexplicables a la luz de la rutina diaria, están cargados de fuerzas incontrolables y peligrosamente violentas.

No por gusto, Le Bon<sup>13</sup> indica que las masas son susceptibles de ser influenciadas por el poder de las imágenes y las palabras, en cuya razón no encuentran una traducción literal los vagos conceptos que por muchos siglos han servido para manejar a las muchedumbres. En un párrafo sugestivo Le Bon indica lo siguiente:

"El poder de las palabras está enlazado con el de las imágenes que evocan, y es completamente independiente de su significación real. Aquellas palabras cuyo sentido peor se define, son las que poseen acción. Tales son por ejemplo, los términos democracia, socialismo, igualdad, libertad, etc., cuyo sentido es tan vago, que muchos gruesos volúmenes no bastan a precisar. Es perfectamente cierto, por consecuencia, el poder verdaderamente mágico que se agrega a sus breves sílabas, cual si contuviesen la solución de todos los problemas. Ellas sintetizan las aspiraciones inconscientes más diversas y la esperanza de su realización.

---

<sup>13</sup> Le Bon, Ibid., P.113.

La razón y los argumentos no podrían ni sabrían luchar contra ciertas palabras y ciertas fórmulas. Ante las muchedumbres, se las pronuncian con recogimiento; y, una vez pronunciadas, los rostros toman aspecto respetuoso y las frentes se inclinan. Muchos las consideran como fuerzas de la naturaleza, como potencias sobrenaturales. Evocan en las almas imágenes grandiosas y vagas; pero la misma vaguedad que las difumina, aumenta su misterioso poder. Son divinidades misteriosas ocultas tras el tabernáculo, a las que devoto sólo se aproxima mudo y tembloroso".

A continuación se hará una breve descripción de las etapas antes citadas:

### **Etapas inicial**

Cuando un medio de comunicación decide formar una corriente de opinión pública respecto a un tema de particular interés para el medio o para un grupo de poder afín a éste, lo primero que comienza a enviar a los lectores es información respecto a dicho tema. A esta primera etapa, la inicial, corresponderá la función de enlazar a los lectores con los temas seleccionados por el medio o grupo de poder que, de alguna manera, está *filtrando* la información.

Una primera cuestión que es necesario tomar en cuenta en esta primera etapa es que, cuanto más misteriosa, incongruente, superficial e insostenible sea una información, creará en la mente de los lectores una necesidad de obtener más información, es decir, activará

los mecanismos de la motivación y por ende, de las necesidades informativas, innatas en el ser humano. En otras palabras, los pondrá en un estado que los psicólogos llaman *inconsistencia cognoscitiva*. Esta sed de querer saber y no tener más datos que los publicados, creará en el lector, un estado de alerta mental que le impulsará a obtener más información del tema. Pero al mismo tiempo, en tanto más sugestiva, incidental, adornada y ambigua aparezca la información, más ayudará a que los lectores se vayan ligando con la versión publicada, sea verdadera o falsa.

De acuerdo a las teorías de la manipulación, aquí no interesa el elemento verdadero de la información, sino quién lo dice, y en contra de quién lo dice.

La primera etapa de formación de opinión pública es crucial si se quiere generar una corriente de opinión a favor o en contra de algo o alguien. En efecto, dar la información pormenorizada de los hechos inherentes al tema, creará un efecto de *satisfacción informativa* en los receptores, lo cual es contraproducente para la formación de opinión pública, una vez satisfecha la demanda informativa, los lectores pierden el interés por el tema. Esta es la razón por la cual los medios de comunicación, cuando en verdad quieren generar corrientes de opinión

a favor o en contra de un tema, inician con informaciones muy breves y ambiguas respecto a estos.

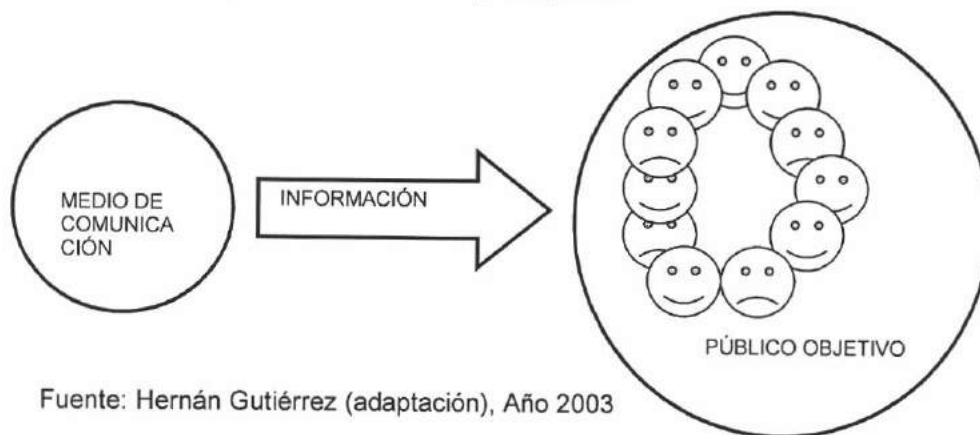
La experiencia nos ha demostrado que algunos temas de trascendental importancia para la vida nacional, trasladados por los medios, con suficiente información tanto de antecedentes, como de impacto, declaraciones técnicas, puntos de vista contrarios, etc., no son capaces de activar los mecanismos ocultos de la opinión pública. En cambio, otros temas hasta cierto punto triviales, si los vemos en la perspectiva de los grandes problemas nacionales, generan encendidas y fuertes corrientes de opinión. La razón básica es entonces que, a medida que un tema se transmite en su forma más contextual, en esa misma medida, el efecto en la opinión pública será de menor impacto.

Lo trivial y *light* de la información periodística, es lo que más contribuye a generar corrientes de opinión a favor y en contra de alguien o algo. Por supuesto que esta afirmación es válida en aquellos países que, como Guatemala, poseen una débil formación crítica de la opinión pública, debido entre otras causas, a los bajos niveles de escolaridad, poca cobertura informativa de calidad por parte de los medios de comunicación, escaso desarrollo de ciudadanía y participación política y control



hegemónico del quehacer político por parte de los partidos políticos. En este sentido, para el caso del régimen del FRG, es más trascendente la supuesta compra de un reloj por el presidente Portillo, que los problemas de recaudación fiscal que afronta el Gobierno. A la supuesta compra de la apetecida joya se le dio un espacio de casi 6 páginas en un solo día en tres de los más importantes medios de comunicación en Guatemala, en tanto que, a otros temas de impacto nacional, se les otorgó apenas unas cuantas cuartillas. La gráfica siguiente nos ayudará a entender esta primera etapa.

Gráfica 7.3 Etapa de formación de opinión pública



Fuente: Hernán Gutiérrez (adaptación), Año 2003

### Etapa media

En esta etapa, los medios arrecian o profundizan su estrategia informativa. Ofrecen mayores elementos sobre el tema, presentan actores de carne y hueso, ponen en

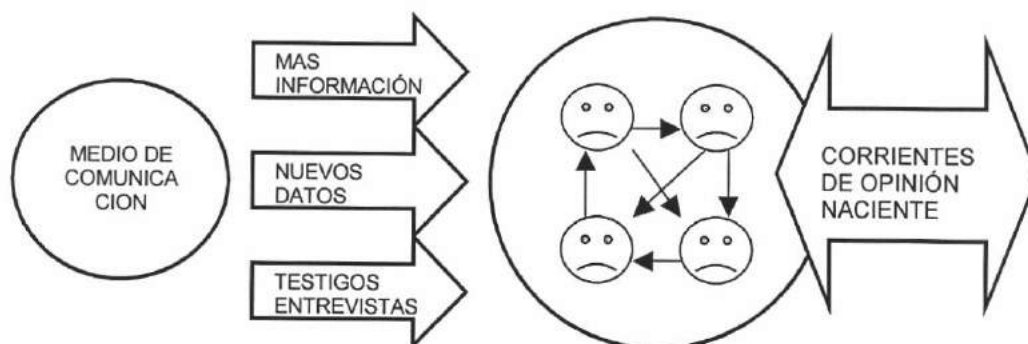
boca de éstos declaraciones a favor o en contra del tema, dependiendo de cuál sea la intención del medio.

El propósito de esta etapa es formar, lo más temprano posible, una corriente de opinión favorable al enfoque informativo que los medios le han dado al tema o suceso. Un elemento importante de esta etapa es que comienzan a hacer partícipe al ciudadano común sobre el tema tratado, poniendo en boca de éste afirmaciones y declaraciones que, sin importar cuál sea el nivel de conocimiento y especialidad sobre dicho tema, son tomados en cuenta como criterios de verdad y rigor científico. Otra técnica muy usada es acudir a los líderes o voceros sociales para obtener de ellos declaraciones a favor o en contra del tema o suceso, sin importar tampoco, cuál sea el nivel de conocimiento o experiencia que dichos voceros tengan respecto al tema. De esta manera, vemos a líderes religiosos opinando sobre asuntos macroeconómicos, políticos, tecnológicos, o bien, sobre los movimientos en la bolsa de valores de Nueva York, sólo para citar un ejemplo.

En la gráfica siguiente se ilustra cómo van cambiando las actitudes de los perceptores a partir de la etapa media, donde se les *bombardea* con más información, y a veces, con escenarios informativos sin ninguna

sustentación real; únicamente se les proporciona la versión verosímil, creíble, pero pocas veces sustentable.

Gráfica 7.4 Etapa Media de formación de opinión pública



Fuente: Hernán Gutiérrez (adaptación), Año 2003

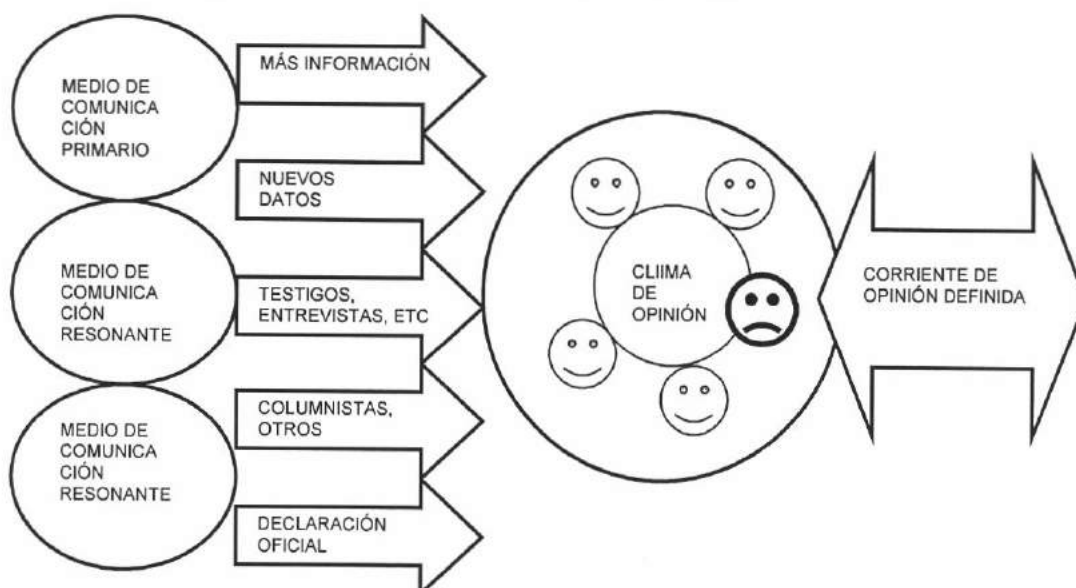
### Etapa avanzada

Una vez los medios han insertado en la mente de los perceptores (o lectores en el caso de los medios escritos), las informaciones básicas que les permitan el cambio de actitudes y enfoques mentales de los hechos o temas, pasan a un nivel de mayor profundización de los temas. En este sentido, hacen acopio de comentarios, opiniones, declaraciones interesadas, apoyo de grupos de presión, más información relacionada con el tema, surgimiento de actores ocultos, polémica, etc.

Como contrapartida, también surgen las declaraciones públicas de los afectados con el tema, las refutaciones, ataques y defensas y a veces, las amenazas con

procesos judiciales y otras instancias legales y legítimas. Es el momento del clímax en los procesos de formación de opinión pública. Las masas se dividen a favor y en contra de los temas. Los especialistas también se dividen y se fomenta la polémica. Claro que si existe interés particular y marcado en crear tendencia informativa por parte del medio, estas reacciones serán tratadas con menos interés y espacio.

Gráfica 7.5 Etapa avanzada de formación de opinión pública



Fuente: Hernán Gutiérrez (adaptación), año 2003

## ETAPA FINAL

Como dice un refrán popular, después de la tempestad viene la calma. Salvo casos muy extremos, donde intervienen otros factores más fuertes que la mera

opinión pública, esta es un proceso psicosocial que, dado un punto de inicio, la curva de atención tiene su punto más álgido en la etapa avanzada y cuyo corolario es precisamente la conformación de una corriente de opinión definida respecto a un hecho o tema. Pero una vez fortalecida esta corriente de opinión, esta curva comienza a descender hasta llegar a lo que se denomina la *etapa final*.

Claro está que una corriente de opinión definida y constantemente alimentada por otros hechos informativos del mismo tema o suceso, pueden pasar de meras opiniones a acciones concretas, tal es el caso de los actos vandálicos, procesos revolucionarios o bien, de revueltas callejeras.

Las corrientes de opinión suelen terminar de distintas maneras. Gutiérrez<sup>14</sup> señala por lo menos cuatro tipos de finales en las corrientes de opinión: el final feliz, el final de humo, el final show y el final invisible. En el *final feliz*, sencillamente las partes en conflicto hacen una declaración pública sobre el tema o hecho informativo, lo cual es aceptado por el mismo medio que inició el proceso de formación de opinión pública. A veces una simple carta de aclaración por parte de la parte señalada,

---

<sup>14</sup> Gutiérrez, *Ibid.*, pp 25-26

voluntariamente aceptada y difundida por el medio de comunicación, basta para dar por concluida una corriente de opinión. Sin embargo, en ocasiones esto no es tan sencillo. Resulta que en el proceso se fueron integrando intereses de otros grupos, medios de comunicación, líderes y otros actores sociales, lo cual hace incontrolable un final feliz por las partes primarias.

En otros casos, los *finales de humo* se imponen. Estos funcionan cuando, para "tapar" el caso, se lanzan otros mensajes que sirven como distractores o "cortinas de humo" sobre el suceso que se ventila en los medios de comunicación. Estos otros mensajes, que por lógica deberán ser de mayor impacto que el caso en cuestión, desligan en forma temporal o definitiva, la atención de la opinión pública. Otra forma de final de humo es dejar languidecer el proceso sin emitir juicios al respecto y más bien, ofrecer otro tipo de satisfactores a la opinión pública por parte del grupo o persona afectada por las informaciones de prensa.

Una tercera forma de dar por concluido un proceso de formación de opinión pública es el llamado *final show*. En este, los acusados pueden dar una declaración pública, aceptando su error, o bien, anunciando medidas correctivas para solucionar el problema en cuestión. Y en

sociedades donde la auditoria social es poco fuerte, estos finales casi siempre se suman a la larga lista de casos no cubiertos o retomados por la prensa y otros actores sociales.

Por último tenemos el *final invisible*. Quizá sea el menos detectado por los actores sociales, sin embargo, es el que más debe preocupar a la parte acusada, toda vez que generalmente es el preludio de modificación de actitudes y comportamientos sociales.

Los efectos de estos finales pueden traducirse en acciones contrarias a los intereses de la parte cuestionada. Es precisamente este tipo de final, el que provocó la baja de popularidad de las autoridades guatemaltecas en el periodo analizado en este trabajo de investigación. Mediante un efecto acumulativo de temas o señalamientos no aclarados en tiempo y con la contundencia y precisión debidas, el FRG y especialmente el presidente Alfonso Portillo tuvo que cargar con toda la onda expansiva de señalamientos en contra de su gobierno, los cuales pueden o no ser ciertos, pero el efecto provocado en la opinión pública fue demoledor para el mandatario. El final invisible, traducido en frustración, cólera, insatisfacción, ataques y señalamientos en contra de Portillo, hacen pensar que la

acción de los medios de comunicación escrita respecto a crear y fortalecer un clima de opinión contrario al gobierno de turno, fue altamente efectiva, a tal punto que el índice de popularidad del mandatario descendió a niveles peligrosamente soportados por presidente alguno en los anales de la historia nacional.

### **7.2.3 ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN DE GOBIERNO EN LA FORMACIÓN DE LA OPINIÓN PÚBLICA**

Las acciones que todo gobierno debe realizar para formar y fortalecer los procesos de opinión pública tendientes a mantener una buena imagen en la población, no se circunscriben solo a mensajes transmitidos a través de los medios masivos de comunicación. Más bien estos son solo una parte de una estrategia integral para la recuperación y fortalecimiento de la imagen gubernamental. Entre estas deben tomarse en cuenta las estrategias político-sociales, estrategias discursivas y de información.

En este inciso haremos un breve recuento de las acciones que deben realizarse a efecto de elaborar una estrategia general de comunicación para la formación de la opinión pública proclive al Gobierno.



### **Estrategias político-sociales**

- Repensar las relaciones políticas intra, inter y extra institución.
- Realizar trabajo de diagnóstico contrapunteado, es decir, analizar los puntos en contra y a favor de un hecho. Realizar un mapa de relaciones o efectos derivados en el conocimiento público de un hecho. A quiénes afecta negativa o positivamente, cuánto les afecta, etc.
- Organización del plan de relaciones públicas que conlleven los siguientes aspectos básicos:
  - Establecer o restablecer contacto directo con medios de comunicación.
  - Establecer o restablecer contacto directo con instituciones y organizaciones públicas y privadas, nacionales o internacionales.
  - Canalizar toda la información que se genere en la organización, tanto dentro como fuera de ésta, pero siguiendo un criterio político.
- Establecer o restablecer las relaciones sociales (verticales, horizontales y circulares) de la institución, tanto al interior como al exterior de ésta. Establecer o restablecer la red de apoyo institucional, proveniente de entes individuales o institucionales, dentro y fuera del país.

- Reestructurar o fortalecer todo el ambiente físico de la organización que contribuya a cambiar o fortalecer su imagen institucional.

### **Estrategias discursivas**

- Elaborar la información con técnicas y formatos periodísticos: boletines de prensa, revistas, periódicos, etc.
- Presentar la información en soportes tales como grabaciones sonoras o en video (de ser posible), o bien en boletines pero redactados con criterio periodístico.
- Presentar la información con los siguientes elementos básicos:
  - Información noticiosa,
  - Análisis (con indicadores, impacto social, etc.),
  - Acciones realizadas o por realizar.
- Intercalar noticias positivas en boletines permanentes.
- Evitar el uso de adjetivos y juicios de valor y mucho menos el insulto.

### **Estrategias de Información**

- Establecer canales seguros de transferencia informativa (teléfono, correo electrónico, Internet y fax) de directores, jefes de información, columnistas y demás personas importantes de los medios.

- Elaborar la información con criterio periodístico, es decir: criterio de actualidad, impacto, interés social, etc.
- Establecer o restablecer una red de informantes que nutran información variada a la institución.
- Establecer o restablecer una red de "contactos" en todos los medios de comunicación.
- Evitar lanzar "bombas" informativas sin fundamento. Esto le resta seriedad a la institución. Toda información que se lance deberá tener un buen respaldo documental o testimonial.
- Dotar al Departamento de Información del equipo básico que requiere la tecnología de punta en materia de comunicación. Especializar a sus trabajadores en el uso correcto de la comunicación.
- Organizar conferencias de prensa periódicas, pero bien planificadas, organizadas y evaluadas para mejorar las estrategias de comunicación.
- De ser posible, crear el informativo permanente (semanal, quincenal o mensual), con criterio periodístico y publicitario muy profesional, sin caer en *defensas oficiosas*.

## 7.2.4 CAMPAÑAS GUBERNAMENTALES DE CABILDEO EN GUATEMALA

Hoy día, la forma de resolver conflictos sociales<sup>15</sup>, especialmente en el campo político se vuelve cada vez más civilizada. Hasta hace unos años, no había forma de plantear soluciones viables a los conflictos; de esta manera, se imponía la ley del más fuerte, incurriendo para ello en prácticas violentas y reñidas con los más elementales derechos humanos y cánones de civilización. Y es que no por gusto, la firma del Acuerdo de Paz que puso fin al enfrentamiento armado en Guatemala, trajo consigo también nuevas formas de resolver conflictos sociales; si bien es cierto que la sociedad en su conjunto no ha logrado asimilar este nuevo estilo de vida y continúa aplicando fórmulas violentas para dirimir sus diferencias, también es necesario reconocer que los grupos o sectores más evolucionados políticamente están empeñados en aplicar otros instrumentos de resolución de conflictos, más acordes a las exigencias de la era posbélica.

En este sentido, los procesos de negociación<sup>16</sup> previos a tomar acuerdos conjuntos entre los diversos sectores que

---

<sup>15</sup> Instituto de Relaciones Internacionales y de Investigación para la Paz –IRIPAZ–, *Guía para el análisis y resolución de conflictos* (Guatemala: IRIPAZ, 1991), p.11.

<sup>16</sup> La *Guía para el análisis y resolución de conflictos*, elaborada por un equipo de especialistas en negociación y resolución de conflictos bajo la dirección de Luis Alberto Padilla, con la conducción de IRIPAZ y auspiciada por la cooperación canadiense es sin duda un valioso instrumento para conocer y

conforman la sociedad guatemalteca, se hacen cada vez más relevantes e imprescindibles, tomando en cuenta que, una sociedad que no dialoga y busca consensos, está predestinada a repetir los errores del pasado, donde la intolerancia y la mutua exclusión fueron los principales signos de la violencia, ya sea común o institucional.

Por supuesto que en un estado de derecho, el principal actor que debe buscar la negociación es precisamente el gobierno, habida cuenta que es a quien más le interesa llevar a cabo los cambios planificados, en forma ordenada y lo menos criticada posible. Antes que imponer leyes, decretos y otras normas legales, el gobierno debe impulsar y agotar las instancias del diálogo, la concertación y la negociación, como vías civilizadas para resolver los diferentes problemas que aquejan a la sociedad guatemalteca. Es la vía posible y exigible, que la ciudadanía espera, a través de la participación activa de los diferentes sectores que la representan.

La imposición siempre ha generado descontento, aún en los estados autoritarios, los gobiernos de turno encuentran cierto margen de descontento y crítica constante acerca de sus acciones, aunque estas redunden en beneficio de las mayorías, por el simple hecho de no haber sido tomadas por consenso,

son objeto de crítica por parte de los sectores antagónicos al gobierno de turno.

Es en esta perspectiva se consideró muy importante que el gobierno realizara campañas de acercamiento con los diferentes grupos sociales para poner en agenda de discusión los distintos proyectos de impacto nacional que necesitaba impulsar, tal como procedió en algunas ocasiones. En el presente inciso se plantean algunas ideas para construir una metodología de cabildeo social que permita construir consensos en los diferentes ámbitos de la agenda nacional.

### **Pasos para planificar una campaña de cabildeo**

A continuación se ofrecen algunos pasos que deben seguirse en la planificación de una campaña de cabildeo. No son recetas inquebrantables, pero a juicio la literatura existente al respecto, son los más recomendables de cara a los niveles de éxito que se desea alcanzar en la resolución de conflictos.

#### **o Análisis del problema**

- Selección del problema (general y específico): La selección del problema específico que el grupo pretende abordar es una tarea compleja. A continuación se enuncian algunos de los criterios básicos a considerar: Qué tipos de conocimientos

temáticos tiene el grupo, en qué áreas temáticas tiene compromiso social el grupo, en cuáles temas se verían afectadas las vidas de los miembros del grupo, qué intereses temáticos tiene la mayoría de los miembros del grupo y cuáles serían los temas que pueden aglutinar a otros sectores y grupos sociales.

- **Identificar los componentes del problema**

Cuando hayamos ubicado el problema específico es necesario desmenuzarlo para identificar sus componentes y elementos causales, ya que un problema es el resultado de muchos factores específicos y sólo puede ser resuelto a través de sus causas concretas. Un método útil para el análisis del problema es una lluvia de ideas, para tratar de identificar todos los componentes que lo integran. Después, se realiza un listado mínimo descartando aquellos aspectos que tengan una relación menor con el problema. Lo ideal es llegar a un nivel de desglose que permita reconocer los mecanismos concretos que pueden ser modificados con la intención de pensar posibles soluciones. Entre todos los factores se escoge de uno a tres, para la elaboración de la campaña de cabildeo. No es conveniente incluir

muchos temas porque se volvería inmanejable dicha campaña.

- **Ordenar y priorizar los componentes del problema**

Cuando ya se cuenta con una primera relación o listado de los componentes de un problema se deben agrupar temáticamente, conforme los siguientes criterios: Tipo de problema (político, social, económico, administrativo o legal) instituciones que están relacionadas con el tema en cuestión y la agenda de trabajo de los entes involucrados.

Una vez que se tiene el listado ordenado es recomendable jerarquizar los componentes para escoger los aspectos más importantes o los más fáciles de solucionar en primera instancia, o bien, los de más interés para el grupo.

- **Fases en la generación e implementación de políticas**

Para identificar y analizar un problema deben realizarse 4 pasos necesarios:

- La definición de la agenda pública o institucional.
- La formulación de políticas concretas y su transformación en leyes o programas.
- La aplicación de leyes o la implementación de programas.



- El monitoreo y la evaluación de impacto.

La incidencia se realiza en todas las fases. Es importante determinar claramente cuál de éstas demanda más atención en un momento dado, y cuál ofrece la mayor posibilidad de influencia. Es más fácil intervenir en ciertas fases que en otras porque ofrecen mayor oportunidad de acceso o incidencia o porque la naturaleza y capacidad del grupo tienen más potencialidad en una que en otra, lo cual influirá en la definición de la estrategia.

- **Soluciones concretas frente a componentes principales**

Una vez identificada la fase en que se encuentra el problema, se comienza a desarrollar una propuesta, la cual se puede generar en cualquiera de las cuatro fases antes mencionadas. A continuación se puede pensar en posibles soluciones para cada componente. Hay que recordar que la finalidad del cabildeo no es la de emitir un pronunciamiento en contra de un problema específico, sino ofrecer una solución concreta al mismo.

- **Selección de propuestas**

Es aconsejable que los grupos seleccionen por lo menos tres propuestas factibles para resolver el problema elegido, éstas se deben considerar eventuales en una agenda tentativa de acción. Por supuesto que la factibilidad de dichas propuestas

es en relación con la capacidad institucional y del grupo para poder resolver el problema.

Antes de adoptar en definitiva alguna propuesta de solución es recomendable, en la medida de lo posible, consultar con expertos para que el grupo determine los criterios en la selección de las propuestas centrales a trabajar para la solución del problema.

- **afinación de la propuesta**

Dado el alto grado de trabajo que se concentra generalmente en la planeación y realización de una campaña seria de incidencia, es importante no querer hacer aquello que no está al alcance del grupo.

En la mayoría de los casos es necesario unificar esfuerzos y optimizar los recursos humanos y económicos en una o dos propuestas, orientadas éstas a lograr o impulsar un cambio específico. Los grupos que lanzan diez o más iniciativas a la vez, perderán eficacia en su campaña de cabildeo.

La propuesta debe estar dirigida a solucionar el problema que ha seleccionado el grupo o ente directivo. Definirla requiere precisar lo que el grupo quiere hacer. Se recomienda al mismo que escriba su propuesta con todos sus detalles, ya que este ejercicio le será útil como base de su campaña de cabildeo.

La afinación de la propuesta tiene como finalidad especificar y detallar los pasos y tareas a realizar. Es decir, definir exactamente qué es lo que quiere, quién lo va a hacer, cómo lo va a hacer, y en qué tiempo se va a realizar.

Lograr una propuesta específica y detallada, exige que ésta reúna ciertas características: cuantificable y medible, específica y entendible, técnica, política y económicamente factible, realizable en un plazo razonable y que contribuya a la formación y/o fortalecimiento de alianzas y coaliciones.

- Cuantificable y medible: sólo dando un valor a la propuesta se sabe si se ha fracasado o se ha ganado.
- Específica y entendible para todos por igual: la afinación de la propuesta debe ser entendible al interior del grupo. Esto es clave en el cabildeo, puesto que el uso de alguna palabra o concepto contenido en la propuesta puede tener diferentes significados para los integrantes del grupo. Por lo tanto, es necesario darle contenido común, tanto a las palabras como a los conceptos utilizados en la propuesta para unificar significados y criterios.
- Técnica, política y económicamente factible: Una campaña de cabildeo requiere de muchos recursos humanos, materiales y de tiempo. Si el grupo es de reciente creación (sobre todo cuando se trata de

gobiernos recién instalados), es recomendable que comience por promover propuestas no tan ambiciosas o complicadas, y sí con grandes posibilidades de éxito. Esto es temporal, mientras se adquieren mayor experiencia, relaciones y recursos humanos y materiales.

- Realizable en un plazo razonable: Si se desean obtener logros importantes, se sugiere jerarquizar los intereses, es decir, hay que señalar qué se abordará en primer lugar, qué en segundo lugar, qué en tercero y así sucesivamente, todo dentro de un plazo no muy largo.
- Que contribuya a la formación y fortalecimiento de alianzas y coaliciones. Si la propuesta está hecha de manera clara y precisa, ésta debe servir de base sólida para agenciarse el apoyo y adhesión del mayor número de grupos posibles, o a la creación o fortalecimiento del trabajo coordinado.

○ **Análisis del espacio de decisión**

Una vez efectuado el análisis del problema y afinada la propuesta, el siguiente paso consiste en analizar el espacio de decisión, o sea, identificar quién tiene el poder de decisión sobre la propuesta.

Es importante familiarizarse lo más rápido posible con el procedimiento para la toma de decisiones en cada fase.

Mientras más se conoce sobre el proceso, se tendrá más posibilidades de influir en él. El análisis del espacio de decisión requiere dar respuesta a las siguientes interrogantes: ¿Quién finalmente toma la decisión sobre la propuesta?; ¿Cómo se toma la decisión?

o **La decisión final**

En esta parte del cabildeo se busca identificar al actor que finalmente tomará la decisión, es decir, la persona que en última instancia decide si es afirmativa o negativa la respuesta respecto a la propuesta del grupo. Este actor principal es el blanco en la campaña de cabildeo. En ésta se busca personalizar a la oposición, ya que no se está cabildeando con instituciones sino con personas aunque estas asuman el rol de representantes institucionales<sup>17</sup>. Esto último es muy importante de ser tomado en cuenta. En cabildeo no se trabaja con instituciones sino con personas que dentro de las instituciones ejercen una buena cuota de poder<sup>18</sup>. En caso que haya varias personas e instancias involucradas en la toma de decisión, el grupo elaborará una lista en la que ordena los distintos nombres de las personas o instituciones, empezando por el que se considere más importante.

---

<sup>17</sup> Haire, *Ibidem*, 186.

<sup>18</sup> Helio Gallardo, *Elementos de política en América Latina* (San José: Editorial del Departamento Ecuménico de Investigaciones –DEI-, 1989), p. 80

○ **La toma de decisiones**

Para influir en la toma de decisión<sup>19</sup> existen procedimientos formales y complicados. Por ejemplo, cuando la propuesta requiere de la emisión de alguna ley o reglamento, entonces hay que entender cómo funciona el Organismo Legislativo o la institución que se va a cabildear.

En general, es necesario identificar los siguientes pasos en la toma de decisiones:

- ¿En qué momento se toman las decisiones?
- ¿Existe una reunión especial para tomar la decisión?
- ¿Existe una comisión especial para la toma de decisiones?
- ¿Quiénes conforman la comisión?
- ¿Cada cuánto se reúne la comisión?
- ¿Quiénes son los responsables de elaborar la agenda de la comisión?
- ¿Cuál es la capacidad real para negociar de la comisión, su margen de maniobra, su nivel de compromisos, etc.?

En la toma de decisiones también existen procedimientos no formales. Algunos ejemplos pueden ser una instrucción presidencial, presiones del sector privado, consulta con

---

<sup>19</sup> Joan Costa, *La comunicación en acción, Informe sobre la nueva cultura de la gestión* (México D.F: Paidós Papeles de Comunicación, 1999), p.32.

asesores influyentes y recomendaciones de organismos o instituciones nacionales e internacionales.

Para influir en el *blanco o grupo objetivo* hay que emplear tanto el procedimiento formal como el no formal. Se puede tener más oportunidad de éxito siguiendo el primero, sin embargo, en ocasiones sólo hay posibilidad de incidir si se tiene acceso al procedimiento no formal. También es importante que se detecten los flujos de poderes paralelos o subterráneos que se establecen en todas las instituciones. Muchas veces de este tejido subterráneo se derivan, en mayor medida, decisiones de alto nivel y trascendencia nacional. También conviene tomar en cuenta si existen asesores *sombra* y cuál es el grado de influencia que tienen en los órganos de decisión; llegar a ellos aporta un excelente grado de probabilidad en el éxito del cabildeo.

El tiempo es un factor importante que debe tomarse en cuenta en el cabildeo. Tanto el tiempo que se invierte en la preparación de la estrategia general, como el que se utiliza en los contactos, afinación de procedimientos, tareas de investigación y evaluación de resultados son elementos que deben tomarse en cuenta a fin de no fracasar en la tarea de cabildeo. Una acción precipitada, sin preparación, investigación y contacto suficiente, dará al traste con cualquier buena intención de cabildeo. En efecto, esta forma

de establecer negociaciones con buenos resultados requiere ante todo, de una tarea permanente de reconocimiento, debilitamiento o fortaleza, según sea el caso, de actitudes, opiniones y conductas individuales y colectivas. Todo éxito en una negociación pasa por este proceso, ineludible y necesario de cara a conseguir óptimos resultados.

- **Mapa de poder**

El *mapa de poder* constituye el cuadro de actores, funciones y relaciones (de afinidad, oposición y neutrales) que se establece en una dinámica social determinada. Por ejemplo, en la demanda de incremento salarial del magisterio nacional se estableció un mapa de poder, cuyos actores fueron los siguientes: líderes magisteriales, autoridades del Ministerio de Educación, líderes sindicales, gobierno central (Presidente y Vicepresidente), Congreso de la República, partidos de oposición, partido de gobierno, estudiantes, maestros y padres de familia, fundamentalmente. Cada uno de estos actores desempeñó un rol social y político que, de alguna manera, influyó sobre las decisiones y resultados finales de la negociación.

Tomando en cuenta la explicación anterior, construir el mapa de poder es importante ya que es un ejercicio de análisis que permite al grupo, por un lado, identificar al actor clave (el



blanco), el cual constituye la primera audiencia, y por otro lado, para reconocer a los actores secundarios (aliados, oponentes e indecisos) los cuales conforman la segunda audiencia. Precisamente éstos tienen la capacidad de influir en cierto grado sobre el blanco en alguna etapa del proceso de decisión.

Enseguida se describe a los actores secundarios:

- *Aliados*: Son los actores que simpatizan y están a favor de una propuesta específica. Éstos no necesariamente son nuestros amigos. No hay que hacer tarea de convencimiento con ellos, sino coordinar acciones a favor de la propuesta.
- *Oponentes*: Son aquellos actores que están en contra de la propuesta. No se les debe considerar como enemigos ni catalogarlos como malas personas. A quienes no se pueda persuadir hay que dejarlos de lado para ahorrar esfuerzos, y sí concentrarse en aquellos que es posible convencer o neutralizar su posición.
- *Indecisos*: Son quienes no tienen una opinión definida en relación a la propuesta o no se sabe exactamente cuál es su posición. Justamente los indecisos se pueden convertir en un *blanco alternativo*. La tarea es convertir a los indecisos en aliados potenciales.

En el cabildeo, el aliado, el oponente y el indeciso pueden cambiar de posición dependiendo de la propuesta específica. Es decir, no son actores estáticos o inamovibles. Por último, hay que detectar el grado de influencia de los actores secundarios sobre el *blanco*, por lo que se precisa hacer una lista empezando por el aliado más importante, después el segundo y así sucesivamente, porque el objeto del mapa de poder es ubicar a los actores que ayudan a llegar al blanco. Para esto es imprescindible un manejo permanente de información.

Para realizar el mapa de poder, se ubica en el centro al *blanco (el actor clave)*. En este sentido debe considerarse como tal a o las personas que toman decisiones ubicadas en el nivel más alto de la línea de mando, y alrededor a todos los actores secundarios que influyen en él, escribiendo sus nombres y apellidos. Aunque se plantee una campaña a nivel nacional, se debe tener en cuenta la influencia internacional. Como resultado del ejercicio de análisis, se elabora el mapa de poder, o sea, la gráfica de dichos actores y sus respectivas relaciones. Como ejemplo, se caracteriza el siguiente caso:

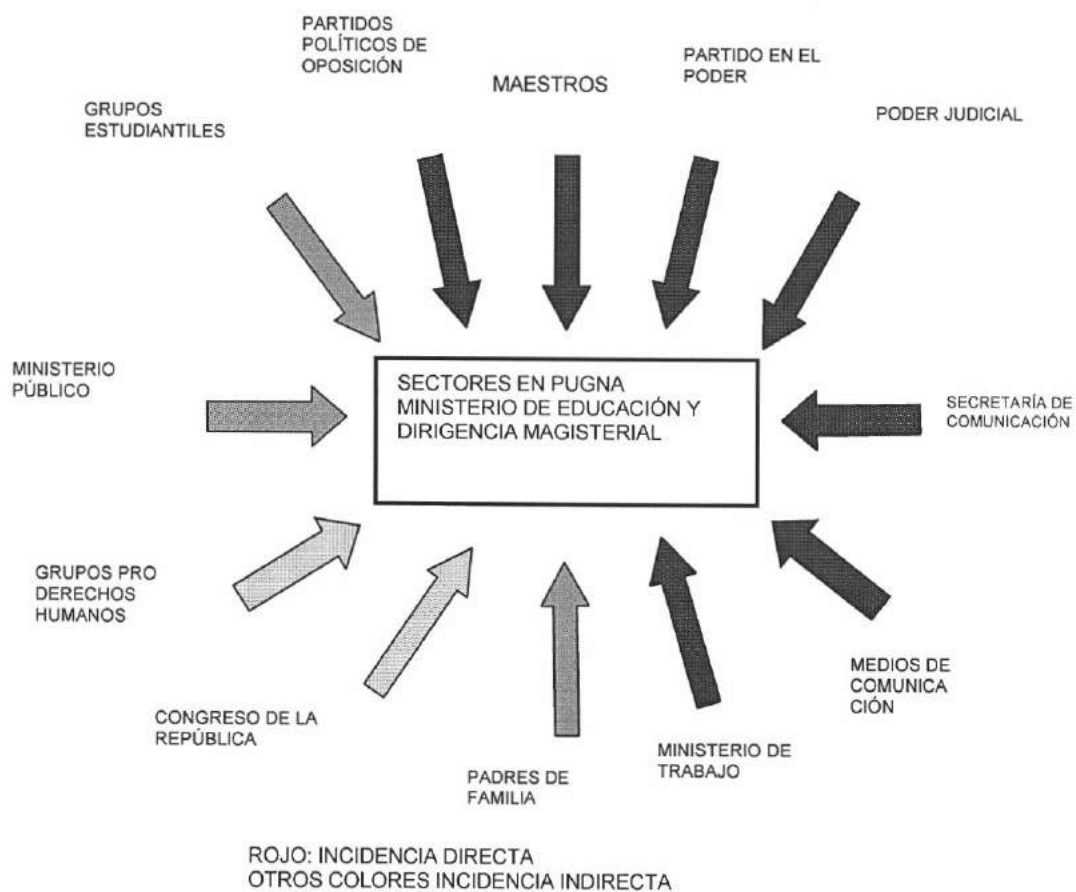
La huelga magisterial realizada en los meses de enero y febrero de 2003, en demanda de incremento salarial y otras exigencias, puso de manifiesto un mapa de poder que bien

pudo ser utilizado por las autoridades del Ministerio de Educación para desarrollar su estrategia de cabildeo que permitiera poner fin a dicha huelga y hacer volver a los maestros a sus puestos de trabajo.

Sin entrar en detalle cuál fue la metodología utilizada por las autoridades de gobierno, se presenta el siguiente esquema, el mapa de poder, como primer escenario de la huelga magisterial más larga en los últimos años, en la cual no hubo ganadores ni perdedores absolutos. Quizá el único gran perdedor fue la niñez guatemalteca que vio disminuida ostensiblemente su posibilidad de acceso a la educación en un ciclo escolar que fue muy accidentado:

## Esquema 7.6 MAPA DE PODER


Grado de implicación en el problema



Fuente: Elaboración propia, Año 2003

El siguiente cuadro muestra la correlación de fuerzas que se mantuvo durante el pasado conflicto gobierno-magisterio. Incluidas las principales fuerzas políticas del país, se muestra claramente cómo no hubo ganadores ni perdedores en términos de contienda política.

Cuadro 7.7 Mapa de correlación de fuerzas

Sectores en pugna	Oponentes Al Mineduc	Aliados Del Mineduc	Neutros o indecisos	Correlación de fuerzas
Ministerio de Educación -Mineduc-    Magisterio Nacional	Dirigencia Magisterial	Partido en el poder	Población en general	<div style="text-align: center;">             4N                             5 +    5-           </div>
	Medios de Comunicación	Poder Judicial	Padres de familia que NO apoyaron el movimiento	
	Grupos estudiantiles	Secretaría de Comunicación	Congreso de la República	
	Partidos de Oposición	Ministerio de Trabajo	Grupos de Derechos Humanos	
	Padres de familia que apoyaron el movimiento	Ministerio Público		
TOTAL DE FUERZAS	5	5	4	

Fuente: Elaboración propia, Año 2003

Es pertinente aclarar que el mapa de poder puede cambiar constantemente en el desarrollo de la campaña de cabildeo, por lo que se recomienda realizar este ejercicio por lo menos cada dos semanas para refrescar y agregar nueva información. También para los actores secundarios se puede realizar un mapa de poder para realizar minicabildeos. Para poder ejecutarlos es preciso plantearse lo siguiente:

- ¿Quiénes son los actores con más influencia sobre el *blanco* (actores claves)?
  - ¿Quiénes son los asesores del *blanco*?
  - Los indecisos claves ¿son realmente indecisos?
  - Los aliados claves ¿son realmente aliados?
  - Los opositores ¿son realmente opositores?
- **El autoanálisis, la organización para el cabildeo**

El autoanálisis es un ejercicio para definir cómo se va a organizar la *campaña de cabildeo*. En ésta hay que precisar quién conforma el equipo de trabajo que lleva a cabo las actividades específicas; el aporte de cada organización o miembro del grupo; cuál va a ser el procedimiento en el proceso de decisión al interior del equipo de trabajo. Además,

es importante aclarar cuáles serán sus facultades, sus límites para negociar y tomar decisiones, asimismo, determinar cuándo será conveniente consultar a las bases o a la coalición.

También deben establecerse claramente las reglas del juego entre las organizaciones participantes, las cuales no necesariamente tienen que ser aliadas tradicionales, esto se plantea con el afán de crear un espacio de reflexión, en el que se pretende evaluar las fortalezas y limitaciones de la organización, institución o coalición. El autoanálisis, que puede hacerse en cualquier momento de la *campaña de cabildeo*, requiere se incluyan los siguientes pasos:

- Identificar de manera precisa a las organizaciones que impulsarán la *campaña de cabildeo*, contestando a las preguntas siguientes: cuáles son las organizaciones participantes y quiénes son los representantes oficiales de dichas organizaciones.
- Establecer y afinar los mecanismos en el proceso de decisión al interior de la coalición o grupo de trabajo, preguntándose cuáles son las organizaciones que integran el equipo de trabajo, cómo se van a comunicar con los grupos que no pertenecen a la organización, quiénes formarán el equipo de prensa, determinando lo que están autorizados a decir y cómo se van a manejar los

desacuerdos y conflictos. Es pertinente nombrar una comisión responsable que defina los mecanismos para su resolución.

- Aclarar el aporte de cada organización en la campaña de cabildeo teniendo en cuenta la cantidad de recursos humanos y materiales con los que se cuenta para su mejor distribución y la cantidad de tareas a distribuir dentro del equipo de trabajo.
- Realizar un análisis político bajo las siguientes consideraciones:
  - Investigar sobre políticas, programas y planes oficiales.
  - Medir el nivel de relaciones con los actores del sector público y privado, cuando convenga.
  - Identificar el grado del conocimiento sobre la temática o problemática y el manejo de datos estadísticos.
  - Evaluar la relación con la prensa y otros medios de comunicación
  - Ubicar el grado de movilización de las bases y la relación del grupo con las mismas.
  - Identificar a posibles aliados a nivel nacional e internacional.



- Comprobar el poder de convocatoria, credibilidad, legitimidad y representatividad del grupo o coalición ante la sociedad.
- Hacer un análisis de las fuerzas y debilidades del grupo, para así poder medir el nivel de incidencia real con la que se cuenta.
- Proponer posibles soluciones a las debilidades descubiertas.
- Desarrollar una estrategia para aumentar la capacidad institucional del grupo y seleccionar dos o tres actividades que lo fortalezcan, las cuales pueden ser, entre otras:
  - Capacitar a los miembros.
  - Socializar la información.
  - Fomentar la participación cooperativa.
  - Imaginar los escenarios posibles para ubicar al grupo y sus miembros.
- **Estrategias de Influencia**

Una estrategia<sup>20</sup> es un conjunto de actividades coordinadas y dirigidas a alcanzar un objetivo común. Las mismas son diseñadas y realizadas por los miembros de un grupo. En el *cabildo*, la estrategia es el conjunto de acciones orientadas a influir o convencer al *actor* o *actores clave* para lograr la

---

<sup>20</sup> Costa, *Ibid.*, pp.33-34.

aprobación de la propuesta. Antes de diseñar una estrategia para el cabildeo es preciso ejecutar las siguientes tareas:

- Investigar: El diseño, programación y calidad de la investigación es crucial.

La efectividad del trabajo de *incidencia* está sustentada en los resultados alcanzados por una investigación objetiva. Ésta requiere de datos estadísticos, pronunciamientos de expertos, testimonios de personas afectadas directamente, ya que cualquier información falsa o no comprobable puede llevar a un resultado equivocado, parcial y subjetivo, con lo cual se puede desacreditar al grupo que está llevando a cabo la campaña de cabildeo.

- Saber a qué nivel se toman las decisiones: Por ejemplo. si es a nivel gubernamental, es necesario precisar si el cabildeo se hará con ministros, secretarios u otros altos ejecutivos; además se debe determinar en qué niveles tiene mayores posibilidades de alcanzar las metas propuestas.
- Elaborar una propuesta: Es necesario pasar por un proceso de discusión interna para llegar a consensos duraderos, es decir, que el diseño de la propuesta no la elaboren unos cuantos, sino que participen todos los involucrados en la campaña de cabildeo, esto no

impide que una comisión de estilo seleccionada, retorne los aportes hechos y proponga un borrador para su discusión y aprobación final por todos los miembros.

- Identificar al *actor clave*: Ubicar al actor principal de la campaña de cabildeo, quien toma la decisión final sobre la propuesta.
- Detectar a los *aliados, oponentes e indecisos*: La identificación de estos actores es vital para poder acceder o influir sobre el *actor principal*.
- Realizar la medición de fuerzas y debilidades del grupo que cabildeará: Es preciso definir las capacidades y las limitaciones (humanas, materiales, logísticas, políticas y financieras) del grupo para no querer hacer aquello que no está a su alcance.

En una campaña de cabildeo pueden desprenderse varias actividades a realizar dentro de la estrategia, por lo que se recomienda se dé prioridad a aquellas que realmente influirán en la toma de decisiones del personaje clave. Entre todas las acciones posibles, las relacionadas con los medios de comunicación, la movilización y la presión son de gran relevancia.

La formulación de la estrategia de influencia y la definición de tareas es la parte más creativa en la incidencia. A través de

este proceso se trata de descubrir cómo *convencer* al *personaje clave* y a los *indecisos*, cómo *motivar* a actuar a los *aliados* y cómo neutralizar a los *oponentes*.

Para llevar a cabo la estrategia de influencia, con los niveles de éxito requeridos, es preciso realizar además, otras tareas fundamentales, sin las cuales, no podrían predecirse las metas a alcanzar. Estas tareas están identificadas como: análisis de intereses, motivaciones y posiciones de los actores implicados; definición de argumentos y formas de presión, así como convencer, motivar y neutralizar a los actores con poder de decisión, cuando este sea el caso. A continuación se esbozarán algunas ideas relacionadas con estas tareas:

- Análisis de los intereses, motivaciones y posiciones de los actores identificados: La estrategia para el cabildeo y las actividades que emanen de ella deben estar orientadas para influir en los actores que se consideren importantes. Se deben analizar los intereses, motivaciones y posiciones de los actores (actores clave, aliados, oponentes e indecisos) en relación a la propuesta, para que los mismos sirvan de guía, por un lado, en la elaboración de los argumentos que se emplearán para convencerlos, y por el otro, en el diseño de las medidas de presión que se utilizarán.

- Definición de argumentos y formas de presión: Una de las vías más seguras tanto para conseguir mayores niveles de conciencia acerca del problema que se desea resolver como para lograr un amplio apoyo hacia una propuesta específica, consiste en la formulación de argumentos o mensajes convincentes dirigidos a los actores primarios y secundarios. Dichos argumentos deben estar basados en información objetiva y datos comprobables, pronunciamientos de expertos, testimonios de personas afectadas directamente, etcétera. Su estilo, contenido, lenguaje, fuentes de información, formato y el momento de presentación deben configurarse en torno al ambiente político y a los intereses, motivaciones y posiciones de los actores arriba mencionados en los cuales se trata de influir.

En los argumentos deben plantearse objetivos concretos. Hay argumentos generales y específicos. Mientras los primeros forman parte de la hoja de propuesta, los segundos pueden emplearse como base para la elaboración de un documento de trabajo al interior de la organización, el cual sirva de guía para convencer al actor (*principal, indecisos, oponentes y aliados*). Algunas de las actividades más recurrentes que se emplean en el cabildeo son:

- Utilizar opiniones expresadas por personas influyentes.
- Construir "opinión pública" a través de artículos editoriales en la prensa y/o encuestas.
- Exigir el cumplimiento de compromisos previos.
- Criticar o elogiar aciertos del actor primario y secundario.
- Movilizar a los votantes para presionar a sus representantes.
- Promover manifestaciones públicas.
- Realizar actos de desobediencia o resistencia civil, cuando se está en la oposición.
- Debilitar actos de desobediencia o resistencia civil, cuando se está en la posición gubernamental, descalificando a sus líderes, restándole importancia numérica, anteponiendo a sus argumentos declaraciones de personajes clave en la comunidad, etc.
- Se debe hacer énfasis, sin embargo, que si bien es cierto las acciones de enfrentamiento son efectivas en ciertos momentos de una crisis, resulta más eficaz utilizar, primero, acciones persuasivas, sobre todo si partimos de la base que el objetivo primordial durante la campaña de cabildeo es

convencer a los que tienen el poder de decisión; ya que si se pasa rápidamente a la confrontación y la denuncia pública se puede ocasionar rigidez en la posición del actor principal, con lo cual el objetivo se verá seriamente obstaculizado.

○ **Convencer, motivar y neutralizar a los actores con poder de decisión**

Para llevar a cabo este requerimiento es necesario aplicar algunos criterios básicos para poder influir en los actores con poder de decisión.

Para convencer al *actor principal* hay que definir:

- Sus intereses, motivaciones y posiciones generales.
- Sus intereses, motivaciones y posiciones en relación a la propuesta.
- Los argumentos que pueden utilizarse para que apoye la propuesta.
- Otras medidas de presión para convencerlo, determinadas por el grupo.

Para convencer a los *indecisos* hay que identificar:

- Quién es el *indeciso* que puede apoyar más a que la propuesta tenga éxito.
- Sus intereses, motivaciones y posiciones en relación a la propuesta.

- Los argumentos que pueden utilizarse para que apoyen la propuesta.
- Definir qué se quiere exactamente de ellos.

Para motivar a los *aliados* es necesario puntualizar:

- Quién es el *aliado* principal.
- Sus intereses, motivaciones y posiciones en relación a la propuesta.
- Los argumentos que pueden utilizarse para que sigan apoyando la propuesta.
- Definir cuál es su función e importancia en la *campana de cabildeo*.

Para convencer o neutralizar a los *oponentes* hay que determinar:

- Quién es el *oponente* principal
- Sus intereses, motivaciones y posiciones en relación a la propuesta.
- Definir los argumentos y las acciones que pueden realizarse para que apoye la propuesta o por lo menos neutralizar su posición.

La estrategia de prensa en *la campana de cabildeo* debe considerar los siguientes aspectos:

- Cuáles son los mensajes o argumentos que se esperan colocar.



- Cómo convencer a los periodistas, con base en sus propios intereses y motivaciones, a que escriban artículos acerca del tema.
- Las diferentes formas de llegar a la prensa pueden ser a través de hacer un llamado a periodistas amigos, convocando a conferencias de prensa, emitiendo boletines, entre otros.

Otros aspectos que hay que tomar en cuenta son:

- Mantener al interior del grupo una comunicación permanente y fluida.
- Coordinar el trabajo.
- Buscar financiamiento para cabildear la propuesta.

Por último, es importante recordar que muchas de las decisiones que toma una persona están determinadas por factores subjetivos, tales como:

- La forma en que enmarcamos un problema (dónde se centra la atención).
- Las suposiciones que uno maneja relacionado con el universo (cómo funciona el mundo).
- Los valores personales.

De estos tres factores, la forma de enmarcar un problema es lo más fácil de modificar a través de argumentos persuasivos. En cambio, lo más difícil de cambiar son los

valores personales. Por esta razón, debemos evitar atacar frontalmente los valores del otro, porque crea hostilidad y resistencia, y puede constituirse a la larga, en la principal arma del adversario para fortalecer su posición en la negociación.

○ **Planificación de actividades**

Las actividades son las tareas concretas que el grupo llevará a cabo para planificar y ejecutar su *campaña de cabildeo*. En este paso se busca detallar todas y cada una de las actividades necesarias para terminar de preparar la campaña y ejecutar las estrategias definidas en el paso anterior.

En cada *campaña de cabildeo* existen dos actividades que no pueden faltar, éstas son:

- La preparación de una hoja de propuesta ejecutiva y
- Las visitas cara a cara con el *personaje central*, los *indecisos*, *oponentes* y *aliados*.

En la primera, se especifica breve y claramente la propuesta y la importancia de ésta. Por tratarse de un resumen ejecutivo, no debe exceder de 2 páginas. En ella deberá esbozarse la propuesta concreta y los argumentos principales, así como los personajes (individuos o grupos) que la respaldan. En la segunda, se expone de forma más directa y efectiva la iniciativa, además que sirve para

recoger información adicional. Se debe tomar en cuenta que ambas acciones demandan escasos recursos económicos y son fáciles de realizar.

Los miembros del grupo deben procurar que cada una de sus actividades contribuya a la realización de la estrategia de *incidencia* que se empleará para acercarse a los actores que tengan *poder de decisión*, las mismas pueden estar dirigidas a:

- Apoyar con tareas de investigación para la elaboración de la propuesta.
- Sondear la propuesta en actos políticos clave.
- Impulsar actividades para el fortalecimiento interno del grupo que llevará a cabo la *campaña de cabildeo*.
- Realizar acciones para persuadir al *actor principal*, a los *indecisos* ya los *oponentes*.

Es preciso plantear un calendario de actividades, en cuyo caso cada una de ellas deberá contar con una persona responsable. Entre las actividades que esta persona debe realizar están las siguientes:

- Preparar y programar visitas a los actores identificados.
- Efectuar actividades de prensa.
- Elaborar una hoja de propuesta.
- Diseñar una estrategia específica para el *cabildeo* de la propuesta

- .Aprobar el plan de acción final de la *campaña de cabildeo*.
- Gestionar y asignar recursos.
- Realizar tareas de investigación y de análisis para afinar la propuesta.
- Otras que determine el grupo.

Una vez que se ha hecho un listado de todas las actividades es recomendable readecuar el plan acordado, partiendo de las posibilidades reales de la organización y de conseguir más aliados y recursos adicionales. Es de suma importancia hacer un análisis en términos de los costos y beneficios de cada actividad propuesta.

#### ○ **Evaluación constante**

Es importante evaluar la *campaña de cabildeo*. La evaluación permite que se conozcan los éxitos y los fracasos, así como la capacidad de gestión que el grupo llevó a cabo en todo el proceso. La evaluación debe plantearse por lo menos en tres niveles:

- A nivel político: Cuáles fueron los logros y fracasos en asuntos específicos: políticas, programas y comportamiento de funcionarios públicos. En este sentido, hay que tomar en cuenta el trabajo de la organización en la planificación e implementación de la

estrategia, los esfuerzos de construir alianzas y coaliciones, la efectividad de los argumentos, las audiencias que se lograron alcanzar, y los éxitos o fracasos en su intento de incidir en la toma de decisiones de los actores con poder de decisión.

- A nivel de la sociedad civil: Debe evaluarse el impacto de la labor de incidencia en términos del fortalecimiento de la organización, institución o coalición para promover, defender y/o garantizar el cambio específico planteado. Cuál es la reacción de los sectores sociales en términos de aceptación, rechazo o ignorancia respecto a la campaña de cabildeo y los temas propuestos.
- A nivel de la democracia: Deben evaluarse los logros y fracasos en términos de la democratización. En qué ámbitos se logró aumentar el espacio político de acción, de participación y el grado de legitimación de la sociedad civil en su labor de incidencia.

### 7.3 LAS CAMPAÑAS DE MEDIACIÓN SOCIAL

La mediación social consiste en establecer una estrategia relacional entre distintos sectores y niveles del tejido social. Esta estrategia se basa en accionar a los ciudadanos, haciéndoles copartícipes de sus propias condiciones de vida, así como de las transformaciones necesarias para alcanzar las metas sociales, entre ellas una mayor calidad de vida.

La acción social incita, necesariamente, a la acción; y para la consecución de esta como proceso es necesario recurrir a tres fundamentos: conocimiento, comunicación y conciencia, denominadas por ello, las 3Cs. Estos tres fundamentos están íntimamente relacionados, de tal manera que uno no puede existir sin el otro; ambos se sustentan mutuamente. Los animadores de los movimientos sociales son tales porque son mediadores sociales, es decir, porque establecen como ya se dijo, una estrategia relacional entre distintos sectores y niveles de la estructura y del tejido social.

La interrelación del conocimiento (análisis de la realidad social), la comunicación (corrección, profundización y difusión del conocimiento en base a la igualdad de oportunidades en el acceso al mismo) y la conciencia (establecimiento de objetivos y predisposición a participar), llevan a la acción transformadora destinada a conformar una metodología de la mediación social.

Los mediadores sociales<sup>21</sup> tienen como propósito distintos niveles de relaciones: entre sí, con la base social, con el mercado, con las instituciones públicas; y las relaciones entre estos niveles de relaciones (relaciones entre relaciones). Nos interesa aquí centrarnos en las complejas relaciones que los grupos animadores tienen que establecer con la base social a la que se dirigen, de la que se alimentan.

### **7.3.1 PROBLEMAS QUE ENFRENTA EL GOBIERNO DE GUATEMALA PARA LA MEDIACIÓN SOCIAL**

No es lo mismo hablar de mediación social en un contexto antes de la era de la globalización, donde las redes y relaciones sociales estaban marcadas por una dinámica menos compleja a la que se nos presenta hoy día. cuando las relaciones sociales de un país están profundamente determinadas por las relaciones sociales del mundo en su conjunto. El esquema de interdependencia en cascada aquí funciona perfectamente. En este sentido, es preciso partir de los efectos que los procesos de globalización están teniendo sobre la estructura social, y más particularmente sobre las estructuras de las redes sociales en las ciudades. Polarización (o dualización) social y segmentación social

---

<sup>21</sup> Fernando Calderón, *Movimientos Sociales y Política: La década de los ochenta en Latinoamérica* (México D.F: Editorial Siglo Veintiuno, 1995), p.29.

se nos presentan, paradójicamente, como las dos caras de la misma moneda.

Varios son los aspectos que llevan a pensar que nuestro sistema social ofrece una tendencia a la separación entre polos (riqueza-pobreza) y la segmentación de los mismos. Veamos los más importantes.

- Existe una tendencia donde se produce un creciente alejamiento entre un "sector primario" más rígido y caracterizado por la elevada calificación del trabajo, estabilidad en el empleo, alto nivel de rentas, posibilidad de promoción social, prestigio social y un sector secundario más flexible y determinado por los bajos estándares de calidad, por la inseguridad y la cada vez elevada precariedad del empleo, los bajos ingresos, por las escasas posibilidades de movilidad social, y en general, por un estigma social negativo, producto del cada vez debilitado sistema sindical, entre otros factores. Estos factores afectan más directamente a determinadas condiciones sociales en función del género, la edad, el origen étnico (mujeres, jóvenes, inmigrantes internos). Tradicionalmente estas condiciones han sido algunas de las variables que venían a definir las diferencias de clase, aspectos que con la globalización y la "metropolitanización" vienen a redimensionar esta desigualdad en función del énfasis que obtiene el carácter mercantil del consumo de la ciudad. Por un



lado, el incremento de los precios del suelo -derivado, en gran medida, del interés por atraer inversiones de orden global han incidido en la rigidez del mercado inmobiliario profundizando de forma importante en la incapacidad de determinados sectores para acceder a la vivienda, y verse también obligados a recorrer enormes distancias entre el lugar de residencia y el lugar de trabajo.

- Por otra parte, los efectos de las condiciones ambientales provocadas por la ciudad afectan fundamentalmente a los habitantes de los núcleos consolidados de las metrópolis como son la contaminación, la congestión del tráfico, las barreras arquitectónicas, entre otros, pero también la acumulación de piezas urbanas que son un exponente de la degradación ambiental del espacio, como basureros, industrias peligrosas e insalubres, suelos abandonados y degradados, etc. se ubican en determinados espacios vacíos de la metrópoli, pero que afectan a determinados sectores de la población. Ello no hace sino mostrar una nueva separación marcada por las distintas condiciones de habitabilidad en unas y otras partes de la ciudad. Si alguien quiere tener una lectura rápida de la vieja dicotomía pobre-rico solo tiene que pasar la vista por encima del perímetro urbano capitalino y comprobar lo aseverado aquí.
- Los anteriores aspectos de la polarización se encuentran reforzados por los efectos colaterales provocados por el

desmantelamiento de los programas de bienestar social de carácter universal, muy criticados por cierto en el Gobierno del Frente Republicano Guatemalteco (2000-2004). Así los sectores que tradicionalmente tienen algún nivel de dependencia del sector público, ya sea en términos de empleo, como de obtención de servicios, ven disminuidos, tanto en calidad, como en cantidad, el acceso a servicios básicos de bienestar social y por supuesto a los servicios urbanos de más alto nivel (equipamientos de elite de carácter cultural, recreativo, etc.).

- Influyen también. las nuevas tendencias en los cada vez más complejos ciclos de vida de los hogares y de las familias, lo que significa el surgimiento de una diversidad de situaciones que no tiene precedentes. Entre estos, una creciente representatividad de hogares *pluripersonales*, los hogares unipersonales (jóvenes independientes, ancianos en soledad), los hogares *bipersonales* (parejas sin hijos) los hogares *monomarentales* (Madre sola con hijos), los hogares monoparentales (padre solo con hijos). Sectores todos ellos que precisan de unas condiciones urbanas adecuadas, de una diversidad de tipologías de vivienda según la superficie, de la diversificación de los regímenes de tenencia, de mecanismos de integración con el fin de convertir los espacios urbanos en ámbitos de apropiación emocional y cultural, cercanas a las redes de

"solidaridad familiar", a los equipamientos y a los centros de trabajo o de asistencia. Ello implica que esta complejización de la estructura de los hogares precisa de una mejor accesibilidad y mayor movilidad residencial acorde con los ciclos vitales de la familia, de lo que se deriva la necesaria disponibilidad de una amplia diversidad de fórmulas de acceso y tipos de alojamientos que entran en contradicción con las políticas de vivienda y la propia rigidez del mercado inmobiliario en cuanto a tipologías, precios y regímenes de tenencia de estos bienes.

El conjunto de elementos que intervienen de forma interrelacionada en el doble fenómeno de la polarización y de la segmentación, afecta a amplios sectores de la sociedad metropolitana de tal suerte que su desfavorecimiento viene marcado por el hecho de soportar fuertes desigualdades. Se trata de sectores sociales que además se concentran en determinadas zonas de la ciudad, viéndose afectados por las mismas condiciones de existencia, habitabilidad y características del entorno. Así la diferenciación residencial en el espacio se hace inseparable de la separación de los distintos grupos sociales, la separación física va unida a la distancia social. Pero además no hay que dejar de insistir cómo en las zonas marginales (y marginadas) donde se sufre una escasa calidad de vida, cohabita una amplia gama de segmentos que,

en un contexto de heterogeneidad cultural viene a significar una nueva fractura social.

La fuerte desvertebración social, la pérdida de los referentes tradicionales de clase, el debilitamiento del tejido social<sup>22</sup> y asociativo, explican los numerosos ejemplos de explosiones sociales, de enfrentamientos sociales de corte individualizado, o de enfrentamientos sociales entre sectores que entran en una competencia fundamentada en identidades impenetrables.

Emerge una nueva idea que clarifica estas formas de conflicto social y que también nos ilustra en la nueva dimensión de la dualización. Nos referimos a la idea de "vulnerabilidad" que viene a expresar una situación emocional de malestar cultural en el que toda esperanza de movilidad social ascendente es ajena a su propia voluntad, de superación de su condición social de frágil calidad de vida, es contemplada como extremadamente difícil de superar; o peor aún, en el que se visualiza el riesgo a una movilidad social en retroceso, y de empeoramiento, por tanto, de sus actuales cuotas de calidad de vida. Precisamente el referente cercano de los colectivos ya atrapados en lo que podría denominarse la "infraclasse o lumpen" se representan de forma proyectiva como amenazantes culpables de esa posibilidad.

---

<sup>22</sup> René de León Schlotter, *El tejido social y las ideologías* (Guatemala: Instituto de Enseñanza para el Desarrollo Sostenible -IEPADES-, 1993), p.22

El virtual aniquilamiento de los mecanismos tradicionales de inserción social al ir superponiendo planos, como el de la pérdida del trabajo asalariado, la crisis de las organizaciones de referente de clase como los sindicatos y ligas campesinas, muy activas antes de la vorágine globalizadora, la brecha profundizada entre las instituciones y estos sectores vulnerables, la dificultad de acceso a la vivienda y a los mínimos estándares de calidad de vida, etc., unido a la percepción de la degradación física y ambiental de sus lugares residenciales y las grandes distancias a recorrer para trabajar o consumir (inaccesibilidad), provocan un mecanismo sincronizado: amenaza de la integridad psicosocial de las comunidades y falta de elementos de cohesión interna.

En los albores de la globalización<sup>23</sup>, en el caso de Guatemala, se ha podido constatar un fenómeno que ha sido denominado como "*Malestar Urbano*" (designación de un estado confuso, difuso y complejo, la cualidad *de-no-estar-bien* aplicada tanto a un territorio extenso y muy complejo: la metrópoli) que por la complejidad de la interrelación de factores que intervienen tiene un carácter difuso y confuso, que viene marcado por criterios de inaccesibilidad, distancia y exclusión, y que por tanto apuntan a que el aumento de la segregación social vaya acompañada de la segregación espacial, mostrando una brecha entre aquellos sectores con capacidad de consumir

---

<sup>23</sup> Calderón, *Ibid.*, pp.50-54.

el espacio y de aquellos otros sectores que son más vulnerables a los efectos de lo externo (sociales y ambientales) provocadas por el modelo metropolitano, y que viven en la periferia social o al borde de la misma. Los grandes cinturones de población marginada, físicamente ubicados a escasas cuadras del centro de poder histórico en la Ciudad Capital, constituyen solo un ejemplo inmediato y claramente visible de esta nueva dinámica social, difícilmente manejable en términos políticos por los gobiernos de turno, desde los inicios de la vuelta a la democracia a mediados de los ochenta.

Los efectos característicos de los procesos de la globalización llevan aparejada una quiebra de los mecanismos de convivencia de proximidad y de convivencia intergeneracional. La destrucción de las estructuras complejas comunitarias significa la desvertebración de la comunidad (redes de amigos, de vecinos, de familiares, de compañeros de trabajo), perdiendo capacidad para drenar las situaciones de desfavorecimiento social y las de complementar las prestaciones públicas del cada vez más exiguo Estado del Bienestar y, sobre todo, evidenciando la quiebra de los vínculos sociales que refuerzan los procesos de lumpenización y de exclusión social.

Transcurridos los primeros trece años desde que se firmara el primer tratado de libre comercio<sup>24</sup> de los Estados Unidos con Canadá y México, y en plena discusión del tratado de libre comercio del primero con los países centroamericanos, el panorama en términos de desvertebración social nos representa un contexto social donde la generación de nuevas desigualdades manifiestan múltiples fragmentos, múltiples rupturas de las redes sociales, una importante desintegración social; en definitiva, donde la acción y la mediación social necesaria para la reestructura de esa fragmentación precisan de conocimiento y adaptación a los rápidos cambios que se producen.

Desde una comunidad de base (de barrio, la colonia o el cantón) el éxito de la iniciativa social depende en gran medida de su capacidad de respuesta a los problemas cotidianos y ciudadanos. La capacidad de movilización de recursos depende de su arraigo al territorio, de su capacidad para detectar necesidades, y de su capacidad para imbricarse con la base social. Ello precisa de iniciativas sociales capaces de vertebrar las redes de cooperación ciudadana, de articular a la comunidad a través de procesos sociales de concienciación sobre sus propias necesidades. Pero, también, para articular la comunidad es necesario saber detectar sus necesidades y conocer sus

---

<sup>24</sup> De León Schlotter, *Ibid.*, p.59.

flexibles estructuras informales, la naturaleza de las redes sociales, ambos aspectos no pueden ir separados, más al contrario lo uno no puede ser sin lo otro, la comunicación debe ser multidireccional (de abajo arriba y de arriba a bajo, y horizontal). Precisamente esta línea de trabajo fue la principal debilidad del gobierno del Presidente Alfonso Portillo y del Frente Republicano Guatemalteco -FRG.

Con una frágil y controversial estrategia de articulación social, el gobierno del FRG no pudo penetrar en el tejido social de los sectores de clase media (y no digamos de la clase alta), y más bien, perdió terreno en los amplios sectores que conformaron su base política en las elecciones de 1999: los estratos marginales y marginados tanto del interior del país como de la metrópoli, identificados como clase popular.

No obstante que durante el primer año de gobierno, se fortalecieron los fondos sociales, entre ellos el Fondo de Inversión Social -FIS-, el Fondo Nacional para la Paz -FONAPAZ-, el Fondo Indígena de Guatemala -FODIGUA- la Secretaria de Desarrollo Social -SEDESOL- (la cual se creó y se cerró el mismo en el año 2000, tras múltiples señalamientos de corrupción) y muchos otros fondos sociales, el verdadero impacto a las comunidades pobres ha sido cuestionado por líderes y organizaciones políticas y sociales del país. No obstante estos señalamientos es preciso reconocer que, aunque



sea a marchas forzadas, fueron aprobadas por el Congreso de la República, las iniciativas de ley enviadas por el Ejecutivo y que tenían gran trascendencia social, entre ellas: La Ley de Desarrollo Social, la Ley del Consumidor, la Ley de Derechos de los Pueblos Indígenas, entre otras de singular importancia.

### 7.3.2 LA NATURALEZA DE LAS REDES SOCIALES COMUNITARIAS

Hasta este punto es importante conocer un poco más acerca de la teoría de las redes sociales<sup>25</sup>, a efecto de comprender de mejor manera la implicación profunda que tiene la puesta en marcha de una estrategia general que tienda producir efectos positivos en cualquier campaña de mediación social.

- La red: la estructura informal de relaciones locales adopta la forma de *red*, donde los próximos son vecinos, parientes, compañeros de trabajo, de estudio... Toda red local (en el caso que nos ocupa entendemos por local el barrio) tiene sus "nudos" receptores y emisores de información a través de sujetos que en determinados *espacios de encuentro y confluencia* (espacios públicos, locales asociativos, comercios, bares, equipamientos -deportivos, culturales, de

---

<sup>25</sup> Dena Michelli y Alison Straw, *Desarrollo Social de Redes* (México D.F: Panorama Editorial, 1998), p. 3.

salud, de tercera edad, de la mujer, etc.-, parroquias, patios de vecindad) producen, recogen, crean información, opinión, valores. Es realmente en esta estructura informal de comunicación y reproducción de la información en texto y contexto de confianza, donde está la clave de que ciertos contenidos calen en las conciencias individuales y colectivas, así la interpretación que sintoniza con la cultura local es susceptible de convertirse en un sistema de vinculaciones, puesta en común de los valores y de las actitudes.

- Vínculos: Asunción de compromisos fuertes entre los diversos actores conectados a una red.
- Valoraciones: Puesta en común de un discurso propio de la comunidad, en definitiva es el mensaje que permanece como tantas otras imágenes, un tanto inconsciente, que emerge inductivamente al plano consciente, se asume y connota sentimientos compartidos de identidad, lo que presupone conocimiento de la realidad concreta y de la situación de cada uno en ella; también presupone sentimientos de pertenencia, lo que implica conciencia de grupo y de sus derechos ciudadanos y posibilidades de modificar su entorno.
- Actitudes: Cuando se conjugan las necesidades materiales con otras de carácter cultural, por ejemplo,

los vínculos se hacen más fuertes y los valores más compartidos. En este sentido, se van dando pasos decididos en la actuación en un escenario que cada vez se domina más. Es el inicio de la acción que puede proyectarse en un "conjunto de acción".

- Conjunto de acción: La estructura del tejido social cumple sus funciones activas y movilizadoras si es capaz de proyectarse en un "*conjunto de acción*" que en determinados proyectos, momentos en el que la comunicación fluye horizontalmente y verticalmente en una estructura reticular de niveles de conciencia que es capaz de transformarse en praxis. Una vez establecidos los márgenes conceptuales, pueden establecerse los distintos niveles, y sus relaciones, que conforman una estructura de redes.
- Tejido Formal: Se trata de todos aquellos grupos con valores normativos que tienen, en definitiva, un reconocimiento legal.
- Grupos institucionales: Generalmente con una racionalidad separada del tejido social formal son los protagonistas de la democracia formal y representan todos aquellos sujetos y conjunto de sujetos que tienen una responsabilidad política y gran capacidad de

decisión (cargos públicos, dirigentes de partidos políticos). En este nivel también podríamos incluir a los que tienen capacidad de decisión en el ámbito del mercado (grandes y medios empresarios y directivos de grandes o medianas empresas).

- Grupos funcionales: Se trata de aquellos sujetos que tienen una capacidad técnica y una ocupación funcional que en ocasiones se sitúan en posiciones mediadoras entre los grupos institucionales y el tejido asociativo formal (directores de programas, jefes de servicio, profesores universitarios, coordinadores de centros públicos y equipamientos, etc.).
- Grupos Formales: Se refieren a las asociaciones y directivos de asociaciones que representan intereses de sus asociados o del conjunto de la comunidad en un sentido amplio. Esos intereses pueden expresarse en objetivos de corte más expresivo o corte más instrumental, de corto alcance (más corporativista) o de gran alcance (más transformador).
- Tejido Social Informal: Es el objeto que aquí nos interesa más especialmente como elemento sobre el que construir una metodología de mediación social. Se

trata, más particularmente, de las redes a las que venimos haciendo referencia.

- **Grupos Animadores:** Son grupos de pocas personas que tienen un horizonte ideológico y/o de transformación social del ámbito en el que se sitúan. Suelen ser dirigentes de asociaciones formales y pretenden activar a la comunidad según estrategias de acción social que tienen una orientación previa de carácter global. Su pretensión de organizar, estructurar y activar la comunidad precisa de métodos adaptados al territorio y la conexión con las redes sociales. Requieren también de una metodología capaz de establecer una estrategia relacional del tipo: pensar global, actuar local; y pensar local, actuar global. Estos grupos tienen una dedicación y un activismo considerable, siendo los verdaderos motores del desarrollo de los movimientos sociales tanto urbanos como rurales, siempre y cuando tengan capacidad para conectar e incidir sobre la base social ciudadana.
- **Sectores Activos Informales:** Representa una categoría tan imprecisa y difusa, como fundamental a la hora de activar una comunidad, ya que resultan imprescindibles para la implicación de los ciudadanos en proyectos y procesos sociales. Son sectores que viven la vida de

barrio, reproducen cotidianamente pautas de conducta propias de cada lugar y presentan rasgos de liderazgo social, es decir, en ámbitos o sectores concretos (pandillas juveniles, colegios, comunidades de vecinos, parroquia, asociaciones, lugares de encuentro, mujeres, mercado, centros de ancianos, etc.) gozan de un determinado prestigio y reconocimiento y por lo mismo sus valores y valoraciones, sus actitudes y conducta, tienen mucha influencia sobre el círculo de personas en las que se mueven.

- Sectores funcionalmente pro-activos: Son sectores activos, y son funcionales porque pueden favorecer la acción a través del hecho mediador de su función. Tienen la particularidad de que ocupan una situación en cierta medida funcional. Por su profesión u ocupación desarrollada en el barrio presentan una posición en gran medida privilegiada desde la perspectiva de la acción social y de la articulación de las redes sociales. Se trata de sectores que por esa posición u ocupación se encuentran en contacto con un círculo amplio del barrio y son susceptibles de ser vinculados (comprometidos) en los proyectos y procesos de transformación social. Se podría establecer un listado largo de este tipo de sectores.

comerciantes, bares, presidentes de comunidades y mancomunidades de propietarios, médicos de familia, directores de colegio, profesores, educadores, monitores de tiempo libre, miembros de consejos escolares, directivos de ONGs, directores de sucursales bancarias, miembros de comités de empresa, administradores de fincas, curas, coordinadores de centros culturales, periodistas locales, trabajadores sociales, etc.

- Base social: Es el conjunto de los ciudadanos, como elementos que se relacionan, se comunican, interaccionan y potencialmente pueden experimentar su capacidad colectiva. Es el recurso fundamental de la comunidad y el sujeto transformador como tal. Es el sujeto que experimenta las necesidades imbricadas en un territorio concreto donde se materializan. En el contexto actual de fragmentación social no tienen, en principio, actitudes o intenciones de superar sus condiciones de partida si no reciben estímulos desde el propio interior de la comunidad. Esta base social puede trocarse en *base potencial* si la articulación compleja de las redes establece el nivel de comunicación y organización suficiente para superar estrategias individuales o parciales, y para recrear en definitiva

sentimientos de solidaridad, de identidad y de pertenencia a una comunidad.

La articulación de las redes desde diferentes ángulos significa que la capacidad transformadora de los movimientos sociales y de las organizaciones que lo conforman está mediada por la voluntad colectiva se manifiesta en la generación de corrientes de homogeneización de opiniones que permitan la formulación de fines compartidos, en ritmos de organización de toma de conciencia". De esta cuenta, los movimientos sociales se identifican como tales porque conforman un sistema de comunicación dirigido a la acción, es decir, porque establecen una fluidez de mensajes a través de una estructura de red, donde distintos grupos informales alcanzan un alto grado de cohesión interna. También integran redes externas que refuerzan a grupos formales susceptibles de articularse entre sí, haciendo de esta manera nudos de conexión, de salida y de entrada de información, que se derivan en actitudes y se resuelven en acción en momentos álgidos de movilización y/o en procesos de desarrollo comunitario. De tal suerte que un movimiento social cumple su función activa si es capaz de proyectarse en un *"conjunto de acción"*.

Una estructura del tejido social caracterizada por la fluidez comunicacional puede ser mediatizada por los contextos sociales y económicos, y por tanto, deben adaptarse muy rápidamente a los



cambios sociales para mantener una condición de potencia, de conexión y conjunción entre los distintos niveles de conciencia.

Esta característica es percibida en movimientos sociales que sufren cierta pasividad en momentos de estabilidad económica, pero se reavivan cuando se experimentan periodos recesivos. Las redes sociales también se recrean en momentos de crisis, siendo proclives, durante los periodos de rápidos cambios sociales a nuevas formas de comportamiento y acción social que se difunden rápidamente y que a veces llegan a coordinarse estableciendo eficaces respuestas y alternativas, trascendiendo así los intereses particularistas de las organizaciones sociales.

El caso de la huelga magisterial de año 2003 es un excelente ejemplo de la teoría de los grupos sociales. En una acción orquestada, los maestros lograron articular un movimiento social que aglutinó a más de 30 mil maestros (casi un tercio del total del magisterio), movilizados en varios frentes perfectamente ubicados tanto en el interior del país, como en el área metropolitana. Dotado de un perfil político, con lemas que lo identificaban como tal, el movimiento magisterial logró penetrar su estrategia de lucha en los medios de comunicación, líderes políticos, religiosos y sociales e incluso, de padres de familia y estudiantes, de tal manera que estos hicieron eco de las demandas magisteriales.

Es precisamente, la función de intermediación que las organizaciones sociales desarrollan, entre las redes sociales

informales y los otros sectores (administraciones públicas y empresas privadas), lo que viene a evidenciar la complejidad del escenario social y la necesidad de reconstruir, por parte del Estado, las redes sociales como mecanismos reguladores de esa propia complejidad. Es necesario que el gobierno, como un articulador político y social continuo, enfoque sus esfuerzos a la construcción de un conjunto de redes sociales que le permitan un mayor impacto en las políticas de desarrollo social, de cara a fortalecer el concepto de Estado-nación, más que el de un estado satelital, presa fácil de las políticas de economía global que hoy día se impulsan desde los grandes centros de poder económico mundial.

Es preciso centrar los esfuerzos en la articulación de diversos tipos de redes y de fortalecer las relaciones entre éstas, si se quiere que, como Estado, Guatemala busque el fortalecimiento del modelo democrático como forma de convivencia y desarrollo social. Si esto no sucede a corto plazo, el anarquismo como forma de gobierno, podría apoderarse de las ya maltrechas redes de relación social, dando paso al enquistamiento en las débiles redes sociales, del fenómeno *maras* (pandillas juveniles), la narcoviolencia y otras formas de violencia social no controladas por el Estado y cuyas primeras manifestaciones ya se dejan sentir en lo que va de la presente década.

Para efectos de entender mejor el proceso de mediación social como fórmula para resolver conflictos y ganar imagen positiva por parte del gobierno de turno, se hará una clasificación operativa, en la cual se dé cabida a la explicación del despliegue de las organizaciones sociales, y que además resulte útil para reforzar la idea de multiplicidad de redes con relación a la satisfacción de las necesidades humanas. Entre estas redes, tenemos<sup>26</sup>:

- Redes personales: Estas se derivan primeramente desde las relaciones de parentesco, pero también se construyen desde las relaciones de amistad y de vecindad. Así, la proximidad espacial y la frecuentación de los mismos lugares y el ejercicio de actividades cotidianas compartidas permitirán la trama de estas relaciones. El tiempo compartido en la esfera de la vida cotidiana se determina por la existencia de una cierta vertebración del tejido social, poco preciso en verdad, pero muy eficaz en la satisfacción de la necesidad de comunicación.
- Redes categoriales: Estas se construyen por el acontecimiento de sentirse parte de una determinada condición social delimitada por características categoriales de corte demográfico, socio-económico, étnico, cultural, religioso, etc.

---

<sup>26</sup> Steve Borgatti, Boston College, [www.analytictech.com/borgatti](http://www.analytictech.com/borgatti). Consultada el 20.4.2003.

- Redes relacionales: que se producen en el mercado de trabajo y en las actividades económicas.
- Redes formales y redes funcionales: Desde la perspectiva de las relaciones recíprocas y simétricas están expresadas a través de relaciones que se caracterizan por una cierta carga de relación formal contractual. Ligadas a intenciones o prácticas voluntarias de acción social o institucional vendrían a establecer vínculos encaminados a satisfacer necesidades radicales o culturales de compromiso e intervención, y a delimitar la presencia de un determinado tejido asociativo y de un tejido institucional en el cual interaccionan.
- Redes de iniciativas o redes asociativas: Estas se concretan en escenarios que requieren un máximo despliegue de vínculos entre asociaciones y organizaciones sociales alcanzando un entramado extenso e intenso del tejido asociativo formal y del tejido social informal. Otra forma de entenderlo es cuando se conforman conjuntos de acción - vinculación múltiple- a través de una coordinación de distintas redes asociativas y redes informales de orden primario que fortalecen el desarrollo de movimientos sociales.
- Redes mixtas intersistémicas: Constituyen la máxima expresión de una "Red de Redes", Cuando se producen

múltiples relaciones basadas en principios de reciprocidad y de cooperación entre redes institucionales, redes asociativas y redes informales en distintas escalas territoriales.

Considerando esa multiplicidad de relaciones posibles en el escenario social, de una forma abierta, flexible y variable, en la que cualquier elemento (individual o colectivo) puede ocupar distintas posiciones -en la constelación de redes- simultáneamente, se adquieren así oportunidades de establecer muy diferentes vínculos tanto expresivos o *endogrupales* (de cohesión, de reconocerse como miembro de la red, de primer orden, de bienes relacionales), como instrumentales o *exogrupales* (obtención de bienes y servicios a través de la participación de redes de orden secundario).

En una estructura tan abierta, el individuo puede acceder a diversas formas de participación, y las oportunidades para desplegar diversas combinaciones de éstas en el repertorio de cada uno pueden ser muy considerables y variadas, y por tanto, sumamente complejas. A mayor complejidad y a mayor apertura sistémica las relaciones entre los elementos obtienen una mayor capacidad de influencia en la modificación de los otros elementos y del conjunto de la red, y por tanto, emiten y reciben comunicaciones a través de los vínculos (flujos de información) que a su vez les está modificando.

Los comportamientos y actitudes modificadas cuando se producen a través de unas relaciones de tipo recíproco y simétrico (donde cada elemento de la red juega un doble rol de receptor-emisor) apuntan a procesos que recrean sentimiento de pertenencia y apropiación de los sujetos respecto de los ámbitos, sectores y espacios en los que se insertan, constituyendo de esta manera, las redes sociales.

El concepto de red social<sup>27</sup> no sólo implica la existencia de sistemas de comunicación abierta y de estructuras que descubren la complejidad, *heterogeneización* en "*multitud de aldeas*" que se apoyan mutuamente (se retroalimentan) sin dejar de ser ellas mismas, sino que también es útil para entender las condiciones de las estructuras necesarias para el desarrollo de un Tercer Sector (sistema de organizaciones sociales) y la propia razón de ser de la acción humana en ese ámbito. No podríamos hablar de conceptos de pertenencia, apropiación y participación, en consecuencia, del significado del Tercer Sector sin entender la capacidad "*reguladora*" que se produce a través de las redes sociales.

Las redes sociales tienen capacidad reguladora si a través de ellas los miembros que interactúan logran establecer procesos sociales tendientes a satisfacer las necesidades

---

<sup>27</sup> Otto Lerbinger, *Diseños para una comunicación persuasiva* (México D.F: Editorial El Manual Moderno, 1999), p.145.

humanas de una forma óptima. Podemos establecer tres aspectos o dimensiones que favorecen o minimizan (si son débiles) la función reguladora de las redes:

- La densidad de las redes (dimensión espacial). La pertenencia a distintas redes se vincula a la pertenencia a un espacio. Recrean, definen el espacio.
- La continuidad de las redes (dimensión temporal). La estabilidad que se deriva del arraigo a un espacio permite la continuidad de la relación. La frecuencia, la duración, la estabilidad de los vínculos fortalece la interacción y las hace estables y seguras. Ello supone también una ocupación del tiempo de forma compartida.
- La intensidad de las redes (dimensión estructural). Por las mismas razones los lazos de interdependencia entre los elementos de la red son muy sólidos. La solidez y la variedad de los contenidos enriquecen la experiencia vivida desarrollando los sentidos y los sentimientos.

Por el contrario, las redes pierden capacidad de regulación cuanto más desterritorializadas se encuentren, cuando los vínculos entre los elementos sean débiles por tratarse de contactos esporádicos y discontinuos, o encontrarse limitados por la lógica de los instrumentos mediáticos (puede manipularse o incluso interrumpirse por razones ajenas a la voluntad de los interactuantes sin que

tengan ninguna oportunidad de acción sobre esa manipulación o ruptura), y por tanto se trata de contactos no directos; y también cuando el contenido de los mensajes y de la información no es de interés común, pierde la oportunidad de ser compartida por los elementos que participan de la red, se vacían de contenidos, y en consecuencia resultan demasiado superficiales y carentes de compromisos fuertes.

En consecuencia, la conjugación de esas tres dimensiones, unidas a la participación de los sujetos en distintas redes múltiples que garantizan la apertura de las mismas accediendo así a la innovación, capacidad de adaptación y experimentación, establece el marco de consenso y participación que permite que pueda optimizarse la función reguladora por parte de las redes, o lo que es lo mismo, que se puedan establecer los medios para alcanzar la satisfacción de las necesidades básicas, y por tanto que posibilite las condiciones adecuadas para el ejercicio de la autonomía crítica de sus miembros por medio de la participación activa.

La participación, la apropiación y el sentimiento de pertenencia de los ciudadanos sujetos a estas redes, serían impensables si no existiera una mínima estructura de red, comunicada a su vez, en un sistema de redes, con cierto grado de densidad, intensidad y continuidad. En consecuencia, la capacidad autorreguladora es mayor si las redes son abiertas



(constelaciones de redes diversas y permeables). Cuando son más variados los repertorios de papeles y las redes ofrecen espacio para adaptaciones y estrategias innovadoras, es mayor la capacidad para encarar tensiones y conflictos. En este sentido, la participación de los sujetos en distintas redes múltiples crea condiciones favorables para construir iniciativas y gestionar y sostener recursos para crear procesos de regeneración de grupo o comunidad (ya sea urbana o rural) económica y social.

Si bien es cierto que la capacidad reguladora de una red social viene determinada por su capacidad de traducir en términos operativos sus estrategias, se precisa también de una maduración en un determinado grado de responsabilidad compartida, o sea la creación de *corresponsabilidad* entre sus miembros. La *corresponsabilidad* es lo que permite la prolongación entre los sentimientos "expresivos" y la creatividad "instrumental" a través de las redes sociales. La corresponsabilidad se construye en la unión de la identidad y la autonomía, lo cual significa que el reconocimiento de uno mismo se produce a través de la relación con los "otros", y que igualmente la práctica de un actor (individual o colectivo) se construye en la relación dinámica entre el interior y el exterior. En este sentido, cada actor social está mediatizado por la acción de

los "otros" actores, en una relación dialógica<sup>28</sup> a través de la cual cada actor reconoce en los demás una dimensión de responsabilidad, de modo que a los otros actores les puede considerar -como a sí mismo- corresponsables facultados para tomar parte en los procesos que les afectan mutuamente.

En otra dimensión de la corresponsabilidad, los individuos que pertenecen a una red, construyen una moral de grupo, tanto como una personalidad de grupo, la cual los induce a crear normas compartidas, tanto como sentimientos y valoraciones compartidas, o sea un perfil político, social, psicológico y ético cuyas características son de observancia para todos los miembros de la red.

Para intervenir en la acción social con una estrategia de mediador, se debe primero, conocer este perfil de la red, y luego confiar en ellas. Todo esto significa recrearlas, es decir, conocer sus complejas estructuras y mecanismos, descubrir sus nudos y sus flujos de comunicación, pasamos seguidamente a establecer un esquema de estructura en red que puede ser útil para construir métodos de mediación.

---

<sup>28</sup> Lerbinger, Ibid., p. 163.

### 7.3.3 EL CONOCIMIENTO DE LA ESTRUCTURA DE LAS REDES

Las redes sociales informales cobran mayor sentido en un contexto social donde la creciente desprotección social es una amenaza que pende sobre determinados ámbitos y colectivos humanos. Algunos autores<sup>29</sup> han puesto en evidencia cómo las redes sociales informales en una sociedad en transformación, se dotan de un carácter de *capital relacional* que presenta nuevas perspectivas estratégicas de los sujetos para ser capaces de afrontar los fuertes procesos de vulnerabilidad social.

Sin embargo, la segmentación de la estructura social, y por ende la fragmentación de las redes sociales comunitarias precisan de una estrategia colectiva proclive a articular su potencia transformadora. En todo caso, se reformulan valores sobre la base de confianza mutua entre familiares, amigos y vecinos.

El acceso al mercado de trabajo, a la vivienda, el cuidado de los niños o de los ancianos, y un sin fin de servicios más, pueden ser resueltos, directa o indirectamente, a través de las redes sociales de la comunidad como un renovado sistema que desarrolla funciones de apoyo social y procesos de cambio social.

---

<sup>29</sup> Francisco Requena, *Amigos y Redes Sociales* (Madrid: Editorial CIS, 1994), p.55.

### 7.3.4 EL AUTODIAGNÓSTICO DE LA COMUNIDAD

Los grupos mediadores sociales necesitan formación y autoformación<sup>30</sup>. La acción necesita reflexión y ambas precisan dotarse de métodos para conocer profundamente la realidad que pretenden transformar, tanto como el sentido de la propia transformación. Para conocer la realidad es necesaria la comunicación bidireccional con la base social, con el propósito de restablecer los circuitos y nudos de la misma.

Para conocer el sentido de la transformación es preciso implicar a los ciudadanos en el descubrimiento de sus necesidades y en la transformación consiguiente para mejorar su calidad de vida. Ambos aspectos requieren de los instrumentos metodológicos adecuados.

En el proceso de autodiagnóstico comunitario puede desarrollarse una estrategia de formación y autoformación, que contenga los siguientes elementos:

- Averiguar quiénes somos y qué hacemos. Qué proyectos desarrollamos, con qué recursos propios contamos, qué dificultades tenemos, qué actividades desarrollamos, qué métodos tenemos, a quién llegamos y cómo lo hacemos.
- Formular, en definitiva, un autodiagnóstico de la situación del asociacionismo de base que proporcione a sus miembros un

---

<sup>30</sup> Daniel Prieto Castillo, *El autodiagnóstico comunitario* (Quito: Editorial CIESPAL, s/fi), p.36.

sentido y orientación para estrategias conjuntas. Se trata de detectar las necesidades y demandas formativas que presentan los mediadores sociales, más particularmente, en cuanto a gestión de acciones formativas y proyectos de desarrollo comunitario.

- Identificar los nudos de la red, para establecer compromisos, establecer vehículos de comunicación con los sectores activos, con los sectores funcionalmente pro-activos y la base social. Elaborar un directorio de profesionales y de sectores funcionalmente pro-activos, inventario de espacios de confluencia, establecer estrategia de colaboración mutua, inventarios ciudadanos (comunidades de vecinos, equipamientos, espacios públicos, comercios...) buzones de recogida de sugerencias, directorio de empresas, convenios de colaboración, ofertas de empleo, servicio de trueque, servicios de asesoramiento, boletines y revistas de elaboración participativa. Se deben desarrollar, por tanto, metodologías de participación y de investigación-acción social como estrategia más adecuada para vertebrar la comunidad y establecer la transformación del entorno y medio social.
- Identificar los problemas y su naturaleza: Aprender a analizar la realidad social de nuestro barrio y de su población, su entorno físico y del medio social, así como sus métodos y técnicas necesarias. Detectar los recursos disponibles y establecer un

sistema de indicadores de calidad de vida contrastado y revisado con los distintos niveles de la red social. Recogida de información, elaboración de diagnósticos, análisis y difusión de resultados, incorporación de nuevos datos recogidos de las redes y reelaboración de informe.

- La interacción entre los niveles anteriores nos pone en disposición de programar y ejecutar un plan de acción integral o distintos planes de intervención en un sector de la calidad de vida (medio ambiente urbano, empleo, educación, salud, tiempo libre, vivienda, etc.), cuyo proceso nos llevará a descubrir nuevos problemas, nuevas acciones.

Cabe destacar que para todo esto se necesita establecer un proceso formativo dirigido a los *grupos animadores*, si se quiere optimizar su papel relacional y mediador (en este caso con la base social), una reflexión-acción- participación fortalecida por técnicas y métodos de aprender-comprender. Y como toda estrategia de formación de opinión pública, el gobierno debe centrar su atención en los *grupos animadores*, es decir, en quienes tendrán que realizar la campaña de medición social, sea cual fuere el área a atender.

La formación de opinión pública por la vía de las campañas de mediación social es más prolongada, sin embargo sus efectos son más persistentes y profundos si los comparamos con los procesos propagandísticos y las campañas de cabildeo. En las campañas de mediación social, el gobierno tiene la oportunidad, vía *grupos*

*animadores*, de penetrar en el corazón de los propios afectados y no sólo de sus líderes, ya sean éstos formales o informales.

#### **7.4 REFLEXIONES FINALES: La opinión pública, mito o realidad en Guatemala**

Es indudable que en Guatemala, como cualquier país del globo terráqueo, desde el más avanzado como Suecia hasta el más rezagado como la Sierra Leona, el fenómeno de la opinión pública como un concepto genérico que encierra la posición de los diversos sectores sociales respecto a cualquier situación nacional o internacional, tiene legítima existencia.

Al margen de su grado de madurez, el cual, como ya se ha indicado en este capítulo, está íntimamente ligado al desarrollo crítico de los diversos sectores que conforman la sociedad guatemalteca, la opinión pública se ha manifestado siempre que surgen situaciones especiales en la vida nacional. Y aunque muchas veces estas manifestaciones mantienen una fuerte raíz emocional y poco racional, el hecho es que ha influido en la toma de decisiones del gobierno. En el período analizado, el peso de la opinión pública sobre algunos actos de gobierno y muy especialmente sobre actos del Presidente de la República, ha sido decisivo. Sólo mencionaremos algunos hechos que merecen nuestra atención: A la opinión pública se debe el hecho de que se haya perseguido penalmente a los defraudadores del Instituto

Guatemalteco de Seguridad Social, cuyos casos están en los tribunales de justicia. A la opinión pública también se debe que el caso de los Bancos Gemelos (Metropolitano y Promotor), así como el caso del Crédito Hipotecario Nacional, no quedaran en el anonimato.

Los medios de comunicación masiva, especialmente la prensa escrita, se ha constituido en un efectivo articulador de la opinión pública, enderezando muchas veces, sus actitudes, opiniones y comportamientos a desfavorecer los actos de gobierno y desgastar notablemente la imagen tanto presidencial como del gobierno en general.

En cuanto al Gobierno del FRG, insistimos, no hubo una política de comunicación que guiara las estrategias y acciones en el manejo de la opinión pública, para equilibrar las percepciones políticas que ésta se fue formando a lo largo de estos cuatro años respecto a los líderes y funcionarios del Frente Republicano Guatemalteco. Los resultados fueron reveladores: el partido en el poder perdió un 60 por ciento del apoyo que logró en las elecciones de 1999.

En términos de mediación social tampoco hubo una estrategia integral que buscara la solución de conflictos sociales por la vía de la negociación. Al contrario, muchos momentos difíciles por los que atravesó el Gobierno fueron el resultado de su poca visión y voluntad política para negociar.



## PRENSA, GOBIERNO Y MANEJO DE CRISIS EN GUATEMALA

En el período del Frente Republicano Guatemalteco, las relaciones entre la prensa y el Gobierno se caracterizaron por una relación de crisis permanente, no obstante que éste continuó siendo la principal fuente de información que nutre los medios de comunicación. En efecto, casi el 60 por ciento de la información que se lee en los periódicos, proviene de las esferas gubernamentales, desde la que se genera en la cúpula presidencial, hasta la proveniente de ministerios, secretarías y otras dependencias estatales.

De hecho, cuando el gobierno pasado limitó el libre acceso de los periodistas a las fuentes gubernamentales, la reacción de los medios fue inmediata, incluso poniendo la denuncia ante organismos internacionales como la Sociedad Interamericana de Prensa -SIP-, y otras instituciones colegiadas, pasando desde luego, por las entidades de prensa nacional que, en forma orquestada, exigen el fiel cumplimiento del artículo 35 de la Constitución Política de Guatemala<sup>1</sup>, el cual reza que "(...)Es libre el acceso a las fuentes de información y ninguna autoridad podrá limitar ese derecho (...)".

---

<sup>1</sup> Asamblea Nacional Constituyente, *Constitución Política de la República de Guatemala* (Guatemala: Editorial Ayala, 2001), pp.7-8.

En el primer párrafo de dicho artículo se deja claro que *"Es libre la emisión del pensamiento por cualesquiera medios de difusión, sin censura ni licencia previa. Este derecho constitucional no podrá ser restringido por ley o disposición gubernamental alguna"*. Y en un verdadero malabarismo jurídico, se deja sentado que *"Quien en uso de esta libertad faltare al respeto a la vida privada o a la moral, será responsable conforme a la ley"*. Sin embargo, en una clara violación de los derechos ciudadanos contenidos en el artículo 4° de nuestra Constitución, que reza en su primer párrafo que *"En Guatemala todos los seres humanos son libres e iguales en dignidad y derechos (...)"*, el artículo aludido restringe el derecho de los ciudadanos por el solo hecho de actuar como funcionarios o empleados públicos, en el sentido de que *"No constituyen delito o falta las publicaciones que contengan denuncias, críticas o imputaciones"* contra ellos por actos efectuados en el ejercicio de sus cargos.

Esta pugna legal, la cual refleja claramente el principio de crisis permanente entre el gobierno de turno y los medios de comunicación, ha llevado incluso a que, periodistas, al amparo de la citada ley, se extralimiten en el lenguaje utilizado para referirse a funcionarios públicos, cualesquiera que sea su rango dentro de la administración, usando palabras soeces y muchas veces hasta poniendo en peligro la seguridad personal y familiar de los funcionarios.

Estos últimos, por supuesto, al tenor de lo que establece dicha ley, pueden exigir que un tribunal de honor declare que la publicación que los afecta se basa en hechos inexactos y que los periodistas han faltado a la moral y la ética. Sin embargo, para que un tribunal de honor conozca este litigio es preciso, primero, integrar dicho tribunal y segundo, esperar varios meses e incluso años, para que

conozca el caso y dictamine lo procedente. En la historia jurídica de Guatemala, han sido muy pocos los casos en los cuales algún funcionario público ha hecho prevalecer su versión sobre la información sesgada, malintencionada y manipulante de más de algún periodista o medio escrito.

Al tenor de lo que reza el artículo constitucional antes citado y desarrollado en *Ley de Emisión del Pensamiento*<sup>2</sup>, ser funcionario o empleado público equivale a no menos que perder sus derechos ciudadanos de no ser molestados en su vida privada, no ser calumniados, injuriados ni difamados por la prensa, sin antes haber sido citados, oídos y vencidos en un tribunal competente. De antemano, la prensa muchas veces se constituye en el tribunal que juzga y sentencia a un funcionario o empleado público, sin que siquiera exista la oportunidad de una aclaración de parte interesada. Basta con que el periodista indique que "*se trató de obtener la versión del funcionario pero no atendió la llamada telefónica*" para que su profesionalismo y credibilidad como comunicador social quede a buen resguardo.

Por supuesto que existen excelentes y honrosas excepciones. En no pocos casos, los periodistas asumen posiciones muy profesionales al no pasar por el filtro de la emotividad su tarea periodística. Todo lo contrario, un periodista responsable trata de hacer su trabajo, ateniéndose a evidencias debidamente circunstanciadas y objetivamente comprobables, y si y solo sí, entonces informan a la ciudadanía sobre los actos de funcionarios o empleados públicos. Este tipo

---

<sup>2</sup> Asamblea Constituyente de la República de Guatemala, *Ley de Emisión del Pensamiento* (Guatemala: s/datos editoriales, 2003), pp.9-10

de periodismo, aunque escaso, existe en Guatemala y es practicado por periodistas de reconocido prestigio profesional.

El objetivo de este trabajo no es probar que la prensa contraviene derechos ciudadanos, tampoco defender a funcionarios o empleados públicos que cometen actos reñidos con la ley o la justicia. En todo caso, nuestro propósito es proveer al gobierno, como un todo orgánico y jurídicamente reconocido, un instrumental que le permita resolver momentos de crisis social y especialmente con los actores sociales a los cuales les dan mucha cobertura los medios de comunicación, y reconociendo ampliamente que estos últimos constituyen, en alguna medida, un poder paralelo a los poderes constitucionales del Estado<sup>3</sup>, dada la capacidad de concentración en sus páginas, de poderes fácticos, entre los que destacan el poder económico y político. Cualquier problema que enfrente el gobierno pasa, necesariamente, por las páginas de los periódicos y las emisiones de radio y televisión. En consecuencia, para cualquier manejo de crisis debe tomarse en cuenta la acción (a favor o en contra) de los medios de comunicación, ya que, evitarlos significa activar y fortalecer su condición de portavoces de la contraparte al gobierno.

## 8.1 CARACTERIZACIÓN DE LA CRISIS

Podemos definir la *crisis*<sup>4</sup> como un período dentro de la trayectoria de una institución (en este caso gubernamental), que comienza con un hecho de

---

<sup>3</sup> Alberto Borrini, *Cómo competir y ganar en el mercadeo de la opinión pública* (Buenos Aires: Editorial Atlántida, 1992) p.264.

<sup>4</sup> De acuerdo a *Adriana Meza* ([www.infosol.com.mx/espacio/cont/invest/crisis.htm](http://www.infosol.com.mx/espacio/cont/invest/crisis.htm)). Consultada el 12.12.2002, crisis es toda situación decisiva para la existencia o el futuro de una empresa producida

importante riesgo para el gobierno, con graves consecuencias políticas, sociales y económicas. La verdad es que, ninguna institución de gobierno está libre de una crisis. Es preciso tomar las precauciones adecuadas para hacerles frente en el momento en que ésta aparezca, con el propósito de reducir sus efectos a la mínima expresión.

Las *crisis* no tienen un tiempo de duración estándar. Tras su aparición, la duración de este período es, en términos generales, directamente proporcional a la importancia del hecho causante. Al respecto debemos adelantarnos a indicar que la manera más favorable de resolver cualquier tipo de crisis es la comunicación fluida, eficiente y eficaz. Fluida en el sentido de no poner cortapisas a la información que necesita la opinión pública y los actores involucrados en la crisis; eficiente porque no deben dejarse lados oscuros y poco técnicos del problema en cuestión; y eficaz porque debe llegar en el momento oportuno y con la intención oportuna. Vale insistir en que la única respuesta es la prevista, la preparada en términos de lenguaje articulado. Cualquier improvisación, silencio o actitud contraria sólo trae consecuencias negativas.

Las crisis son situaciones desestabilizadoras cuyas características son las siguientes<sup>5</sup>:

- Inesperadas: Lo que implica menos capacidad de reacción.
- Imprevisibles: Con hechos especiales, exceptuando la posibilidad de tener

---

sorpresivamente y al margen de decisiones de gestores de trascendencia e importancia para el público con información insuficiente que trata de completar los medios por lo tanto compromete su imagen.

<sup>5</sup> <http://www.ucm.es/info/mdcs/ComCrisis.pdf> (artículo sin nombre de autor). Consultada el 18 de marzo del 2002.

datos estadísticos previos que permitan calcular una probabilidad de su aparición.

- Se producen fuera del control y voluntad de la institución, cuestión que obliga a una reacción inmediata para retomar las riendas.
- Siempre comprometen la imagen de la institución, independientemente de su situación previa.
- Alteran los métodos operativos corrientes al focalizar toda la atención y recursos en ellas.
- Saturan rápidamente las líneas externas e internas de comunicación por la necesidad de información en ambos sentidos.
- Producen desinformación, lo que agudiza el pánico y las reacciones inadecuadas, además de crear y acrecentar rumores.
- Debilitan la imagen de los funcionarios o quienes están ubicados en los puestos de poder, tanto administrativo como político.

Los efectos generales de una *crisis* se producen en base a que estas son noticia y su repercusión crea expectativa en la opinión pública. Dichos efectos pueden ser distintos, según los distintos públicos y momentos coyunturales que de alguna manera se relacionan habitualmente con la institución, aunque pueden surgir otros nuevos que refuerzan los efectos. Por ejemplo, la crisis magisterial que enfrentó el gobierno del presidente Vinicio Cerezo hace más de 13 años fue distinta a la crisis que enfrentó el gobierno del presidente Alfonso Portillo en el año 2003. Aunque quede posteriormente demostrada la no culpabilidad o responsabilidad directa de la institución en la

causa de una crisis, ante la opinión pública siempre se comprometen la capacidad y credibilidad de la ésta para cumplir su función.

Cabe destacar que en el tratamiento de la información durante una crisis, influye la imagen previa de la institución. Una crisis debe ser tratada dentro de la estrategia corporativa con una gestión planificada y sistemática. La posible reacción ante ella examina la cultura institucional (sus valores, expectativas, relaciones sociales, etc.) ya que pone de manifiesto las capacidades operativas y funcionales de los planes elaborados y del nivel de preparación e integración del personal, y sobre todo, del personal jerárquicamente responsable.

### **8.1.1 Variables que deben manejarse en una crisis**

Las variables que en todas las crisis deben controlarse y que actúan como vectores en contra son el tiempo, por un lado y la presión externa, por el otro. Estos dos factores están sujetos a la agilidad con que se manejen los elementos básicos de la crisis, pero también a la actitud con que se aborden estos elementos. Si a una crisis se le da demasiado tiempo puede degenerar en caos o anarquía, que es la expresión máxima de la crisis. Los responsables del manejo de una crisis deben tomar en cuenta que el hecho de no ceder no significa tener "todas las de ganar", pues gracias a esta actitud negativa es que han caído presidentes, ministros y demás funcionarios aun cuando se les vislumbraba como fuertes y bien posicionados en la opinión pública. En todo caso, la

elasticidad en el manejo del tiempo dependerá de factores internos y externos, tanto como de la gravedad de los elementos que conforman la crisis. En este sentido, el "olfato político" de las partes en cuestión debe servir para hacer una valoración bien objetiva y desprejuiciada de cuáles son las posibilidades reales de resolver un conflicto sin que este se les vaya de las manos.

La presión externa es otro factor de suma importancia en la resolución de una crisis. Muchas veces la presión externa se constituye en el "salvavidas" que los actores en pugna necesitan para resolver una crisis. Aquí es de suma importancia el papel mediador de un ente externo, con suficiente experiencia y voluntad política para servir de péndulo entre los intereses de las partes en el conflicto. Y es que la presión externa es más fuerte cuanto menos intereses propios tenga en el conflicto, puesto que genera mayor adhesión de la opinión pública y deja con bastante margen de maniobra para poder ejercer un control moral de la situación crítica.

Otra de las variables que deben tomarse en cuenta en el manejo de una crisis es el silencio. Y aunque se le considera como el máximo enemigo de una institución en crisis, bien dosificado puede resultar de mucho provecho a favor de una de las partes. Sin embargo, el silencio muy prolongado de una o ambas partes del conflicto tiende a producir efectos negativos, y de esta manera, cualquiera de los actores que rompa dicho silencio suma puntos a su favor de cara a la opinión pública. Debe recordarse que lo peor que puede sucederle al ser humano es la falta de



información respecto a un problema. En este sentido, la opinión pública valora en forma positiva el hecho de proveerle información, aunque esta sea parcialmente cierta e incluso, en muchas ocasiones, tendenciosa o falta de veracidad.

La transparencia es otro elemento que debe tomarse en cuenta en la solución de una crisis. En este sentido, se supone proveer información veraz aporta credibilidad a los contenidos de los mensajes transmitidos. La falta de información es contraproducente, sobre todo si más adelante se demuestra la ocultación de datos. Por supuesto que en una escala de 1 a 10, la opinión pública valora más la ruptura del silencio que la transparencia, es decir, puede perdonar que se le diga la verdad a medias o incluso que se le mienta, pero no que se le ignore.

Por supuesto que la mejor forma de enfrentarse a la crisis es la *Anticipación*<sup>6</sup>. Se entiende como tal no a prevenir la crisis, porque entonces no tendría razón de ser este elemento crítico. Claro que lo mejor es anticiparse a las crisis, pero cuando esto no es posible, utilizar la anticipación como factor de disminución de riesgo resulta altamente rentable.

La anticipación presupone la elaboración de un mapa de crisis que nos permita elaborar planes de contingencia *ad hoc* y no esperar a que sucedan nuevos hechos para establecer pasos consecuentes. Una actitud responsable y profesional frente a la crisis, nos lleva a realizar lo

---

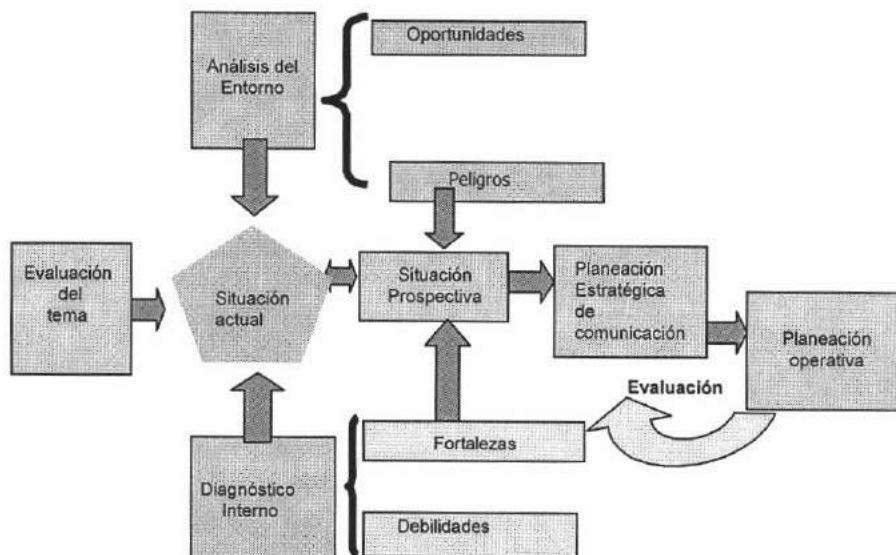
<sup>6</sup> *Adriana Meza* ([www.infosol.com.mx/espacio/cont/invest/crisis.htm](http://www.infosol.com.mx/espacio/cont/invest/crisis.htm)), *Ibid.*, Consultada el 12.12.2002.

que comúnmente se conoce como *Diagnóstico* o *auditoria de vulnerabilidad*, la cual puede hacerse siguiendo los siguientes pasos :

- Elaboración del mapa de crisis que contemple por lo menos los siguientes elementos:
  - Realización de un FODA para determinar su contexto, fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades
  - Lectura prospectiva de la crisis
- Identificación de riesgos.
- Preparación de la información.
- Identificación de los públicos clave.
- Plan de acción.

A continuación se ofrece un mapa de crisis que puede ser útil en el análisis de cualquiera situación de conflicto entre el gobierno y sectores sociales:

Esquema 8.1 Metodología para la elaboración del mapa de crisis



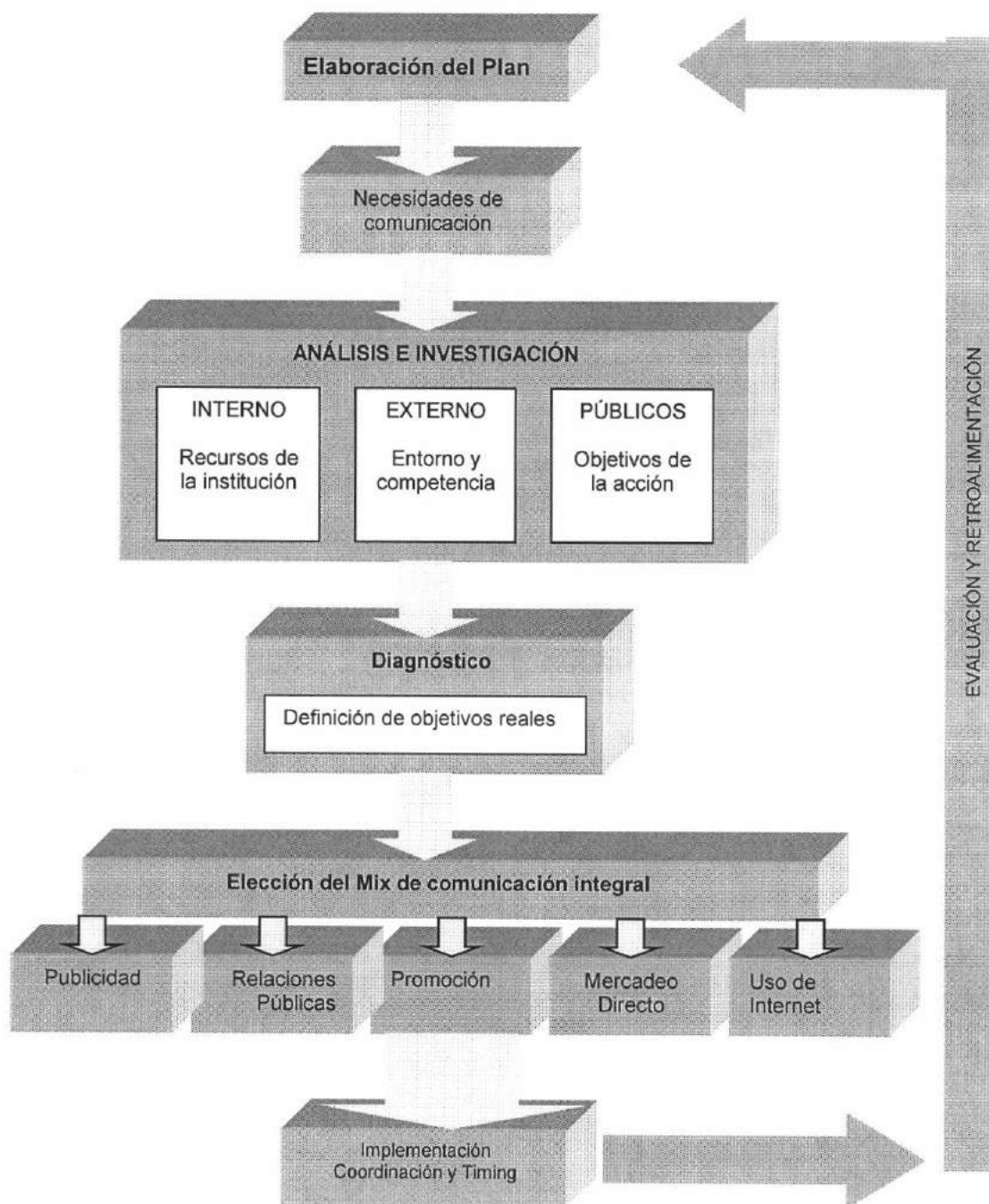
Fuente: Esquema adaptado, Año 2002

Una vez realizado el Diagnóstico de Vulnerabilidad y confeccionado un Dispositivo Preventivo con la puesta en marcha de los ejercicios de simulación correspondientes, estamos en disposición de realizar un Plan de Crisis, respetando una serie de pasos que aparecen muy bien ilustrados en el cuadro que nos ofrece Antonio Lacasa<sup>7</sup>, experto en el manejo de comunicación de crisis empresariales:

---

<sup>7</sup> Antonio S. Lacasa y Blay, *Gestión de la comunicación empresarial* (España: Editorial Gestión, 2000). <http://www.lacasa-comunicacion.com/diccionario.htm>, Consultada el 14.4.2002

Esquema 8.2 PROCESO DE COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA



Fuente: Adaptación esquema de Antonio Lacasa, Año 2003

## 8.2 EL PLAN DE LA CRISIS

El plan de crisis es la serie de pasos que el equipo que manejará la crisis deberá llevar a cabo desde que se realiza el diagnóstico de vulnerabilidad hasta la gestión de la postcrisis. Es conveniente recalcar que una crisis bien manejada puede ser el principio de un relanzamiento institucional, o bien de fortalecimiento de su alta jerarquía. Generalmente las crisis en las instituciones de gobierno son resueltas con la destitución o renuncia obligada de un ministro, secretario o jefe de dependencia. Esto no necesariamente tiene que finalizar de esta manera. Pueden manejarse las crisis de manera inteligente y técnica, acudiendo a las herramientas metodológicas ofrecidas por expertos en la materia.

El Plan de crisis debe ser elaborado tomando en cuenta los siguientes aspectos:

- Anticipación (Actitud preventiva).
- Agilidad (Inmediatez de la respuesta).
- Calidad informativa (Información precisa, tranquilizadora y dinámica)
- Veracidad (Que se ajuste a la verdad).

Cuando una crisis ha pasado, siempre llega un momento de reflexión y análisis donde, ya en el fiel de la balanza, se hace un recuento de los puntos a favor y en contra que deja como saldo, y en donde, a manera de transacción comercial, las partes en conflicto siempre tienen puntos que ganar y puntos que perder. A esta etapa la llamaremos *Postcrisis*, la cual

es construida muchas veces sobre las cenizas de quien fuera el equipo dirigente (funcionario, líder u otro).

Un plan de crisis debe tener, como mínimo las siguientes partes estructurales:

- **Diagnóstico de vulnerabilidad**

En esta parte se hace un análisis del contexto en el que se prevé la crisis, sus alcances, límites, impactos (en los usuarios, oferentes de servicios, población en general), posibilidades de éxito o fracaso por parte de los actores involucrados, canales y medios de comunicación utilizados o por utilizar, inventario de recursos a favor y en contra (humanos, logísticos, económicos, administrativos, etc) y determinación de las líneas generales para la elaboración de un plan estratégico de acción.

- **Formación de mandos y conformación de equipos de trabajo**

Es importante determinar quiénes asumirán la conducción general del proceso de crisis, así como los equipos técnicos y políticos que estarán apoyando dicha acción. Es necesario también integrar *equipos sombra* con el propósito de contar con expertos cuyo rostro no aparece en las negociaciones, pero cuya experiencia garantiza de alguna manera niveles aceptables de éxito en las negociaciones, toda vez que, en un proceso de crisis, virtualmente no existen ganadores ni perdedores.

- **Fase proactiva o programas de simulación**

Los programas de simulación de crisis son muy importantes porque nos permiten crear escenarios virtuales en los cuales podrían suceder los fenómenos críticos detectados en el diagnóstico de vulnerabilidad. Esta etapa es muy importante porque permite adelantarse a los hechos críticos o por lo menos disminuir el impacto negativo de éstos. Sobre todo en cuestiones de gobierno, la amenaza permanente a las acciones oficiales exige que los funcionarios y sus respectivos equipos técnicos estén siempre *haciendo simulaciones* ligadas al propio espíritu de sus acciones, con el propósito de fortalecer conocimiento, destrezas, campos de influencia y relaciones con actores internos y externos, tendientes a evitar o disminuir el impacto de posibles crisis.

Esta dinámica de programas de simulación persigue dos objetivos básicos: chequeo constante de herramientas de trabajo, datos, vínculos y relaciones; y mejora de todo el andamiaje táctico e institucional de cara a enfrentar procesos críticos. Al estilo militar, las instituciones con mayores posibilidades de desarmar procesos críticos son aquellas que están en constante entrenamiento de *todo* el personal involucrado en el equipo de crisis.

- **Fase crítica**

Cuando un equipo de crisis está convenientemente entrenado, realmente cualquier crisis, por grande que se presente, será

inmediatamente atendida, sin que la institución y sobre todo el funcionario de alto nivel sufra mayores deterioros en su imagen.

Como se ha dicho a lo largo de este capítulo, cualquier institución, por muy desarrollada y profesional que sea, está expuesta a crisis, provocadas por agentes externos o internos. De cualquier manera, no es punto de discusión si existen o no instituciones donde no se generan crisis, sino cómo resuelven éstas los equipos formados para el efecto.

La conducción de una crisis, en el momento que se presenta, es quizá el punto más álgido del proceso. En efecto, cuando se llega a este nivel, el equipo de trabajo debe contar con todos los recursos técnicos, logísticos, administrativos y políticos necesarios que les permita enfrentar con paso seguro todos y cada uno de los aspectos inherentes al problema que generó dicha crisis.

En esta etapa es fundamental contar con un informe pormenorizado de los antecedentes del problema, *dossieres* informativos que ilustren la dimensión del problema, red de contactos (periodistas, técnicos, políticos, asesores y agentes sociales de diversa índole, especialmente un listado de posibles mediadores en caso de llegarse a puntos álgidos de negociación) y sobre todo, un excelente y agresivo plan de comunicación. En un inciso de este capítulo se tratarán algunos aspectos de este plan.



- **Fase reactiva**

En esta fase se implementarán las acciones de control y seguimiento, para lo cual se integrará ó fortalecerá, según sea el caso, el gabinete de crisis. Además se nombrará un vocero o portavoz (no es conveniente que existan más de uno para no provocar confusión y contradicciones en las declaraciones de parte) y una comisión específica que le dará seguimiento a los medios, y sobre todo, a los medios de comunicación masiva. También es conveniente integrar una comisión de recursos o abastos para garantizar la fluidez y prontitud de recursos financieros, logísticos, instrumentales, etc.

Es muy importante que en la fase reactiva todos los miembros del gabinete de crisis se encuentren perfectamente controlados, identificados con números de teléfonos celulares, domiciliarios, teléfonos de amigos y parientes y por supuesto, direcciones de trabajo, residencia y otras de singular importancia.

En esta fase se debe establecer una eficaz red de inteligencia que esté proveyendo información y reportes constantes al gabinete de crisis, así como a los miembros prominentes de la dirigencia involucrada en el conflicto. Cualquier dato, indicador, chisme, declaración, anécdota, observación y análisis que no se transmita con la suficiente celeridad y eficacia puede significar un punto en contra de una de las partes interesadas en la crisis.

Otro de los factores que deben tenerse en cuenta es la ubicación de un centro de operaciones que pueda ser ubicado por el público y que funcionará como una *zona de despacho informativo*, donde la prensa y público interesado pueda acudir a obtener información fresca y fidedigna respecto a la evolución de la crisis. Pero además, también es muy recomendable que se tenga una *sede secreta*, donde, con un código de comunicación muy fácil de utilizar para el efecto, los miembros del gabinete de crisis puedan acudir a una hora determinada o cuando la ocasión lo exija, sin la preocupación de ser descubiertos por las acciones de contrainteligencia que siempre montan las partes opositoras. La secretividad del lugar, así como las agendas a tratar y la identidad de los miembros que integran el gabinete de crisis deben mantenerse a buen resguardo para evitar la fuga de información o la infiltración de la parte opositora.

El gabinete de crisis coordinará con el portavoz y el equipo técnico de comunicación la cantidad, variedad, formatos y contenidos de los mensajes que transmitirá a la población o hará llegar a la prensa y otros actores de poder social. En esta instancia deben entrar a funcionar perfectamente el fichero de periodistas y otros contactos del mundo político, empresarial y social en general, previamente elaborados en la fase de diagnóstico de vulnerabilidad.

- **Fase final, evaluación y postcrisis**

Casi siempre una crisis finaliza en la mesa de negociaciones. En ella, al uso del buen comerciante, las partes entran en una fase de estira y encoge. Generalmente se llega a ella cuando una de las partes o ambas se sienten agotadas o muy filtradas por las acciones y presiones externas o bien, por un generalizado desánimo de quienes les apoyan o protagonizan el problema.

El resultado final de una crisis<sup>8</sup> es la negociación, en donde, al menos en papel, ambas partes tienen la sensación de salir ganando. Para el caso de una institución de gobierno, este es un equívoco que es conveniente analizar. En primer lugar, cuando se suscita una crisis es porque la capacidad de gestión de la autoridad competente se ha visto disminuida a causa diversos factores, a veces inherentes al propio funcionario y otras veces, ajenos a su nivel de ingerencia. Pero lo cierto es que en ningún momento la opinión pública se detendrá a realizar un balance sereno y ponderado de estas causas. La opinión pública, por su naturaleza incendiaria, emotiva y moldeable, casi siempre castigará a priori a la institución y al funcionario responsable.

En este sentido, desde que se comienza a hablar de un problema en una institución, ésta y el funcionario responsable de ella comienzan a perder cierto margen de credibilidad, pasando de la duda a las imputaciones tajantes y poco reversibles.

---

<sup>8</sup> NMARTINI COMUNICACIONES, Comunicando Rumbos, versión electrónica, <http://www.rppnet.com.ar/>. Consultada el 2.10.2003.

En resumen, al hacer un análisis de la crisis, se debe ser muy objetivo y ponderado para llamar a las cosas por su nombre, realizando un recuento de los puntos a favor y en contra, así como el saldo de la negociación, en qué grado afectaron a la institución y a la autoridad responsable, así como cuál fue el nivel de eficiencia con que actuó el gabinete de crisis y los otros equipos integrados para el efecto.

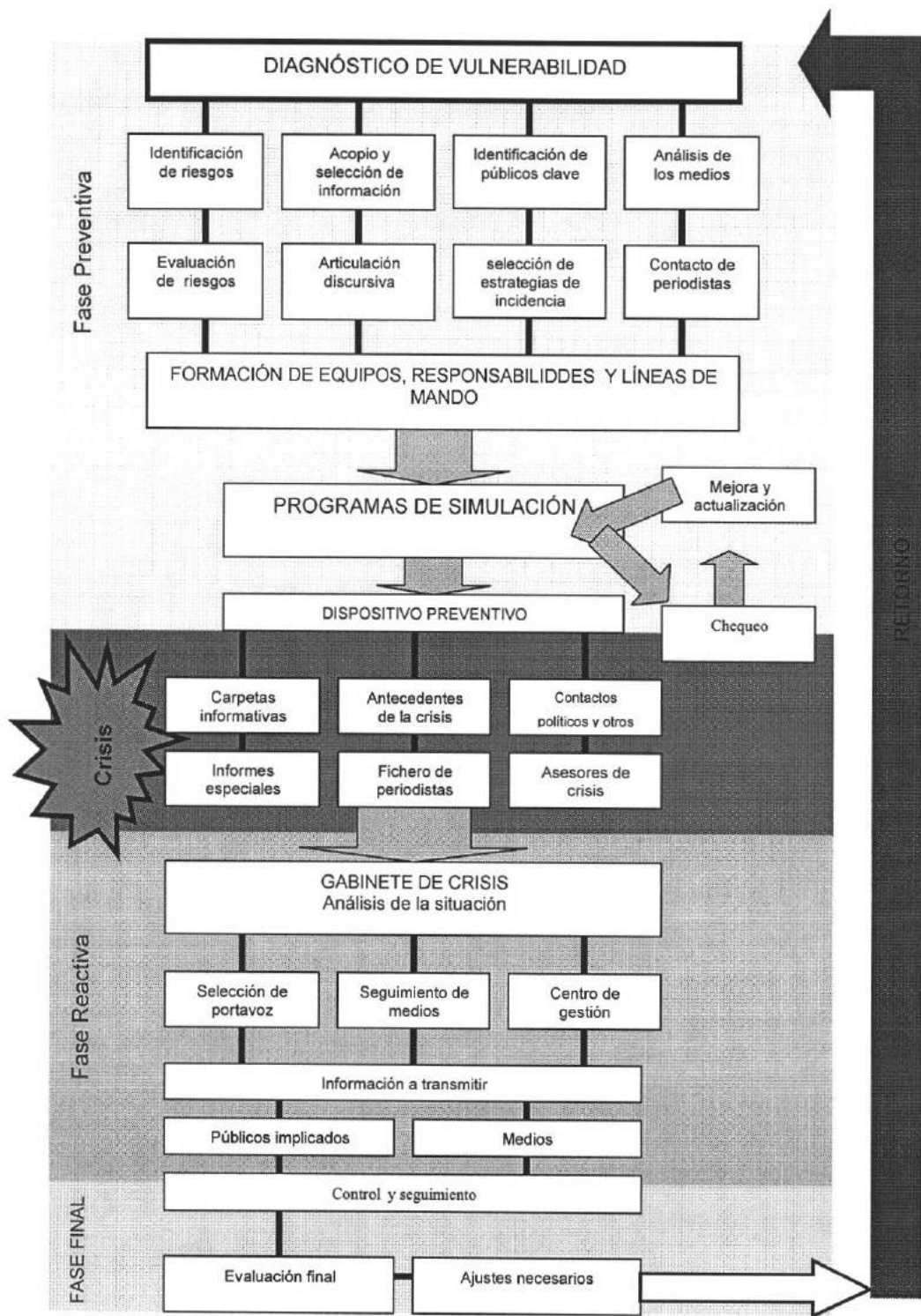
Después de una crisis se sobreviene una fase de reconstrucción de imagen institucional y personal, y dependiendo de cuán deteriorada quede la red de relaciones sociales de la institución y del funcionario responsable, deberá fortalecerse el gabinete de crisis con especialistas en reconstrucción de imagen, con el propósito de poner de nuevo en los ojos de la opinión pública, una imagen positiva de dicha institución o funcionario. A esta etapa se le conoce como postcrisis. Gestionar la postcrisis significa entonces, que se debe realizar un nuevo diagnóstico de vulnerabilidad para obtener información fidedigna que nos permita iniciar los pasos de la reconstrucción de imagen.

Antonio Lacasa<sup>9</sup> propone un plan de manejo de crisis bastante completo, como puede verse en el siguiente esquema:

---

<sup>9</sup> Lacasa, *Ibid.*, p.15

Esquema 8.3 Comunicación de crisis



Fuente: Adaptación esquema de Antonio Lacasa, Año 2003

### 8.3 GOBIERNO, CRISIS Y COMUNICACIÓN EN GUATEMALA

Cómo actuar comunicativamente ante la crisis<sup>10</sup>, es una pregunta que se hace todo equipo de crisis y funcionarios involucrados en un problema concreto. Y como en todo acto humano, las personas solemos reaccionar de distinta manera y con distinta intensidad. A veces nuestra reacción inmediata es negar o minimizar el impacto del problema, o bien, asumir la postura del avestruz y por consiguiente, esconder la cabeza bajo la tierra. También solemos reaccionar en forma hepática, tratando de ridiculizar al adversario, recurriendo a estrategias falaces y argucias políticas o incluso, sentimentales.

En este inciso no se darán recetas de cómo actuar comunicativamente ante una crisis. Solo se citarán por lo menos tres formas de abordar una crisis desde el punto de vista de la comunicación, así como los riesgos a los que el funcionario y la institución pueden verse sometidos. En realidad en el manejo de crisis no existe una única salida. Pueden utilizarse todas las vías posibles, siempre y cuando el gabinete de crisis y los funcionarios puedan ejercer control sobre ellas, y por consiguiente, convertirlas en sus propias herramientas de manejo del problema.

---

<sup>10</sup> <http://www.ucm.es/info/mdcs/ComCrisis.pdf> (artículo sin nombre de autor). p. 22. Consultada el 20.11.2003.

### 8.3.1 EL SILENCIO

Esta manera de abordar una crisis no es nueva. Se le usa especialmente para crear expectación y nerviosismo en el oponente. En efecto, desconocer las armas ofensivas y defensivas, así como el contenido de los argumentos expuestos por la parte opositora es siempre el ideal de todo contendiente. El silencio bien manejado y convenientemente administrado puede producir un efecto a favor de la institución y el funcionario. Sin embargo, como la nitroglicerina, en cantidades significativas puede causar hecatombes de impredecibles efectos. Es, en términos metafóricos, un producto altamente inflamable y detonante. El *silencio no es rentable*, porque si alguien no habla, otro lo hará por él, opinan algunos expertos en resolución de conflictos. He aquí algunos riesgos que podrían enfrentarse si se utiliza por mucho tiempo la técnica del silencio:

- Frustración de la opinión
- Excitación de la curiosidad de los medios
- Aumento de las sospechas
- Nula eficacia: los secretos no duran
- Pérdida del control de la información
- Protagonismo del rumor y de la desinformación

### 8.3.2 LA TRANSPARENCIA

Usualmente los gabinetes de crisis bien entrenados hacen uso muy comedido de esta forma de resolución de conflictos. Y aunque es una buena manera de enfrentar *de una vez por todas* un problema, no siempre el hecho de ser abiertos al diálogo y proveer información abundante sobre un problema resulta ser la mejor forma de resolverlo. La razón fundamental estriba en que cuanta más información se provee al oponente o a la opinión pública, mayor será la demanda de datos precisos, cantidades, hechos, testimonios, etc., que se plantee.

En esta acción psicológica de la opinión pública funciona perfectamente el *principio de insaciabilidad*, que se le atribuye como ley económica al mercado. Las masas son insaciables por naturaleza y cada vez demandan más y mejor información sobre un problema. Se corre también el riesgo de que la parte negociadora se vea inmersa en un mar de información que técnicamente no pueda controlar en el momento de sentarse a la mesa de negociación. Además se corre el riesgo de que la prensa enfoque su atención en detalles de la información y pierda de vista el conjunto, con el consiguiente problema de tener que enfrentar y aclarar datos que pudieron haberse pasado inadvertidos durante el proceso de crisis y



negociación. *Explicación no pedida es culpa aceptada*, dice un refrán popular, y en el caso del exceso de información esto resulta particularmente cierto. Debe recordarse que en contraposición al gobierno y sus instituciones, los medios de comunicación (con honrosas excepciones) no buscan la transparencia sino el lado oscuro de la información de gobierno, ya que esto les reporta un envidiable incremento en su circulación.

Por supuesto, no significa que se omita ser transparente, solo que esta deberá administrarse inteligentemente, a manera de informar lo que la gente o la parte opositora requiere, o bien dar detalles que el gabinete de crisis pueda manejar bien para no ser presas de la contrapropaganda y mayores exigencias en el proceso de negociación.

Algunos riesgos mayores que pueden enfrentarse son:

- Irresponsabilidad en el manejo de la información por parte del gabinete de crisis.
- Falta de credibilidad por parte de la opinión pública y de la contraparte negociadora.
- Anticiparse a la demanda de información, causando nuevas aristas del problema.
- Situar a la organización en situación de vulnerabilidad.
- Generar ruido por el exceso de información.

### 8.3.3 DISCRECIÓN CONTROLADA

Esta manera de abordar el proceso de crisis y negociación es quizá la más afortunada, toda vez que presenta una manera equilibrada, seria y responsable de resolver el problema. En efecto, la seriedad es una cualidad que el más feroz oponente aprecia en su adversario. No existe mejor arma que hacer saber a la contraparte el grado de seriedad con que se toman sus demandas o requerimientos, y aunque a la larga no sean resueltas en su mayoría (y quizá en ningún grado), dará un estado de ganancia psicológica a la contraparte. Quizá el premio mayor al que puede aspirar la contraparte en una crisis es que sea reconocido como un actor legítimo en la negociación. Desde la *dirección controlada* como técnica de enfrentar una crisis y la correspondiente fase de negociación precisa, no obstante, tener en cuenta los siguientes requerimientos fundamentales:

- Permite administrar los silencios y la información con precisión, lo cual constituye una ventaja, ya que puede elegirse qué se dice, a quién, por qué canal.
- Requiere buena estrategia, excelente coordinación interna, discreción y respeto del portavoz seleccionado, para evitar filtraciones o malas interpretaciones.

- Pueden anticiparse planes de información de emergencia, prever reacciones y elaborar respuestas, lo cual permite ser proactivos y no sólo reactivos.
- Permite priorizar los mensajes en el orden en que políticamente convenga a la parte negociadora (no decirlo todo y todo bueno). En este sentido pueden controlarse las malas noticias y reducir su efecto nocivo.
- Esta técnica requiere, sin embargo, respuestas rápidas: Las primeras 24 horas son capitales. Para ello es necesario que el portavoz y el equipo de comunicación creen dispositivos de respuestas sistemáticas, manteniendo contactos fluidos con la prensa y otros actores de poder dentro de la sociedad.
- La comunicación que se emane debe ser de calidad, equilibrada y precisa (explicar, dar detalles, justificar, oponer hechos a rumores), desdramatizada si se quiere (la angustia genera un bloqueo cognitivo) pero no irresponsable (falsa conciencia de invulnerabilidad).
- Es necesario cuidar mucho la coherencia de la comunicación externa e interna. Los actos y los hechos no deben contradecir las declaraciones del portavoz, ya que esto genera suspicacia y malos entendidos; y es

precisamente lo que la contraparte y la prensa esperan para sacar provecho político e informativo.

- Se debe establecer un continuo análisis de la comunicación que emana de los medios de comunicación, tanto como de la contraparte y sus posibles aliados. Generalmente la contraparte al gobierno cuenta siempre con portavoces sociales que de alguna manera apoyan los argumentos esgrimidos por ésta. Por ello es necesario realizar análisis de contenido y de contingencia para conocer puntos de vista a favor y contra de la posición gubernamental, con el propósito de darles el tratamiento que requiere.
- Debe dársele la importancia necesaria al portavoz. Un mismo responsable para la comunicación externa e interna dará la sensación de seriedad y seguridad en el manejo de la crisis y la negociación.
- Es aconsejable utilizar expertos independientes, ya que estos tienen la ventaja de proyectar mayor credibilidad ante el público por su aparente desinterés; provocando legitimación endógena y exógena al conflicto.
- Es necesario también construir un escenario de crisis, con escenarios alternos, es decir, cómo visualiza el gabinete de crisis las diferentes aristas del problema y sus vías de

solución. El escenario de crisis será perfilado por el gabinete de crisis, conformado por el funcionario o funcionarios implicados y expertos en los aspectos que integran el problema. El gabinete de prensa, tanto como el vocero, deberán estar al tanto de los resultados parciales o finales del proceso a efecto de no contradecir los términos de la negociación.

#### **8.4 LA RELACIÓN DEL GOBIERNO CON LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN**

No obstante que las relaciones entre la prensa y gobierno de Alfonso Portillo se plantearon como antagónicas o por lo menos hostiles, es una verdad incuestionable que, en la práctica, ambos se necesitaban mutuamente. De hecho, la prensa, en cualquier contexto, requiere información del Gobierno para poder establecer el nexo entre ciudadanía y medios de comunicación: en este sentido, por lo menos un 60 por ciento de la información que leemos en los diarios proviene de las actividades del Gobierno. He aquí la preocupación de los medios cuando por cualquier causa se cierra el flujo informativo por parte de cualquier institución de gobierno.

Por su parte, el Gobierno necesita de la prensa. No existe problema más grande para un gobierno que la prensa lo ignore y lo excluya de sus espacios informativos. La frase popular "*es bueno que*

*hablen de uno aunque sea mal*”, resulta particularmente cierta en el caso del Gobierno. Esto lo saben muy bien los periodistas y quienes administran los medios de comunicación y por eso ejercen un poder sin límites en la opinión pública<sup>11</sup>. Sin embargo, un gobierno también tiene la posibilidad de influir en las agendas informativas de los medios, ya sea por medio de información oficial o bien, utilizando subterfugios que van desde la filtración de información hasta el montaje de cortinas de humo, recreación de chismes y rumores, o bien por la vía de las estrategias abiertas como las conferencias de prensa, las entrevistas provocadas o los comunicados de prensa.

No obstante la innegable relación de crisis que existió en el gobierno analizado y de la cual tampoco han sido ajenos los gobiernos anteriores, requería establecer los puentes que permitieran, en el caso de las crisis generadas entre los diversos grupos sociales y el Gobierno, un escenario manejable entre la comunicación que emanaba de las partes en conflicto y la prensa.

En términos generales, cualquier institución del Gobierno tiene necesidad de tender puentes con los medios de comunicación, a efecto de hacer más eficiente y eficaz todo el proceso de comunicación, de cara a obtener un mejor trato, tanto en las páginas informativas como en las páginas de opinión.

---

<sup>11</sup> Herbert Block, *La página Editorial de El Washington Post* (México D.F.: Ediciones Gernika, 1978), pp.92-93.

La relación de las instituciones gubernativas con los medios de comunicación suele establecerse por tres vías:

- La noticia creada por la propia institución, es decir, aquella que es el resultado de las actividades de investigación que realizan los profesionales o grupos de trabajo propios.
- La noticia que surge como respuesta a alguna noticia publicada en los medios de comunicación, referente a actuaciones de la administración de las instituciones o funcionarios que las representan.
- La información que demandan los propios periodistas, cuando elaboran una información propia.

Mientras que en situaciones de normalidad generalmente es la institución la que pugna por aparecer en los medios, en las situaciones de crisis suele ocurrir a la inversa. La institución tiende a encerrarse en sí misma. Cualquier interpelación del exterior es considerada como una intromisión, incluso como una agresión. En este sentido, la institución se ve de pronto envuelta en una doble crisis. Por un lado tiene que lidiar con la crisis generada a partir de una relación antagónica con el actor social que demandó su atención; y por el otro, debe enfrentar el resultado de su aislamiento, silencio o bien, ataque, provocado con los medios de comunicación, resultando un mayor grado de complejidad en el manejo de la crisis primaria (con

el actor social oponente), ya que con relación al nuevo oponente<sup>12</sup> (prensa), se manejan cuestiones emocionales y no sólo racionales, por lo que requiere por parte de la institución del gobierno una práctica comunicativa eficaz, eficiente y continua.

#### **8.4.1 EL GABINETE DE PRENSA EN LA COMUNICACIÓN DE CRISIS**

Toda institución de gobierno que esté enfrentando una crisis debe conformar un Gabinete de Prensa. Esta instancia puede estar presidida por el director o coordinador de comunicación de la institución; sin embargo, es menester que también lo integren por lo menos un analista político, un redactor y un fotógrafo (todos con mucha experiencia y relación con los medios de comunicación). A veces las relaciones gobierno-sociedad se deterioran por el pésimo manejo de la comunicación y no sólo por los errores cometidos durante el proceso de manejo de crisis. El aporte que la comunicación hace en el campo de la resolución de conflictos es inmensamente grande. no obstante que en Guatemala no se le concede esta importancia en la justa medida.

---

<sup>12</sup> Byron Barrera, *Desinformación, el lado oscuro de la democracia* (Guatemala: Editorial Oscar de León Palacios, 1999), p.47.



A continuación se presentan los principales elementos a tomar en cuenta para atender con éxito, una comunicación de crisis:

- Se debe integrar un Gabinete de Prensa con profesionales de la comunicación y relaciones públicas que tenga suficiente experiencia y sobre todo, excelentes relaciones con los miembros de la prensa. Poner en estos cargos a personas de dudosa reputación casi siempre redundará en un mayor deterioro de la imagen institucional.
- Se debe ofrecer un mayor caudal informativo, canalizar las consultas de los periodistas, pero también poner los filtros necesarios que, sin que sean obvios, garanticen que sólo salga la información autorizada.
- No poner demasiados filtros, porque por la experiencia que tienen los periodistas en el manejo de estos asuntos, establecen puentes y a veces buscan informantes alternos que no garantizan la misma línea de opinión que el portavoz o el gabinete de prensa.
- El Gabinete de Prensa debe enviar información con un mínimo de interés para los medios, escrita de forma periodísticamente correcta para que no sufra grandes modificaciones. Si el gabinete genera información de encargo para el periodista, e incluso le facilita los

contactos, conseguirá convertirse en una fuente de primer orden.

- Redactar en estilo periodístico, material que sea rápidamente utilizable por el medio, con elementos de síntesis, adecuándose al formato del medio e incluso a su modelo discursivo. Esto resulta muy útil para que se diga lo que la institución de gobierno quiere decir.
- .El Gabinete de Prensa debe estar perfectamente informado de todo el contexto de la crisis, así como su situación actual y consecuencias probables para que, una vez consultado por los periodistas, pueda ofrecer las declaraciones sin ningún problema.
- No bloquear las noticias, dar la versión alternativa y oficial por parte de la institución de gobierno. Intentar bloquear a veces genera un mayor descontento de la prensa, lo cual se le revertirá a la institución, tarde temprano.
- El mejor gabinete de prensa es aquél que sabe encontrar un punto de equilibrio entre los intereses de la institución para la que trabaja y los del periodista que busca la información.
- Es importante tener en cuenta los diferentes formatos, las horas en que se envía la información (para que salga y para que se contraste poco). Al respecto debe revisarse

las horas de cierre de cada uno de los medios de comunicación escrita, radial y televisiva para poder sincronizar las informaciones que deseamos poner en la prensa.

- La institución del gobierno debe aportar una materia prima de calidad. No hay nada que cause desmotivación que un material mediocrementemente producido. "Lo que hay que hacer es conseguir que una información sea noticia, porque, desde el momento mismo que los es, no hace falta ya ir a los periodistas para sugerirles que la coloquen. Lo van a hacer por sí mismos" expresa Jesús Timoteo Alvarez.

#### **8.4.1.1 Tareas que puede realizar el Gabinete de Prensa**

El Gabinete de Prensa<sup>13</sup>, actuando en forma dinámica, eficiente y eficaz puede realizar las mismas tareas que usualmente ejecuta una oficina de comunicación del gobierno. La diferencia estriba en que el gabinete lo hace en forma temporal, profusa y ágil, tomando en cuenta que todo cuanto haga repercutirá positiva o negativamente en el manejo de la crisis y la posterior etapa de negociaciones, hasta el final de esta y la

---

<sup>13</sup> Octavio Isaac Rojas Orduña, *La Nota de Prensa*, <http://www.infosol.com.mx/espacio/cont/gi/prensa.htm>). Consultada el 2.8.2003.

subsiguiente gestión de la postcrisis. A continuación se ofrecen algunas tareas:

### **Boletines de prensa:**

Esta herramienta de comunicación puede utilizarse cuando la noticia no tiene demasiado gancho o interés, o bien, cuando la premura hace imposible organizar una conferencia de prensa y su lanzamiento debe ser inmediato. Los boletines de prensa<sup>14</sup> deben ser breves, con la siguiente estructura:

- Un *titular* informativo y llamativo. El titular es el eslogan de la noticia, una especie de resumen en una o dos frases. De su acierto depende en muchos casos que la noticia se publique o no, del mismo modo que, una vez publicada, del titular depende en muchos casos que el lector siga o no leyendo.
- Una *entradilla* o *lead*, que resuma lo más destacado de la noticia, teniendo en cuenta sus componentes principales (quién, qué, cuándo, dónde y cómo).
- Un *cuerpo* que engloba el resto de la información, que se escribirá de forma descendente, es decir lo más importante al principio y lo menos relevante al final del mismo, acudiendo a la técnica periodística

---

<sup>14</sup> Rojas Orduña, *Ibidem*.

de la *pirámide invertida*. Además, la noticia puede ir acompañada de otra serie de datos adjuntos en forma de documentación o apéndice, que puedan ayudar al periodista a elaborar una amplia información y no un artículo breve.

Las notas de prensa deben enviarse muy temprano por la mañana. Según van pasando las horas, los faxes de los medios se colapsan, los profesionales ya tienen tarea para el día; y si se espera a la tarde incluso pueden estar empezándose los cierres. Hoy día también debe hacerse uso del correo electrónico y la información digital para provocar que la información que se envía llegue con la mayor premura posible.

### **Conferencias de prensa**

Cuando la noticia sea importante, tanto por su contenido como por el interés que puede despertar en la opinión pública, se debe convocar una conferencia de prensa, sin abusar de esta técnica, que involucra directamente al periodista, comprometiendo su tiempo.

En la conferencia de prensa los periodistas deben recibir lo que se denomina *carpeta de prensa*, que,

según los casos, constará de: boletín de prensa, informe amplio, documentos originales (si los hubiese) y material gráfico y videográfico si lo hubiere.

En la rueda de prensa el portavoz deberá dar un titular y más datos de los que aparecen en los propios documentos, ya que así los asistentes a la misma no pensarán que han asistido inútilmente, ya que la documentación se les podía haber facilitado por mensajero.

En la conferencia de prensa no es necesario invitar a los periodistas a nada, aunque si el presupuesto lo permite nunca viene mal un café o un vino, siempre y cuando esto no dé motivo a malas interpretaciones por parte de los periodistas.

Las conferencias de prensa deben ser convocadas, siempre que se pueda, con al menos tres días de antelación. Se deben celebrar a primera hora de la mañana, (aunque nunca antes de las 8:00). Los periodistas están acostumbrados a trabajar hasta muy tarde y sin embargo en los periódicos no suelen aparecer antes de las 11 de la mañana.

En cualquier caso, nunca deben convocarse más tarde de las 12:00, ya que los profesionales tendrán

poco tiempo para elaborar la información y, en muchas ocasiones, ya no la introducirán en los informativos del medio día de radios y televisiones. Por la tarde no son aconsejables las conferencias de prensa, ya que en los periódicos están próximos a efectuar el cierre de la edición o realizándolo. Debemos recordar que una información que no se transmitió al día siguiente de la conferencia, difícilmente será transmitida en los próximos días, por ser considerada *información vieja*, dado el carácter dinámico con que trabajan los medios de comunicación. Si mucho le servirá a algún medio, especialmente revista, como material de relleno en alguna sección, pero el impacto positivo para la institución de gobierno que enfrenta la crisis será virtualmente cero.

### **Exclusivas**

Las llamadas exclusivas son otra forma de filtrar una noticia a la prensa. Sin embargo, no es recomendable, ya que generalmente conlleva más problemas que beneficios.

Al ser los medios de comunicación el instrumento base que tienen las instituciones sin ánimo de lucro

para elaborar su política de comunicación, en principio cualquier medio es bueno y todos los periodistas son amigos.

Por eso, no es recomendable dar exclusivas, a no ser que un periodista determinado esté investigando una noticia o solicite información. Cuando se remitan notas de prensa no se dejará a ningún medio fuera, al igual que cuando se organiza una conferencia de prensa.

El efecto de las *exclusivas* puede ser nocivo para la institución que está enfrentando la crisis, ya que, si bien es cierto será cubierto por el medio al que le concedió la *exclusiva*, por el contrario, será aislado o cubierto pero en forma negativa por los demás medios. En cambio la contraparte tendrá suficiente espacios positivos en los medios aislados por la institución gubernamental, tal como sucede actualmente con la relación entre el gobierno y los medios escritos.

### **Seguimiento de la información publicada**

Las notas de prensa irán dirigidas a la sección que les corresponda, de acuerdo con la información que se quiere publicar. Por ejemplo, sociedad, economía, local, etc. Incluso, se puede enviar a subsecciones



muy concretas, que no siempre aparecen diariamente con cabecera, como salud, por ejemplo, que generalmente está incluida en la sección social.

Además, los faxes o correos electrónicos se enviarán a una persona determinada, aquella con la que se trabaja más frecuentemente o la que ordinariamente cubre la fuente. Esta fórmula permite tener una relación más directa y un mayor grado de confianza con los periodistas.

Si la noticia ha sido difundida a través de nota de prensa, es conveniente hacer un seguimiento de la misma, poniéndose en contacto telefónico con los distintos medios, interesándose sobre si la han recibido bien o ha habido algún problema, además de ofrecer información adicional.

Si se ha convocado una conferencia de prensa, al finalizar la misma debe enviarse la carpeta de prensa a los medios que no hayan asistido a la misma. Cuando un periodista llama para solicitar información u obtener unas declaraciones siempre se debe atender su llamada, tratarlo correctamente y, siempre que se pueda, aportarle la información que solicita. Incluso, si no se tiene, informarle sobre dónde podría localizarla. Es perjudicial negarle el teléfono de otro

organismo o institución aunque nosotros consideremos que es competencia, él sabe que nosotros tenemos ese teléfono.

No hay que olvidar nunca que tratar mal a un periodista que solicita información es perder una aparición en prensa y en el peor de los casos, firmar un contrato simbólico para ser tratado en forma negativa por parte de los medios.

### **El análisis de mensajes publicados**

El *Análisis de Mensajes* es una técnica de investigación específica para los contenidos comunicativos. Se realiza a partir de los materiales recogidos en el seguimiento de los diferentes medios y soportes. Los más comunes son los recortes de prensa, grabaciones de radio y televisión, material publicitario, grabaciones de actos (reuniones y eventos especiales y otros.

El análisis de los mensajes permite establecer qué tratamiento le dan los medios a la información emanada de la institución de gobierno que enfrenta la crisis, pudiendo establecer de esta manera una relación entre la imagen difundida, la imagen

pretendida por la institución y la imagen percibida por la población.

Existen dos tipos de Análisis de Contenido<sup>15</sup>:

- Cualitativo. Se basa en una "lectura inteligente" de los mensajes en sus diferentes niveles (expresivo, argumentativo, implícito, explícito).
- Cuantitativo. Se basa en el análisis estadístico de la presencia de determinadas variables y categorías de análisis.

Entre los elementos que pueden analizarse están los elementos formales que toman como base los diferentes elementos que conforman el mensaje: anuncios, artículos y noticias, segmentos de radio y televisión, etc.

También pueden analizarse los elementos referenciales, los cuales toman como base los mensajes específicos encontrados en cada elemento aislable. Estos permiten medir aspectos como los siguientes<sup>16</sup>:

- Fuentes del mensaje
- Protagonistas del mensaje (la entidad, sus públicos, sus directivos)

---

<sup>15</sup> José María Casasús, *Ideología y análisis de medios de comunicación* (Barcelona: Dopesa, 1972), pp.89-104

<sup>16</sup> Florence Toussaint, *Crítica de la información de masas* (México D.F.: Editorial Trillas, 1981) pp.30-31.

- Temas asociados con la entidad (resultados del ejercicio, nuevos productos, declaraciones de coyuntura, críticas)
- Enfoques y valores del mensaje (social, político, jurídico, profesional)
- Tipo de acción reflejada (actividad, recursos, posición activa, pasiva)
- Atributos asociados a la entidad en el mensaje (puntos fuertes y débiles)
- Valoración favorable o desfavorable de la entidad por parte de la fuente
- Implicación/exclusión de la entidad con determinados temas o acontecimientos.

La aplicación de las técnicas de análisis de mensajes<sup>17</sup> permite conocer, en términos integrales lo siguiente:

- Los atributos que definen la valoración de la entidad frente a otras entidades.
- La valoración que recibe por parte de diferentes fuentes (entre ellas, sus diferentes públicos).
- Temas y acontecimiento principales con los cuales se relaciona.

---

<sup>17</sup> Miquel de Moragas Spa, *Teorías de la comunicación* (Barcelona: Editorial Gustavo Gili, S.A, 1981), p.57.

- Acogida de sus mensajes en los medios de comunicación.

#### **8.4.2 MANUAL DE RELACIONES CON LOS MEDIOS**

La comunicación es clave para conectar obras con usuarios, candidatos y programas con electores, funcionarios con la opinión pública y en general, a los protagonistas del acontecer nacional e internacional con las grandes masas que conforman la opinión pública.

Es importante saber cómo funciona la comunicación y más aun, cómo funcionan las instituciones y empresas que se dedican al trabajo de la comunicación. Como cualquier actividad humana, la comunicación, y sobre todo la masiva, funciona con base en estrategias, modelos y tendencias.

Para un político, y para un funcionario en general, es importante conocer cómo es la comunicación por dentro, desde la empresa que la produce y los trabajadores que en ella laboran, hasta las herramientas, conceptos y procedimientos que debe manejar para lograr un uso óptimo de los medios masivos.

A continuación se ofrecen algunos consejos que pueden resultar de gran utilidad y que, por supuesto, no son únicos ni infalibles, pero que ayudan a mejorar los procesos de relación

entre los políticos y funcionarios y los hombres y mujeres que conforman la poderosa institución denominada *prensa*.

### Consejos generales

- Los medios de comunicación no son todos iguales, pero mantienen fuertes similitudes a la hora de recabar y transmitir información. Más allá de sus condicionamientos ideológicos y económicos, los diferentes medios y soportes comunicativos dependen de aspectos como las rutinas profesionales y las dinámicas de trabajo, el grado de formación y especialización de sus profesionales, las características del medio (sea prensa diaria o semanal, radio, televisión).
- Conozca la oferta informativa de su entorno. Ello incluye los aspectos formales (diarios, revistas, emisoras de televisión y de radio con cobertura local, conexiones o separatas de soportes de cobertura departamental o nacional), también aspectos personales (periodistas de medios locales, y corresponsales de los grandes medios, entre otros), aspectos de estructura (horarios de programación, secciones), clase de información predominante en cada medio, posicionamiento sociopolítico, datos de audiencia y difusión.

- Mantenga una relación estable con los periodistas. Las relaciones con los profesionales deben entenderse desde un punto de vista estratégico. No se puede improvisar, en un momento de crisis, de polémica, de necesidad de dar cobertura o notoriedad a una decisión.

Estas relaciones deben basarse en la cordialidad distante, no en la complicidad ni en el amiguismo o en el intercambio de favores personales. Las organizaciones sociales necesitan de los periodistas para llegar a los ciudadanos, pero los periodistas necesitan también de las organizaciones para llenar el tiempo y el espacio de sus respectivos soportes.

Si dispone de medios, organice reuniones con los informadores. Además de ser una operación de imagen, esto le permitirá un conocimiento directo de los agentes que elaboran la información.

La relación debe basarse también en un alto grado de equilibrio. Evidentemente, las relaciones con medios o periodistas más afines o neutrales no serán iguales que con los beligerantes y en contra, pero hay que evitar las acusaciones de discriminación en los aspectos más genéricos e informativos. Hay que informar a todos los periodistas acerca de los actos electorales o de otra índole, que se van a realizar, e incluso poner a su disposición los

medios para que accedan a ellos. Debe ser evidente la actitud de colaboración por parte de las organizaciones.

- Piense en clave de comunicación en el desarrollo de la actividad de su organización.

Hay eventos que pueden crearse sólo por su comunicabilidad, por su capacidad de atraer la atención de los medios, de ser contados, radiados, transmitidos.

Adelántese a las noticias siempre que pueda; procure ser *"fuente informativa"*, incluso cuando no sea *"sujeto informativo"*.

Analice con rigor las probabilidades de que un asunto perjudicial llegue a la opinión pública. La ventaja de adelantarse en la presentación de los puntos de vista propios permite influir en las circunstancias en que serán tratados por los medios.

Ante rumores y noticias no confirmadas, el silencio frustra a la opinión, excita la curiosidad de los medios, aumenta la sospecha. El silencio tiene nula eficacia como recurso de comunicación política ya que los secretos dejarán de serlo tarde o temprano, y en este sentido se pierde el control de la información y se da protagonismo al rumor.

- Diga la verdad, o al menos, sea verosímil. Permita a la prensa que le acompañe en su proceso de rectificación,



búsqueda de la verdad o adopción de decisiones. El engaño es noticia y puede conllevar consecuencias más perjudiciales que el problema sobre el que se engaña.

- Busque la coherencia en las declaraciones, especialmente cuando hay más de una voz interviniendo en los medios. Coherencia en “horizontal” y en “vertical”: evitar las contradicciones entre los declarantes, evitar revelar informaciones antes de que sea conveniente.
- Cuando vaya a producirse una entrevista, el responsable de comunicación puede ayudar a su preparación. Si se hace bien, es posible prever la inmensa mayoría de las preguntas.
- Cuando soliciten sus declaraciones ante un ataque recibido, sopesese la respuesta. Si no es noticia, o tiene una escasa repercusión en los medios, puede ser mejor ignorarlo. Pero si ha de responder, analice cuidadosamente cuál de estas posiciones es la más adecuada por las consecuencias que pueden provocar:
  - Negar con rotundidad la acusación, ventajas y desventajas.
  - Matizar y aclarar los hechos desde la posición más favorable, ventajas y desventajas.
  - Reconocer los medios como un error y proponer soluciones, ventajas y desventajas.

- Descalificar a la fuente de la información, ventajas y desventajas.

### 8.4.3 FORMACIÓN DE PORTAVOCES

Los *portavoces* son las personas que hablan por su organización. Su papel es lograr un buen nivel de relación entre ésta y la prensa. Como *portavoces* o *voceros* es aconsejable que tome en cuenta las siguientes recomendaciones:

- Como en cada una de las profesiones, hay buenos o malos periodistas, periodistas honestos y otros que no lo son tanto. Infórmese sobre ellos y trate de conocer su trabajo, y téngalo en cuenta. Pero no deje que se noten sus simpatías o antipatías a la hora de hacer sus declaraciones.
- Aparezca como una persona con sentimientos. Tanto los periodistas como el público en general sienten simpatía por personas que se conmueven ante situaciones conmovedoras. La frialdad, salvo que el caso lo requiera, no comunica bien, ni colabora a dar sinceridad a la expresión.
- Despersonalice la relación. Aunque sospeche mala intención en las preguntas de un entrevistador no colabore a darle categoría de enemigo. Piense en el periodista como un intermediario entre usted y el público al que quiere dirigirse.

- No busque la complicidad del informador. Las frases como “entre usted y yo” o el “off the record”, suelen servir para poco si lo que se pretende es que no se difunda una información. Que un periodista le facilite a usted copia de sus declaraciones o un artículo antes de publicarlo no quiere decir que tenga usted derecho a corregirlo. Ya es bastante con saber de antemano lo que se va a publicar.
- Trate de que el nombre de su organización sea identificado claramente por el público.
- Formule mensajes concretos y breves.
- El mensaje positivo (soluciones concretas) es más rentable que el negativo, aunque los errores del adversario son oportunidades.

#### **8.4.4 CÓMO TRABAJAR CON LA PRENSA ESCRITA**

- Es muy conveniente elaborar bien la información escrita que se facilita a los medios. Acompañela, siempre que pueda, con material gráfico fácilmente *editable* por el periódico.
- Redacte las notas de prensa periodísticamente, como si fueran a publicarse. El periodista se lo agradecerá y nuestra versión tendrá menos posibilidades de ser manipulada.

- Concentre toda la carga informativa en el primer párrafo, con la redacción clásica de una noticia (quién, qué, cuándo, dónde, cómo y por qué).
- Sea conciso y claro. Elimine lo que no sea estrictamente necesario para construir su mensaje. Y use frases cortas.
- Una forma descuidada desprestigia un escrito. Asegúrese de que los comunicados de prensa conserven una correcta puntuación, redacción y demás requisitos ortográficos.
- Evite, en lo posible, las generalizaciones y las opiniones. Destaque los hechos. Si tiene que dar una opinión, recurra a las citas.
- Identifique bien el origen de las fuentes, datos, citas y declaraciones.
- Cuide mucho su credibilidad. Asegúrese de que sus fuentes son sólidas, puede tener que justificar los datos que facilita. Ampárese en documentos fidedignos siempre que pueda.
- Los temas que más probabilidad tienen de ser acogidos por los medios son los que ya están siendo noticia. Téngalo en cuenta a la hora de seleccionar las cuestiones sobre las que conviene insistir en los comunicados enviados a la prensa (*tematización y agenda*).

- Las cartas al director pueden ser un medio para hacer llegar una opinión. Anime a sus partidarios a que hagan uso de este procedimiento.
- Facilite, de ser posible, una “carpeta de prensa”, con datos sobre el candidato -con fotos y biografía-, información sobre la campaña y opiniones del candidato sobre los temas principales de la misma.

#### **8.4.5 CÓMO TRABAJAR CON RADIO Y TELEVISIÓN**

- En la radio y la televisión<sup>18</sup>, tenga en cuenta siempre la limitación de tiempo. Lo importante hay que decirlo al principio. Es muy conveniente llevar las declaraciones bien preparadas y jerarquizadas.
- Lo fundamental no es decirlo todo bien, sino convencer. Haga creíble lo que se dice. Evite que sus palabras suenen a “slogan” o a cuña publicitaria.
- No se sienta condicionado por su temor a no hablar bien en público. La oratoria es una técnica que puede aprenderse.
- Sea breve en la expresión de sus opiniones. Diez segundos es el tiempo que los medios audiovisuales suelen emplear para incluir una declaración en una noticia. Usted debería no alargarse más para expresar una opinión.

---

<sup>18</sup> Roger Ailes y Jon Kraushar, *Tú eres el mensaje* (Barcelona: Editorial Paidós Plural, 2001), pp.157-185

- En intervenciones más largas cuide el comienzo y el final. No tenga miedo a la redundancia: anuncie lo que va a decir, dígallo y repita lo dicho.
- Las frases largas son el peor enemigo de la claridad. Las frases cortas permiten hacer pausas y dan comodidad a la dicción y a la entonación.
- El nivel de su lenguaje debe adaptarse a los oyentes de más bajo nivel escolar. Lo anterior no implica que se use el idioma incorrectamente.
- Utilice ejemplos y comparaciones para explicar sus ideas, pero evite los tópicos y las metáforas que no sean comprendidas por todos.
- Nunca ataque a los ciudadanos. Destaque lo que hay en común entre el público y su organización.
- Además del contenido del mensaje, los aspectos que deben tenerse en cuenta en una comparecencia ante las cámaras son: los atributos vocales, la apariencia física, los gestos y las posturas. Constituyen verdaderos lenguajes. No descuide ninguno de ellos.
- La expresión oral se diferencia de la expresión escrita o literaria. Hablar no es escribir. Use siempre un estilo coloquial.

- En la expresión oral es clave la respiración. Respire bien. Cuando deba leer, no haga depender su ritmo respiratorio de la puntuación escrita. Las pausas las pone usted, de acuerdo con el énfasis que quiera imprimir a sus ideas.
- El instrumento de la expresión oral es el cuerpo. Hablar es una actividad física y el cuerpo debe estar preparado.
- La manifestación comunicadora del cuerpo son los gestos y las posturas. Las palabras se refuerzan con estos elementos. Trate de controlarlos en todo momento. Ensáyelos incluso.
- Cualquier gesto puede ser válido en el momento oportuno, pero evite los gestos que indiquen nerviosismo, como manosear un objeto de su vestimenta, golpear sobre la mesa, mover los pies o las manos en exceso. Evite las posturas desgarbadas porque transmiten desinterés y desánimo. También evite las posturas nerviosas porque transmiten incompetencia e inseguridad.
- No se aferre a la mesa o a los brazos de la silla, ni cruce los brazos sobre el pecho o meta las manos en sus bolsillos. Si no está seguro de poder usar adecuadamente sus manos, repóselas lo más naturalmente posible sin forzar su emplazamiento.

- Cuando esté sentado procure que sus piernas no se vean, son más difíciles de controlar que las manos. No muestre las suelas de los zapatos. Cuidado con los calcetines demasiado cortos o las medias rotas, salvo, claro está, cuando desee producir un efecto específico en su público. Trate de sentarse sobre el faldón de la chaqueta con el fin de evitar bultos extraños en las hombreras.
- Si está tenso y necesita agarrarse a algo procure que sea un objeto familiar con el entorno: lleve la mano a un bolígrafo, agárrese al atril con la mayor naturalidad posible –mejor con una mano que con las dos-, no tema dedicar una de sus manos a sostener el papel (si consigue que no tiemble).
- En su forma de vestir evite los elementos que puedan distraer la atención de la audiencia. Lo que importa es su mensaje.
- No tema a la naturalidad. Asuma sus fallos con simpatía. Si en un discurso pierde el hilo de lo que está diciendo, no se preocupe, guarde silencio, aproveche para respirar y retome su exposición cuando pueda.
- Cuando las cámaras recojan su imagen en una actividad habitual, actúe con normalidad, no intente ignorar su presencia.



- En un espacio abierto las cámaras pueden estar tomando planos poco favorables para usted. Intente controlar, directamente o a través de algún colaborador, los ángulos desde los que le están grabando.
- No olvide que las cámaras le toman de cerca. Algunos gestos amplios aconsejables en un mitin no lo son ante la cámara. Las cámaras siempre darán de usted una imagen mucho más en detalle. Las cámaras no mienten ni *discriminan visualmente* como sucede con el ojo humano. Ellas solo transmiten lo que reciben. Por ello, cuide su aspecto personal, su ropa, peinado, corbata, aretes y demás objetos.
- La mirada es otro de los elementos esenciales de la comunicación gestual. Mire a sus interlocutores (periodista, contertulios), no rehuya sus miradas. Si no lo hace así, los que le ven pueden desconfiar de usted.
- Dirija también su mirada a la audiencia cuando esté frente a un público, o a la cámara cuando su audiencia esté del otro lado de la pantalla. Pregunte por qué cámaras va a ser recogida su intervención e intente alternar sus miradas entre el entrevistador y la cámara, como si mirase al telespectador “al fondo de los ojos”.

- Si hay varias cámaras, mire a la cámara que tenga en cada momento el piloto encendido, esa es la que está emitiendo la imagen que recibe el telespectador. Y busque la nueva cámara tan pronto como cambie esa señal luminosa.
- Evite salir en televisión si no está en buena forma física o psíquica. Este medio capta muy bien su cansancio o su estado de ánimo. Y una mala intervención en él puede, en segundos, echar por tierra un trabajo de comunicación anterior, adquirido con esfuerzo.
- En las entrevistas, la naturalidad puede aconsejar que se mire a quien nos hace las preguntas, pero no se olvide de los telespectadores. Ellos son en todo momento los destinatarios de su mensaje.
- El uso de la memoria es imprescindible en la radio y la televisión, pero no se fíe al ciento por ciento. Lleve un guión con los puntos principales que quiera destacar, en letras grandes y bien visibles que pueda hojear discretamente.
- No importa que se note que está leyendo, pero debe evitar la sensación de que se ajusta estrictamente al texto o que está transmitiendo ideas ajenas. Debe quedar claro que usted siente lo que está diciendo. Si está en televisión, alterne miradas al texto y a la audiencia.

- Si participa en un debate, acompáñese de documentos aunque sólo los utilice para mencionarlos y mostrarlos en un momento dado. Si piensa leer su contenido, lleve claramente destacadas las páginas y los párrafos. En el transcurso de las otras intervenciones, anote rápidamente algunas palabras clave que le permitan estructurar en forma mínima su participación.
- No sea agresivo con sus interlocutores o con sus adversarios. Evite gestos agresivos (apuntar con el dedo, etc.). En los medios audiovisuales son más importantes los aspectos formales del mensaje (tono, actitud) que los contenidos.
- Si graban sus declaraciones, evite en lo posible las referencias a la fecha y la hora. De otra manera, la grabación puede perder su utilidad de uso fuera del momento de la grabación.
- Piense siempre que la televisión es el medio de comunicación más importante para definir la imagen de un candidato que no tenga consolidada esa imagen ante sus posibles electores.
- No olvide que lo importante de su presencia en los medios es su repercusión posterior en esos u otros medios y entre la gente, especialmente.

## 8.5 REFLEXIONES FINALES: La dicotomía prensa y gobierno como competitiva de grupos de presión

Las relaciones entre prensa y gobierno se han convertido en relaciones antagónicas; y sobre todo en el periodo analizado este antagonismo adquirió características muy particulares: en primer lugar, la prensa, como *vocera* de la oposición política del gobierno, logró un importante nivel de influencia en la opinión pública, imponiendo sus propias agendas informativas de acuerdo a los intereses de los grupos de oposición.

Este papel decisivo de la prensa como *vocera* de los grupos de poder aglutinados alrededor del sector económico, provocó un desgaste sistemático al gobierno y especialmente al Frente Republicano Guatemalteco y el presidente Alfonso Portillo, al grado que en el estudio de percepciones políticas realizado en junio del año 2002, el FRG solo era aceptado por el cinco por ciento de la población y el presidente Portillo por un 10 por ciento, siendo este período el que observaron los niveles más bajos de popularidad del exmandatario.

En realidad, la filosofía misma de la prensa en el libre mercado no contempla la posibilidad de mantener relaciones armoniosas o complementarias con ningún gobierno, esto debido, afirman algunos dueños de medios, a que la llamada prensa independiente debe jugar un rol de *ombudsman* o vigilante ante las acciones de gobierno, sin que por

supuesto, esto último haya sido una función que la sociedad le haya encomendado jurídica o socialmente. En realidad, lo que la población espera de la prensa, como mercancía, es obtener un buen servicio informativo del acontecer nacional e internacional sin sesgos ni interpretaciones de ninguna naturaleza.

Ahora bien, en algunos períodos de gobierno la prensa guatemalteca ha sido más complaciente con los gobernantes de turno. Un ejemplo de esto es el periodo del expresidente Ramiro De León Carpio (1993-1996), en el que, si bien es cierto se le criticó por algunos problemas administrativos, no se le golpeó al punto de hacerlo perder sus niveles de popularidad. Durante el periodo de Alvaro Arzú la prensa asumió un papel activo frente a algunos problemas del gobierno, más no fue totalmente de desgaste, no obstante que al mandatario se le atribuye la frase de "al periodista se le paga o se le pega". A Arzú también se le atribuye haber agredido físicamente a un reportero cuando era Alcalde de la Ciudad Capital. En este caso, la prensa inexplicablemente no dijo nada. Vinicio Cerezo Arévalo no corrió con la misma suerte de sus homólogos De León y Arzú. En efecto, Cerezo y Portillo recibieron, con ligeros matices, un trato similar. Un punto que es importante destacar es que ambos presidentes mantuvieron relaciones antagónicas y distantes con el sector económico del país.

Al inicio de su gobierno, el expresidente Portillo manifestó públicamente que respetaría incondicionalmente a la prensa y expresó que el Ministro o funcionario público que le faltara el respeto a un periodista sería destituido. En verdad, pese a que se presentaron múltiples denuncias

a nivel nacional e internacional respecto a que el gobierno analizado violaba los derechos de los periodistas, dicha práctica no fue ejercida desde el poder del Ejecutivo sino más bien, como actos paralelos y en la mayoría de los casos, aislados y fortuitos.

# **PARTE IV. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS**

---

---

❖ **TRATAMIENTO QUE LE DAN LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN A LA INFORMACIÓN DEL GOBIERNO**

❖ **PROPUESTA PARA FORTALECER LA COMUNICACIÓN DEL GOBIERNO EN GUATEMALA**

❖ **CONCLUSIONES**

## **TRATAMIENTO QUE LE DAN LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN A LA INFORMACIÓN DEL GOBIERNO**

Como base para el estudio sintáctico y semántico del presente estudio se tomaron como universo de análisis 15 semanas, sistematizando las noticias publicadas durante el período comprendido del 1 de junio al 13 de septiembre del año 2002, en los periódicos Siglo Veintiuno, Prensa Libre y el Periódico, tomando en cuenta que son los medios que generan opinión en la clase dirigente del país, así como en la opinión pública en general.

Del universo informativo del periodo en mención se tomó como muestra las notas relacionadas con el gobierno. El universo informativo estuvo conformado por 3,891 notas, referidas a distintos temas de la vida nacional, relacionadas directa o indirectamente con el gobierno. El interés de la presente investigación se centró en establecer de qué manera afectaba al gobierno la tendencia informativa de estas notas, toda vez que, como hemos venido analizando a lo largo de este trabajo. el tratamiento que le dieron a la información los medios escritos, responde a una tendencia marcada en contra del gobierno del Frente Republicano Guatemalteco; con lo cual tampoco se quiere indicar que los



gobiernos anteriores no hayan tenido serios problemas con la prensa, sobre todo por la forma como ésta enfoca las acciones de los gobernantes.

En el estudio también se estableció la manera cómo la espiral de las informaciones periodísticas relacionadas con temas delicados que desfavorecían al gobierno fueron saliendo de la agenda de los medios, pero a un ritmo muy lento, pues, en datos porcentuales generales, sólo el 14.90% ciento de las notas periodísticas donde el gobierno sufrió un tratamiento negativo, fue desplazándose de la agenda informativa con menos de cinco menciones; excepción hecha en la primera semana objeto de análisis que se presenta como semana atípica, donde el 52.57 por ciento de notas negativas sufrieron menos de cinco menciones en dicha semana.

La matriz de datos que se presenta a continuación demuestra el ritmo de desplazamiento de la información inherente al gobierno, con un tratamiento negativo, donde se consignaron las notas que sufrieron menos de cinco menciones durante cada semana.

Cuadro 9.1 Permanencia temática de los asuntos con enfoque negativo relacionados con el

Gobierno a lo largo de 15 semanas de estudio:

Número de semana	Total de notas	Notas con menos de 5 menciones	Porcentajes
1	97	51	52.58
2	150	55	36.67
3	226	24	10.62
4	251	44	17.53
5	201	41	20.40
6	252	38	15.08
7	365	50	13.70
8	271	27	9.96
9	271	27	9.96
10	361	34	9.42
11	213	35	16.43
12	292	49	16.78
13	261	5	1.92
14	214	37	17.29
15	276	33	11.96
16	190	30	15.79
<b>TOTALES</b>	<b>3891</b>	<b>580</b>	<b>14.91</b>

Fuente: Estrategia Consultores, S.A, Año 2002

## 9.1 LOS PASOS METODOLÓGICOS

Aunque sin valor estadístico *strictu sensu*, pues como ya se indicó antes, la presente investigación fue guiada más con una orientación cualitativa, la metodología utilizada para el análisis sintáctico y semántico fue el análisis de contenido informativo de los medios, de acuerdo al universo seleccionado, una de las técnicas usadas por el «*Método Transemótico*». Estuvo articulada de acuerdo a los siguientes pasos:

- Lectura diaria de los periódicos seleccionados.
- Clasificación de las notas de acuerdo a grandes temas nacionales vigentes durante el periodo analizado.
- Elaboración de una matriz de incorporación de información de acuerdo a los siguiente criterios:
  - Tema
  - Tendencia
  - Actores
  - Impacto noticioso para el gobierno
  - Acciones de comunicación que podrían recomendarse
- Agrupamiento de las notas de acuerdo a su tendencia informativa:
  - notas positivas
  - notas negativas
  - notas neutras
- Elaboración de cuadros semanales con cifras brutas y porcentuales

- Representación gráfica de las tendencias informativas
- Análisis y comentarios relacionados con la temática trabajada en cada semana objeto de análisis.
- Elaboración de conclusiones generales

En los sucesivos incisos se presentará un panorama general que nos ilustra cuál fue el comportamiento de la prensa escrita respecto a los temas de gobierno, especialmente aquellos relacionados con temas nacionales, tales como la educación, la economía, la política, la corrupción y otros.

## 9.2 EL ANÁLISIS UNIVARIADO

Cuadro 9.2 Resultado del análisis realizado del sábado 7 al viernes 13 de septiembre de 2002

Descriptor	Política partidista	Economía	Inseguridad	Violencia	Diferendo con Belice	Racismo	Otras notas	Total
No. De notas	47	39	28	22	17	15	148	316
Porcentaje	14.87	12.34	8.87	6.97	5.38	4.75	46.83	100%

Fuente: Diarios Prensa Libre, Siglo XXI y el Periódico, Año 2002

Además se monitoreó los siguientes temas: Seguridad (15 notas); Educación (13 notas); Justicia (12 notas); Finanzas (10 notas); Compensación a expatrulleros (10 notas); Delincuencia (10 notas); Congreso de la República (13 notas); FRG (9 notas); Salud (8 notas).

Total de notas monitoreadas: 97

Esta semana los medios de comunicación escrita, le dieron menos de cinco menciones a los siguientes temas: Corrupción, Impunidad, Demanda de tierra, Derechos humanos, Medio ambiente, Contaminación, Viaje del Presidente de la República, Gobernabilidad, Democracia, Narcotráfico, Inflación, Pena de muerte, Presupuesto 2003 y Ejército nacional.

Total de notas monitoreadas: 51

Comentario:

Los medios de comunicación presentaron el siguiente tratamiento noticioso: Notas positivas, 32; Notas negativas, 13 y Notas positivas-negativas (neutras) 13. Esta semana de septiembre el tema de política partidista ocupó más veces las páginas de los diarios, debido a las elecciones primarias del PAN.

Cuadro 9.3 Resultado del análisis realizado del sábado 31 de agosto al viernes 6 de septiembre de 2002

Descriptor	Política partidista	Violencia	Diferendo con Belice	Justicia	Congreso de la República	Finanzas	Otras notas	Total
No. De notas	35	22	20	19	17	16	205	334
Porcentaje	10.48	6.59	5.99	5.69	5.09	4.79	61.38	100%

Fuente: Diarios Prensa Libre, Siglo XXI y el Periódico, Año 2002

Además se monitoreó los siguientes temas: Presupuesto 2003 (14 notas); Discriminación y racismo (12 notas); FRG (12 notas); Corrupción (12 notas); Delincuencia (12 notas); Inseguridad (12 notas); Economía (12 notas); Ejército (11 notas); Seguridad (10 notas); Democracia (10 notas); expatrulleros (9 notas); Derechos humanos (8 notas); Educación (8 notas) y Salud (8 notas).

Total de notas monitoreadas: 150

Esta semana los medios de comunicación escrita, le dieron menos de cinco menciones a los siguientes temas: Impunidad, Demandas de tierra, Contaminación, Medio ambiente, Gobernabilidad, Presupuesto 2002, Ejecución presupuestaria, Narcotráfico, Contrabando, Hambruna, Avión Presidencial, Natalidad, Pena de muerte y Corrupción en GUATEL.

Total de notas monitoreadas: 55

Comentario:

Los medios de comunicación presentaron el siguiente tratamiento noticioso: Notas positivas, 35; Notas negativas, 21 y Notas positivas-negativas (neutras) 12. Esta primera semana de septiembre el tema de los partidos políticos estuvo más frecuentemente en las páginas de los medios de comunicación. Se mantuvo en agenda, como una constante, la violencia.

Cuadro 9.4 Resultado del análisis realizado del sábado 24 al viernes 30 de agosto de 2002

Descriptor	Política partidista	Violencia	Compensación a ex patrulleros	Derechos humanos	Corrupción	Delincuencia	Otras notas	Total
No. De notas	33	32	27	22	20	20	250	404
Porcentaje	8.17	7.92	6.68	5.44	4.95	4.95	61.89	100%

Fuente: Diarios Prensa Libre, Siglo XXI y El Periódico, Año 2002.

También se monitoreó los siguientes temas: Congreso de la República (19 notas); Inseguridad (18 notas); Economía (18 notas); Educación (10 notas); Diferendo con Belice (16 notas); Racismo (15 notas); Ejército de Guatemala (15 notas); FRG (14 notas); Corrupción en Guatel (13 notas); Seguridad 812 notas); Demanda de tierras (11 notas); Medio ambiente (10 notas); Salud (10 notas); Gobernabilidad (8 notas); Finanzas (7 notas); Contrato con la empresa Maycom (6 notas); Crisis alimentaria (6 notas); Justicia (6 notas) y Democracia (6 notas).

Total de notas monitoreadas: 226

Esta semana los medios de comunicación escrita, le dieron menos de cinco menciones a los siguientes temas: Impunidad, Contaminación, Visita del Papa, Presupuesto 2002, Narcotráfico y pena de muerte.

Total de notas monitoreadas: 24

Comentario:

Los medios de comunicación presentaron el siguiente tratamiento noticioso: Notas positivas, 29; Notas negativas, 27 y Notas positivas-negativas (neutras)

10. Esta última semana de agosto la pugna interna del PAN generó más

impactos en los medios. En el transcurso de todo el mes el tema de la violencia y delincuencia estuvo más frecuentemente en las páginas.

Cuadro 9.5 Resultado del análisis realizado del sábado 17 al viernes 23 de agosto de 2002

Descriptor	Política partidista	Derechos humanos	Expatrulleros	Corrupción en Guatel	Ministerio de Salud	Ministerio de Educación	Otras notas	otal
No. De notas	30	29	28	25	24	23	251	410
Porcentaje	7.32	7.10	6.83	6.10	5.85	5.61	61.22	100%

Fuente: Diarios Prensa Libre, Siglo XXI y elPeriódico, Año 2002.

Fueron monitoreados los siguientes temas: Demandas de tierra (22 notas); Contrato con la empresa Maycom (22 notas); Violencia (21 notas); Economía (20 notas); Delincuencia (16 notas); Congreso de la República (14 notas); Pena de muerte (13 notas); Inseguridad (12 notas); FRG (11 notas); Seguridad (10 notas); Corrupción (10 notas); Finanzas (10 notas); Contaminación (8 notas); Medio ambiente (6 notas); Presupuesto 2003 (6 notas).

Total de notas monitoreadas: 251

Esta semana los medios de comunicación escrita, le dieron menos de cinco menciones a los siguientes temas: Impunidad, Foro contra la corrupción, Caso Panamá, Caso Tipografía Nacional, Viajes del Presidente Portillo, Viajes de Funcionarios, Visita del Papa, Justicia, Gobernabilidad, Democracia, Presupuesto 2002, Ejecución presupuestaria, Narcotráfico, Contrabando, Racismo, Niñez, Plan Puebla Panamá, Diferendo con Belice, Género, Turismo y Ejército.



Total de notas monitoreadas: 44

Comentario:

Los medios de comunicación presentaron el siguiente tratamiento noticioso: Notas negativas, 30; Notas positivas, 29 y Notas positivas-negativas (neutras) 17. Esta tercera semana de agosto tuvo más impactos el tema de la política partidista derivado de la pugna interna en el PAN, desplazando a la pena de muerte y el resarcimiento a las víctimas del conflicto armado.

A pesar que existen temas más importantes para la población guatemalteca, los medios prefieren otros y la tendencia manifiesta es la de vincular negativamente al Gobierno y al FRG con la intención de seguir desgastándolos, con miras a las próximas elecciones.

Cuadro 9.6 Resultado del análisis realizado del sábado 10 al viernes 16 de agosto de 2002

Descriptor	Salud	Violencia	Economía	Compensa ción a ex patrulleros	Inseguridad	Congreso de la República	Otras notas	total
No. De notas	60	31	28	24	21	21	242	427
Porcentaje	14.05	7.26	6.58	5.62	4.92	4.92	56.68	100%

Fuente: Diarios Prensa Libre, Siglo XXI y el Periódico, Año 2002.

Se monitoreó los siguientes temas: Pena de muerte (20 notas); Educación (19 notas); Delincuencia (18 notas); FRG (16 notas); Derechos humanos (15 notas); Contaminación (15 notas); Corrupción (13 notas); Licencia de circulación de vehículos (12 notas); Seguridad (11 notas); Caso Panamá (11 notas); Medio ambiente (10 notas); Política partidista (8 notas); Finanzas (8 notas); Problemas

de tierras (7 notas); Visita del Papa (6 notas); Eurobonos (6 notas); Diferendo con Belice (6 notas).

Total de notas monitoreadas: 201

Esta semana los medios de comunicación escrita, le dieron menos de cinco menciones a los siguientes temas: Impunidad, Foro contra la corrupción, Caso Tipografía Nacional, Viajes del Presidente Portillo, Viajes de Funcionarios, Justicia, Gobernabilidad, democracia, Presupuesto 2002, Ejecución presupuestaria, Narcotráfico, Contrabando, Racismo, Plan Puebla Panamá, Niñez, Género, Turismo y Ejército.

Total de notas monitoreadas: 41

Comentario:

Los medios de comunicación presentaron el siguiente tratamiento noticioso: Notas negativas, 23; Notas positivas, 22 y Notas positivas-negativas (neutras) 14. Esta semana de agosto el tema que tuvo más impactos fue la huelga de los médicos de los hospitales capitalinos. La intervención de éstos por parte del Ejecutivo no fue bien acogido en los medios de comunicación.

Cuadro 9.7 Resultado del análisis realizado del sábado 3 al viernes 9 de agosto de 2002

Descriptor	Ex patrulleros	Pena de muerte	Finanzas	Violencia	Congreso de la República	Economía	Otras notas	total
No. De notas	32	30	22	22	22	20	290	438
Porcentaje	7.30	6.85	5.02	5.02	5.02	4.58	66.2	100%

Fuente: Diarios Prensa Libre, Siglo XXI y el Periódico, Año 2002.

Además se monitorearon los siguientes temas: Delincuencia (19 notas); Derechos humanos (17 notas); Visita del Papa (17 notas); Compensación a expatrulleros (16 notas); Salud (15 notas); Educación (14 notas); Corrupción (12 notas); FRG (12 notas); Consulta popular (12 notas); Política partidista (9 notas); Impuesto temporal (8 notas); Fiscalía indígena (8 notas); impunidad (8 notas); Seguridad (8 notas); Demandas de tierra (8 notas); Gobernabilidad (8 notas); Protestas (8 notas); Ejército nacional (7 notas); Diferendo con Belice (7 notas); Contaminación (7 notas); Discriminación (6 notas).

Total de notas monitoreadas: 252

Esta semana los medios de comunicación escrita, le dieron menos de cinco menciones a los siguientes temas: Medio ambiente, Foro contra la corrupción, Caso Panamá, Caso Tipografía Nacional, Viajes del Presidente, Viajes de funcionarios, Justicia, Democracia, Presupuesto 2002, Ejecución Presupuestaria, Narcotráfico, Contrabando, Género, IUSI y Turismo.

Total de notas monitoreadas: 38

## Comentario:

Los medios de comunicación presentaron el siguiente tratamiento noticioso: Notas positivas, 30; Notas negativas, 26 y Notas positivas-negativas (neutras) 17. Esta primera semana de agosto, los temas de los expatrulleros y pena de muerte tuvieron más impactos en los medios impresos. A pesar que estos temas han dividido a la sociedad guatemalteca, el tratamiento se ha ido desvinculando del partido de Gobierno.

Cuadro 9.8 Resultado del análisis realizado del sábado 27 de julio al viernes 2 de agosto de 2002.

Descriptor	Visita del Papa	Penal de muerte	Ex patrullas	Impuesto temporal	Delincuencia	Inseguridad	Otras notas	total
No. De notas	155	30	25	23	22	16	144	415
Porcentaje	37.35	7.23	6.02	5.54	5.30	3.85	34.71	100%

Fuente: Diarios Prensa Libre, Siglo XXI y el Periódico, Año 2002.

Además se monitorearon los siguientes temas: Violencia (14 notas); FRG (14 notas), Congreso (13 notas); Economía (12 notas); Racismo (11 notas); Turismo (10 notas); Derechos humanos (8 notas); Política partidista (6 notas); Impunidad (6 notas);

Total de notas monitoreadas: 365

Esta semana los medios de comunicación escrita le dieron menos de cinco menciones a los siguientes temas: Corrupción, Seguridad, Demandas de tierras,

Contaminación, Medio ambiente, Educación, Salud, Foro contra la Corrupción, Caso Panamá, Caso Tipografía Nacional, Viajes del Presidente, Viajes de Funcionarios, Justicia, Gobernabilidad, Democracia, Presupuesto 2002, Ejecución presupuestaria, Narcotráfico, Contrabando, Finanzas, Salarios mínimos, Consulta popular.

Total de notas monitoreadas: 50

Comentario:

Los medios de comunicación presentaron el siguiente tratamiento noticioso: Notas positivas, 31; Notas negativas, 28 y Notas positivas-negativas (neutras) 11. La visita del Papa fue el tema que priorizaron los medios de comunicación. Con la visita del Papa y el solicitud al Congreso de la República hecha por el presidente Alfonso Portillo de abolir la pena de muerte, ha empezado a generar discusión en los medios.

Cuadro 9.9 Resultado del análisis realizado del sábado 20 al viernes 26 de julio de 2002.

Descriptor	Visita del Papa	Violencia	Inseguridad	Ex patrullas	Derechos humanos	Impuesto temporal	Otras notas	total
No. De notas	98	34	25	25	24	22	298	526
Porcentaje	18.63	6.5	4.8	4.8	4.5	4.2	56.6	100%

Fuente: Diarios Prensa Libre, Siglo XXI y el Periódico, Año 2002.

También fueron monitoreados los siguientes temas: Delincuencia (20 notas); Congreso de la República (19 notas); Demanda de tierras (18 notas); FRG (18 notas); Economía (18 notas); Narcotráfico (16 notas); Finanzas (16 notas); Salud (14 notas); Turismo (14 notas); Gobernabilidad (14 notas); Política partidista (12 notas); Contrabando (9 notas); Seguridad (8 notas); Educación (8 notas); Corrupción (8 notas); Democracia (8 notas); Niñez (8 notas); Ejecutivo (8 notas); Informe de Desarrollo Humano (8 notas); Medio ambiente (8 notas); Justicia (6 notas); Ejército nacional (6 notas) y Discriminación (6 notas).

Total de notas monitoreadas: 271

Esta semana los medios de comunicación escrita, le dieron menos de cinco menciones a los siguientes temas: Impunidad, Contaminación ambiental, Foro contra la Corrupción, Caso Panamá, Caso Tipografía Nacional, Viajes del presidente, Viajes de Funcionarios de Gobierno, Presupuesto 2002, Ejecución presupuestaria, Lavado de dinero, Diferendo con Belice y Deuda Externa.

Total de notas monitoreadas: 27

Comentario:

Los medios de comunicación presentaron el siguiente tratamiento noticioso: Notas negativas, 43; Notas positivas, 34 y Notas positivas-negativas (neutras) 12. Esta semana la agenda noticiosa dedicó muchas páginas a la visita del Papa al país, desplazando por primera vez en el mes, al cuarto lugar, el tema del resarcimiento a los ex patrulleros. El tema de la violencia y la inseguridad continuó en primeros lugares.

Cuadro 9.10 Resultado del análisis realizado del sábado 13 al viernes 19 de julio de 2002.

Descriptor	Expatru Lleros	Corrupción	Ejecutivo	Visita del Papa	Violencia	Finanzas	Otras notas	Total
No. De notas	46	42	36	35	30	30	395	614
Porcentaje	7.49	6.84	5.86	5.70	4.89	4.89	64.33	100%

Fuente: Diarios Prensa Libre, Siglo XXI y el Periódico, Año 2002.

Se monitoreó, asimismo, los siguientes temas: Impuesto temporal (30 notas); FRG (29 notas); Inseguridad (29 notas); Salud (27 notas); Ministerio de Gobernación (25 notas); Congreso de la República (24 notas); Delincuencia (20 notas); Política partidista (20 notas); Economía (20 notas); Impunidad (19 notas); Narcotráfico (19 notas); Contrabando (19 notas); Derechos Humanos (18 notas); Seguridad (14 notas); Turismo (9 notas); Gobernabilidad (9 notas); Justicia (8 notas); Racismo (8 notas); Ejército nacional (7 notas); Viajes del Presidente de la República (7 notas);

Total de notas monitoreadas: 361

Esta semana los medios de comunicación escrita, le dieron menos de cinco menciones a los siguientes temas: Problemas de tierra, Contaminación, Medio ambiente, educación, Foro contra la Corrupción, Caso Panamá, Caso Tipografía Nacional, Viajes de Funcionarios, Democracia, Presupuesto 2002, Ejecución presupuestaria y almuerzos escolares.

Total de notas monitoreadas: 34

## Comentario:

Los medios de comunicación presentaron el siguiente tratamiento noticioso: Notas negativas, 51; Notas positivas, 27 y Notas positivas-negativas (neutras) 14. Por tercera semana en este mes, el tema del resarcimiento económico a los ex patrulleros fue el que más veces apareció en las páginas de los medios impresos. Además de ser noticia diaria, fue a la que se le dedicó más primeras planas, páginas preferenciales y columnas de opinión. El tratamiento estuvo vinculado con el Impuesto Temporal, derechos humanos, violación a la Constitución Política, a las elecciones del próximo año y al FRG.

Cuadro 9.11 Resultado del análisis realizado del sábado 6 de julio al viernes 12 de julio de 2002

Descriptor	Ex patrullas	Impuestos	FRG	Impuesto temporal	Violencia	Inseguridad	Otras notas	Total
No. De notas	54	38	33	30	29	29	352	565
Porcentaje	9.58	6.73	5.84	5.31	5.13	5.13	62.30	100%

Fuente: Diarios Prensa Libre, Siglo XXI y el Periódico, Año 2002.

Los siguientes fueron los temas más recurrentes: Economía y Finanzas (29 notas); Congreso de la República (27 notas), Corrupción (20 notas), Gabinete de Gobierno (19 notas); Política partidista (16 notas); Delincuencia (15 notas); Seguridad (15 notas); Ministerio de Gobernación (15 notas); Salud (13 notas); Derechos humanos (12 notas); Presupuesto 2002 (12 notas); Ejecución presupuestaria (12 notas); Narcotráfico (12 notas); Impunidad (11 notas); Demanda de tierras (10 notas); Inflación (9 notas); Justicia (8 notas); Racismo (7



notas); Turismo (7 notas); Serrano Elías (7 notas); Gobernabilidad (6 notas); Ministerio de la Defensa (6 notas) y Contaminación (6 notas).

Total de notas monitoreadas: 213

Esta semana los medios de comunicación escrita, le dieron menos de cinco menciones a los siguientes temas: Medio ambiente, Educación, Foro contra la Corrupción, Caso Panamá, Caso Tipografía Nacional, Viajes del Presidente, Viajes de Funcionarios de Gobierno, Democracia, Contrabando, Fertilizantes, Exportaciones y Presupuesto 2003.

Total de notas monitoreadas: 35

Comentario:

Los medios de comunicación presentaron el siguiente tratamiento noticioso: Notas negativas 45; Notas positivas, 36 y Notas positivas-negativas (neutras) 11. Por tercera semana consecutiva el tema de los ex patrulleros fue el que más cobertura le han dado los medios de comunicación impresa. Este tema ha sido vinculado directamente a otros, como: El Impuesto Temporal, al FRG, a las elecciones, a la gobernabilidad, al presupuesto, a la justicia y a la inseguridad. El enfoque ha sido negativo para el Gobierno, por lo que este informe presenta casi un 50% de notas con tratamiento negativo.

Cuadro 9.12 Resultado del análisis realizado del sábado 29 de junio al viernes 5 de julio de 2002.

Descriptor	Violencia	Inseguridad	Economía y finanzas	Ex patrulleros	Impuestos	Seguridad	Otras notas	Total
No. De notas	29	28	24	23	23	20	292	439
Porcentaje	6.61	6.38	5.47	5.24	5.24	4.56	66.50	100%

Fuente: Diarios Prensa Libre, Siglo XXI y el Periódico, Año 2002.

Además se monitorearon los siguientes temas: Ejército Nacional (20 notas); Corrupción (19 notas); Derechos Humanos (18 notas); Salud (17 notas); Declaraciones de Serrano Elías (15 notas); Racismo (15 notas); FRG (15 notas); Política partidista (15 notas); Congreso de la República (14 notas); Viaje del Papa (12 notas); Impunidad (11 notas); Delincuencia (10 notas); Plan Puebla-Panamá (10 notas); Turismo (8 notas); Corrupción en el MICIVI (8 notas); Foro contra la Corrupción (8 notas); Gobernabilidad (8 notas); Niñez (7 notas); Fertilizantes (7 notas); Caso Panamá (6 notas); Educación (6 notas);

Total de notas monitoreadas: 292

Esta semana los medios de comunicación escrita le dieron menos de cinco menciones a los siguientes temas: Problemas de tierra, Contaminación, Medio ambiente, Caso Tipografía Nacional, Viajes del Presidente, Viajes de funcionarios, Justicia, Democracia, Presupuesto 2002, Ejecución presupuestaria, Narcotráfico, Contrabando, Diferendo territorial con Belice, FIS, Transferencias presupuestarias y Lavado de dinero.

Total de notas monitoreadas: 49

Comentario:

Los medios de comunicación presentaron el siguiente tratamiento noticioso: Notas negativas 30; Notas positivas 28 y Notas positivas-negativas (neutras) 15. Los medios impresos presentaron esa semana una agenda variada en temas en donde ocuparon primeros lugares, violencia, inseguridad, expatrulleros, impuestos y economía y finanzas. Al relacionar la acción emprendida por los expatrulleros con violencia y con inseguridad, éstos temas se destacan. También se observa cómo las acciones de la Policía Nacional Civil han sido publicadas, por lo que la seguridad es un tema que también ocupó un lugar en la agenda noticiosa.

Cuadro 9.13 Resultado del análisis realizado del sábado 22 al viernes 28 de junio de 2002.

Descriptor	Expatrulleros	Violencia	Inseguridad	Economía y Finanzas	Racismo	Derechos humanos	Otras notas	Total
No. De notas	34	26	26	25	23	22	314	470
Porcentaje	7.24	5.53	5.53	5.32	4.89	4.68	66.81	100%

Fuente: Diarios Prensa Libre, Siglo XXI y el Periódico, año 2002.

Además se monitorearon los siguientes temas: Seguridad (20 notas); Corrupción (18 notas); FRG (18 notas); Impuestos (18 notas); Plan Puebla-Panamá (18 notas); Política partidista (16 notas); Salud (13 notas); Educación (12 notas); Medio ambiente (12 notas); Impunidad (12 notas); Gobernabilidad (12 notas); Plan de Reactivación Económica (12 notas); Ministerio de la Defensa (10 notas); Delincuencia (10 notas); Congreso de la República (10 notas); Problemas

de tierra (10 notas); Foro contra la Corrupción (9 notas); Presupuesto (9 notas); Caso Panamá (8 notas); Viaje del Papa (6 notas); Inmigrantes (6 notas)

Total de notas monitoreadas: 261

Esa semana los medios de comunicación escrita, le dieron menos de cinco menciones a los siguientes temas: Contaminación, Caso Tipografía Nacional, Viajes de Funcionarios, Justicia, Democracia, Contrabando, Narcoactividad, Lavado de dinero, Hambruna, Niñez, Almuerzos escolares, Turismo y linchamientos.

Total de notas monitoreadas: 5

Comentario:

Los medios de comunicación presentaron el siguiente tratamiento noticioso: Notas positivas 30; Notas negativas, 26 y Notas positivas-negativas (neutras) 11. Por segunda semana en este mes, el tema de los ex patrulleros fue el que más veces apareció en las páginas de los medios impresos. Además, la vinculación de este grupo con el FRG continuó siendo tema de discusión. A pesar que no fue un tema relevante de la semana, el CASO PANAMA tomó un giro especial, al declarar la Fiscal contra la Corrupción que no encontró pruebas que vinculen a funcionarios de Gobierno en apertura de cuentas y de empresas.

Cuadro 9.14 Resultado del análisis realizado del sábado 15 al viernes 21 de junio de 2002.

Descriptor	Corrupción	FRG	Economía y Finanzas	ExPAC	Inseguridad	Política Partidista	Otras notas	Total
No. De notas	29	26	25	25	22	21	251	399
Porcentaje	7.27	6.52	6.26	6.26	5.51	5.26	62.92	100%

Fuente: Diarios Prensa Libre, Siglo XXI y el Periódico, Año 2002.

Fueron monitoreados también los siguientes temas: Violencia (20 notas); Congreso de la República (20 notas); Salud (19 notas); Derechos Humanos (17 notas); Gobernabilidad (12 notas); Impunidad (11 notas); Delincuencia (10 notas); Medio ambiente (10 notas); Seguridad (9 notas); Corrupción en el Micivi (9 notas); Educación (8 notas); Viaje del Papa (8 notas); Contaminación (7 notas); Caso Panamá (7 notas); viajes del Presidente de la República (7 notas); Transparencia presupuestaria (7 notas); Lavado de dinero (7 notas); Impuestos (7 notas); Visas canceladas (7 notas); Niñez (6 notas); Narcoactividad (6 notas); Total de notas monitoreadas: 214

Esta semana los medios de comunicación escrita, le dieron menos de cinco menciones a los siguientes temas: Problemas de tierra, Foro contra la Corrupción, Caso Tipografía Nacional, Justicia, Democracia, Contrabando, Invasión de Fincas, Turismo y linchamientos.

Total de notas monitoreadas: 37

Comentario:

Los medios de comunicación presentaron el siguiente tratamiento noticioso: Notas negativas 43; Notas positivas, 40 y Notas positivas-negativas (neutras) 17.

El tema que saltó a las agendas noticiosas esa semana fue la acción tomada por los expatrulleros en El Petén. Este tema además de ser noticia de primera plana, creó especulaciones sobre la causa y la posible manipulación política del FRG. La corrupción volvió a primera plana, vinculando directamente al Gobierno y al FRG. Como estrategia política que responde a sus propios intereses, los medios de comunicación, en la medida que se acercaban las elecciones, fueron incrementando el tema Corrupción en sus agendas.

Cuadro 9.15 Resultado del análisis realizado del sábado 8 al viernes 14 de junio 2002.

Descriptor	Corrupción	Congreso de la República	Economía y Finanzas	Inseguridad	Violencia	Impunidad	Otras notas	total
No. De notas	34	32	30	28	27	25	276	452
Porcentaje	7.52	7.08	6.64	6.19	5.98	5.53	61.06	100%

Fuente: Diarios Prensa Libre, Siglo XXI y el Periódico, Año 2002.

Entre las notas monitoreadas están: Política partidista (24 notas); Frente Republicano Guatemalteco (24 notas); Impuestos (24 notas); Seguridad (23 notas); Derechos humanos (23 notas); Intimidación y amenazas (17 notas); Denuncia de Golpe de Estado (17 notas); Delincuencia (15 notas); Justicia (14 notas); Embajada de Estados Unidos (12 notas); Niñez (12 notas); Salud (11 notas); Plan de Reactivación Económica (10 notas); Medio ambiente (9 notas); corrupción en el MICIVI (8 notas); Estado mayor Presidencial (8 notas); Educación (8 notas); Gobernabilidad (7 notas); Contaminación (6 notas).

Total de notas monitoreadas: 276

Esta semana los medios le dieron menos de cinco menciones a los siguientes temas: Problemas de tierra, Viajes de funcionarios, visita del Papa, Democracia, Contrabando, Incremento al salario mínimo, Caso Panamá, Corrupción en Gobernación, Ejecución presupuestaria y Foro Guatemala.

Total de notas monitoreadas: 33

Temas que esta semana salieron de la agenda noticiosa de los medios escritos: Foro contra la corrupción, Caso Tipografía nacional y Viajes del Presidente de la república.

Comentario:

Los medios de comunicación presentaron el siguiente tratamiento noticioso: Notas negativas 37; Notas positivas, 35 y Notas positivas-negativas (neutras) 16. El balance noticioso entre lo negativo y positivo se mantuvo equilibrado esa semana. Las declaraciones del presidente Portillo a la agencia noticiosa internacional AFP hicieron que muchos temas que habían permanecido en agenda, pasaran a segundo plano.

Cuadro 9.16 Resultado del análisis realizado del sábado 1 al viernes 7 de junio de 2002.

Descriptor	Corrupción	Partidos políticos	Violencia	Derechos humanos	Economía y Finanzas	Congreso de la República	Otras notas	Total
No. De notas	34	33	28	27	22	20	190	354
Porcentaje	9.60	9.32	7.90	7.63	6.21	5.65	53.67	100%

Fuente: Diarios Prensa Libre, Siglo XXI y el Periódico, Año 2002.

Fueron monitoreados los siguientes temas: Inseguridad (19 notas); Impuestos (17 notas); Ejecución presupuestaria (16 notas); Contaminación (15 notas); Corrupción en el MICIVI (12 notas); Delincuencia (12 notas); Presupuesto (11 notas); Impunidad (11 notas); Seguridad (11 notas); Alfabetización (10 notas); Captura de Serrano Elías (10 notas); Medio ambiente (10 notas); Lavado de dólares (9 notas); Viaje del Papa (8 notas); Salud (8 notas); Plan de Reactivación Económica (7 notas); Educación (7 notas); Democracia (7 notas) y Género (6 notas).

Total de notas monitoreadas 190

Esta semana los medios de comunicación escrita le dieron menos de cinco menciones a los siguientes temas: Problemas de tierra, Foro contra la corrupción, Caso Panamá, Caso de la Tipografía Nacional, Viajes del Presidente, Viajes de Funcionarios, Justicia, Gobernabilidad, Contrabando, Diferendo territorial con Belice, INGUAT, Repatriados, Concesión de canales de televisión, Inflación, Narcotráfico, Avión presidencial y Estado Mayor Presidencial.



Comentario:

Los medios de comunicación presentaron el siguiente tratamiento noticioso: Notas negativas 31; Notas positivas, 29 y Notas positivas-negativas, 19. la presentación del informe sobre Ejecución Presupuestaria al Congreso de la República por el Contralor General de Cuentas de la Nación, influyó para que nuevamente saltara a primera plana el tema de la corrupción. Conforme avanzaban los días el tema de los Partidos Políticos ocuparía las primeras planas de los medios.

### **9.3 PERMANENCIA DE LOS TEMAS NACIONALES EN LA AGENDA DE LOS MEDIOS ESCRITOS**

Como se ha venido desarrollando a lo largo de este trabajo, los medios de comunicación escrita desarrollan su propia agenda de información y abordaje temático que a juicio de éstos constituyen los grandes temas nacionales que la población debe conocer, y no obstante que existen opiniones encontradas acerca de quién impone la agenda informativa de los medios escritos, las evidencias hemerográficas demuestran que, salvo raras excepciones, esta es articulada por éstos.

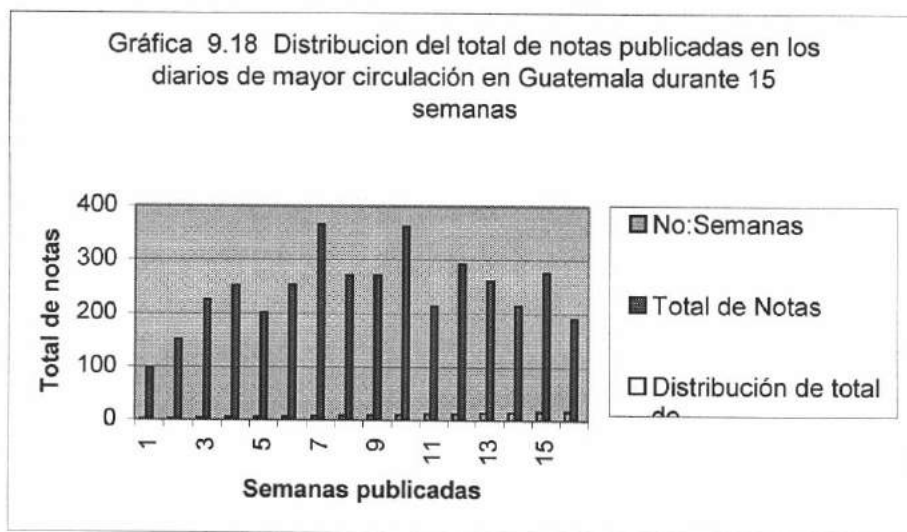
En el presente capítulo se ha hecho un esbozo de 15 semanas de información escrita, con algunos temas que, sin ser realmente importantes, se han elevado a categoría de información nacional merced a la constante cobertura y tratamiento especial que le han dado los medios escritos de impacto nacional.

En las siguientes tablas y gráficas se puede observar la distribución de las diferentes noticias, así como un análisis comparado sobre las notas que tuvieron más de cinco menciones durante cada semana analizada.

Cuadro No. 9.17 Distribución de total de noticias durante 15 semanas publicadas en los diarios de mayor circulación en Guatemala.

No:Semanas	Total de Notas	Distribución de total de menciones/semana
1	97	0.024929324
2	150	0.038550501
3	226	0.058082755
4	251	0.064507839
5	201	0.051657672
6	252	0.064764842
7	365	0.093806219
8	271	0.069647905
9	271	0.069647905
10	361	0.092778206
11	213	0.054741712
12	292	0.075044976
13	261	0.067077872
14	214	0.054998715
15	276	0.070932922
16	190	0.048830635
TOTAL	3891	1

Fuente: Elaboración propia en base a datos de campo 2,002



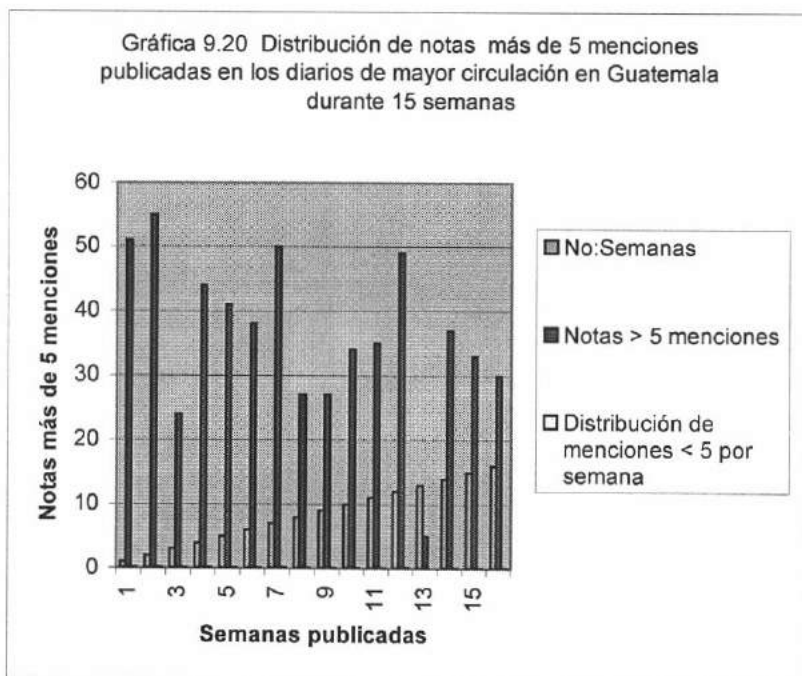
Fuente: Elaboración propia, Año 2002.

Con excepción de la primera semana analizada, las siguientes 14 semanas los diarios mencionados difundieron una considerable cantidad de notas referentes a temas de gobierno. Las semanas que mayor cobertura le dieron a los temas de gobierno fueron la séptima y décima con 365 y 361 notas respectivamente. En el resto de semanas la cobertura no tuvo mayores cambios.

Cuadro 9.19 Distribución de notas con más de cinco menciones semanales

No: Semanas	Notas más 5 menciones	Distribución de menciones más 5 por semana
1	51	0.087931034
2	55	0.094827586
3	24	0.04137931
4	44	0.075862069
5	41	0.070689655
6	38	0.065517241
7	50	0.086206897
8	27	0.046551724
9	27	0.046551724
10	34	0.05862069
11	35	0.060344828
12	49	0.084482759
13	5	0.00862069
14	37	0.063793103
15	33	0.056896552
16	30	0.051724138
TOTAL	580	1

Fuente: Elaboración propia, Año 2002.



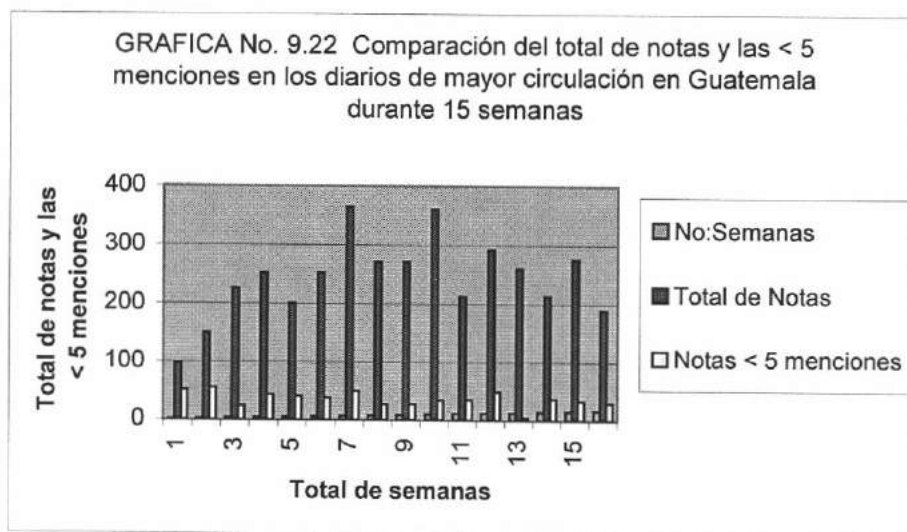
Fuente: Elaboración propia, Año 2002

Como puede observarse, la reiteración de los temas en forma semanal fue una de las tendencias que se mantuvieron en los medios de comunicación escrita. Incluso hubo notas que permanecieron en la agenda de los medios durante las 16 semanas analizadas. En forma orquestada y con similares técnicas de redacción y enfoque los temas tales como corrupción, expatrulleros, conexión Panamá, viajes del presidente, violencia y narcotráfico fueron algunos de los temas abordados con mayor interés por los medios escritos durante estas semanas. Los resultados de la gráfica 9.21 nos muestra claramente el *efecto orquesta* logrado por la prensa escrita en la opinión pública, el cual fue probado a través del estudio de opinión realizado también en el mes de junio del año 2002, respecto a la imagen del gobierno y los funcionarios de Estado (ver anexo No. I).

Cuadro 9.21 Comparación del total de notas y las que obtuvieron menos de 5 menciones durante la semana

No:Semanas	Total de Notas	Notas < 5 menciones
1	97	51
2	150	55
3	226	24
4	251	44
5	201	41
6	252	38
7	365	50
8	271	27
9	271	27
10	361	34
11	213	35
12	292	49
13	261	5
14	214	37
15	276	33
16	190	30
TOTAL	3891	580

Fuente: elaboración propia, Año 2002.



Fuente: Elaboración propia, Año 2002.

Como puede observarse, existe un evidente desbalance entre las notas que obtuvieron más de cinco menciones y las que no alcanzaron ese número durante las 15 semanas de estudio. Fueron muy pocos los porcentajes de temas que dejaron de ser atendidos por la prensa escrita. En una gran mayoría de casos, los temas permanecieron con bastante cobertura durante el tiempo analizado.

## **9.4 REFLEXIONES FINALES: Validación práctica de la Teoría Semiótica**

De acuerdo al análisis sintáctico y semántico, amparado con la técnica estadística, nos damos cuenta que lo esbozado en la teoría del presente trabajo adquiere plena vigencia. Los medios de comunicación imponen la agenda y fortalecen las corrientes de opinión a favor o en contra del gobierno. En el caso del período 2000-2004, del Frente Republicano Guatemalteco, la prensa escrita desarrolló una fuerte oposición al régimen, dando suficiente y sostenida cobertura a los temas que más le afectaban políticamente tanto al partido como a los principales líderes del mismo, incluyendo al presidente Portillo, la general Efraín Ríos Montt, al vicepresidente Francisco Reyes López y otros dirigentes de dicha organización política.

Con una sostenida estrategia informativa y a veces desinformativa, la prensa escrita fortaleció la agenda política de los grupos antagónicos al Gobierno. Para ello hizo uso orquestado de citar las mismas fuentes, los mismos personajes, los mismos temas y enfoques. De las 3,891 notas monitoreadas, un alto porcentaje contenía un tratamiento negativo a la imagen del Gobierno. Muy pocas notas fueron redactadas con un enfoque positivo.

Es preciso hacer constar que el propósito de este análisis no es justificar los actos del gobierno del FRG, ya que a todas luces algunos de sus miembros cometieron irreparables errores sobre todo en aspectos de corrupción y falta de cumplimiento de ofertas de campaña. Pero también es necesario recordar que



muchos de los funcionarios señalados fueron cesados en sus funciones y sometidos a los tribunales de justicia.

En todo caso, el propósito del presente estudio trasciende la controversia entre el bien y el mal y se atiene a los objetivos planteados al inicio de la investigación, los cuales estaban dirigidos a establecer hasta qué punto la prensa influye en la opinión pública y cuáles son las estrategias de comunicación que el gobierno, cualquiera que sea, debe adoptar para fortalecer su imagen pública.

A la luz de los datos encontrados, los objetivos y la hipótesis analítica planteada han sido suficientemente probados. Es indudable que, a lo largo de esta investigación se fueron encontrando elementos que fortalecen la hipótesis planteada, la cual centraba su atención en el papel que ha jugado la prensa escrita como caja de resonancia de los grupos de poder económico en el país, los graves errores cometidos por el gobierno del FRG y la poca astucia y habilidad para debilitar los argumentos y estrategias de los medios escritos.

## **PROPUESTA PARA FORTALECER LA COMUNICACIÓN DEL GOBIERNO EN GUATEMALA**

Del análisis de la comunicación que emana de las esferas del gobierno, así como del tratamiento que los medios de comunicación escrita le dan a todas las acciones ejecutadas por sus distintos funcionarios, empleados y dependencias, se elaboró un programa especial para fortalecer la comunicación del gobierno que presidía Alfonso Portillo. Se presentó esta propuesta al gobierno de Portillo a través de la Secretaría de Comunicación de la Presidencia. En realidad, los ejes que se proponen pueden ser aprovechados por cualquier partido y personas que estén en el ejercicio del poder, toda vez que se tratan de conceptos fundamentales de observancia general para el fortalecimiento de imagen institucional.

Claro está que, en el caso del gobierno de Frente Republicano Guatemalteco, el tratamiento que los medios de comunicación escrita le dieron fue lo suficientemente específico como para concluir que es un partido que no gozó del favor de los grupos sociales que están representados en los medios de comunicación, especialmente la prensa escrita.

Como ya se explicó, el carácter específico de dicha propuesta, no invalida de ninguna manera que pueda ser aprovechada por cualquier funcionario en cualquier período, e incluso, pueden ser aprovechados sus fundamentos para fortalecer imagen personal e institucional de otras organizaciones ya sea de tipo comercial, empresarial, político o social en general.

### **10.1 EJES DE LA COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA**

- COMUNICACIÓN INTERINSTITUCIONAL
- DIVULGACIÓN DE OBRA
- IMAGEN PRESIDENCIAL Y VICEPRESIDENCIAL
- IMAGEN DE GOBIERNO
- RELACIONES GOBIERNO-SOCIEDAD
- IMAGEN DEL GOBIERNO EN EL EXTRANJERO
- COMUNICACIÓN DE CONTINGENCIA
- COMUNICACIÓN CULTURAL

## **10.1.1 COMUNICACIÓN INTERINSTITUCIONAL**

### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

Presentar una imagen unitaria y fuerte del Gobierno de la República, a través de la coordinación de criterios informativos, de promoción de imagen y relaciones públicas de todas las instituciones que lo conforman.

### **ESTRATEGIAS**

- Fortalecer la Unidad de Comunicación interinstitucional, conformada por todas las unidades de comunicación de las dependencias del Organismo Ejecutivo.
- Delegar mayor responsabilidad de ejecución presupuestaria en el área de comunicación y relaciones públicas en cada una de las instituciones del Gobierno.

### **ACCIONES**

- Desarrollar actividades conjuntas de comunicación en toda la República, tales como: conferencias de prensa, visitas programadas, inauguración de obra, etc.
- Crear la red de corresponsales de comunicación gubernamental en toda la República, con la participación de directores de comunicación de todas las instituciones del sector público y utilizar el material informativo enviado

por ellos para fortalecer los noticieros y programas de propaganda del Gobierno en todos los medios.

## **RESULTADOS**

- Dispersión de la atención de la prensa en la imagen presidencial y vicepresidencial y mayor concentración de la atención en los Ministerios, Secretarías de Estado y otras instituciones del Gobierno.
- Unificación de criterios informativos y cobertura de conferencias de prensa, evitando con ello la creación de rumores y datos inexactos.

### **10.1.2 DIVULGACIÓN DE LA OBRA**

#### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

Emprender campaña permanente de divulgación masiva, multimedia y sistemática sobre la obra de gobierno, realizada por todas las instituciones del Organismo Ejecutivo

#### **ESTRATEGIAS**

- Aprovechar al cien por ciento el espacio de gobierno correspondiente a 15 minutos diarios en los canales de televisión y radio.

- Utilizar distintos recursos informativos, tales como afiches, boletines informativos, vallas, etc., para fortalecer la información acerca de la obra gubernamental.
- A falta de un medio impreso que compita con la gran prensa privada, se precisa que el Diario de Centroamérica forme parte de la SCSP, en cuya institución recaerá la responsabilidad de convertirlo en un medio ágil, actual y competitivo, pero con suficiente información oficial de obra del Gobierno y otros temas de trascendencia nacional e internacional.
- Los Ministerios y Secretarías de Estado harán su propia labor divulgativa y pauta en medios masivos.

#### **ACCIONES**

- Coordinar con los directores de comunicación de todas las entidades del Organismo Ejecutivo, el registro en video, audio y escrito, de todas las obras que realizan sus respectivas dependencias, para su posterior difusión en todos los medios y programas de radio, televisión y prensa escrita.

- Rediseñar la programación de radio nacional TGW y otras radios del Estado, con el propósito de incorporar programas informativos sobre obra del Gobierno.
- Rediseñar la política informativa y administrativa del Diario de Centroamérica, convirtiéndolo en un medio ágil de información gubernamental y nacional.

## **RESULTADOS**

- Contrastar la información distorsionada, parcializada o manipulada hacia terrenos negativos, proferida por medios de comunicación y otros sectores adversos al Gobierno.
- Combatir el “efecto orquesta” provocado por algunos medios de comunicación sobre la imagen negativa del Gobierno y revertir sus secuelas a mediano y largo plazo.

### **10.1.3 IMAGEN: PRESIDENCIAL Y VICEPRESIDENCIAL**

#### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Fortalecer la imagen del Presidente, retomando su papel de líder nacional, “hombre fuerte del Gobierno”, y destacando su papel de conciliador de los intereses nacionales, así como su reconocida capacidad de convocatoria

- Fortalecer la imagen del Vicepresidente, destacando sus cualidades personales de hombre trabajador y su capacidad de liderazgo, franqueza en el discurso, y decisión inquebrantable en la toma de decisiones políticas y administrativas.

### **ESTRATEGIAS**

- Destacar el perfil negociador, tolerante y amistoso del Presidente, presentándolo en reuniones informales, relajadas pero con sectores y personas importantes de la vida nacional.
- Reorientar las presentaciones públicas del Presidente a efecto de no exponerlo innecesariamente a conferencias o declaraciones improvisadas y fuera de agenda.
- Presentar al Vicepresidente en actos de trascendencia nacional, especialmente inauguración de obras o proyectos en nombre del Mandatario y del Gobierno de la República.



## ACCIONES

- Conformar un equipo humano de avanzada propagandística que se encargue de preparar la parte visual de los escenarios donde se presentará el Presidente. Este montaje deberá evidenciar un ambiente festivo y alegre. En este sentido, se elaborarán banderines, mantas con consignas y mensajes positivos, viseras y otros elementos de propaganda para ser distribuidos entre la población asistente al evento.
- Sistematizar las conferencias de prensa departamentales, pero especialmente invitar a los periodistas a dichos eventos y atenderlos con sumo cuidado.
- Poner sumo cuidado en los corresponsales de prensa capitalina ubicados en cada departamento, toda vez que ellos son los que transmiten la información a los grandes medios nacionales.
- Establecer una agenda de conferencias de prensa por parte del Presidente, como mecanismo para ordenar las declaraciones sobre cualquier tópico y atendiendo en forma específica a los diferentes medios de comunicación, columnistas, directores, reporteros y prensa internacional

## RESULTADOS

- Fortalecimiento de la imagen del Presidente tanto a nivel nacional como internacional.
- Disminución de los niveles de incertidumbre social en la conducción del país por el Gobierno.
- Fortalecimiento de la imagen del Vicepresidente en los sectores políticos y económicos del país.
- Mayor arraigo popular del Presidente y del Vicepresidente.

### 10.1.4 IMAGEN DE GOBIERNO

#### OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Fortalecer la imagen del Gobierno como “un todo” , resaltando los aspectos positivos de su acción en los dos años anteriores, especialmente en lo que atañe a logros concretos en materia de seguridad, salud, educación, vivienda, agricultura, y otros temas de interés político, económico y social.

- Utilizar personajes símbolos como testigos de obras realizadas, cifras, anécdotas, datos, etc. “Mostrar y no demostrar”.

## **ESTRATEGIAS**

- Dotar de mayor protagonismo a los Ministros de Estado, Secretarios y demás funcionarios de alto nivel que tienen poder de decisión sobre sus respectivas instituciones, a efecto que ejerzan un mayor acercamiento con los distintos sectores de la sociedad, especialmente conferencias de prensa, reuniones con periodistas, visitas de campo acompañados de prensa gubernamental y privada.
- Difundir temas neutrales de interés nacional.
- Coordinar con los directores o encargados de comunicación de todas las dependencias, todos los mensajes destinados a ser distribuidos tanto en medios privados como oficiales, de cobertura local, nacional e internacional.

### **ACCIONES**

- Elevar a 100 mil ejemplares el Diario de Centroamérica con un diseño dinámico y con la versión oficial de los hechos.
- Elaborar, recopilar, procesar y difundir material informativo de las distintas dependencias de Gobierno en materia de obra ejecutada.

### **RESULTADOS**

- Centrar el interés social y especialmente de la opinión pública en otras áreas del Gobierno, no sólo la imagen presidencial y vicepresidencial.
- Proyectar una imagen positiva del Gobierno en forma integral, a partir de las acciones del Presidente y Vicepresidente, y de todos los altos funcionarios y sus respectivas entidades.

## **10.1.5 RELACIONES GOBIERNO-SOCIEDAD**

### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Acercar el Gobierno a los sectores críticos de la sociedad civil, mediante, acciones de comunicación que destaquen los puntos clave en los que ambos sectores han alcanzado consensos, focalizando áreas sensibles tales

como: salud, educación, seguridad, relaciones políticas, derechos ciudadanos, y otros de especial interés.

### **ESTRATEGIAS**

- Establecer comunicación estratégica con diversos sectores de la sociedad civil, interesados en realizar campañas de divulgación en el área de desarrollo social.
- Promover acciones de sensibilización que contribuyan a la formación ciudadana (diálogo, democracia, estado de derecho, interculturalidad, transparencia, etc.)

### **ACCIONES**

- Difundir material proveniente de instituciones de la sociedad civil donde se destaque el aspecto positivo y propositivo de dichos eventos.
- Realizar entrevistas, reportajes, cobertura de eventos en los sectores de la sociedad civil.

### **RESULTADOS**

- Distensión entre los sectores de la sociedad civil y el Gobierno.
- Fortalecimiento del rol político y administrativo del Gobierno.

## **10.1.6 IMAGEN DEL GOBIERNO EN EL EXTRANJERO**

### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Fortalecer los canales de comunicación con el extranjero, especialmente con países amigos, instituciones y prensa internacional, promoviendo la versión positiva del Gobierno, sus acciones, planes y programas de desarrollo social, y los principales avances de obra.
- Coordinar con el Ministerio de Relaciones Exteriores y el Instituto Guatemalteco de Turismo en la elaboración de trabajos especiales sobre realización de obra física, social, política, económica, etc. a través de la producción de documentos en video, audio, CD y escritos.

### **ESTRATEGIAS**

- Contrarrestar las estrategias de deterioro de imagen gubernamental que algunos sectores de Guatemala puedan impulsar desde el extranjero, mediante el envío de información abundante y positiva de las acciones del Gobierno de Guatemala (infomerciales sobre combate a la violencia, seguridad turística y facilidades para la inversión).

- Uso del periódico electrónico *Diario de Guatemala*, como un medio que deben explotar los embajadores, consulados y demás entidades del Gobierno que realizan labores en el extranjero.

### **ACCIONES**

- Elaboración y difusión en el extranjero de infomerciales dando una nueva imagen de Guatemala.
- Hacer contacto con periodistas extranjeros para enviarles información oficial sobre Guatemala.
- Establecer contacto con cadenas internacionales de televisión para que realicen o transmitan reportajes sobre Guatemala, con datos oficiales.
- Difundir abundante información sobre las obras del Gobierno en *Diario de Guatemala*.

### **RESULTADOS**

- Fortalecimiento de la imagen positiva del Gobierno en el extranjero.

## 10.1.7 COMUNICACIÓN DE CONTINGENCIA

### OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Sistematizar el registro de mensajes y acciones antagónicas al Gobierno, destacando los puntos neurálgicos de cada uno de ellos, sus fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades, con el propósito de neutralizar su efecto en la sociedad guatemalteca.
- Ofrecer conferencias de prensa manejando la agenda del Gobierno a través del vocero respectivo.

### ESTRATEGIAS

- Preparar planes de contingencia de contrapropaganda para enfrentar las campañas de desinformación que montan algunos sectores interesados.
- Articular una red informativa destinada a enviar información oficial a los periodistas que cubren las distintas fuentes del Gobierno, especialmente en aquellos temas que se tornan candentes en su momento.
- Actuar en forma proactiva y no en forma reactiva, cuando se trate de temas neurálgicos y de impacto.



- Manejar las coyunturas informativas de cara a la veracidad de los hechos, sin tratar de ocultar lo obvio y de dominio público.
- Impulsar la agenda informativa del Gobierno en los medios de comunicación, no abordando los temas que los medios pretenden sino los que al Gobierno le interese dar a conocer.

#### **ACCIONES**

- Elaboración del plan de contingencia para prevenir efectos negativos en las campañas de desinformación y manipulación de los hechos que suceden en Guatemala y que afectan negativamente la imagen del Gobierno.
- Generar acciones y opiniones favorables hacia el Gobierno por medio de la participación ciudadana en espacios de opinión que apoyan el trabajo gubernamental, especialmente en radio y televisión.
- Fortalecer los vínculos con otras instancias del Gobierno que se dedican a hacer análisis de medios, análisis sociales y políticos para elaborar planes de contrapropaganda que busquen neutralizar los efectos negativos de la propaganda, desinformación y manipulación de grupos interesados.

## RESULTADOS

- Desactivar campañas de desprestigio contra el Gobierno provenientes de sectores interesados.
- Atenuar el efecto negativo de problemas sociales surgidos en el país y cuyo control real escapa a la capacidad gubernamental, tales como hechos de violencia, efectos especulativos, desastres, etc.
- Mantener un efecto controlado de toda la información parcializada que proviene de sectores no afectos al Gobierno

### 10.1.8 COMUNICACIÓN CULTURAL

#### OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Ofrecer a los guatemaltecos un espacio de reconocimiento gubernamental al arte, la ciencia, el deporte y la cultura en general, destacando los aspectos positivos de los valores nacionales, especialmente aquellos que se relacionan con la niñez, la juventud, el sector indígena y otros sectores marginados de nuestra sociedad.

## **ESTRATEGIAS**

- Dar cobertura a los eventos de significativa importancia que se realicen en la sociedad guatemalteca en los campos de la ciencia, la técnica, el arte, el deporte y la cultura en general.
- Reconocer los méritos de destacados artistas, deportistas, científicos y en general, guatemaltecas y guatemaltecos que se destaquen ampliamente en su respectivo campo.

## **ACCIONES**

- Realizar cobertura informativa de programas culturales destinados a la niñez, la juventud y demás sectores vulnerables.

## **RESULTADOS**

- Presencia del Gobierno en campos tradicionalmente descuidados por administraciones anteriores, tales como el arte, la ciencia , la tecnología, el deporte y la cultura en general.
- Fortalecer los lazos de afinidad entre el Gobierno y sectores sensibles y marginados de la sociedad.

## **10.2 REFLEXIONES FINALES: Los contrastes entre los indicadores de la comunicación y la propuesta**

A pesar que la propuesta fue presentada en el mes de septiembre del año 2002, ésta no fue implementada en su totalidad en el transcurso de ese año y el subsiguiente. Sin embargo, se aplicaron algunas técnicas que lograron detener el proceso de deterioro de la imagen presidencial, no así la de los otros funcionarios, los cuales se vieron seriamente dañados en sus niveles de popularidad, tal es el caso del general Efraín Ríos Montt, quien mantenía un alto nivel de credibilidad nacional y quedó relegado a un tercer lugar en las pasadas elecciones presidenciales.

El fenómeno Ríos Montt es elocuente como una muestra del desgaste político que puede sufrir un dirigente, al extremo que el FRG logró llevar a 43 diputados para el próximo período y ganó también 143 de las 331 alcaldías, y sin embargo, en los lugares donde ganaron los líderes locales del partido, el general Ríos Montt no logró destacar sobre sus más cercanos contrincantes.

Por su parte, el presidente Portillo logró mejorar su imagen pública, de un 10 por ciento que tenía en junio del 2002 al 35 por ciento en junio del 2003, según sondeo de opinión realizado en esa fecha.

Sea como fuere, el contenido de la propuesta elevada a las autoridades de la Secretaría de Comunicación Social de la Presidencia tenía como objetivo fortalecer la imagen del gobierno en su conjunto, sin

entrar a confrontar a los medios escritos. Se les aconsejó que usaran como trazo estratégico la frase «*Que los hechos hablen por sí mismos, mostrar y no demostrar*». En este sentido se les indicó que debían iniciar un proceso de elaboración de mensajes con testimonio de obra realizada, fijando temas claves como salud, educación, economía, derechos humanos, derechos de la mujer y étnicos. Se les aconsejó también no presentar muchas veces al mandatario hablando en público sino presentar testimonios de gente agradecida con el presidente. «*Que el presidente hable poco pero que muchos hablen bien de él*», fue otro trazo estratégico sugerido.

El gobierno pudo haber incremento más su imagen pública de haber seguido con más cuidado los trazos estratégicos que iban dirigidos a fortalecer aquellos puntos débiles en los cuales la prensa escrita y los sectores opuestos al régimen habían puesto todas sus baterías. Por causas que se desconocen, la estrategia global presentada no fue aplicada en su totalidad y con el rigor sugerido.

En el Anexo I se amplía el presente análisis, en que se presentan los resultados de un estudio sobre percepciones políticas que los guatemaltecos presentaban en el mes de junio del 2002, respecto a la imagen del Gobierno y sus principales funcionarios. El estudio se hizo en cinco comunidades lingüísticas y sus resultados eran ya reveladores de lo que pensaban los guatemaltecos respecto al Gobierno y los principales líderes del eferregismo.

También se realizó un análisis de contenido durante 15 semanas comprendidas del 1 de junio al 13 de septiembre del 2002. En dicho informe, el cual fue remitido a la Secretaría de Comunicación Social de la Presidencia, se indicaban cuales eran los temas más sensibles a los que el Ejecutivo tenía que ponerle más atención. Por supuesto, tampoco se tomaron en cuenta las recomendaciones vertidas.

En el Anexo II se presenta el mapa lingüístico elaborado por la Academia de Lenguas Mayas en el cual se muestra claramente cual es el área de influencia de los diferentes idiomas que se hablan en Guatemala. Se recomendó que dicho mapa debía ser utilizado para pautar mensajes de gobierno a través de las radios nacionales, regionales y municipales, así como las comunitarias, grabados en los respectivos idiomas locales.

Al mismo tiempo, en el Anexo III se presentan los pasos metodológicos del Método Transemiótico para analizar los discursos gubernamentales. Los resultados de dicho análisis dieron origen a la mayoría del planteamiento teórico de esta investigación.

Uno de los grandes problemas detectados en la comunicación de gobierno es la falta de integración estratégica de todos los entes que se encargan de proyectar la imagen oficial a la ciudadanía. Tal situación se detectó a lo largo de un análisis exhaustivo de la forma como se integraban estructural y funcionalmente las dependencias encargadas de la comunicación y relaciones públicas. Se encontró que en cada dependencia existe una especie de «*feudo comunicativo*», divorciados casi en su totalidad respecto a un eje central de comunicación ejercido desde lo más

alto del poder gubernamental. Esto provocó que cada ministerio, secretaría o dependencia de menor jerarquía emprendiera su propia estrategia de comunicación y relaciones públicas, sin atender ninguna línea general estratégica.

Para subsanar esta deficiencia que obviamente provocará los mismos problemas a gobiernos sucesivos se presenta en el Anexo IV la propuesta de integración de la política general de comunicación gubernamental a través de la creación del Ministerio de Información y Relaciones Públicas cuyo propósito es establecer un orden en todo el flujo informativo y comunicativo que sea común a todas las dependencias oficiales, con el consiguiente ahorro de energía, recursos financieros y el logro de un mayor impacto político de sus mensajes.

Por supuesto que para su creación es necesario que el Gobierno tome la decisión de reestructurar todas las dependencias que se encargan de proyectar la imagen oficial, desde la Secretaría de Comunicación Social hasta las oficinas de comunicación y relaciones públicas ubicadas en todas las dependencias del Organismo Ejecutivo.

## CONCLUSIONES

### 11.1 CONCLUSIONES GENERALES

- Los medios de comunicación escrita le dieron suficiente cobertura a la información generada por el Gobierno de la República, pero el tratamiento de los mensajes fue en la mayoría de los casos, negativo. Los hallazgos de esta investigación se realizaron desde tres ámbitos semióticos: el semántico, sintáctico y pragmático. Para cumplir con este propósito fue necesario articular un método de análisis semiótico que abarcara estos tres enfoques, el cual hemos denominado Método Transemiótico.
- El Método Transemiótico, como herramienta de trabajo nos permitió establecer un triángulo de análisis semiótico conformado por aspectos semánticos, sintácticos y pragmáticos. En el primero de los casos se desentrañó la operación de semantización de la información que realizan los medios escritos mediante las operaciones de selección y combinación de elementos noticiosos o noticiables. En el segundo de los casos, establecimos la relación que guardan los hechos difundidos por los medios escritos con la importancia temática nacional, así como con los personajes seleccionados como fuentes, el enfoque mismo de



los hechos y la relación estructural que establecen entre sí los tres medios analizados. En el ámbito pragmático se comprobó la influencia que los medios de comunicación, y en este caso, la prensa escrita, ejercen en la opinión pública, al grado de insertar en la mente de los ciudadanos la *agenda setting*, la *agenda building* y la *espiral del silencio* tendientes a conformar un clima de opinión desfavorable al gobierno presidido por el Frente Republicano Guatemalteco. Esto último se comprobó mediante estudio de percepciones políticas realizado en el mes de junio del año 2002, cuyos principales resultados se presentan en el anexo I de este informe.

- La estrategia usada por la prensa escrita para minimizar los aspectos positivos del gobierno y sobredimensionar los aspectos negativos fue muy eficaz. Por el contrario, el gobierno no logró articular una estrategia general que permitiera competir y ganar en el ámbito de la comunicación política, con miras a fortalecer su imagen. Por el contrario, cada vez fue debilitando sus técnicas de comunicación, no obstante haber nombrado en el cargo a dos experimentados comunicadores en los primeros años y a un mercadólogo en el último. Hubo otros factores políticos y prácticos que impidieron que dichos funcionarios realizaran a cabalidad su trabajo. Entre ellos la desorganización generalizada a nivel de comunicación integrada del gobierno en donde participan todas las dependencias de relaciones públicas y comunicación del Ejecutivo, las cuales dicho sea de paso, tampoco poseían una estrategia global de comunicación que se

articulase a la estrategia general de comunicación del Estado. Esta debilidad se observó a lo largo de todo el período gubernamental.

- Aunque hubo innegables e imperdonables errores en la gestión del FRG, en muy buena parte, el desprestigio del régimen del FRG y el Presidente Portillo se debió más que todo, a un tratamiento negativo y sistemático que la prensa escrita le dio a la información generada desde sus altas esferas. Esto aunado, como ya se dijo, a que el Gobierno careció de una estrategia general de comunicación que le permitiera fortalecer su imagen pública y los mensajes que elaboraron, aunque a veces fueron abundantes, no poseían un verdadero contenido político a favor del ente estatal.
- Precisamente en la falta de contenido persuasivo de los mensajes difundidos por el gobierno, radicó en gran medida el fracaso de su comunicación en términos generales, aunque debe reconocerse que hubo momentos en los cuales éste desarrolló intensas campañas de comunicación política que surtieron efectos inmediatos a su favor, tal es el caso de la pasada huelga magisterial en la cual la Secretaría de Comunicación Social desarrolló un importante papel a nivel estratégico.
- Los medios de comunicación crearon un imaginario colectivo donde *el enemigo a vencer* era el Frente Republicano Guatemalteco y sus líderes más prominentes. Para ello iniciaron una intensa labor de investigación que los condujo a descubrir grandes errores del Gobierno, e incluso, a elucubrar sobre hechos supuestos que al final

de cuentas no tenían una base real pero que mientras tanto fueron divulgados como verdaderos, creando con ello un clima de rechazo generalizado contra el presidente Portillo, el vicepresidente Reyes López y el general Ríos Montt, especialmente. A pesar que muchos de los hechos que se les imputaban no fueron demostrados a la luz de la aplicación de la justicia, el golpe fue asestado con innegable maestría.

- Los medios de comunicación escrita fueron la caja de resonancia de los poderes fácticos del Estado, entre ellos el poder económico que, como en muchas ocasiones, unifica esfuerzos cuando ve en peligro sus intereses. En una acción bien orquestada y paso a paso, fueron tejiendo una red de apoyo social conformada por líderes políticos, religiosos, sociales y hasta de niños, tendiente a debilitar el poder oficial. Los medios fueron la voz de estos sectores, tal como lo demuestra el uso planificado y constante de los mismos líderes como fuentes de información.
- Frente a esta situación, la opinión pública fue conformando una visión única sobre el acontecer nacional, sin tener acceso a varios puntos de vista que le facilitasen hacer un contraste de hechos, personajes y situaciones, de cara a usar esta información para la toma de decisiones tanto sociales como individuales. Esta característica de la prensa escrita, aunque en forma a veces no intencional, contribuyó a fomentar altos niveles de manipulación en contra del Gobierno y sus principales líderes.

- La percepción de los guatemaltecos respecto a quién poseía el poder en el gobierno del FRG, era que el general Ríos Montt concentraba más poder y autoridad que el presidente Portillo, lo cual ubicaba al mandatario con un perfil de debilidad frente al caudillo del partido gobernante. Como consecuencia, también la opinión pública detectó al general Ríos como *el enemigo a vencer*, en tanto que al mandatario le dio un poco más de *beneficio de la duda*.
- La cuota de prestigio que la sociedad ha otorgado a los medios de comunicación, especialmente la prensa escrita, fue un factor determinante para que la estrategia general usada por ésta le diera muy buenos resultados. Usando diferentes técnicas, ya tratadas a lo largo de este trabajo, la prensa escrita fue un factor determinante para que se debilitara el poder del FRG adquirido en las urnas en 1999, y muy especialmente la imagen del general Ríos de quien se ha dicho, *es el final del mito*.
- El Gobierno no logró articular una red social de apoyo que generara constantemente una corriente de opinión pública favorable al Ejecutivo y los líderes del partido gobernante. Más bien, no atendieron las quejas que muchos líderes les hicieron llegar a través de manifestaciones y pronunciamientos públicos.

## 11.2 CONCLUSIONES ESPECÍFICAS

- El contenido de mensajes difundidos por el Gobierno a través de la Secretaría de Comunicación Social no se ajustó a procedimientos semióticos que le garantizaran elevados niveles de efectividad. Por el contrario, en muchos casos se observaron errores que contradecían el espíritu persuasivo que debe tener un discurso político. No se logró percibir a la comunicación de gobierno en su dimensión de comunicación política. No obstante que muchos de los mensajes fueron elaborados con buenas técnicas periodísticas o publicitarias, carecían del contenido político.
- Las características de sencillez, claridad, y enfoque denotativo fueron cualidades que faltaron en los mensajes del gobierno, en su lugar se observaron mensajes con un alto contenido estético y connotativo pero carentes de los elementos antes mencionados.
- Por el contrario, la prensa escrita cuidó muy bien estas estrategias. Con suma seguridad y certeza elaboraron los mensajes que, fuera de su procedencia veraz o armada, daban un excelente margen de credibilidad a los usuarios. Usando los elementos *orquesta* y *repetición*, martillaban una y otra vez los temas en la mente de la opinión pública. Con ello lograron crear y fortalecer corrientes de opinión totalmente adversas al Gobierno.

- La falta de planificación de la comunicación política de Gobierno provocó que actuara siempre en forma reactiva y no proactiva, respecto a los señalamientos que se le imputaban. A pesar que recibía suficiente investigación de percepciones políticas, de tratamiento informativo que los medios le daban a sus acciones, no hubo una reacción coordinada a nivel de ministerios, secretarías y demás dependencias del Ejecutivo para impulsar en forma ordenada y sistemática una agenda de información que le interesara al sector oficial. Todo lo contrario, fueron los medios quienes impusieron la agenda informativa y los términos de ésta.
- El Gobierno no se apoyó en otras estrategias de formación y fortalecimiento de opinión pública tales como *campañas de cabildeo y de mediación social*. Todo lo contrario, con una fuerte inclinación hacia el silencio y la falta de movilización social, incrementó cada vez más la distancia entre éste y los distintos segmentos sociales.
- En el sentido anterior, el mandatario tuvo muy poco apoyo político, a tal grado que muchas veces tuvo que salir personalmente a revolver problemas que pudieron haber resuelto sus ministros, secretarios o empleados menores. En los últimos meses de gestión, el mandatario realizó una fuerte presencia en el interior del país donde se hizo acompañar por líderes locales, lo que le produjo un considerable incremento en su imagen pública.
- El gobierno adoleció de un *gabinete sombra o gabinete de crisis* especializado en comunicación política que tuviera bajo su responsabilidad analizar, sistematizar y enjuiciar todos los problemas de

comunicación oficial y recomendar las acciones estratégicas para resolverlos. El trabajo que realizaron los organismos del Estado, en especial la Secretaría de Análisis Estratégico –SAE- en materia informativa no fue suficiente para que a nivel integral, el Gobierno llevara a cabo acciones efectivas de comunicación.

- o La presente investigación dio como resultado las siguientes propuestas concretas, cuya presentación gráfica se ofrece en el Anexo V:

- a) El desarrollo del modelo propuesto se denominó «Modelo Transemiótico» debido a que se realizó un análisis semiótico de la comunicación de gobierno tomando como base tres niveles de análisis cuyos elementos se entrecruzan: nivel sintáctico, semántico y pragmático. El primero de ellos dio como resultado un mapa de relaciones simbólicas establecidas entre los diferentes actores sociales y el Gobierno en su conjunto, así como las estrategias comunicativas necesarias para interactuar con ellos. El análisis semiótico del nivel semántico permitió desentrañar la red de significados negativos y positivos de los mensajes provenientes del Gobierno así como los que articuló la oposición a través de los periódicos Prensa Libre, Siglo Veintiuno y el Periódico, diarios que fueron objeto de análisis sistemático durante 15 semanas. El nivel pragmático permitió conocer el efecto inmediato de los mensajes difundidos por las esferas gubernamentales y los periódicos analizados. Dicho efecto fue detectado a partir de un estudio sobre

percepciones políticas realizado en cinco comunidades lingüísticas del país y cuyos resultados se ofrecen en el Anexo I.

- b) Operacionalización de la Comunicación Estratégica es una propuesta que se hizo a la Secretaría de Comunicación Social en el mes de julio del año 2002, después de realizar el análisis semántico de los mensajes de gobierno y de la cobertura que los medios de comunicación escrita le dieron a las actividades oficiales. En esta propuesta se proponen 8 ejes estratégicos que el Gobierno, cualquiera que sea, debe tomar en cuenta para mantener una buena imagen en la opinión pública, quien, dicho sea de paso, no está calcada en piedra sino más bien es cambiante y totalmente dinámica. En el capítulo X se ofrece una explicación detallada de esta propuesta.
- c) La implementación de propuesta sobre el Ministerio de Información y Relaciones Públicas, la cual se presenta en el Anexo IV tiene como propósito que el Gobierno tome en consideración que, si desea que la comunicación gubernamental sea lo más fluida, congruente y efectiva posible, debe reestructurar todo el aparato de relaciones públicas, comunicación e información de que dispone y que, sin ningún criterio técnico, es ejercida al azar por todas las instituciones del Ejecutivo, respondiendo solo a impulsos coyunturales, más no estratégicos.



# **PARTE V. BIBLIOGRAFÍA Y ANEXOS**

---

---

## BIBLIOGRAFÍA

Ailes, Roger y Jon Kraushar. *Tú eres el mensaje*. Barcelona: Editorial Paidós Plural, 2001.

Alguacil, Denche. *Otros movimientos sociales para otro modelo participativo y otra democracia*. (En Documentación Social n. 90: Los movimientos sociales hoy, pp. 83-100. Cáritas, Madrid: 1993)

Aristóteles. *La Retórica*. Madrid: Centro de Estudios Constitucionales, 1985.

Asamblea Nacional Constituyente. *Constitución Política de la República de Guatemala*. Guatemala: Editorial Ayala, 2001.

\_\_\_\_\_. *Ley de Libre Emisión del Pensamiento*. Guatemala: Editorial Ayala, 2000.

Austin, C. *Palabras y acciones. Cómo hacer cosas con palabras*. Buenos Aires: Editorial Paidós, 1962.

Autores varios. *Ensayos, documentos y hechos. Comunicación y Confianza: El diálogo roto entre gobernantes y gobernados*. Buenos Aires: Editado por Conrad Adenauer,

Ayala, Francisco. *Hoy ya es ayer*. Madrid: Editorial Moneda y Crédito, Colección Historia y Sociología, 1972.

Barrera, Byron. *Desinformación, el lado oscuro de la democracia*. Guatemala: Editorial Oscar de León Palacios, 1999.

Barthes, Roland. *Mitologías*. México D.F.: Editorial Siglo XXI, 1983.

Bauman, Z. *En busca de la política*. Buenos Aires: Editorial FCE, 2001.

- Beneyto, Juan. *El color del cristal. Mecanismos de manipulación de la realidad*. Madrid: Editorial Pirámide, 1982.
- Benveniste, Emilio. *Problemas de lingüística general*. México D.F.: Editorial Siglo XX, 1978.
- Berrío, Jordi. *Teoría social de la persuasión*. Barcelona: Editorial Mitre, 1983.
- Block, Herbert. *La página Editorial de El Washington Post*. México D.F.: Ediciones Gernika, 1978.
- Borgatti, Steven, Boston College, [www.analytictech.com/borgatti](http://www.analytictech.com/borgatti) (23.12.2003).
- Borini, Alberto. *Cómo competir y ganar en el mercadeo de la opinión pública*. Buenos Aires: Editorial Atlántida, 1992.
- Borrat, Héctor. *El periódico actor político*. Barcelona: Editorial Gustavo Gili, 1989.
- Bradley, B. *La vida de un periodista*. Madrid: El País-Aguilar, 2000.
- Brown, J.A.C. *Técnicas de persuasión. De la propaganda al lavado de cerebro*. Madrid: Alianza Editorial, 1986.
- Calderón, Fernando. *Movimientos Sociales y Política: La década de los ochenta en Latinoamérica*. México D.F.: Editorial Siglo Veintiuno, 1995.
- Calduch Cervera, Rafael. *Manual de Periodismo*. Barcelona: Prensa Ibérica, Univesidad de Las Palmas de Gran Canaria, 1995.
- Calduch Cervera, Rafael. *Relaciones Internacionales*. Madrid: Ediciones de las Ciencias Sociales, 1991.
- Casasús, José María. *Ideología y análisis de medios de comunicación*. Barcelona: Editorial Dopesa, 1972.

- Castells, M. *El auge de la Ciudad Dual: Teoría social y tendencias sociales*. Madrid: Alfoz, 1991.
- Castilla del Pino, Carlos. *El Discurso de la Mentira*. Madrid: Alianza Editorial, 1989.
- Chomsky, Noam, *El control de los medios de comunicación*. Biblioteca Virtual de Chomsky. <http://kamita.com/misc/nc/textos.html>. (22.12.2003).
- Cohen, J.L., Arato, A. *Sociedad civil y teoría política*. México D.F.: Fondo de Cultura Económica, 2000.
- Collon, Michel. *¡Ojo con los media!*; Bilbao: Editorial Argitaletxe Hiru, Hondarribia, 1995.
- Colombo, Furio. *Últimas noticias sobre el periodismo. Manual de periodismo internacional*. Barcelona: Editorial Anagrama, 1997.
- Costa, Joan. *La comunicación en acción, Informe sobre la nueva cultura de la gestión*. México D.F.: Paidós Papeles de Comunicación, 1999.
- Costa, R. y Mozejko, D. *El discurso como práctica*. Córdoba: Universidad de Córdoba. copia mimeografiada s/f.
- De León Schlotter, René. *El tejido social y las ideologías*. Guatemala: Instituto de Enseñanza para el Desarrollo Sostenible –IEPADES–, 1993.
- De Moragas Spa, Miquel. *Teorías de la comunicación*. Barcelona: Editorial Gustavo Gilli, S.A, 1981.
- Diccionario de la Lengua Española, versión electrónica.
- Domenach, Jean-Marie. *La propaganda política*. Buenos Aires: Editorial Eudeba, 1992.

Doob, Leonard W.. *Goebbels y sus principios*, en *Chasqui*, año 1991, abril-junio, nº 38.

Dorsch, Friedrich. *Diccionario de Psicología*. Barcelona: Editorial Herder, 1996,

Durandin, Guy. *La información, la desinformación y la realidad*. Barcelona: Editorial Paidós Comunicación, 1995.

\_\_\_\_\_ *La mentira en la propaganda política y en la publicidad*. Barcelona: Editorial Paidós Ibérica, 1983.

Eco, Umberto. *Tratado de Semiótica General*. México D.F.: Editorial Nueva Imagen, 1978.

\_\_\_\_\_ *La Estructura Ausente*. Barcelona: Editorial Lumen, 1978.

Enzensberger, Hans, *Elementos para una teoría de los medios de comunicación*. Barcelona: Editorial Anagrama, 1994.

Escarpit, Robert. *Teoría de la información y práctica política*. México D.F.: Fondo de Cultura Económica, 1983.

Escobar Roca, G. *El estatuto de los periodistas*. Madrid: editorial Tecnos, 2002.

Etkin, J. *Metáfora y doble discurso político. Los juegos del lenguaje en las prácticas de poder*. Buenos Aires: Editorial Eudeba, 1999.

Ferry, J., Wolton, D. y otros. *El nuevo espacio público*. Barcelona: Editorial Gedisa, 1992.

Focault, Michel. *Un diálogo sobre el poder*. Madrid: Alianza Editorial, 1988.

Fraguas de Pablo, María. *Teoría de la desinformación*. Madrid: Editorial Alhambra, 1985.

Fuentes, M.; Gunder Frank. A. *Diez tesis acerca de los movimientos sociales*. Madrid: Alfoz, 1988.

Fundación Conrad Adenauer. *Marketing Político*. Guatemala: versión electrónica, 2001.

Galdón López, Gabriel. *Desinformación. Método, Aspectos y Soluciones*. Pamplona: Ediciones Universidad de Navarra, 1999.

Gallardo, Helio. *Elementos de política en América Latina*. San José: Editorial del Departamento Ecuménico de Investigaciones –DEI-, 1989.

Goffman, E. *La presentación de la persona en la vida cotidiana*. Buenos Aires: Amorrortu, 1971.

González Llaca, Eduardo. *Teoría y práctica de la propaganda*. México D.F.: Editorial Grijalvo, 1981.

Gramajo Valdés, Silvio René. *El derecho de acceso a la información: Análisis del proceso de discusión y gestión en Guatemala*. Guatemala: DOSES-SEDEM, 2003.

Grondona, Mariano, *El rol de los medios de comunicación en el desarrollo de la sociedad civil*. (<http://www.civnet.org/index.html>) (21.12.2003).

Guiraud, Pierre. *La Semiología*. México D.F.: Editorial Siglo XXI, 1978.

Gutiérrez, Hernán. *Cómo incidir en la opinión pública*. Quito: ALER, 1997.

Haire, Mason. *Psicología de la empresa*. Buenos Aires: Ediciones Troquel, 1994.

Harvey, D. *Urbanismo y desigualdad social*. Madrid: Editorial Siglo XXI, 1977.

Hernández Pardo, Héctor e Infante Urivazo, Renaldo. *Análisis de la información internacional y medios de difusión*. La Habana: Instituto Superior de Relaciones Internacionales, 1991.

Herrero Aguado, Carmen. *Periodismo político y persuasión*. Madrid: Editorial Actas, 1996.

Hirschman, A.O. *Interés privado y acción pública*. México D.F.: Fondo de Cultura Económica, 1986.

<http://www.ucm.es/info/mdcs/ComCrisis.pdf> . *Cuando la crisis llama a su puerta*. Artículo sin nombre de autor (26.12.2003).

Huici Módenes, Adrián. *Estrategias de la persuasión. Mito y propaganda política*. Sevilla: Ediciones Alfar, 1996.

Instituto de Relaciones Internacionales y de Investigación para la Paz –IRIPAZ–, *Guía para el análisis y resolución de conflictos*. Guatemala: IRIPAZ, 1991.

Interiano, Carlos. *Semiología y Comunicación*. Guatemala: Editorial Estudiantil Fénix, 8ª edición, 2003.

\_\_\_\_\_. *Cultura y Comunicación de Masas en Guatemala*. Guatemala: Editorial Estudiantil Fénix, 1999.

\_\_\_\_\_. *Elementos de Persuasión*. Guatemala: Editorial Estudiantil Fénix, Segunda Edición, 2002.

Jakobson, Román. *Dos aspectos del lenguaje y dos tipos de afasia, Ensayos de lingüística genera*. Barcelona: Seix Barral, 1985.

Kerbrat Orecchioni, C. *La connotación*. Buenos Aires: Hachette, 1983.

Korda, Michael, *El Poder*. Buenos Aires: emecé editores, 1990.

L. (Compilación). *El mercado de trabajo: teoría y aplicaciones*. Madrid: Alianza Universidad, S/F.

Lacasa y Blay, Antonio. *Gestión de la comunicación empresarial*. Madrid: Editorial Gestión, 2000.  
<http://www.lacasa-comunicacion.com/diccionario.htm>

Lakoff, G. y Jonhson, M. *Metáforas de la vida cotidiana*. Madrid: Cátedra, 1998.

Le Bon, Gustavo. *Psicología de las multitudes*. Buenos Aires: Editorial Albatros, 1978.

Lerbinger, Otto. *Diseños para una comunicación persuasiva*. México D.F.: Editorial El Manual Moderno, 1999.

Lucas Marín, Antonio, Carmen García Galera y José Antonio Ruiz San Román. *Sociología de la Comunicación*. Madrid: Editorial Trotta, 1999.

Luhmann, N. *La realidad de los medios de masas*. Barcelona: Editorial Anthropos, 2000.

Luque, T.: *Marketing político. Un análisis del intercambio político*. Barcelona: Editorial Ariel, 1996.

Mac Bride, Sean. *Un solo mundo, voces múltiples*. México D.F: Fondo de Cultura Económica, 1988.

Macken, Michael Bruce y Steven Lane Coombs. *Más que noticias*. México: Publicgrafi, S.A, 1984.

Mangone, C. y Warley, J.. *El discurso político. Del foro a la televisión*. Buenos Aires: Editorial Biblos, 1994.



- Martinotti, G. *La población en la nueva morfología social metropolitana – Reflexiones a partir del caso italiano*. (En Borja, J. et al.: *Las grandes ciudades en la década de los 90s*. Madrid: Sistema, 1980.
- Merril, John C. Lee, J. y Friedlander, E.J. *Medios de comunicación social. Teoría y práctica en Estados Unidos y en el Mundo*. Madrid: Fundación Germán Sánchez Ruipérez, 1992.
- Meza, Adriana, *Comunicación de Crisis*.  
([www.infosol.com.mx/espacio/cont/invest/crisis.htm](http://www.infosol.com.mx/espacio/cont/invest/crisis.htm)), (27.12.2003).
- Michelli, Dena y Alison Straw. *Desarrollo Eficaz de Redes*. México: Panorama Editorial, 1998.
- Mouchon, Jean. *Política y Medios, Los poderes bajo influencia*. Madrid: editorial Gedisa, 1999.
- Mounin, Georges. *Introducción a la Semiología*. Barcelona: Editorial Anagrama, 1970.
- Muraro, H. *Poder y comunicación. La irrupción del marketing y la publicidad en la política*. Buenos Aires, Argentina: Editorial Letra Buena, 1996.
- Neumann, Elizabeth, *La Espiral del Silencio. Página electrónica*.  
[www.nombrefalso.com.ar/materias/apuntes/pdf/noelle\\_neumann.pdf](http://www.nombrefalso.com.ar/materias/apuntes/pdf/noelle_neumann.pdf)  
(23.2.2002).
- Nocetti, Oscar R. *Falacias y medios de comunicación (el discurso como arma)*. Buenos Aires: Editorial Humanitas, Facultad de Ciencias Económicas, 1990.
- Ortega, F., M<sup>a</sup>L. Humanes. *Algo más que periodistas. Sociología de la una profesión*. Barcelona: Ariel, 2000.
- Ortega, F.: "Los orígenes de la cultura de masas". *Telos*, nº 39, 1994.  
Pahl, R E. (1987) "Polarización Social y Crisis Económica" (En *Alfoz* n. 47, pp. 72-84, Madrid)

- Peirce, Charles. *La Ciencia de la Semiótica*. Buenos Aires: Ediciones Nueva Visión, 1974.
- Perelman, Ch. y Olbrechts-Tyteca, L. *Tratado de la argumentación. La nueva retórica*. Madrid: Editorial Gredos, Biblioteca Románica Hispánica, 1989.
- Pizarro, N. *Redes sociales*. (En Román Reyes (dir.): Terminología científico-social: Aproximación crítica. Barcelona: Anthropos/UCM, 1987.
- Plasser, Fritz y Gunda Plasser. *La Campaña Global*. Buenos Aires: Temas Grupo Editorial, 2002.
- Prada Oropeza, Romeo. *El nivel del contenido del discurso narrativo-literario*. México: Universidad Veracruzana, 1988.
- Press, Eduardo, *Las cosas del poder y la autoridad*,  
([www.sht.com.ar/archivo/Management/poder\\_y\\_autoridad.htm](http://www.sht.com.ar/archivo/Management/poder_y_autoridad.htm)).  
18.12.2003.
- Prieto Castillo, Daniel. *El autodiagnóstico comunitario*. Quito: Editorial CIESPAL, s/f.
- Reardon, Kathleen K. *La Persuasión en la Comunicación*. México D.F.: Ediciones Paidós, 1991.
- Requena, Francisco. *Redes sociales y mercado de trabajo. Elementos para una teoría del capital relacional*. Madrid: Editorial Siglo XXI, 1991.
- Rivadeneira Prada, Raúl. *La opinión pública. Análisis, estructura y métodos para su estudio*. México D.F.: Editorial Trillas, 1984.
- Roiz, Miguel. *Técnicas modernas de persuasión*. Madrid: Editorial Eudema, 1994.

- Rojas Orduña, Octavio Isaac, *La Nota de Prensa*,  
(<http://www.infosol.com.mx/espacio/cont/gi/prensa.htm>) (10.10.2003).
- Santamaría Suárez, Luisa: *El comentario periodístico. Los géneros persuasivos*. Madrid: Editorial Paraninfo, 1990.
- Schiller, Herbert. *Manipuladores de Cerebros*. Buenos Aires: Editorial Gedisa, 1982.
- Schmuhl, Robert. *Las responsabilidades del periodismo*. Barcelona: Editorial Mitre, 1984.
- Shultz, Richard H. y Roy Godson. *Desinformación*. Buenos Aires: Editorial Clio S.A, 1984.
- Tarrow, S. *El poder en movimiento. Los movimientos sociales, la acción colectiva y la política*. Madrid: Editorial Alianza, 1997.
- Thompson, J.B. *El escándalo político. Poder y visibilidad en la era de los medios de comunicación*. Barcelona: Editorial Paidós, 2001.
- Toussaint, Florence. *Crítica de la información de masas*. México D.F.: Editorial Trillas, 1981.
- Valbuena de la Fuente, Felicísimo. *Comunicados de Prensa, Ruedas de Prensa, Sesiones de prensa*. Islas Canarias: Editorial Prensa Ibérica, 1995.
- Vázquez, Jesús María. *Manipulación. Información*. Madrid: Instituto de Sociología Aplicada de Madrid, 1990.
- Verón, Eliseo: *El discurso político. Lenguajes y acontecimientos*. Buenos Aires: Editorial Nueva Visión; 1989.
- Weber, Max.: *El político y el científico*. Madrid: editorial Alianza, 1967.

Young, Karl. y otros: *La opinión pública y la propaganda*. México D.F.: Editorial Paidós, 1991.

Zemelman, H.; et al. *Conocimiento y sujetos sociales. Contribución al estudio presente*. México D.F.: El Colegio de México, 1987.

# ANEXO I

## Estudio sobre Percepciones Políticas en Cinco comunidades lingüísticas

### Ficha técnica

La encuesta sobre temas de *Percepciones Políticas* se aplicó a líderes de opinión de cinco comunidades lingüísticas, K'iche', Kaqchikel, Mam, Q'eqchi' y Ladino del interior, en trece departamentos y en 42 municipios a ciudadanos mayores de 18 años. El estudio estuvo a cargo de la empresa Estrategia Consultores, S.A.

- Se realizaron entrevistas directas en cada uno de los municipios seleccionados.
- Se aplicaron 937 entrevistas efectivas, entre el 1 y 30 de junio de 2002. La entrevista tiene un porcentaje de error muestral de +/- 1.9% y un nivel de confianza del 90%.

### Metodología

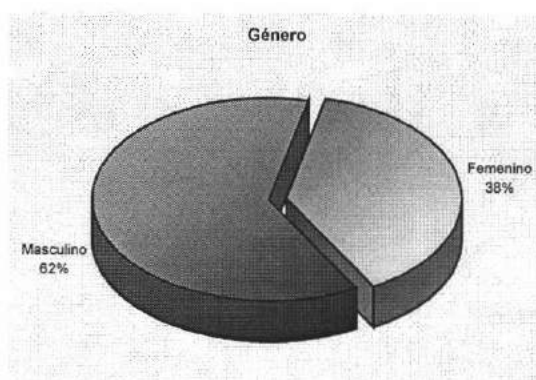
La muestra contempló 13 departamentos del país: Guatemala, Chimaltenango, Sololá, El Quiché, Totonicapán, Quetzaltenango, San Marcos, Santa Rosa, Jutiapa, Alta Verapaz y Suchitepèquez, en las que se seleccionaron 42 municipios y 937 líderes de opinión. Es preciso aclarar que todos los departamentos tienen población Maya, Xinka o Garífuna y la población ladina, aunque en distintos porcentajes. Se estableció una red de Monitores, para aplicar las entrevistas personalizadas.

La muestra que se tomó fue con metodología cualitativa, para lo cual se elaboró una matriz de datos en las que se trasladaron los resultados a variables cuantitativas, y se sometieron los datos a tratamiento estadístico. Por esta razón no aparece la opción “malo”, ya que esta percepción no fue claramente manifestada por los entrevistados.

### Líderes de opinión

Ente los líderes de opinión estuvieron incluidos maestros, líderes religiosos, dirigentes de organizaciones comunitarias, políticas y otras agrupaciones seleccionadas para el efecto. Todos ellos estuvieron expuestos a mensajes difundidos en medios masivos de comunicación, tanto escrita como radial y televisiva. El procedimiento aplicado fue el de la entrevista semi estructurada a los líderes previamente seleccionados.

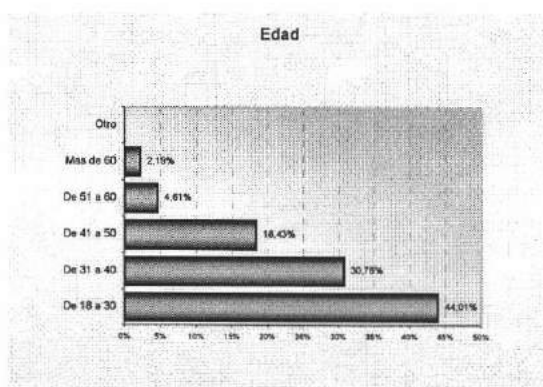
#### I.1. Género de los entrevistados



Fuente: Estrategia Consultores

En los departamentos con mayor población indígena, participó en un mayor porcentaje el sexo masculino (62%), y el sexo femenino (38%). Algunos elementos que deben considerarse son: la inclinación natural hacia el sexo masculino, muchas mujeres se abstienen de opinar por diversas razones.

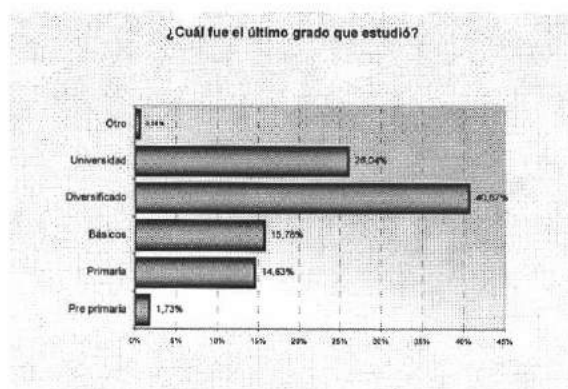
Gráfica I.2 Edad de los entrevistados



Fuente: Estrategia Consultores

En un 44%, de participantes en la consulta, está comprendido entre las edades de 18 a 30 años, en segundo lugar los comprendidos en las edades de 31 a 40 y en tercer lugar, un buen número de ciudadanos comprendidos entre las edades de 41 a 50 años.

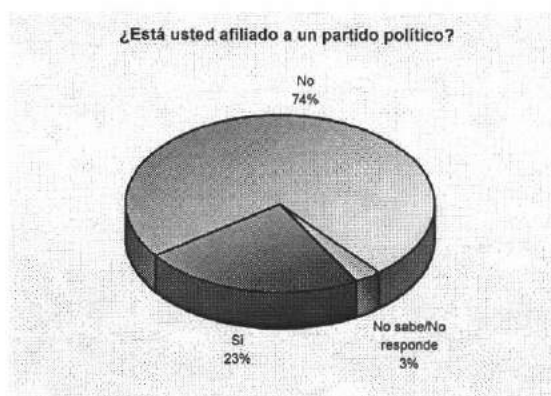
### I.3 Niveles de escolaridad



Fuente: Estrategia Consultores

Se seleccionó a una población con niveles de escolaridad (98.75%), por lo que sus respuestas pueden ser tomadas en cuenta como opiniones con niveles aceptables de criticidad y objetividad.

Gráfica I.4 Filiación a partidos políticos

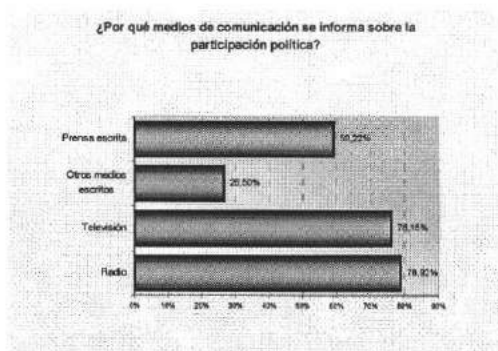


Fuente: Estrategia Consultores

Las tres cuartas partes de la población no se encuentra afiliada con ningún partido político, tan solo una cuarta parte indicó estar afiliado. De lo anterior puede inferirse que las respuestas no guardan relación con la filiación política de los entrevistados.



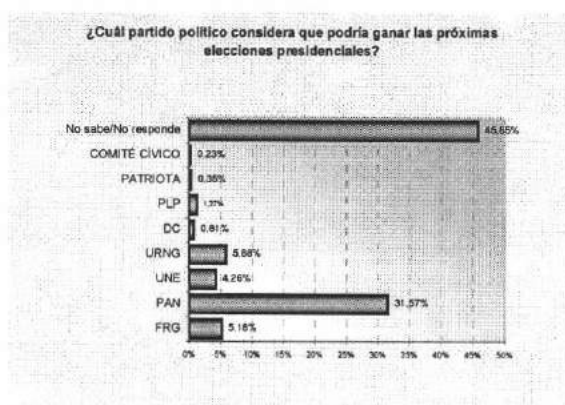
Gráfica I.5 Medios de Información



Fuente: Estrategia Consultores

La población se informa acerca de los acontecimientos políticos por medio de la radio, como primera opción; como segunda opción lo hace a través de la televisión y en tercera instancia mediante la prensa escrita. En un porcentaje muy pequeño por otros medios escritos.

Gráfica I.6 Partidos y elecciones 2003



Fuente: Estrategia Consultores

En relación al partido político que ganaría las elecciones, si fueran en este momento, le dan el respaldo al Partido de Avanzada Nacional PAN, el 32%, en segunda posición le asignan a la URNG con 6% y en tercer posición al FRG con un 5%, siendo muy importante tomar en cuenta que el 48% no sabe o no responde a la pregunta. Lo importante de esta pregunta es que el 45.85% no manifiesta su tendencia política.

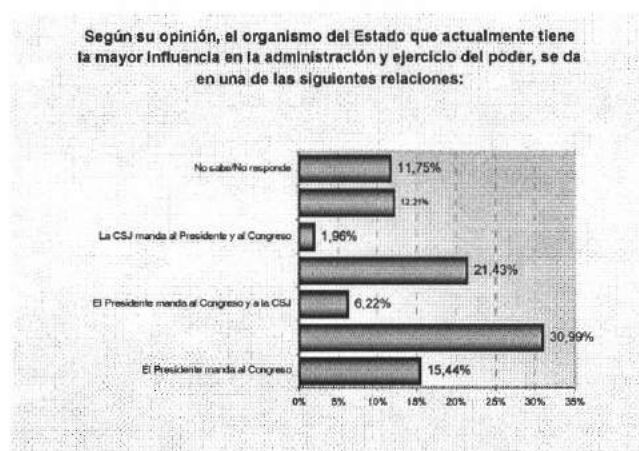
Gráfica I.7 Decisiones de Gobierno y organizaciones indígenas



Fuente: Estrategia Consultores

La mitad de la población consultada (49%) percibe que las organizaciones indígenas no influyen en las decisiones del gobierno y un 41% señala que están influyendo poco.

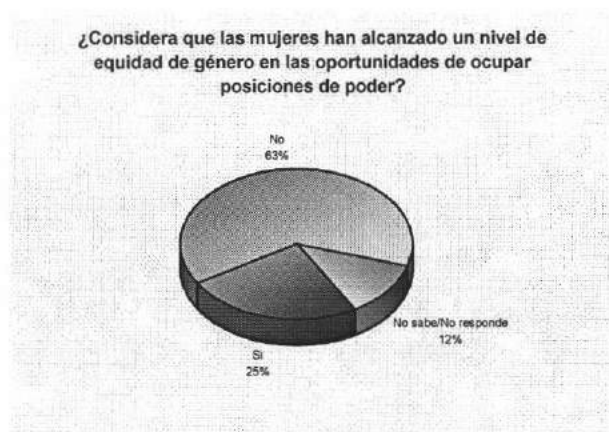
Gráfica I.8 Relaciones de poder en organismos del Estado en el gobierno del FRG



Fuente: Estrategia Consultores

En la relación de poder, entre los tres organismos del Estado, la población percibe que en el gobierno actual, el Legislativo es el que ejerce mando hacia el Ejecutivo representado por el Presidente, por el que se inclinó el 31% de la población consultada; un 22% señala que el Legislativo manda al Ejecutivo y Judicial; un 16% indica que el Ejecutivo es el que manda al Legislativo, tan solo un 6% señala que es el presidente el que ejerce el mando hacia los otros organismos. En términos generales la figura presidencial se presenta muy débil respecto a la relación de mando y concentración de poder.

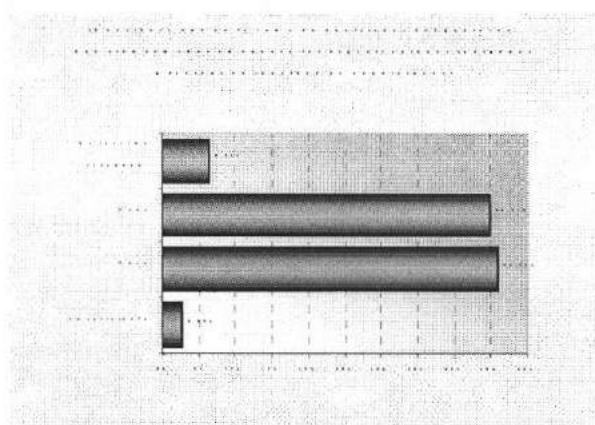
Gráfica I.9 Equidad de género en las decisiones de gobierno



Fuente: Estrategia Consultores

La población percibe que la participación de la mujer en todos los ámbitos de la vida guatemalteca, no ha alcanzado la equidad, la que se manifestó a través del 63% con una respuesta negativa, un 25% indicó que sí se ha alcanzado la equidad y un 12% señala que no sabe o simplemente no respondió.

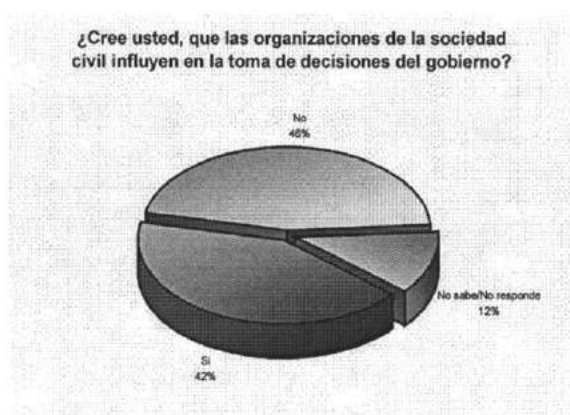
Gráfica I.10 Equidad étnica en las decisiones de gobierno



Fuente: Estrategia Consultores

En relación a la equidad étnica, en la toma de decisiones de gobierno, perciben que no se toma en cuenta o muy poco, según los resultados de la consulta: el 45% indica que nada y el 46% señala que poco. En resumen, en las decisiones del gobierno no se evidencia la participación de las organizaciones indígenas o ladinas.

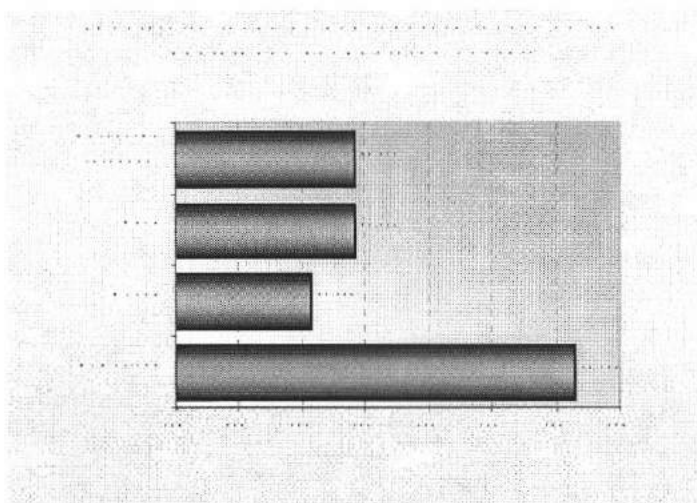
Gráfica I.11 Participación de la sociedad civil en las decisiones de gobierno



Fuente: Estrategia Consultores

Con relación a si la sociedad civil influye en la toma de decisiones del gobierno, la población está dividida en su opinión: el 46% señala que no, el 42% señala que sí y un 12% no sabe o no responde al planteamiento.

Gráfica I.12 Papel del Ejército en las decisiones de gobierno



Fuente: Estrategia Consultores

El 50.20% indica que el ejército juega un papel determinante en las decisiones del gobierno. El 24.42% le asigna alguna influencia y el 24.42% no emite respuesta alguna.

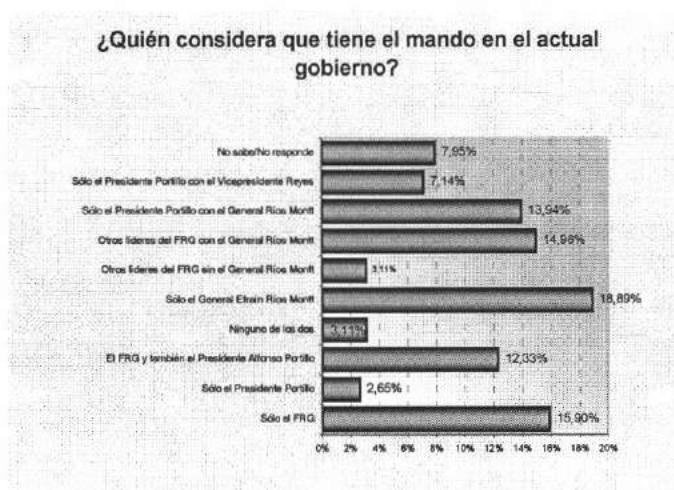
Gráfica I.13 Libertades políticas



Fuente: Estrategia Consultores

A pesar de que el gobierno analizado respetó la libertad política, la percepción de los guatemaltecos lo ubica en el penúltimo lugar. Es importante destacar que deben hacerse esfuerzos por presentar al actual gobierno como respetuoso de estas libertades. Sólo Ramiro de León es reconocido como respetuoso de la libertad política. Aquí debe centrarse una buena dosis de propaganda oficial para mejorar la imagen del actual régimen.

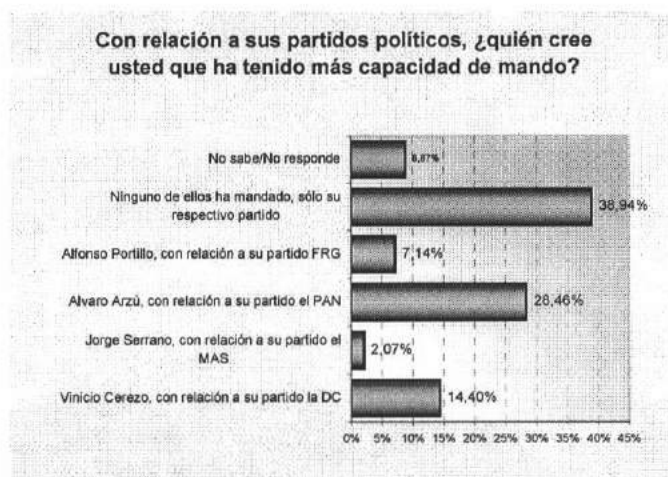
Gráfica I.14 Concentración de poder



Fuente: Estrategia Consultores

El personaje que concentra mayor poder, según la percepción de la ciudadanía, es el General Efraín Ríos Montt, quien aparece en las principales calificaciones y en forma individual con el 18.89%. En forma individual, el Presidente Portillo aparece con la calificación más baja (2.65%).

Gráfica I.15 Los presidentes y sus partidos políticos

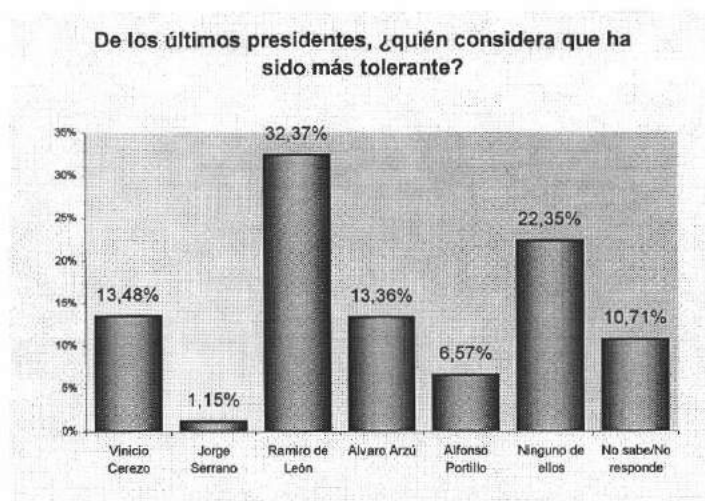


Fuente: Estrategia Consultores

En relación al dominio que cada presidente ha tenido sobre el partido, la percepción ciudadana se refiere a que Alvaro Arzú fue quien mayor capacidad de mando ejerció, siguiéndole Vinicio Cerezo con relación a la DC, después Alfonso Portillo respecto al FRG y en por último Jorge Serrano Elías respecto al MAS. Un 39% señala que ninguno tuvo la capacidad de mando sobre su partido. Nuevamente el presidente Portillo es percibido como débil respecto a su partido, el FRG.



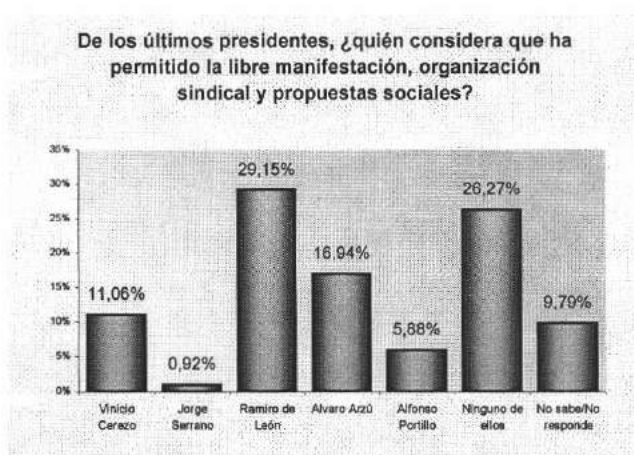
Gráfica I.16 Tolerancia de los gobernantes



Fuente: Estrategia Consultores

Como el presidente que mayor tolerancia ha manifestado, fue calificado Ramiro de León Carpio, en segundo lugar empatan Vinicio Cerezo y Alvaro Arzú 13.5%, seguidamente Alfonso Portillo con 6.57% y el menos tolerante Jorge Serrano Elías (1.15%). Un 23% señala que ninguno de ellos y un 11% no sabe o no contesta.

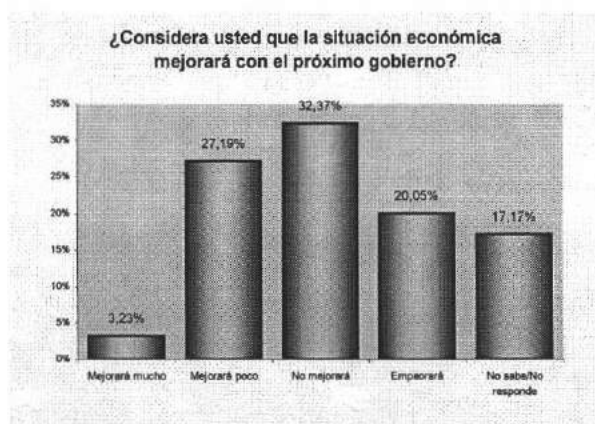
Gráfica I.17 Gobiernos y libertades políticas



Fuente: Estrategia Consultores

Las libertades políticas fueron mayores en el período presidencial de Ramiro de León un 29% según la opinión ciudadana. Alvaro Arzú con 17%, Vinicio Cerezo con 11%, Alfonso Portillo con 6% y por último Jorge Serrano Elías con 1%.

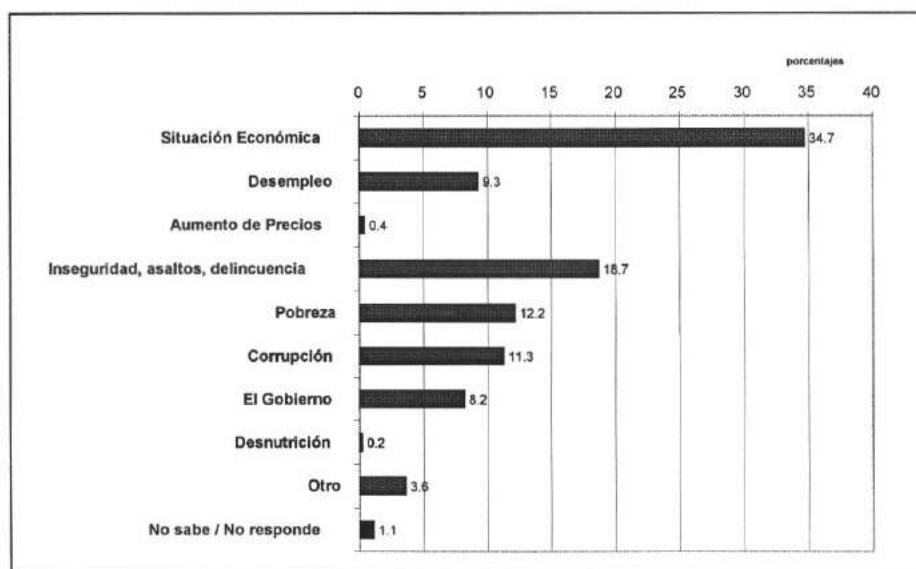
Gráfica I.18 Situación económica y el futuro gobierno



Fuente: Estrategia Consultores

Un 32% de la población que la situación económica no mejorará con el próximo gobierno, un 27% indica que mejorará poco, un 20% plantea que empeorará, con mucho positivismo un 3% indica que mejorará mucho. Un 17% no sabe o no responde.

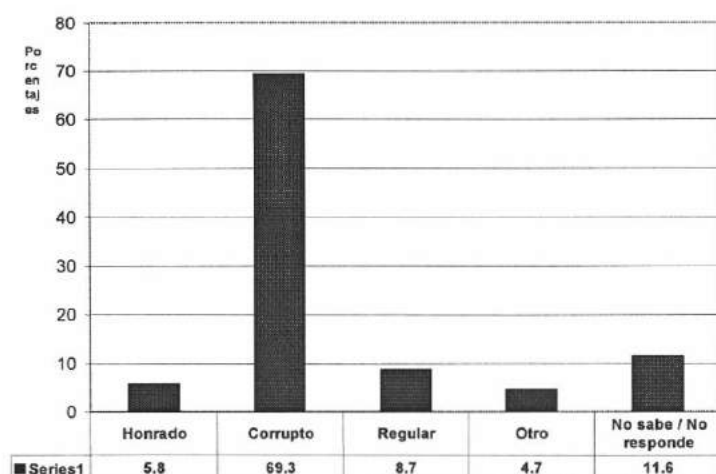
Gráfica I.19 Principales problemas del país



Fuente: Estrategia Consultores

En la percepción ciudadana la situación económica es el problema más importante que enfrenta el país, seguida por el problema de seguridad pública (asaltos, delincuencia, violencia, etc.). Esta es la tendencia que se ha observado en los últimos años. Sin embargo, llama la atención que como tercer problema los guatemaltecos identifican a la pobreza, que se convierte en un tema emergente en la opinión pública, lo cual es un resultado del debate que sobre este tema se ha desarrollado en el país durante los últimos meses y la campaña de sensibilización que han desarrollado diversos sectores, entre ellos el mismo Gobierno. La corrupción se coloca como el cuarto problema en importancia de los guatemaltecos, seguida por el desempleo y "el gobierno" en sí mismo.

Gráfica I.20 Honradez del Gobierno



Fuente: Estrategia Consultores

No obstante que constituye un problema de menor importancia para los guatemaltecos, comparado con otros, entre los ciudadanos prevalece la idea de existencia de corrupción en la administración Portillo, opinión representada por dos terceras partes de los entrevistados. Son pocos los que consideran que el gobierno es honrado (5.8%) o bien tienen otras opiniones. Estas percepciones fueron ratificadas al preguntárseles por qué vía se enteraban de las noticias sobre corrupción, indicando que era a través de la prensa. Nuevamente el discurso que la oposición y los medios de comunicación es el que prevalece en la opinión ciudadana.

## LÍNEAS DE COMUNICACIÓN POLÍTICA RECOMENDADAS AL GOBIERNO EN SU MOMENTO (JUNIO DEL 2002)

Con carácter urgente es necesario diseñar una campaña de comunicación política, mediante la estrategia denominada "Comunicación por etapas", determinando los siguientes pasos:

### Elementos de fondo

1. Uniformar los mensajes políticos en núcleos generadores de opinión, especialmente en las áreas fuertes del Gobierno, evitar la dispersión de mensajes.
2. Difusión de la obra de gobierno, pero en forma segmentada por región de interés.
3. Insertar la figura del Presidente Portillo en actitud benevolente, conciliadora y tolerante.
4. Continuar con los mensajes testimonio pero con líderes comunitarios, religiosos, políticos y sociales reconocidos y prestigiosos.
5. Destacar las acciones políticas que han permitido bajar o detener los niveles de violencia, costo de vida, respeto a los derechos humanos.
6. Destacar las fortalezas del Gobierno en materia educativa, macroeconomía, salud e incentivos a los más necesitados (fertilizantes, títulos de propiedad, entrega de tierras).
7. Fortalecer las líneas de comunicación entre el Gobierno y los líderes comunitarios. En este sentido se propone crear el programa "De líder a

líder” en el cual el Gobernante pueda conversar con los líderes comunitarios en cada una de sus giras. Este programa debe ser grabado y difundido en sus partes medulares a través de la radio y la televisión, tanto en sistema abierto como cable.

8. Atacar las acciones de comunicación en tres frentes activos: comunicación masiva, comunicación local y focalización de líderes de opinión.
9. Realizar investigación activa con grupos focales en todo el país y atender las necesidades de comunicación y los espacios de reflexión que ellos demanden.

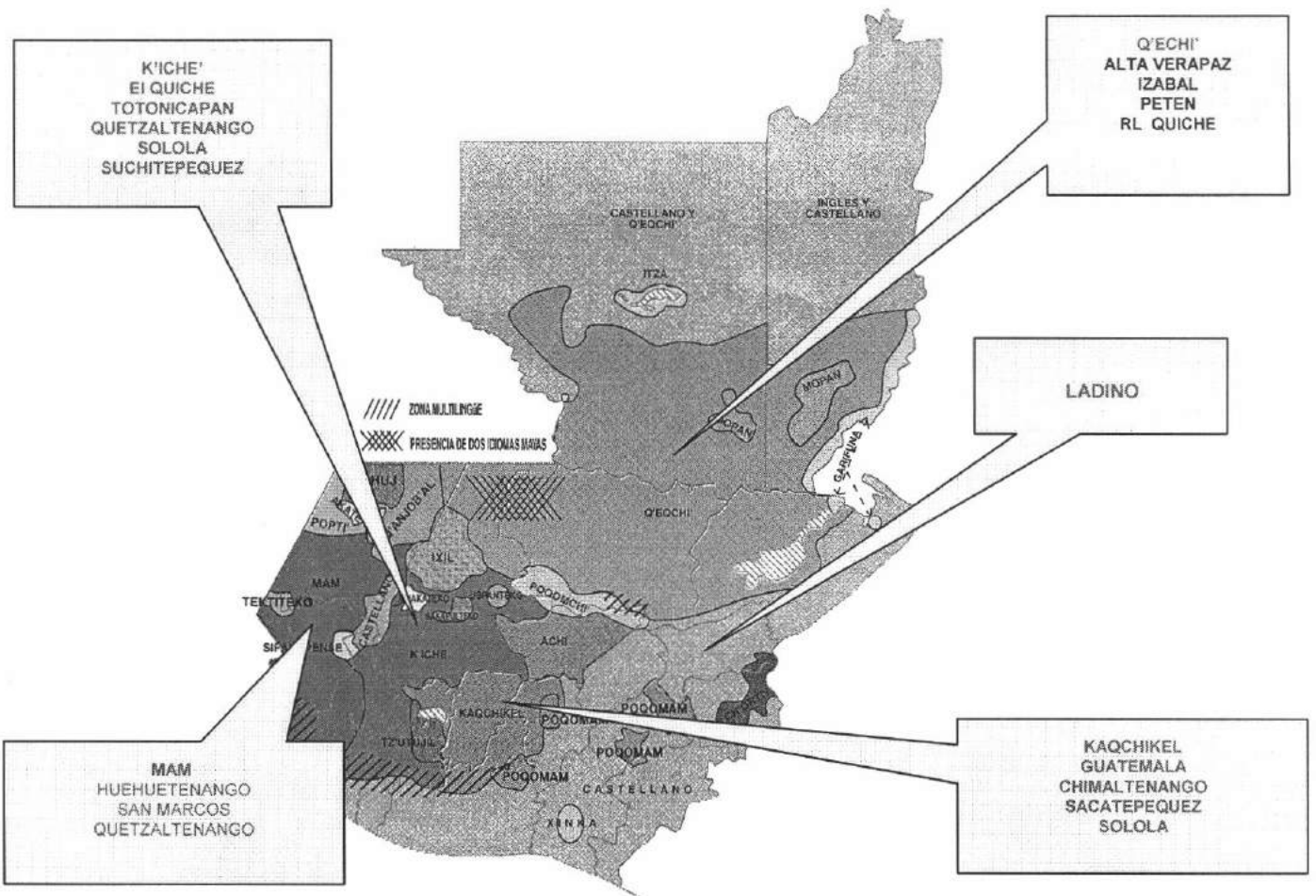
### **Elementos de forma**

1. Distribuir el Diario de Centro América con criterio selectivo: emisoras de radio departamentales, centros de cable departamental (incluyendo la Capital) y líderes tanto de la ciudad Capital como del interior del país.
2. Imprimir 20,000 ejemplares mensuales del periódico Panorama, para su distribución a nivel nacional con los criterios citados en el literal anterior.
3. Optimizar la información del Gobierno a través del sistema nacional de radiodifusión.
4. Sacar del aire todo el material de contexto y en consecuencia, pautar material con los criterios señalados en los elementos de fondo.
5. Producir mensajes cortos para radio y cable departamental pero atendiendo a los idiomas predominantes en cada región lingüística.

6. Producir textos impresos (trifoliales y otros) con testimonios sobre la obra del Gobierno en español e idiomas mayas predominantes. Todo este material destinado a fortalecer las líneas de comunicación entre los líderes comunitarios y el Gobierno.
7. Segmentar los estudios de opinión por departamento para conocer las verdaderas necesidades de información de la población.

# ANEXO II

MAPA SOCIOLINGÜÍSTICO UTILIZADO PARA LA INVESTIGACIÓN SOBRE PERCEPCIONES POLÍTICAS (JUNIO DE 2002)



Fuente: Academia de Lenguas Mayas, 2001



## **ANEXO III**

### **METODO SEMIÓTICO USADO PARA EL ANÁLISIS SEMÁNTICO DE LOS DISCURSOS PERIODÍSTICOS RELACIONADOS CON EL GOBIERNO**

Para el análisis semiótico del discurso periodístico se usó la metodología propuesta por la semiótica estructuralista, cuyo máximo representante es Greimas, Este autor retoma algunos elementos metodológicos del funcionalismo, especialmente contenidos en el análisis de cuentos de Prop.

En un mensaje encontramos dos planos básicos: la estructura narrativa o plano de la manifestación y la estructura discursiva o plano de la inmanencia, llamado también el nivel de significación. A nivel de manifestación expresa encontramos la relación sintáctica de los distintos elementos del mensaje. La ley de selección y combinación de signos, manifiesta en el mensaje es lo que se conoce como el plano de la manifestación o estructura narrativa. La estructura narrativa nos presenta la "urdimbre" o conjunto de signos y sus relaciones expresas. Este es campo fértil de las isotopías sintácticas. En este sentido se sientan las relaciones sintagmáticas (un modelo preestablecido, concreto, manifiesto).

En otro plano del signo, el de la inmanencia, encontramos las estructuras discursivas, el cual nos va dando las "pistas" posibles para construir o reconstruir el tejido de un tercer signo. Los semiotistas no ponen en discusión el "qué se quiso decir" en un mensaje sino más bien se preguntan el "por qué se dijo esto o

aquello". En esta última posición es que puede hablarse de "ese tercer signo" que es capaz de producir un mensaje. En el campo de las estructuras discursivas encontramos el nido de las *isotopías semánticas*. En este plano se sientan las relaciones paradigmáticas (un modelo posible, probable).

La construcción de "ese tercer signo" se consigue gracias a la *modelización de isotopías semiológicas*, que son las grandes cadenas de significación, capaces de desprenderse de un signo-mensaje.

Greimas ofrece un modelo que nos ayudaría a desentrañar este TERCER SIGNO, el cual está estructurado en 6 posibles funciones de la acción humana. Prop, por su parte, había detectado 31 funciones desarrolladas en el corpus de un cuento. Por supuesto que este modelo de Greimas "describe" lo que sucede a nivel narrativo, es decir, a nivel de la manifestación.

El modelo actancial está conformado, como ya se dijo, en 6 personajes-funciones, insertos en tres ejes actanciales:

- Eje del deseo
- Eje de la comunicación
- Eje de la participación

Las 6 funciones anteriores pueden asumir distintos roles en el plano de la narración, por ejemplo:

- Función de personajes
- Función de circunstancias
- Función de objetos modales y de valor

Cuando las funciones son asumidas por personajes actores (ellos hablan o actúan) se cae en el plano de la actorialización. Cuando las funciones son asumidas por objetos o circunstancias (se habla de ellos) se cae en el plano de la objetualización.

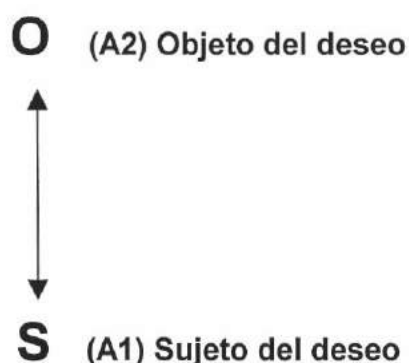
### EJE DEL DESEO

Qué sucede en el Eje del Deseo:

En este eje se localiza la relación entre el actante número 1 (A1) llamado también Sujeto del Deseo y el actante número 2 (A2), llamado Objeto del Deseo. Por supuesto que estos actantes pueden asumir roles alternos, es decir, actorializarse u objetualizarse.

La modelización de esta relación sería la siguiente:

Gráfica III. 1 Eje del Deseo



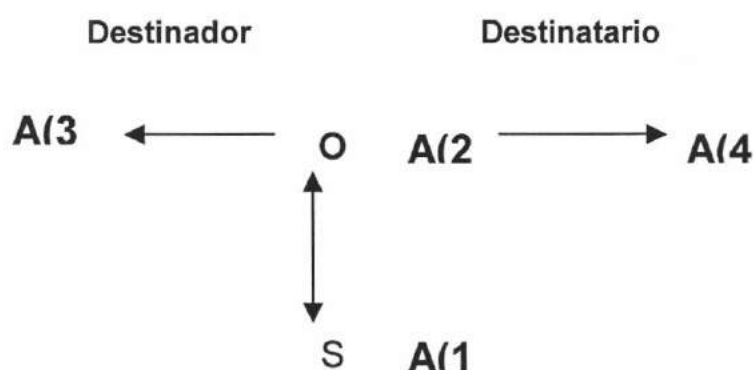
Fuente: elaboración propia

## EJE DE LA COMUNICACIÓN

### Qué sucede en el eje de la comunicación:

En este eje se establecen las relaciones entre quien emite o codifica el mensaje (A3), quien lo recibe o interpreta (A4), el Objeto del deseo (A2) y el Sujeto del Deseo (A1). En este eje de la comunicación el objeto del deseo toma la característica de objeto modal o de valor (prestigio, querer, saber, poder, etc.)

Gráfica III.2 Eje de la Comunicación



Fuente: Elaboración propia

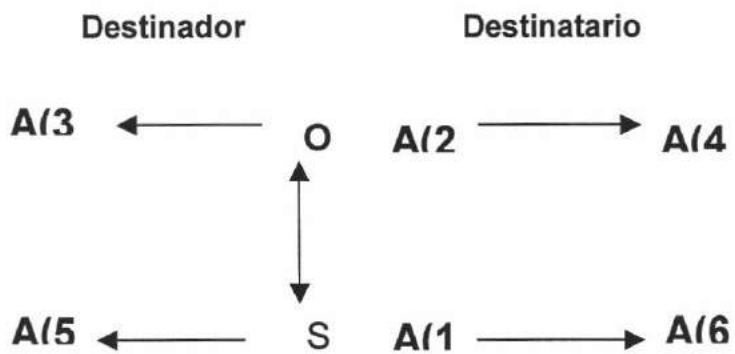
## EJE DE LA PARTICIPACIÓN

### Qué sucede en el eje de la participación:

En el eje de la participación se localizan otros personajes-funciones: el Ayudante (A5) y el oponente (A6). Debe tomarse en cuenta que en casi toda relación humana se pueden encontrar relaciones de oposición o afinidad, estas son consideraciones básicas tomadas por el análisis estructural del relato. Estas relaciones se ubican en cualquier actividad humana. Sólo es cuestión de detectarlas.

El modelo de la participación sería el siguiente:

Gráfica: III.3 Eje de la participación



Fuente: Elaboración propia

# **ANEXO IV**

## **MINISTERIO DE INFORMACIÓN Y RELACIONES PÚBLICAS -MIREP- -PROYECTO-**

### **DESCRIPCIÓN**

El Ministerio de Información y Relaciones Públicas –MIREP- es una dependencia cuyo fin fundamental es ejecutar una política general de comunicación, información y relaciones públicas del Gobierno de Guatemala, integrando a todas dependencias que realizan este tipo de funciones a una sola dirección conceptual, estratégica y operativa de la comunicación que a nivel institucional se lleva a cabo.

La integración de todas las instituciones en una instancia planificadora, coordinadora y ejecutora de la comunicación del Gobierno, se verá reflejada en la creación del Sistema Nacional de Información –SIN- bajo la responsabilidad del MIREP.

El MIREP funcionará con la integración de todas las asignaciones presupuestarias que están contempladas para este tipo de actividad en todas las dependencias del Gobierno Central. La centralización del presupuesto asignado para actividades de comunicación, permitirá un uso racional en los recursos y

una mayor cobertura a todas las dependencias del Gobierno, evitando de esta manera la dispersión de esfuerzos y recursos.

Los múltiples problemas que enfrentó el Gobierno de Portillo, así como los anteriores, refleja un problema estructural en el manejo de la comunicación en todos los niveles de la administración pública. Actualmente existe una diversidad de esfuerzos encaminados a fortalecer la imagen institucional del Gobierno, ejecutados por la Secretaría de Comunicación Social de la Presidencia. Sin embargo, a niveles de menor jerarquía existe una falta de planificación conceptualmente unificada de las líneas generales de comunicación que deben establecerse entre la gestión pública y la sociedad.

Esta situación ha provocado un desgaste innecesario y hasta perjudicial del Gobierno en detrimento de los índices de credibilidad que es necesario rescatar para mantener la unidad nacional.

Muchos de los problemas que enfrentan los gobiernos, así como el deterioro de su imagen pública, no se deben exclusivamente a errores administrativos, sino más bien, a la manera cómo comunican o divulgan sus acciones. Constituyen un problema en el manejo de la comunicación, hoy por hoy, divorciada en gran medida del verdadero actuar de las autoridades.

## **JUSTIFICACIÓN**

Los anteriores argumentos justifican ampliamente la reestructuración de la actividad de comunicación del Gobierno para conseguir óptimos resultados en la información del quehacer oficial y la promoción de una imagen pública que contribuya a fortalecer la paz social. El Gobierno central es el brazo

administrativo del Estado, y por lo tanto, su acción debe ser transmitida con la mayor fuerza posible a efecto de generar confianza en los actos que realiza. Los Estados modernos cuentan con aparatos sofisticados de comunicación oficial, los que compiten en cantidad y calidad con las más avanzadas formas privadas.

Integrar la comunicación oficial, le reportará al Gobierno de la República un uso racional de los recursos asignados a este renglón y permitirá la construcción de una imagen pública menos distorsionada y más confiable, contribuyendo de esta manera a desmantelar las viejas tácticas de "ataque por omisión" que a diario llevan cabo sectores desafectos a los gobiernos de turno.

## **VISIÓN**

El Gobierno de la República es un ente integrado que tiene a su cargo la administración del Estado de Guatemala, aplicando para ello los mejores criterios técnicos con el fin de garantizar la eficiencia, eficacia y transparencia en el manejo de los recursos. En este sentido, es preciso fortalecer los procesos de emisión y recepción de información pública que conlleven un mayor acercamiento entre el Gobierno y la sociedad en general.

## **MISIÓN**

El Gobierno de la República de Guatemala, planificará, ejecutará y evaluará una política general de comunicación que permita un óptimo acercamiento entre todas las instituciones del Estado y la sociedad en general, dando a la comunicación de gobierno un enfoque integral, dinámico y participativo.



## **OBJETIVOS**

- Establecer una política de comunicación integrada que permita un mayor fortalecimiento de la emisión y recepción de información pública.
- Acercar el Gobierno Central a la sociedad civil, mediante la integración de todas las dependencias que ejecutan procesos de información y relaciones públicas del Gobierno de Guatemala.
- Fortalecer la imagen pública del Gobierno.

## **ACCIONES ESTRATÉGICAS**

- Crear el Sistema de Información Nacional -SIN-, mediante la integración de todas las dependencias de comunicación, información y relaciones públicas del Gobierno de Guatemala.
- Crear el Ministerio de Información y Relaciones Públicas del Gobierno de Guatemala, como ente integrador del SIN.

## **ESTRUCTURA DEL SIN**

Integrarán el Sistema de Información Nacional –SIN- las siguientes dependencias:

- Secretaría de Comunicación Social de la Presidencia
- Dirección de Radiodifusión Nacional
- Radio Nacional TGW, la Voz de Guatemala
- Radio Nacional TGQ, Quetzaltenango
- Radios Educativas del Ministerio de Educación

- Radio Cultural del Ministerio de Cultura y Deportes
- Diario de Centro América
- Tipografía Nacional
- Dependencias de Relaciones Públicas del Gobierno, centralizadas y descentralizadas
- Gobernaciones Departamentales
- Otras instituciones relacionadas con la comunicación del Gobierno

Figura IV. 1 Organigrama del ministerio de información y relaciones públicas



Fuente: Elaboración propia, Año 2003

## **FUNCIONES**

### **MINISTRO DE INFORMACIÓN Y RELACIONES PÚBLICAS**

- Dirigir la política de comunicación del Gobierno de la República.
- Presidir el Sistema Nacional de Información, de acuerdo a lo estipulado en reglamento específico.
- Las demás funciones y atribuciones que corresponden a un Ministro de Estado.

### **VICE MINISTRO DE INFORMACIÓN Y RELACIONES PÚBLICAS**

- Asistir al Ministro en las funciones específicas que éste le demande.
- Asumir las funciones de Ministro de Estado, de acuerdo a lo establecido en la Constitución Política de Guatemala.
- Ejecutar la política administrativa de la Dependencia, de acuerdo a las normas y procedimientos que para ello están vigentes.
- Las demás funciones contempladas en leyes y reglamentos establecidos.

### **DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA**

Cargo: Director Administrativo

- Ejecutar las disposiciones administrativas emanadas del Despacho Superior, aplicando para ello los reglamentos y demás disposiciones vigentes en materia laboral.
- Velar por el buen cumplimiento del Manual de Puestos y Funciones, previamente aprobado por el Despacho Superior.

- Adecuar la política administrativa a las demandas que en materia específica del Ministerio, se presenten.
- Velar por el óptimo cumplimiento de las labores de todo el personal que labora en la Institución.
- Las demás inherentes ala misma.

#### DIRECCIÓN FINANCIERA

Cargo: Director Financiero

- Ejecutar la política financiera de la Institución, de acuerdo a las disposiciones presupuestarias debidamente establecidas en normas y reglamentos de gasto público.
- Asesorar al Despacho Superior en asuntos de ejecución presupuestaria y racionamiento del gasto público.
- Proveer todos los recursos financieros a su alcance, de manera eficaz y eficiente a todas las direcciones y demás dependencias que conforman la Institución.
- Cumplir con todas las normas y procedimientos emanados del Despacho Superior y demás instituciones relacionadas con la planificación, ejecución y contraloría del gasto público.
- Las demás inherentes a la misma.

## DIRECCIÓN DE ASUNTOS JURÍDICOS

Cargo: Director de Asuntos Jurídicos

- Resolver todos los aspectos de carácter legal asumidos por el Ministerio de Información y Relaciones Públicas –MIREP-.
- Dictaminar y resolver las consultas elevadas por el Despacho Superior y las demás dependencias que conforman el MIREP.
- Asesor en material jurídica al Despacho Superior.
- Las demás inherentes a la dependencia.

## DIRECCIÓN DE PERSONAL

Cargo: Director de Personal

- Seleccionar y contratar al personal del MIREP, de acuerdo a las normas y procedimientos establecidos en la Administración Pública.
- Ejecutar el Manual de Puestos y Funciones aprobado por el Despacho Superior.
- Las demás inherentes a la naturaleza de sus funciones.

## DEPARTAMENTO DE RELACIONES PÚBLICAS DE LA PRESIDENCIA

Cargo: Jefe de Relaciones Públicas de la Presidencia de la República

- Coordinar toda la actividad de relaciones públicas de la Presidencia de la República y de las demás dependencias del Gobierno.
- Ejecutar las disposiciones que en materia de relaciones públicas emanen del Despacho Superior.

- Ofrecer declaraciones oficiales por conducto del Jefe de Relaciones Públicas. Asistir a la Presidencia, Vicepresidencia y MIREP en el manejo de las relaciones públicas.
- Las demás inherentes a la naturaleza del Departamento.

#### DEPARTAMENTO DE INFORMACIÓN PRENSA, RADIO Y TELEVISIÓN

Cargo: Jefe de Información

- Coordinar el Sistema Nacional de Información –SIN-.
- Coordinar con todas las dependencias integradas al SIN, las actividades de información, tanto en formatos periodísticos como en procesos de propaganda oficial.
- Ejecutar las políticas de información emanadas del Despacho Superior.
- Autorizar los enlaces y demás servicios de integración informativa nacional para propósitos oficiales.
- Las demás inherentes a la naturaleza del Departamento.

#### DEPARTAMENTO DE INVESTIGACIÓN Y OPINIÓN PÚBLICA

Cargo: Jefe de Investigación y Opinión Pública

- Ejecutar la política de investigación de opinión pública, dispuesta por el Despacho Superior.
- Efectuar estudios de actitudes, opiniones y comportamientos de la opinión pública en temas relacionados con el desempeño de todas las dependencias que conforman el Gobierno Central.

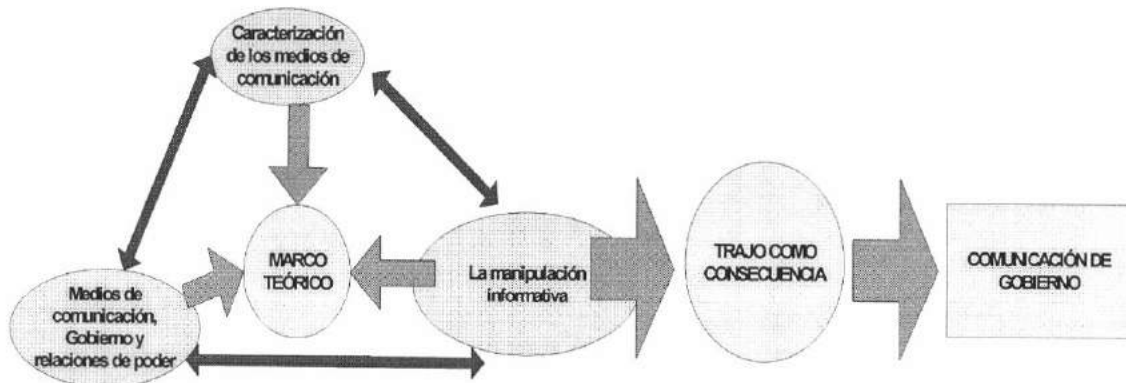
- Proponer al Despacho Superior las estrategias y acciones de comunicación e información encaminadas a fortalecer la imagen pública del Gobierno Central.
- Las demás inherentes a la naturaleza de la dependencia.

# ANEXO V

## Presentación gráfica de la propuesta de comunicación estratégica

La red de implicaciones entre comunicación de gobierno, medios de comunicación, en una manera sintética, puede ilustrarse de la siguiente manera:

V.1 Síntesis del proceso de investigación del tratamiento que le dieron los medios de comunicación a los actos de gobierno y la respuesta del Ejecutivo.

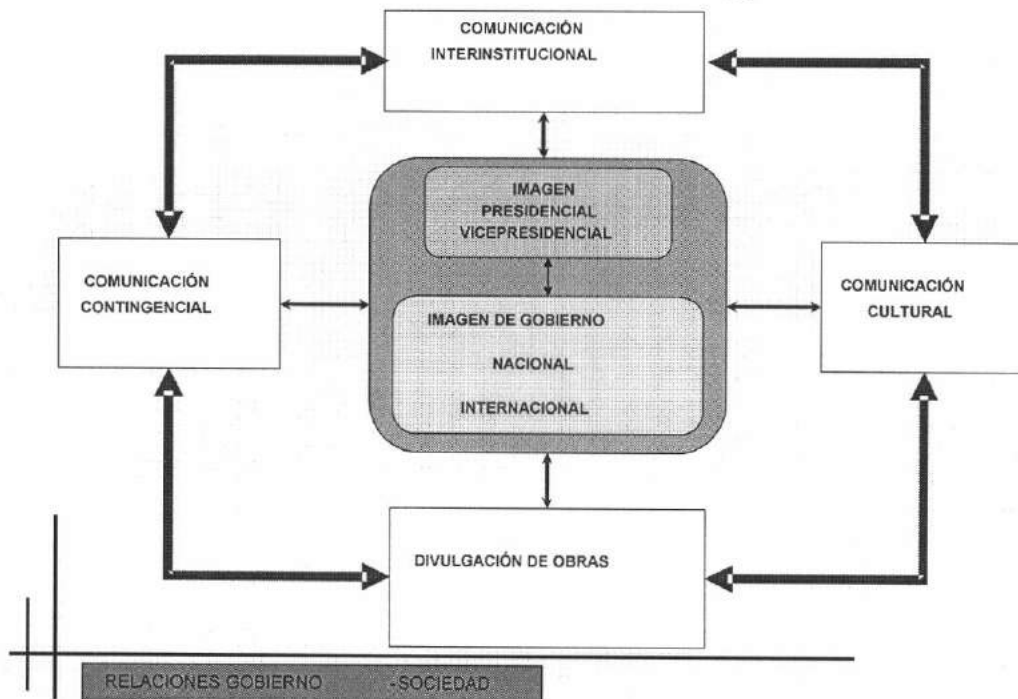


Fuente: Adaptación, Año 2004



V.2 Integración de los ejes que conforman la comunicación estratégica propuesta al Gobierno de Guatemala

## La Comunicación Estratégica



Fuente: Adaptación, Año 2004



## V.3 Proceso de flujo y reflujo de la comunicación estratégica



Fuente: Adaptación, Año 2004