
La comunicación gubernamental: Gran Bretaña y México, una visión comparada

*Governmental Communication. A comparative view
of Great Britain and Mexico*

Yolanda Meyenberg Leycegui

Instituto de Investigaciones Sociales de la Universidad Nacional Autónoma de México
yml@unam.mx

Resumen

En este artículo se hace un análisis de la comunicación gubernamental en Gran Bretaña y México a partir de tres procesos: la lógica de la comunicación gubernamental, la operación de las tareas de comunicación y el funcionamiento de la estructura de la oficina de comunicación. Lo que se pretende es dar respuesta a esta pregunta: ¿las estrategias de comunicación gubernamental que se desarrollaron en Gran Bretaña y México a partir de la década de los ochenta han logrado cumplir de manera eficaz con los objetivos de persuasión y rendición de cuentas que le son propios en las democracias contemporáneas? El análisis comparado de Gran Bretaña y México muestra cómo en dos sistemas políticos tan diferentes se pueden encontrar similitudes que obedecen a la tendencia a una mayor profesionalización y a una estandarización en el desempeño de las tareas persuasiva e informativa de la comunicación gubernamental. La comparación permite además observar qué políticas de comunicación han resultado eficaces al aplicarse a los contextos específicos de cada país. En los dos países analizados, la transformación gradual de las oficinas —que por años obedeció más a una lógica informativa— cedió paso a un cambio drástico en la concepción de la comunicación hacia finales del siglo XX. Como resultado de este hecho, la manera de presentar y comunicar las políticas a los medios se convirtió en algo aún más importante que el alcance económico y social de las mismas.

Palabras clave: *comunicación gubernamental, persuasión, información, Gran Bretaña, México.*

Abstract

In this article I present a comparative analysis of governmental communication in Great Britain and Mexico, considering three processes: the logic of governmental communication, the management of communication tasks and the structure and dynamics of the communication office. With this, I seek to answer the following question: have government communication strategies developed in Britain and Mexico since the eighties successfully performed the persuasion and accountability functions that contemporary democracy requires from them? The comparative analysis shows that in two political

systems that are so different as those of Great Britain and Mexico one can find similarities that are due to the trend towards greater professionalization and the standardization of the persuasive and informative tasks of governmental communication. The comparison also indicates which communication policies have been effective when applied to the specific contexts of each country. In the two cases, the gradual transformation of the offices—which for years followed a more informative logic—was replaced by a dramatic change in the definition of communication at the end of the XX century. As a result, the way in which policies are presented and communicated to the media became even more important than their economic and social content.

Keywords: government communication, persuasion, information, Great Britain, Mexico.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad no se concibe el ejercicio del gobierno sin una eficaz política de comunicación que persuada a la sociedad para conseguir su aprobación y que informe a la ciudadanía sobre lo que sucede en el ámbito público. En este artículo haré un análisis comparado de la comunicación gubernamental en Gran Bretaña y México, a partir de la década de los noventa. El recorte temporal se debe a que a partir de ese momento los procesos de transformación económica y modernización social que sucedían en ambos países exigían estrategias de comunicación gubernamental en las que se presentara la información de tal manera que captara el interés de la sociedad en los asuntos públicos y la convenciera de que se estaban adoptando las decisiones correctas.

Parto de esta pregunta: ¿las estrategias de comunicación gubernamental que se desarrollaron en Gran Bretaña y México a partir de la década de los ochenta han logrado cumplir de manera eficaz con los objetivos de persuasión y rendición de cuentas que le son propios en las democracias contemporáneas?

Entiendo la persuasión como la capacidad de convencer a alguien para influir en sus creencias y su comportamiento. Creo que lo que sucede en un proceso persuasivo es que el receptor de los mensajes contrasta estos con su propio repertorio de información, creencias, actitudes y experiencias. Este es un proceso interactivo que precisa tomar en cuenta las necesidades y los intereses de las personas a las que se propone persuadir (Jowett y O'Donnell, 2012). En cuanto a la información, la defino como un conjunto organizado de datos y referencias que puede cambiar el grado de conocimiento y evaluación que las personas tienen sobre algún tema. Coincido con Jowett y O'Donnell (2012: 31) al decir que cuando la información se usa para cumplir el propósito de compartir, explicar o instruir sucede un proceso de comunicación informativa, y que la gente hace uso de la información para entender su mundo y reducir la incertidumbre.

Se emprende aquí un análisis comparado de Gran Bretaña y México porque esto permitirá mostrar cómo en dos sistemas políticos tan diferentes se pueden encontrar similitudes que obedecen a la tendencia hacia una mayor profesionalización y a una estandarización en el desempeño de las tareas persuasiva e informativa de la comunicación gubernamental. Al mismo tiempo, interesa investigar qué políticas de comunicación habían resultado eficaces al aplicarse a los contextos específicos de cada país.

El estudio de casos se hace a partir de un modelo de relaciones múltiples en dos niveles de análisis. En un primer nivel se define el lugar que han ocupado las tareas de persuasión e información en los esquemas de comunicación de Gran Bretaña y México. En un segundo nivel se hace referencia a tres procesos que permiten emprender una comparación entre ambos casos, además de orientar el seguimiento histórico/temporal del desarrollo de la comunicación gubernamental, que se hace a lo largo del artículo. Estos procesos son: la lógica de la comunicación gubernamental, la operación de la comunicación gubernamental y el funcionamiento de la estructura de la oficina de comunicación, que corresponden a tendencias teóricas que han definido a la investigación contemporánea sobre el tema a las que me refiero en el apartado que sigue.

LA COMUNICACIÓN GUBERNAMENTAL, APORTACIONES TEÓRICAS Y VERTIENTES DE ANÁLISIS

Existen dos puntos distintos de partida en el análisis de la comunicación gubernamental. El primero tiene que ver con la definición del concepto que se sitúa en el terreno de la ciencia política y versa sobre el lugar que ocupa la comunicación en la constitución del pacto social a partir del cual se constituyen las relaciones de poder, autoridad y consenso. Canel y Sanders (2013: 4) definen a la comunicación gubernamental como “el rol, la práctica, los propósitos y los logros que se llevan a cabo en, y en nombre de, una institución pública, cuyo fin principal es ejecutivo y en servicio de una racionalidad política y que se constituyen sobre la base del consenso directo o indirecto de las personas y se ponen en práctica para cumplir su voluntad”.

El segundo punto de partida lo constituye el estudio de alguna de las vertientes de su puesta en práctica. Es aquí donde se encuentran los procesos que propongo para el análisis de los casos.

La lógica de la comunicación gubernamental se define a partir del modo en que se dan a conocer las metas y los resultados de la política y de los vehículos que se utilizan para tal propósito (Howlett, 2009; Lee *et al.*, 2012). Aquí se destacan dos factores. El primero es el liderazgo político, ya que cada mandatario tiene una concepción distinta de cuál es su papel en el gobierno y de la manera en que quiere proyectarlo (Neustadt, 1990). El segundo se relaciona con su institucionalización y profesionalización, con la manera en que se han ido incorporando rutinas y funciones en el ejercicio de la comunicación, además de observar cómo se han adoptado las técnicas de la mercadotecnia electoral al gobierno a fin de ofrecer una interpretación más atractiva de la gestión y de las políticas públicas (Sanders *et al.*, 2011; Seymour-Ure, 2003).

La operación de la comunicación gubernamental se refiere al manejo estratégico del intercambio de información, que resulta crucial en la interacción exitosa entre las organizaciones y los públicos (Ledingham, 2011). Aquí se señala el manejo político que el responsable de la oficina hace de su trabajo (Joynt Kumar, 2007; Seymour-Ure, 2003; Bartle

y Griffiths, 2001), así como la relación del gobierno y los diversos actores que intervienen en los procesos de comunicación (Jackson, 2010; Graber *et al.*, 2008; Gregory, 2006).

La forma en que está estructurada y funciona una oficina de comunicación se deriva de la necesidad de establecer un conjunto de reglas que sirvan como principios ordenadores de las acciones de comunicación y unos procedimientos o aplicaciones específicas que permitan organizar las rutinas de intercambio de información. A fin de cumplir con las funciones persuasiva e informativa, los gobiernos construyen entramados institucionales que les permiten dotar de orden y dirección a las rutinas de comunicación (Sanders y Canel, 2013; Canel, 2007).

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

Si observamos los procesos a los que me he referido, podemos ver que en las últimas décadas la función persuasiva ha ido ganando terreno a la función informativa. La discusión respecto a las causas a las que obedece este cambio se ubica en los tres aspectos centrales que ocupan a los responsables de la comunicación del gobierno. El primero es la construcción de la imagen del líder —bien sea el presidente, el primer ministro o el encargado de alguna de las carteras del gobierno— y de la institución. El segundo se refiere a la presentación de las políticas públicas a los medios de comunicación en su calidad de intermediarios ante la sociedad. El último concierne al registro de la opinión pública, para conocer si las medidas políticas y administrativas cuentan con la aprobación de sus destinatarios (Franklin, 2004).

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

Hoy lo que se privilegia son las historias que puedan despertar las emociones de los consumidores de noticias. Lo que llama la atención de los comunicadores son los escándalos, los conflictos entre el gobierno y la oposición, las tensiones en el interior del gabinete y las decisiones políticas controvertidas. Por esto, los gobiernos tienen que presentar su información de una manera llamativa que les otorgue un espacio en la agenda de los medios.

El carácter específico en que todo esto se traduce en la práctica depende de la historia y los hábitos comunicativos de cada país; de si el gobernante considera prioritarias las

tareas de comunicación y de las exigencias de los distintos momentos políticos. A lo largo del artículo se irá retomando lo que queda expuesto aquí para contrastarlo con los casos.

La lógica de la comunicación gubernamental

La manera en la que los gobiernos dan a conocer sus programas y sus decisiones ha ido cambiando gradualmente. El rol de la comunicación se fue institucionalizando, profesionalizando y diversificando en el transcurso del siglo XX y se le consideró como una parte prioritaria de la acción del gobierno al cierre de este. Así, se fueron contratando especialistas para desempeñar las tareas comunicación y se les asignó un pequeño *staff* para apoyarlos, además de que se designaron espacios dentro de las residencias oficiales de los mandatarios para las oficinas de comunicación. Cuando los gobiernos comenzaron a pensar en estrategias diseñadas *ex profeso* para los medios, la comunicación dio un giro importante hasta derivar en una labor en la que se privilegia la mercadotecnia política, que domina el panorama actual.

¿Por qué ha ido sucediendo esto? Las explicaciones apuntan hacia tres direcciones: el desarrollo de la tecnología y su impacto en la lógica y el ritmo de la comunicación (Sanders, 2009; Canel, 2007); la importancia otorgada a la presentación de las políticas en detrimento de su contenido y sustancia (Lee *et al.*, 2012; Franklin, 2004) y el cambio en las prioridades de los medios en su demanda de información hacia los gobiernos (Graber *et al.*, 2008; Meyer y Hirschman, 2002; Tumber, 2000).

En el caso británico, la institucionalización de la comunicación del gobierno sucedió durante el periodo del primer ministro laborista Clemente Atlee en 1945 y ha tenido cuatro puntos importantes de inflexión: en 1955 durante el gobierno transicional del líder conservador Anthony Eden; en la gestión de Margaret Thatcher, a partir de 1979, también bajo el liderazgo conservador; en la del nuevo laborismo bajo el mando de Anthony Blair en 1997; y en 2012, dos años después del triunfo de David Cameron.

En la etapa de constitución de la Central Communication Office su tarea era el manejo de la información que Downing Street proporcionaba a la prensa sin una pretensión deliberada de influir en la manera en que esta sería publicada. El trabajo del encargado de esta área era sistematizar la información que se generaba en la oficina del primer ministro, conseguir la información que emitían los ministerios y coordinar su envío a los medios. En la gestión de Anthony Eden en 1955 se observó un cambio en la manera de concebir la comunicación gubernamental, comenzando por el cargo del responsable, quien fue llamado asesor de relaciones públicas y jugó un papel importante concertando citas y recepciones con el primer ministro en Downing Street para los editores y los corresponsales del *lobby*¹, y asesorando al mandatario sobre sus relaciones con la prensa (Seymour-Ure,

1. El *lobby* vendría a ser un equivalente de lo que en México se conoce por la “fuente”, es el grupo de periodistas acreditados en Westminster para cubrir la política británica para periódicos, revistas, agencias, sitios *on line* y medios electrónicos.

2003: 131). Con esta estrategia se pretendía dar por cerrada la etapa de comunicación basada en la propaganda que fue usada durante la Segunda Guerra Mundial.

En contraste, en México la asociación comunicación-propaganda fue una estrategia que se mantuvo durante mucho más tiempo. El Departamento de Publicidad y Propaganda nació en 1936 como una institución con tres propósitos: la difusión los postulados de la revolución; la concentración, procesamiento y difusión de la información oficial, y hacer de conocimiento público las acciones del presidente (Hernández Lomelí, 1995). De esa fecha a 1977 la comunicación fue concebida como un ejercicio jerárquico y vertical en el que el gobierno emitía boletines informativos y esperaba que los medios los difundieran tal y como estaban redactados y que la sociedad los tomara al pie de la letra.

Si Thomas Fife Clarck, como asesor de relaciones públicas, pensó en la posibilidad de que el gobierno construyera una estrategia para tratar de influir en el enfoque de la prensa, Bernard Ingham hizo de esto el meollo de su trabajo como secretario de Prensa de Margaret Thatcher (1979-1990). Ingham canalizó todos los esfuerzos de comunicación a la tarea de colocar en los medios los temas emblemáticos del gobierno. Lo novedoso de esta práctica fue la intención de incluir en la agenda de los medios la versión que la primera ministra quería presentar acerca de su gestión. Se puede decir que con él nace la práctica del *spin* en Gran Bretaña, definida como una operación política deliberada de los responsables de la comunicación de asegurarse que la información sea entendida e interpretada de la manera que convenga a los intereses del gobernante, al intentar convencer a la prensa de las bondades de la gestión². Otra de las prácticas que se instauran durante este periodo es la del uso de la publicidad para dar a conocer los logros del gobierno.

El contexto político/mediático que se va desarrollando antes de la llegada de Ingham al cargo influyó tanto en el enfoque que se le fue dando a la función como en el crecimiento y diversificación de la estructura de la oficina.

El desplazamiento de la prensa escrita por los medios electrónicos y el mayor interés de estos últimos en la política derivó en cambios importantes en la comunicación del gobierno: como la asistencia de un nuevo tipo de reporteros al *lobby* de Westminster y el aumento del número de periodistas a las conferencias de prensa. Esto implicó la necesidad de generar información especializada y presentarla en un formato conforme a los códigos de emisión de la radio y la televisión (Barton y Dylan, 2001; Joynt Kumar, 2007).

Otro fue el cambio en los tiempos y los ritmos de la información, la exigencia de flujos más rápidos y de reacciones en lapsos mucho más cortos tendió a hacer que las oficinas desarrollasen sus labores, más como una reacción a las demandas de respuesta inmediata de los medios que a una programación deliberada.

El hecho de que se televisaran los mensajes exigiría al mandatario habilidades comunicativas adicionales que respondieran a la lógica mediática. Esto llevó aparejados cambios en

2. Jowett y O'Donnell (2012) dicen que considerar la propaganda como periodismo es entender cómo el manejo de las noticias o *spin* le da forma a la información enfatizando las características positivas y minimizando las negativas, proyectando a las instituciones de una manera favorable.

la indumentaria, en el peinado y el aprendizaje de técnicas de actuación (*media training*) que le permitieran enfrentar con éxito las entrevistas, las conferencias de prensa y las intervenciones transmitidas de forma electrónica. Esto también dio la oportunidad a los mandatarios de tener una comunicación directa y permanente con el público.

En el caso mexicano, no fue hasta 1977 que se comenzó a concebir a la comunicación como un ejercicio de relaciones públicas. En ese año se creó la Dirección General de Información y Relaciones Públicas a fin de aprovechar las posibilidades que brindaban los medios para informar a los ciudadanos sobre las acciones del gobierno. La nueva manera de comunicar se manifestaba en dos de los objetivos que se le asignaban a la oficina: un primer e incipiente intento de rendición de cuentas en la historia del país, que se traducía en el propósito de hacer del conocimiento de los ciudadanos las acciones que realizaban el presidente y las distintas instituciones del gobierno federal. El otro aspecto novedoso era la intención de realizar campañas de publicidad a través de los medios de comunicación para hacer visibles las acciones del gobierno (Hernández Lomelí, 1995: 64-65). Esto dio inicio a una postura diferente sobre la función que debía desempeñar la comunicación en la que se mantenía el control del gobierno sobre la información que emitían los medios, pero se dejaba de lado el supuesto de que tanto estos como sus auditorios debían asumirla como válida de manera acrítica y se consideraba importante la opinión de la sociedad al respecto.

El proceso de institucionalización de la comunicación del gobierno sucedió en México casi 30 años después que en Gran Bretaña. En 1982 se creó la Coordinación General de Comunicación Social y se trasladó la responsabilidad de la comunicación, que entonces correspondía a la Secretaría de Gobernación, a la Oficina de la Presidencia de la República en Los Pinos. En 1983 se crearon la Dirección General de Comunicación Social de la Presidencia y la Unidad de la Crónica Presidencial (Hernández Lomelí, 1995).

A partir de entonces surge la idea de que la información entendida como cifras o comunicados sobre la gestión debía acompañarse además de apoyos narrativos y visuales. Así, a Manuel Alonso, encargado de la comunicación de Miguel de la Madrid (1982-1988), se le asignó la tarea de cuidar y fortalecer la imagen del presidente, dando a conocer sus acciones a través del diseño campañas específicas de publicidad en los medios.

Así como en Gran Bretaña existen cuatro etapas que marcaron la forma en que se entiende hoy la comunicación gubernamental, los cambios hechos durante este sexenio y el proceso de modernización política que se emprendió durante las gestiones de Carlos Salinas de Gortari (1988-1994) y de Vicente Fox (2000-2006) marcaron una importante transformación en el concepto de la comunicación y en la estructura de la oficina.

Al inicio de este artículo se hablaba de las funciones informativa y persuasiva de la comunicación gubernamental. En México fue durante el gobierno de estos presidentes cuando la función persuasiva ganó más terreno a la informativa. En ambos casos se dedicaron grandes esfuerzos a la construcción de la imagen del líder y a la presentación de las políticas públicas, y fue con Salinas de Gortari cuando se creó un área específica para registrar la opinión pública acerca de la popularidad del presidente y conocer lo que la

sociedad pensaba acerca de los programas de gobierno y de los cambios en el modelo económico. Esto, con el propósito de hacer coincidir los mensajes con lo que la gente tenía en mente y quería escuchar en voz del mandatario y crear así un campo de empatía con el gobierno.

No es casual que la concepción de la comunicación entendida como *spin* surgiera en Gran Bretaña y en México a partir de liderazgos semejantes, como lo fueron los de Thatcher y Salinas de Gortari. Si bien es cierto que cada uno de los casos tiene sus particularidades, lo que describo como el contexto político/mediático que influyó en el estilo de Ingham de ejercer su cargo, también lo hizo en el caso de José Carreño en México. El momento político ameritaba un manejo mucho más dinámico de la comunicación en consonancia con la adopción de las prácticas del modelo norteamericano.

Debo decir que el surgimiento del *spin* en México no dejó de lado una práctica muy propia de la relación entre el gobierno y los periodistas en el país: el uso de dinero público para orientar el encuadre que los medios dan a las noticias. Es decir, el pago a los reporteros para que hablen favorablemente del gobierno y la contratación de publicidad en los medios para ensalzar las políticas públicas.

En los gobiernos de Tony Blair (1997-2007) y Vicente Fox, quienes también coincidieron en fechas en el ejercicio del poder, lo que marcó el cambio en los esquemas de comunicación gubernamental fue el papel que los medios fueron ocupando como actores determinantes en la construcción de la agenda política y como intérpretes de los mensajes generados en Downing Street y en Los Pinos. Esto vino a definir una nueva forma de relación entre los representantes de los medios, desde los altos cargos de los consorcios mediáticos hasta los reporteros, y trajo consigo la oferta de nuevos productos informativos.

Con Alastair Campbell al mando de la comunicación de Blair, la importancia de las ruedas de prensa celebradas en el *lobby* de Westminster cedió paso a la información que los periodistas podían obtener directamente de *Downing Street* o de las oficinas de prensa de los distintos ministerios. Además, la cobertura estaba en manos de un periodista más profesionalizado, más demandante de una respuesta inmediata y más consciente de su capacidad de incidir en el enfoque que se iba a dar a la noticia (Seymour-Ure, 2003).

Campbell aprovechó los avances de sus antecesores para dar un giro a la oficina, incorporando las estrategias de mercadotecnia utilizadas durante la campaña electoral de Blair a la comunicación del gobierno. Con su llegada a la Oficina de Prensa, la presentación de las políticas —fundamento de la función persuasiva de la comunicación— se convirtió en una parte integral de la maquinaria de gobierno. Otra transformación importante fue hacer la comunicación política a partir de la estrategia de los medios, a fin de poder influir en las decisiones que toman, para ello se estableció desde el gobierno una maquinaria para generar noticias y mensajes bajo la lógica de la prensa (Canel, 2007: 192-194).

El énfasis puesto en el *spin* y en la presentación de las políticas puede ser evaluado como un fracaso, ya que al final de su gestión Blair fue severamente criticado por los medios. Esto obedeció a la manera en que fueron presentados los resultados del *Informe Hutton* que determinaría la participación de Gran Bretaña en la guerra de Irak. En 2003 el

primer ministro solicitó a Sir Robert Phillis una evaluación sobre el estado de la comunicación del gobierno, que a su vez contenía una serie de recomendaciones sobre la manera en que debía reformarse. El informe final de 2004 sugería que esta debía regirse a partir de ocho principios:

- Apertura, no secrecía.
- Comunicación directa con el público, no a través de los medios.
- Compromiso genuino con el público como parte de la formación y desarrollo de las políticas.
- Comunicación proactiva.
- Presentación positiva de las políticas y los resultados del gobierno sin *spin* engañoso.
- Usos de todos los canales relevantes de comunicación sin dar énfasis a la prensa, radio y televisión nacionales.
- Comunicación coordinada de los temas que atraviesan los departamentos del gobierno, para no generar conflicto o duplicidad.
- Reforzamiento de la neutralidad política del servicio civil³.

En México, el arribo de la alternancia resultó en una suerte de “destape” en el que los medios, que habían padecido la censura y el control del gobierno durante el largo periodo en el poder del Partido Revolucionario Institucional, ahora gozaban de libertad de expresión. Un factor importante a considerarse para entender el cambio la lógica de la comunicación fue lo que Carreño (2008) llamó el paso del modelo de la cultura de la colusión, caracterizada por la disciplina de los medios frente al poder presidencial, a una cultura de la colisión en la que estos adoptaron una postura adversaria en su cobertura de las acciones del gobierno.

Felipe Calderón (2006-2012) y David Cameron (2010) tuvieron que dar marcha atrás a las estrategias de comunicación de sus antecesores, pero cada uno optó por caminos diferentes. En el caso de Cameron, se acataron las recomendaciones del Informe Phillis y se cambió la estrategia con sesgo persuasivo por una más sobria centrada en la información. Craig Oliver emprendió una reforma en la estructura y en la operación de la oficina para mejorar la efectividad de la comunicación concentrándola en un menor número de áreas y dirigiéndola a auditorios focalizados, de tal manera que el gobierno no emitiera una multiplicidad de mensajes a un mismo público. Los otros objetivos eran reducir costos de operación y lograr un resultado productivo en la inversión del gobierno en mercadotecnia (Tee, 2011).

En el caso de Calderón, la presentación de las políticas y la construcción de una imagen mediática para el líder no fueron tareas que tuvieran mayor consideración en la estrategia comunicativa. Bajo la coordinación de Maximiliano Cortázar, el énfasis se colocó en la

3. Anexo del Informe Phillis, 2004.

difusión de los resultados del tema que distinguiría su sexenio: la lucha contra la delincuencia organizada, que tuvo una gran acogida en los medios (Meyenberg y Aguilar, 2015). Islas y Huitrón (2013: 175) afirman que la imagen presidencial se fue desgastando a lo largo del sexenio debido a la falta de un equipo capacitado en ese aspecto y carente de una estrategia comunicativa.

La operación de la comunicación gubernamental

Al intentar explicar el fenómeno de la mayor incidencia de los medios en el quehacer político, los estudiosos del tema tienden a pensar en estos últimos como una institución política más, con capacidad de tomar decisiones que afectan el impacto de los mensajes. Meyer y Hinchman (2002: 53) afirman que con la colonización de los medios de la política, el poder ha sido desplazado de la lógica de la acción política y se le ha sumado un nuevo recurso que puede competir de manera exitosa con recursos tradicionales, como conocimiento, competencia, confiabilidad y credibilidad: la capacidad de transmitir sus mensajes en los medios.

Cook (1998: 114) sostiene que la manera en que la autoridad de los funcionarios se representa en los medios depende en buena medida de su habilidad y de su disposición a ajustar sus actividades a la lógica del estándar de valores de las noticias. Las noticias son una reelaboración de las acciones oficiales, eventos y mensajes con una producción de valores en mente, que favorece ciertas formas particulares de noticias e información.

Bajo estos términos, hacer concordar las demandas de los medios y las de los gobernantes significa todo un reto para los responsables de la comunicación. Cada mandatario tiene una concepción propia de lo que debe ser la comunicación en su gobierno, de la relevancia que debe adquirir, de la manera en que se ha de desarrollar y de los resultados que espera, así como del lugar que él como personaje ocupa en la difusión de su proyecto político.

En los gobiernos analizados encontramos modalidades distintas de interacción entre los líderes políticos de ambos países con la prensa, y también formas diferentes de incorporar a la opinión pública en el debate.

Existe la idea de que en la mayoría de los países se ha optado por adoptar algunos de los rasgos que han caracterizado al modelo norteamericano de comunicación gubernamental desde hace mucho tiempo. Uno de ellos se refiere a lo que en la literatura especializada se llama *going public* (Kernell, 1986); esto es, diseñar una estrategia de comunicación directa entre el mandatario y la sociedad a fin de moldear una opinión pública favorable a los temas emblemáticos de su gestión. Ello se consigue a través de una campaña de contacto permanente con el público destinada a conseguir su apoyo. La misma consiste en la construcción y difusión de mensajes persuasivos derivados de insumos, tales como encuestas, grupos focales información derivada de blogs y de redes sociales como *Facebook* y *Twitter*, de una manera similar a la estrategia seguida en una campaña electoral. Su objeto

es ejercer presión sobre el Congreso y sobre otros grupos sociales que toman decisiones que pueden afectar a las políticas.

Otro de los rasgos que se ha adoptado del modelo norteamericano es el uso de operadores políticos dedicados a convencer a la prensa de las bondades de la gestión pública. Para esto se ha desarrollado una infraestructura de relaciones públicas que forma parte de la comunicación política contemporánea: un conjunto de técnicas y herramientas que tienen un valor potencial para todos los actores políticos porque contribuyen a cumplir las tareas persuasiva e informativa (Mc Nair *et al.*, 2004). El *spin* en su versión positiva es una de estas técnicas y significa un intento de asegurarse de que la información sea entendida e interpretada en concordancia con los deseos de quien la emite (Seymour-Ure, 2003: 150).

Como dije al inicio, el proyecto de comunicación descansa, entre otras cosas, en la construcción de la imagen del gobierno y de la persona que lo encabeza. *Grosso modo*, se puede pensar que un líder carismático tenderá a centrar la comunicación en su persona, mientras que otros que no lo son construirán su imagen asociándola con su capacidad de poder, o con su disposición a gobernar de acuerdo con los códigos y las normas establecidas.

A partir de esto se puede pensar que en Gran Bretaña y México, Thatcher y Salinas montaron su personaje en su capacidad de control y su mano dura para tomar decisiones, mientras que Major y Zedillo serían el ejemplo de mandatarios que ejercieron el poder apegándose a las reglas y cuidando las formas. Por su parte, Blair y Fox explotaron más sus capacidades telegénicas y su habilidad para conectar con la gente, utilizando su vida privada como parte de la construcción de su personaje político. Por último, Cameron y Peña Nieto (2012-2018) han desarrollado una estrategia semejante en la proyección de una imagen de líderes jóvenes, con propuestas frescas y enfocados hacia la eficacia administrativa de su gestión.

Si lo que se busca es un análisis más preciso de la imagen hay que estudiar la combinación de roles formales e informales, institucionales y personales, y gubernamentales y no gubernamentales que cada mandatario elige para su personaje.

Aunque existe esta intención deliberada de construir una imagen, los presidentes y los primeros ministros no pueden tener control sobre la versión que de sí mismos percibe el público, pero parte de su manejo de medios radica en guiar continuamente la atención sobre los asuntos con los que se les debe vincular y sobre cuál debe ser la versión que se quiere proyectar de los mismos. (Seymour-Ure, 2000). Y aquí surge la pregunta de si esto corresponde en exclusiva a la persona en sí, a su carácter y a su manera de percibir su gestión, o es además producto de la forma en que el responsable de su área de comunicación piensa que debe hacerlo, y de las estrategias que se van desarrollando a lo largo de la permanencia del mandatario en el gobierno. Si se concuerda con lo segundo, la personalidad del encargado de comunicación, su perfil profesional y el enfoque que le da a su cargo resultan tan importantes como el diseño de la imagen de un gobierno.

En el caso de Gran Bretaña, aunque hasta 1988 no había una descripción oficial del trabajo que correspondía al secretario de prensa, desde sus inicios, este consistió en desempeñar en mayor o menor medida las tareas de portavoz, asesor en la relación con los medios, agente o intermediario ante los medios de noticias y coordinador de la información gubernamental. Esto, según Seymour-Ure (2003: 125), funciona como un espejo de las tareas propias de comunicación del primer ministro, como fuente de noticias, actor público y operador en jefe de la comunicación de su gobierno.

En el caso de México se encuentran semejanzas y diferencias con respecto al caso británico, ya que si bien es cierto que la concepción moderna del cargo se consolida también hacia fines de la década de los ochenta, en sus inicios las tareas de comunicación tenían como propósito legitimar a los gobiernos surgidos del proyecto de la Revolución de 1910 a través de un trabajo propagandístico. En este sentido, la labor del responsable de comunicación tenía que ver más con la difusión de un amplio proyecto político que con la promoción de la acción de gobierno y de la imagen del presidente.

En el ámbito de las diferencias es preciso considerar dos factores que distinguen a la manera en que sucede el proceso de comunicación gubernamental en ambos países. El primero es el hecho de que en Gran Bretaña existe un servicio civil de carrera y que, por tradición, el jefe de prensa procede de la alta jerarquía de los servidores públicos. El segundo es que, al desarrollarse en un sistema parlamentario, el vínculo entre la acción del gobierno y la actuación de su partido en la Cámara es una cuestión que debe tomarse en cuenta.

En los estudios sobre la forma en que se ha manejado la comunicación en los últimos años existe un gran debate sobre si el jefe de prensa debe tener algún perfil partidista o si su cargo debe estar, de manera exclusiva, vinculado al servicio civil. Este comenzó durante la gestión de Margaret Thatcher y adquirió más relevancia con la llegada del nuevo laborismo al poder. Obedeció a que tanto Ingham como Campbell privilegiaron el aspecto político de su cargo y lo usaron para apoyar a sus jefes en las competencias para su reelección.

En favor de la última opción se aduce que la condición de que el jefe de prensa pertenezca al servicio civil de carrera permite que su papel se enfoque más hacia la operación de la oficina de comunicación, y la coordinación de la información gubernamental, que hacia tareas políticas (Seymour-Ure, 2003: 147). Esto resulta en una garantía de imparcialidad que contribuye a hacerle un emisor confiable ante los medios. Otro de los factores que pueden influir en la confianza es su conocimiento de cómo funciona la Administración pública, ya que por lo general los responsables de la comunicación en Downing Street han pasado antes por otras oficinas de prensa de algún de ministerio.

Esta polémica se desató debido a que, de manera inusual para las tradiciones de comunicación de *Downing Street*, la primera ministra recibía asesoría sobre su estrategia de comunicación de la Oficina Central del Partido Conservador y de un buen número de gente ajena al servicio civil, básicamente de especialistas en publicidad y mercadotecnia (Seymour-Ure, 2003: 134). A esto hay que añadir que su secretario de prensa tuvo atribuciones en su cargo

que iban más allá de lo que dictaba su estatus de servidor público, básicamente porque servía como asesor político de Thatcher y del gabinete, y porque fungía como coordinador oficial de la estrategia de presentación de las políticas del gobierno.

El cambio fundamental radicaba en esto último. El mismo Ingham afirma:

“Yo tenía dos objetivos. El primero era establecer los hechos como yo los entendía y guiar a los periodistas hacia los puntos de vista de la primera ministra, y si se habían tomado las decisiones en el gabinete, hacia las consideraciones del gobierno. El segundo era poner esos hechos de la manera más persuasiva a mi alcance para explicar los métodos y los propósitos de la primer ministra o del gobierno y los posibles beneficios que se derivarían del éxito de esas políticas” (Ingham, 2003: 103).

En cuanto a Blair, el término que se acuñó en su gestión fue el de *Millbankización*⁴ de la comunicación, debido al traslado del modelo que el Partido Laborista había usado para renovar su imagen y para ganar la elección. El objetivo era fijar una agenda y tener una actitud proactiva, lo que implicaba establecer una estrategia para que los mensajes del gobierno fueran tomados por los medios y reconocidos por el público. Para esto se usaban técnicas tales como los anuncios previos al desarrollo de la política y la construcción de material para cobertura antes, durante y después de que la iniciativa fuera anunciada (Sanders y Canel, 2013).

Otro de los propósitos del modelo Millbank era la respuesta rápida y contundente. La idea era que había que emprender una defensa ante cualquier cobertura negativa, ataques o sesgos de información que aparecieran en los medios sobre la acción de gobierno (Sanders, 2009).

Una característica más del estilo de comunicación de Blair fue la exagerada atención que prestó Campbell a la presentación de las políticas, más aún que al diseño de las mismas. Para esto se construyó un complejo entramado de relaciones públicas entre el gobierno y los medios para convencer a estos últimos de las bondades de una política en concreto o del proyecto político en general (Mc Nair *et al.*, 2004).

En México, durante el largo periodo en el poder del PRI como partido hegemónico, que el coordinador de comunicación gubernamental perteneciera al partido era algo que se tomaba por descontado. Esto fue cambiando con el tiempo para ajustarse a los ritmos de modernización de la política y a las exigencias del gradual tránsito a la democracia.

La comunicación en los sistemas presidencialistas tiene de entrada un carácter político y quien la opera es también un político. Al hablar de las funciones del jefe de prensa de la Casa Blanca, Joynt Kumar (2007) propone cuatro: hablar a favor del presidente y de sus

4. El término obedece a que desde 1995 el Partido Laborista rentó dos pisos de las Vickers Towers (Millbank Towers) para usarlos como cuartel general de campaña.

políticas; explicar la acción y el pensamiento presidencial; defenderlo de sus críticos, y coordinar la publicidad dentro de la Administración y fuera de Washington.

En el caso mexicano la importación de las estrategias de *going public* y *del spin* estuvieron, en sus inicios, tamizadas por la autoridad que el gobierno ejercía sobre los medios. Salinas de Gortari aprovechó a su favor su capacidad para controlar a la prensa y la televisión para difundir la epopeya del ingreso de México a la modernidad y para definir un mensaje en el que el tránsito al Primer Mundo marcaba el inicio de la historia de éxitos para el país.

En esa época el *spin* significaba solo la construcción de los mensajes en función de una lógica mediática y la presentación de las políticas de manera que les resultara atractiva, porque los medios jugaban solo el papel de vehículos para difundirlos. Salinas de Gortari, al igual que lo hiciera su contraparte británica Thatcher, recurrió a las entrevistas personales para tener la certeza de que los mensajes se transmitirían tal y como se habían ideado en Los Pinos.

Uno de los factores que jugaron a favor de la comunicación de Salinas fue que Carreño venía del mundo del periodismo y gozaba de una buena reputación entre sus colegas. Esto, que en Gran Bretaña es un factor que se da por supuesto ya que la mayoría de quienes han ejercido el cargo transitan del periodismo al servicio civil, era poco usual en México, donde los directores de comunicación habían llegado ahí por su cercanía con los presidentes más que por su experiencia profesional en la materia (Meyenberg y Aguilar, 2015).

En la medida en que el proceso de liberalización democrática avanzó en el país, los medios adoptaron una postura más crítica con respecto al gobierno y fue necesario hacer ejercicios de relaciones públicas para lograr una cobertura favorable. Sin embargo, a diferencia de Gran Bretaña, donde se contrató a todo un ejército de consultores externos expertos en relaciones públicas, en construcción de imagen, mensaje y mercadotecnia, en México estas tareas han estado a cargo del coordinador y de los funcionarios de la oficina de comunicación de Los Pinos. Son ellos quienes personalmente entran en contacto con los medios para hablar a favor del presidente y de sus políticas y para emprender su defensa en caso necesario.

La alternancia significó un cambio en la concepción de la comunicación del gobierno y en el contexto de la misma. Respecto a lo primero, Fox era un defensor de la libertad de expresión y estaba dispuesto a pagar los costos que esta implicaba. En relación con lo segundo, se pensó en una estrategia que se adecuara a la lógica de los medios a fin de lograr que recogieran, de la forma más nítida posible, los mensajes sobre los resultados de la gestión. Al inicio de su gobierno se vio a la comunicación social como la continuidad de la estrategia que le había llevado a la victoria, pero fue muy criticado por elegir la campaña permanente como estrategia de comunicación gubernamental y hubo después varios ensayos poco fructíferos para cambiarla. No fue hasta finales de su sexenio que se reconfiguró la oficina para trabajar de una manera proactiva en la difusión de los programas emblemáticos del gobierno y darle un especial énfasis a la tarea de rendición de cuentas. Como parte

de esto se instituyó la Oficina del Portavoz del Presidente, bajo la responsabilidad de Rubén Aguilar, y se convocó a los medios a una conferencia de prensa diaria (Meyenberg y Aguilar, 2013).

Durante la gestión de Calderón, se privilegió el control en detrimento de las estrategias de comunicación. En sus comienzos se optó por emitir una serie de *spots* en radio y televisión para promover las acciones del gobierno en la guerra contra la delincuencia organizada. A medida que avanzaba el sexenio se intentó, sin mucho éxito, publicitar otras políticas públicas (Aguilar, 2014). Tampoco contribuyó a este propósito la centralización en el control del mensaje, ya que cualquier acción que fuera a comunicar alguna secretaría tenía que pasar primero por el visto bueno del coordinador de comunicación social de la presidencia.

La llegada de Peña Nieto a la presidencia marcó un nuevo cambio en el ejercicio de la comunicación. Se dejó de lado el tema de la lucha contra el narcotráfico y se privilegió la difusión de los acuerdos políticos para sacar adelante las reformas estructurales, para después informar sobre sus alcances y beneficios para el país. La estrategia se centró en la publicidad, a través de *spots* en medios electrónicos, de los buenos resultados de la acción del gobierno (Meyenberg y Aguilar, 2015).

LA ESTRUCTURA DE COMUNICACIÓN DE LOS GOBIERNOS

En Gran Bretaña, hasta 2012 la comunicación del gobierno se realizaba desde la Oficina Central de Información (Central Office of Information, COI) que se estableció en 1946 para sustituir al Ministerio de Información dedicado a la manufactura y difusión de la propaganda bélica durante la Segunda Guerra Mundial. En sus inicios, su propósito fue servir como un centro de coordinación y de difusión de la información entre las distintas entidades del gobierno (Canel, 2007: 179).

El COI perteneció al Sistema de información del Gobierno (Government Information System, GIS) que se alojaba en la Oficina del Gobierno (Cabinet Office). Su función era básicamente de asesoría con respecto a la información y la publicidad que se tienen que generar en los distintos ministerios y con respecto a las reacciones que pueden tener los distintos destinatarios frente a estas (Canel, 2007).

La estructura de comunicación tuvo importantes cambios bajo la dirección de Campbell. El GIS se convirtió en GICS (Government Information and Communication System) para reflejar el nuevo enfoque proactivo de la comunicación. Se estableció una Unidad Estratégica de Comunicación (Strategic Communication Unit-COI) con la finalidad de monitorear a los medios y recabar datos, asesorar al gobierno sobre las estrategias de comunicación y establecer una coordinación transversal de la comunicación de diferentes áreas del gobierno. También entró en funcionamiento un sistema llamado “Agenda” para monitorear los eventos que podrían ser parte de la agenda de los medios y establecer una calendarización de las presentaciones, de tal manera que no hubiera anuncios de iniciativas del gobierno que compitieran entre sí.

En 2012 la COI fue sustituida por un Centro de Comunicación Gubernamental y además se constituyó un Comité de Distribución de la Comunicación (Communication Delivery Board). Sus funciones eran el manejo de los temas de comunicación transversal de los distintos departamentos de gobierno, supervisar las estrategias de comunicación integradas, que se desarrollaban en unas estructuras departamentales nuevas que se conocen como “cubos” (*hubs*) en las que los departamentos colaboran en los objetivos de comunicación estratégicos del gobierno (Sanders, 2013).

Estos cambios se derivaron de las conclusiones y recomendaciones emitidas en el documento *Revisión de la comunicación directa del gobierno y el papel del COI*, elaborado por Matt Tee, secretario permanente para la Comunicación del Gobierno en 2011. Básicamente estas eran que se debía emprender una estrategia focalizada a unas cuantas áreas en consonancia con las prioridades de gobierno, con los auditorios a los que pretendía llegar y con los canales con los que cuenta para hacerlo; y que estos temas prioritarios pueden incluir campañas, programas y contribuciones de varios departamentos.

Pese a que la concepción de la función haya sido diferente de sexenio a sexenio, en México la estructura de la oficina de comunicación social ha variado poco en los últimos 15 años. En su núcleo se encuentra la Coordinación de Comunicación Social y de ella han dependido seis áreas, tres de las cuales tienen que ver con la operación de la oficina y las otras tres con la relación con los medios de comunicación.

En el tema de la operación de la oficina, las áreas de Síntesis y Monitoreo y de Análisis tienen la tarea de proporcionar los insumos de información para que el presidente, su *staff* y el mismo coordinador de comunicación puedan tomar decisiones con respecto a cómo reaccionar ante el manejo de la prensa sobre la comunicación gubernamental. Monitoreo presenta un pulso general de la agenda de los medios y Análisis hace una revisión minuciosa de la prensa escrita y electrónica para después ofrecer una interpretación y recomendaciones al respecto.

El área de Relaciones Interinstitucionales tiene la tarea de facilitar la coordinación de la comunicación entre Los Pinos y todas las secretarías del gobierno federal. Su objetivo es evitar contradicciones tanto en el mensaje como en la información sobre los planes y programas de política pública.

En el manejo de la relación con los medios de comunicación, el área de Prensa Nacional tiene a su cargo facilitar el trabajo de los periodistas. De esta área dependen los departamentos de Difusión (cuya función es la de generar y distribuir los materiales de información a la “fuente”); Prensa de los Estados (encargado de la relación con los medios locales y de gestionar las entrevistas del presidente durante sus giras por el país); y Logística (que organiza los traslados de la “fuente” durante las giras presidenciales y se hace cargo de que cuente con la infraestructura necesaria para realizar su trabajo) (Meyenberg y Aguilar, 2015).

Las otras dos áreas diseñadas para atender a los medios son: Radio y Televisión y Prensa Internacional. La primera lleva la relación con los dueños de los consorcios de medios y con sus interlocutores, además de ser la responsable de las imágenes sobre la Presidencia que se producen en Los Pinos a través del Centro de Producción de Programas

Informativos y Especiales (CEPROPIE). Por su parte, Prensa Internacional es la encargada de atender a los corresponsales de los medios extranjeros y a los representantes de las agencias informativas internacionales, además de estar en contacto con los agregados de prensa de las embajadas para enviarles información sobre lo que el gobierno quiere mantener en la agenda de los medios (Meyenberg y Aguilar, 2015). En el sexenio de Fox el área de Discursos formaba parte de la coordinación de Comunicación y se constituyó una oficina para atender lo correspondiente al trabajo del portavoz del presidente.

RECAPITULANDO

El sesgo hacia un modelo persuasivo-mercadológico ha provocado un cambio sustantivo en los hábitos y estrategias de comunicación de los gobiernos. En los dos países analizados, la transformación gradual de las oficinas —que por años obedeció más a una lógica informativa— cedió paso, hacia la década de los noventa, a un cambio drástico en la concepción de la comunicación. Como resultado de este hecho, la manera de “empacar” (Franklin, 2004) y presentar las políticas se convirtió en algo aún más importante que el alcance económico y social de las mismas.

Esta estrategia llegó a su auge durante las gestiones de Blair y Fox, probando ser disfuncional en ambos casos al provocar un fuerte deterioro de la imagen de los mandatarios y desatar ciclos de cobertura negativa. Por lo tanto, trajeron consigo el efecto contrario al que supone la persuasión, que es procurar que los ciudadanos conozcan las medidas del gobierno y lograr que se adhieran a ellas, para generar la idea de que las cosas se están haciendo bien.

En los casos de Cameron y Peña Nieto, se observa un uso más mesurado del *spin* y una tendencia a marcar el ángulo informativo de la comunicación sin que esto haya significado una cobertura mediática menos tendiente a la confrontación.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco los comentarios al artículo de los miembros del seminario “Prospectiva y Metodología de los Medios de Comunicación en México”.

Agradezco la beca para estancia sabática en la London School of Economics and Political Science, otorgada por la Dirección General de Apoyo al Personal Académico de la UNAM, durante la que escribí este artículo.

Referencias

Aguilar, Rubén. 2014. “La comunicación presidencial en México: Fox, Calderón y Peña”, *Let’s Talk about Politics and Policies in Mexico*. Londres: LSE Mexico Week.

- Bartle, John y Griffith Dylan. 2001. *Political communication transformed. From Morrison to Mandelson*. Gran Bretaña: Plgrave-MacMillan.
- Canel, María José. 2007. *La comunicación de las instituciones públicas*. Madrid: Tecnos.
- Carreño, José. 2008. *Para entender a los medios de comunicación*. México: Nostra editores.
- Cook, Timothy. 1998. *Governing with the news. The news media as a political institution*. Chicago: The University of Chicago Press.
- Franklin, Bob. 2004. *Packaging politics*. Londres: Bloomsbery.
- Graber Doris, Denis McQuail y Pippa Norris. 2008. *The politics of news, the news of Politics*. Washington DC: CQ Press.
- Gregory Anne. 2006. "A development framework for government communication", *Journal of Communication Management*, 10 (2): 197-210.
- Howlett, Michael. 2009. "Government communication as a polity tool. A framework for analysis", *Canadian Science Review*, 3 (2): 23-37.
- Ingham, Bernard. 2003. *The wages of spin*. Londres: John Murray.
- Islas Octavio y Mauricio Huitrón. 2013. *La comunicación del gobierno en tiempos de guerra. El caso de México bajo el mandato de Felipe Calderón en Ponce Matías y Omar Rincón, Caudillismo, e-política y teledemocracia*. Uruguay: Fin de Siglo.
- Jackson, Niguel. 2010. "Political public relations: spin, persuasion or reputation building?". Edimburgo: Political Studies Association Annual Conference.
- Hernández Lomelí, Francisco, "Las oficinas de comunicación social en México", *Comunicación y Sociedad*, 25-26: 57-72.
- Jowett, Garth y Victoria O'Donnell. 2012. *Propaganda and persuasion*. Washington: Sage.
- Joynt Kumar, Martha. 2007. *Managing the President's Message. The White House Communication Operation*. Baltimore: The Johns Hopkins University Press.
- Kernell, Samuel. 1986. *Going public*. Washington: CQ Press.
- Lee, Mordecai, Grant Neeley y Stewart Kendra. 2012. *The practice of government public relations. A Reader*. Boca Ratón: CRC Press.
- Mc Nair, Brian. 2004. "PR must die: spin, anti-spin and political public relations in the UK, 1997-2004", *Journalism Studies*, 5-3: 325-338.
- Meyenberg, Yolanda y Rubén Aguilar. 2013. "Government communication in Mexican democracy", en Karen Sanders y María José Canel (eds.), *Government communication. Cases and challenges*. Londres: Bloomsbery.
- Meyenberg, Yolanda y Rubén Aguilar. 2015. *La comunicación gubernamental en México*. México: IIS-UNAM, Gobierno de Coahuila.
- Meyer, Thomas y Lew Hinchman. 2002. *Media democracy. How the media colonize politics*. Cambridge: Policy Press.
- Neustadt, Richard. 1990. *Presidential power and the modern presidents*. Nueva York: The Free Press.
- Sanders, Karen. 2009. *Communicating politics in the twenty-First century*. Gran Bretaña: Palgrave MacMillan.

- Sanders, Karen. 2013. "The strategic shift of UK government communication", en Sanders, Karen y María José Canel (eds.), *Government communication. Cases and challenges*. Londres: Bloomsbery.
- Sanders, Karen, María José Canel y Christina Holtz-Bacha. 2011. "Communicating governments: A three country comparison of how government communicate with citizens", *International Journal of Press Politics*, 16 (4): 523.
- Seymour-Ure, Colin. 2000. "Prime Ministers' and Presidents' News operations. What effects on the job?", en Tumber Howard (ed.), *Media powers, professionals and policies*. Londres: Routledge.
- Seymour-Ure Colin. 2003. *Prime Ministers and the media. Issues of power and control*. Oxford: Blackwell Publishing.
- Tee, Matt. 2011. *Review of government direct communication and the role of COI*. London: Cabinet Office.
- Tumber, Howard. 2000. *Media Power, Professionals and Policies*. Londres: Routledge.

Presentado para evaluación: 18 de marzo de 2015.

Aceptado para publicación: 11 de octubre de 2015.

YOLANDA MEYENBERG LEYCEGUI, Instituto de Investigaciones Sociales de la Universidad Nacional Autónoma de México

yml@unam.mx

Doctora en Ciencias Sociales por el Colegio de México. Investigadora titular en el Instituto de Investigaciones Sociales de la Universidad Nacional Autónoma de México. Autora de los libros *¿Qué dicen los candidatos?* (Samsara 2012) y *Palabra y poder. Manual del discurso político* (Grijalbo 2011). Coordinadora del libro *Let's Talk about Politics and Policies in Mexico* (IIS, ITAM, LSEideas, LSE Entreprise, 2015). Investigadora visitante en la London School of Economics and Political Science en 2013-2014.