UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES

Propuesta de una estrategia de comunicación política para el sector salud en el gobierno del estado de Chiapas

T E S I N A

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

P R E S E N T A

Duce Carolina Cornejo González

ASESORA

Dra. Francisca Robles

México, C.U. 2008

Universidad Nacional Autónoma de México
UNAM
Biblioteca Central
Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

Para el motor de mi vida, Héctor.

A mi familia por enseñarme el
valor del trabajo, el honor y la constancia.

A quienes se han quedado más de
un instante en mi corazón…

¡Gracias!

Índice

Pág.

Introducción..... I

Capítulo 1. El Gobierno de Chiapas
***Autopercepción, demanda y decisión política*..... 14**

1.1. El ejecutivo y la organización institucional 15
1.2. Proyectos gubernamentales.....26

Capítulo 2. Diagnóstico
***Entorno y coyuntura en Chiapas*..... 32**

2.1. Escenario político, económico y social.....33
2.2. Acciones e Imagen gubernamental.....52
2.3. El FODA.....64
2.3.4 Equilibrio FODA.....69

Capítulo 3. Brigada de Salud en Tu Comunidad
***La plataforma estratégica y líneas de acción*.....73**

3.1. Presentación *Brigada de Salud en Tu Comunidad*..... 73
3.2. Público Objetivo..... 76
3.3. Paso uno ¿Cuáles son los resultados que quiero tener?..... 80
3.3.1. Objetivo general..... 80
3.3.2. Objetivos particulares..... 80
3.4. Filosofía. visión, misión y valores.....81
3.5. Paso dos. Muestra y zonificación..... 82
3.6. Paso tres. La Organización.....92
3.6.1. Descripción general de la jornada del día..... 93
3.6.2. Actividades por unidad móvil.....94
3.6.3. Personal.....95
3.6.4. Organigrama General..... 96
3.6.5. Guía de operación en campo.....97
3.7. Paso cuatro. Etapas, líneas de ejecución y calendarización.....107
3.8. De la mezcla promocional a la operación en campo.....109
3.8.1. El concepto comunicativo. *El mensaje y slogan*..... 109
3.8.2. Manual de aplicaciones gráficas..... 112
3.8.3. Guía de ejecución mediática 133
3.9. Curso de capacitación y sistema de evaluación..... 140
Conclusiones..... 151
Fuentes de consulta.....155
Glosario.....**160**

Introducción

La presente propuesta busca dar una solución práctica a un problema concreto que es la demanda ciudadana en torno a un servicio público como es la salud y, al mismo tiempo, sugiere líneas de acción para la implementación de futuras estrategias de comunicación gubernamentales con enfoque directo o interpersonal que puedan hacer de la vida pública una arena más transparente y menos caótica. En ese sentido, ubica el uso de las estrategias de comunicación para gobiernos como un terreno indudablemente de la comunicación política.

Mi propuesta es una guía para el gobierno de Juan Sabines Guerrero e intenta fomentar legitimidad y credibilidad en su administración frente a la división política y el descontento social que vive el estado de Chiapas; de las acciones que ha hecho y dejado de hacer el gobernador como el distanciamiento y la falta de diálogo con la oposición y su presunto alejamiento de la población; así como la concepción negativa que están teniendo los chiapanecos de los representantes políticos.

Bajo un enfoque ético implemento un trabajo puntual para que la administración de Juan Sabines Guerrero reflexione sobre el hecho de que una estrategia de comunicación es, en realidad, crear todo un sistema de información que permite comunicarse permanentemente con la población, alcanzar acuerdos, buscar alianzas, lograr negociaciones, etcétera.

De igual forma está pensada para beneficiar a la sociedad en tanto que busca alcanzar legitimidad y credibilidad a través de la voluntad y acción política de la administración. Se trata de ofrecer una salida a través del uso de la comunicación política con el objetivo de encontrar el equilibrio entre información, política y opinión pública que permita obtener legitimidad y credibilidad para consolidar y abrir camino al ejercicio democrático de la función pública.

Por otro lado, sugiere una metodología específica que sirve al alumno de la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales para reconocer los beneficios de un plan estratégico de comunicación en tanto que, mediante un ejemplo concreto, se estimula el pensamiento y el mejor uso de los recursos limitados para llegar a un objetivo gubernamental.

Al responder la pregunta ¿cómo es el proceso de creación de una estrategia de comunicación política para gobiernos?, la presente permite que el lector visualice la importancia de tener en claro hacia dónde quiere llegar, aprenderá la implementación de la operación política en campo mediante la organización efectiva de las estructuras gubernamentales, así como la asignación de responsabilidades, tareas y tiempo en la realidad de nuestro país, además de estimular el reto de obtener una posición competitiva antes de empezar cualquier estrategia comunicacional.

Es por eso que el objetivo general del presente trabajo, es dar a conocer el proceso de creación de una estrategia de comunicación política de tipo

interpersonal[1] o directa y con ello, diagnosticar el contexto actual del estado de Chiapas para implementar una estrategia de comunicación que prevenga, ajuste y corrija las acciones de Juan Sabines Guerrero en un tema en específico como lo es la salud.

En el proceso de creación el lector también reconocerá la importancia de detectar necesidades, valores y percepciones de la población chiapaneca, identificar el contenido así como la organización de un plan estratégico de comunicación y esquematizar la movilización, así como la supervisión en campo, hasta llegar a la conceptualización creativa del mensaje comunicativo.

Y es que el proceso de creación de una estrategia de comunicación política para gobiernos consiste en identificar la forma en la que el gobierno ejerce el poder, analizar el contexto político, social y económico del entorno; diagnosticar la percepción gubernamental y perfil de los ciudadanos; delimitar el público objetivo; proponer una plataforma estratégica, así como la concepción de la mezcla promocional; el entrenamiento de la organización hasta llegar a la operación en campo y la evaluación de sus resultados para coadyuvar en el fortalecimiento de la gobernabilidad.

---

[1] **Robles, Francisca.** La doctora en comunicación por la UNAM, afirma que en el ámbito gubernamental, la comunicación política interpersonal se da de manera simbólica debido a que si bien se da cara a cara, la figura del ejecutivo se encuentra representada durante el acto comunicativo.
En ese sentido, la presente estrategia se concentra en la calidad del servicio de los servidores públicos en materia de salud quienes son parte del aparato gubernamental y, al mismo tiempo, se interrelacionan con los usuarios teniendo la ventaja de apreciar el efecto de los objetivos de su mensaje generando comunicación política interpersonal que se hace simbólica cuando estos mismos hacen referencia del gobernador.

Todo esto para fomentar, aunque sea de una manera mínima, que los gobiernos de nuestro país lo sean por consentimiento[2]; es decir, que la opinión de los gobernados se constituya como la base de todo gobierno, asegurando que los ciudadanos estén informados sobre las acciones, interpretaciones y programas políticos de la administración.

Se trata, como comunicóloga, de trabajar para que exista un mayor acercamiento con la sociedad con el fin de que conozca y se sensibilice sobre las políticas públicas que el gobierno implementa, al tiempo de fomentar que los líderes políticos se relacionen con los diferentes actores y con ello lograr una activación efectiva de la comunicación directa con la ciudadanía. Que esto último comience a ser un ejercicio cotidiano es una tarea que también le corresponde al profesional de la comunicación que implementa estrategias con enfoque directo o interpersonal.

Dejar a un lado el *rating* por el *rating* del actor político para provocar intercambio y aceptación de valores, de reglas procedimentales y acciones políticas entre los ciudadanos y los gobernantes a través de una esfera delimitada, esto es la comunicación política. Lo anterior, como una responsabilidad ineludible

---

[2] **Sartori, Giovanni**. *Teoría de la democracia. V I. El debate contemporáneo,* **México, Alianza, 1988, 117-122 págs.** El autor nos señala que un gobierno por consentimiento se da por un compartir valores entre gobernantes y gobernados, reglas procedimentales, así como acciones políticas.

para mejorar el proceso dinámico y abierto entre los tres elementos que se manifiestan en una democracia: la información, la política y la opinión pública[3].

Bajo este clima y tomando en cuenta la nueva Ley Electoral, sobresale la importancia de las estrategias de comunicación política interpersonal que van más allá del uso de los medios masivos de comunicación pues su potencial y capacidad, ofrecen las herramientas necesarias para sostener legitimidad y credibilidad de la administración pública en general.

No se trata de gobernar comunicando pues gobernar es la acción misma y comunicar la plataforma, la tarea fundamental es la acción o implementación de programas políticos eficaces y acciones políticas apegadas a la ley que satisfagan las necesidades de los ciudadanos y, al mismo tiempo, fomenten la gobernabilidad de una administración, tal es el caso de la *Brigada de Salud en tu Comunidad* que propongo como una estrategia de comunicación política interpersonal que brinda servicio de asistencia social, así como lazos de comunicación entre el gobierno de Chiapas y la sociedad.

Es por eso que la propuesta del presente trabajo es mostrar paso a paso el proceso de creación de la *Brigada de Salud en tu Comunidad* como un ejemplo de lo que una estrategia de comunicación política puede llegar a hacer en el espacio

---

[3] **Wolton, Dominique en Gauthier, Gilles; Gosselín, André y Mouchosn, Jean (Comp.).** *Comunicación y política.* **Barcelona, Gedisa, 1998, pp. 111**. Wolton afirma que la comunicación política es la intersección y el espacio para el enfrentamiento de desenlace incierto entre los discursos de la información, la política y la opinión pública.

público. Conocer los niveles de percepción del ciudadano, así como sus demandas para jerarquizarlas y satisfacerlas son factores que colaboran en la legitimidad de un gobierno en tanto que los ciudadanos reconocen sus necesidades en la acción gubernamental y esa, la acción, es en teoría el motivo de todo gobierno.

Los alcances de una estrategia de comunicación son la *legitimidad; es decir,* el reconocimiento y aceptación de valores de la acción política por parte de una ciudadanía libre y consciente o "el atributo del estado que consiste en la existencia de una parte relevante de la población de un grado de consenso tal que asegure la obediencia"(…)[4], así como la proyección de una gestión gubernamental que es capaz de conseguir la armonía, seguridad y el bienestar de la población.

Por otro lado, este tipo de estrategias coadyuvan en la *gobernabilidad;* que se entiende en este escrito como los resultados de la eficacia y eficiencia en la capacidad de respuesta de un gobierno hacia las demandas de la sociedad,[5] así como la *credibilidad* "que es el reconocimiento de la opinión pública en el momento en que se forjan las decisiones políticas".[6]

---

[4] **Bobbio, Norberto**. *Diccionario de Política*. **México, Siglo XXI, 1997**. El autor señala que este tipo de obediencia por legitimidad se da, "salvo en casos marginales, sin recurrir a la fuerza. Por lo tanto, todo poder trata de ganarse el **consenso** para que se le reconozca como legítimo, transformando la obediencia en adhesión. La creencia en la legitimidad es, pues, el **elemento integrante** de las relaciones de poder que se desarrollan en el ámbito estatal".

[5] **Camou, Antonio**. *Gobernabilidad y democracia*, IFE **Libros de divulgación de la cultura democrática. México, 2001**. El autor entiende por gobernabilidad un estado de equilibrio dinámico entre el nivel de las demandas societales y la capacidad del sistema político para responderlas de manera legítima y eficaz. Retoma a diversos autores y tradiciones teóricas para señalar que los diferentes estudios sobre gobernabilidad hacen referencia a tres componentes básicos: la eficacia/eficiencia, legitimidad y la estabilidad.

[6] **Bobbio, Norberto** en **Fernandez Santillán, José**. *Norberto Bobbio: democracia, legitimidad y credibilidad.* **México, TEC de Monterrey**. En su ensayo, del que no se tienen más datos bibliográficos

Dichas virtudes, delinean principios para crear propuestas enfocadas en la eficacia de las acciones y la voluntad política, así como en la atención oportuna de las demandas ciudadanas dentro de un marco de legalidad y conciliación política que en la actualidad aún es perfectible.

Sin embargo, para refrendar los planteamientos teóricos anteriores, me he propuesto poner un grano de arena y seguir sistemáticamente los procedimientos de una estrategia de comunicación política para el gobierno de Chiapas. Es pertinente enfatizar que el fin de la presente no es satisfacer la vanidad de su actual gobernador Juan Sabines Guerrero, sino conseguir objetivos concretos y bien definidos que precisa resolver urgentemente su administración.

Se trata también de accionar una estrategia delimitada que logre conjuntar y coordinar diferentes metas del gobierno desde la vertiente de salud, así como las del gobernador Juan Sabines Guerrero quien llegó en medio de una fuerte crisis de legitimidad y credibilidad políticas al ganar con tan sólo 6 mil 195 votos arriba del candidato de la Alianza por Chiapas, José Antonio Aguilar Bodegas.

Y es que el proceso electoral a gobernador en Chiapas fue cuestionado por diferentes medios de comunicación a nivel local y nacional quienes directa o indirectamente, señalaron a Pablo Salazar como un gobernador que trataba de

---

(año), Fernández Santillán se refiere a la credibilidad que conceptualiza Bobbio como una base para favorecer la participación. “De esta manera, en la medida en que las personas sienten que sus opiniones inciden en las decisiones gubernamentales se va creando un clima de confianza” y señala que “(…) en tal virtud Bobbio llama la atención sobre el peligro de que la crisis de credibilidad sea producto de una ruptura entre el mundo cotidiano de los individuos y las altas esferas del poder”.

perpetuarse en el poder a través de su delfín Juan Sabines. Para Pablo Salazar era lo mismo declararse amigo del Presidente en turno Vicente Fox y atacar a López Obrador para luego reafirmar su alianza con el ex jefe de gobierno.

Dichas inconsistencias desconcertaron a la opinión pública de Chiapas, pero no todo quedó ahí. Entre más cercanas fueron las elecciones estatales de agosto de 2006, más evidente se hizo el conflicto entre los grupos políticos del estado quienes quedaron divididos al querer apoyar a los contendientes más sobresalientes a gobernador, situación que hoy en día sigue lastimando el consenso así como el tejido político y social de Chiapas trastocando la gobernabilidad del estado.

De esta manera, también se trata de beneficiar a los ciudadanos chiapanecos que evidentemente se encuentran polarizados, mediante una estrategia pensada desde el enfoque de la eficacia gubernamental.

Al mismo tiempo, la necesidad de una estrategia de comunicación política para la gestión de Juan Sabines Guerrero nace en virtud de las condiciones que envuelven su llegada al poder y que la encierra en importantes razonamientos como son su posición apartidista y la baja en la credibilidad que la sociedad chiapaneca está mostrando desde años atrás a los líderes políticos priístas y perredistas[7]; las demandas de la población que no encuentran una respuesta rápida y los problemas sociales, así como políticos.

---

[7] **Consultores y Marketing Político,** *Encuesta estatal de Chiapas,* **S.C. abril de 2006.**

Todo lo anterior como factores que influyen para que el gobierno de Juan Sabines Guerrero se legitime o no como una administración eficaz y eficiente que beneficie al estado tal y como lo prometía su lema de campaña que se apoyaba en la frase: ¨por el bien de Chiapas¨.

El proceso de creación de una estrategia de comunicación política que incluya programas operativos terrestres y/o interpersonales como el caso de *Brigada de Salud en tu Comunidad*, conocidos también como de activismo directo, permitirá al gobierno de Juan Sabines Guerrero reconocer la importancia y la urgencia de buscar mayor cercanía con la sociedad chiapaneca; de conocer sus necesidades, intereses y valores que la llevan a actuar de una u otra forma.

Es necesario aclarar que una estrategia de gobierno como la presente debe pertenecer, al mismo tiempo a un plan integral en el que cobra sentido todo lo que hace y deja de hacer la administración pública, todo lo que comunica y no comunica en el ámbito que sea (político, económico, financiero, educacional, informativo o, como es el caso, en el de la salud, etc), porque de esta integración global, depende el grado de éxito de toda la administración.

Si bien es cierto que este trabajo se enfoca en el desarrollo de un programa de comunicación política terrestre o interpersonal de activismo directo concreto, no descalifica ni cuestiona el desarrollo de otro tipo de estrategias de comunicación política, al contrario, plantea la necesidad de un trabajo coordinado para que el

gobierno tenga un mejor y mayor diálogo con la sociedad, los medios y el entorno político.

En ese sentido, desarrollo una estrategia de comunicación política gubernamental que busca acercarse a los reclamos de la sociedad chiapaneca en este caso la salud, pero también puede ser camino metodológico a seguir para la atención complementaria de otros problemas urgentes llámense inseguridad o desempleo; pobreza y marginación de población vulnerable, así como para el posicionamiento de un nuevo líder político con un sentido más humano y decidido para gobernar cercano a la población, entre otros.

Es así como a través de pasos específicos, el capítulo uno da a conocer las bases con las que el gobierno de Juan Sabines pretende ejercer el poder, determina cómo se percibe a sí mismo el ejecutivo y los supuestos de la cultura organizacional de su administración, así como los proyectos que dan sentido al trabajo de todo el aparato gubernamental.

En el capítulo dos, realizo un diagnóstico respaldado en técnicas cuantitativas y hemerográficas para identificar la situación que el estado enfrenta actualmente en los ámbitos económico, político y social. Por otro lado, presento un análisis de percepción de los ciudadanos y, con él, identifico valores y opiniones respecto a temas determinantes en la gobernabilidad del estado, las necesidades más urgentes de la población, así como su opinión respecto a las acciones gubernamentales.

También resulta de vital importancia el conocimiento del proceso que llevó a Juan Sabines al poder así como sus consecuencias en la eficacia gubernamental. El trabajo realizado en la etapa de diagnóstico se basa principalmente en la descripción de eventos, documentos, fechas, datos cuantitativos, testimonios personales (por vivir en el estado y estar presente en los momentos políticos claves), así como de líderes de opinión; etcétera, que por su densidad numérica se presentan como *cita a texto*[8], así como en la interpretación y análisis de los mismos.

Además, en el capítulo dos, también presento un formato cuantitativo del estudio FODA y realizo una revisión de los servicios de salud, así como de los factores coyunturales que se ven involucrados en la implementación de la estrategia, incluyendo el público objetivo.

El capítulo tres es la plataforma estratégica y las líneas de acción de la *Brigada de Salud en tu Comunidad*; en dicho apartado, realizo una presentación especial e identifico el *target* al cual beneficiará la estrategia de comunicación política que desarrollo. Es la descripción de la plataforma estratégica, de tal suerte que dicho apartado da origen al objetivo general; la visión, misión y valores que se toman como guía de ejecución operativa de la estrategia de comunicación política.

---

[8] **Robles, Francisca.** Para la Doctora en comunicación por la FCPYS-UNAM, la figura de *cita a texto* se realiza cuando se nombra la fuente de los datos citados en el cuerpo de la redacción.

Al mismo tiempo, desarrollo la metodología del avance territorial, pondero la muestra y segmento las localidades para llegar al público objetivo. En el capítulo se especifica el organigrama y se identifican los flujos de comunicación internos y externos, así como los lineamientos operativos y actividades específicas de los recursos humanos involucrados.

El capítulo tres contempla el estudio de las etapas de comunicación y una calendarización para su operación en campo, así como la descripción detallada de las líneas de acción que deberán ser ejecutadas.

Es aquí donde también abordo los pasos para la construcción del mensaje comunicativo, detallo la guía mediática y presento un ejemplo del *copy* de los guiones de comunicación política, además de mostrar la imagen que dará vida a la Brigada mediante el manual de identidad gráfica.

Durante el último capítulo también hablo de la capacitación de la organización, así como de la evaluación de la operación política. De esta manera, el lector cae en la cuenta de que una de las mayores virtudes de las estrategias de comunicación con perfil directo o interpersonal es la movilización de redes ciudadanas participativas a corto, mediano y largo plazo que van más allá de una gestión gubernamental.

Ahora bien, antes de dar inicio al primer apartado, es importante subrayar que la propuesta de comunicación política que aquí presento es un caso práctico

perteneciente a la perspectiva teórico metodológica funcionalista[9] y responde a las preguntas ¿quién?, ¿qué?, ¿a quién?, ¿a través de qué medio? y ¿con qué finalidad? el emisor (en este caso el gobierno) trata de obtener un efecto sobre el receptor (los ciudadanos chiapanecos).

En el sentido de dicha perspectiva teórico metodológica, realizo un estudio descriptivo y muestro con un ejemplo específico cómo los receptores del mensaje tienen necesidades que se deben satisfacer además de dar a conocer la funcionalidad de un proceso de creación que tiene un objetivo cuantificable y que está hecho para ser implementado, así como evaluado en la realidad.

También deseo señalar que la empresa Inteligencia Electoral[10] tiene el derecho de autor del documento, así como del proceso estratégico inmerso en él. Es a quien agradezco el aporte de información para que pudiera realizar el trabajo, así como la oportunidad de ejercer mi profesión y vocación como directora de estrategias de comunicación política.

---

[9] **Lumbreras, Jorge.** *Apuntes sobre las Teorías de la comunicación y sus perspectivas teórico metodológicas*, **SUA-FCPYS, 2001** (apartado sobre funcionalismo y estructural funcionalismo)

[10] **Copyright © 2008** Inteligencia Electoral SC. TODOS LOS DERECHOS RESERVADOS

Capítulo 1

El Gobierno de Chiapas

Autopercepción, demanda y decisión política

Ningún pueblo cree en su gobierno.
A lo sumo, los pueblos están resignados
OCTAVIO PAZ

¿Cómo desea el ejecutivo ejercer el poder político sobre los chiapanecos? es la pregunta que desarrollo en el presente capítulo debido a que el primer eslabón del proceso de creación de una estrategia de comunicación es el reconocimiento de los principios que conducen la política en general del estado para identificar no sólo cómo se autopercibe[11] el gobierno, sino también para advertir los supuestos que deben regir su administración y el cómo se propone responder a las demandas ciudadanas, así como el rumbo de sus proyectos.

Antes de realizar un diagnóstico del entorno y coyuntura en Chiapas, es importante verificar el grado de congruencia o alineación[12] entre los textos

---

[11] **Sánchez Gutiérrez, Salvador.** ¨La comunicación interpersonal en las organizaciones¨ en *La comunicación en las organizaciones.* **México, Trillas, 2006, págs.46-67.** En el apartado de ¨las metas de la comunicación interpersonal¨, el autor se refiere al autoconcepto y/o autopercepción como un propósito que se busca imponer en la relación interpersonal y que se manifiesta regularmente cuando detrás de la activación comunicativa existe una intención distinta (imponer una imagen de poder, expresiones de afecto o empatía, etc.) a la que se quiere proyectar.
Ahora bien, el Maestro por la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales de la UNAM, **Fermín Rivas Prats,** afirma que para entender mejor el concepto de autopercepción habría que retomar a Niklas Luhman (autoreferencia), ***Teoría de sistemas,* 1998, p.303**. El catedrático cita a Luhmann para advertir que la autoreferencia se manifiesta cuando una organización se autonombra, autorganiza, autoevalúa y autocomprende, además de auto-ubicarse en su **entorno** con el objetivo de romper con la complejidad de la comunicación y establecer una relación dinámica con éste último. ¨Enfocada de esta manera, la autopercepción no es, ni puede desbordarse en, auto elogios, sino que se constituye en un verdadero procedimiento crítico y objetivo eficaz para auxiliar con elementos técnicos y claros la toma de decisiones del gobierno¨ y su administración, o en términos de la autorreferencia, del *auto-gobierno.*

[12] **Khadem, Riaz.** *Alineación Total. Cómo convertir la visión de una empresa en la realidad.* **Colombia, Grupo Editorial Norma, 2002, p. 219**. Para el autor, la alineación total es la congruencia e integración de los procesos con la

generados por la organización de la administración pública y lo que dice frente a la realidad social para vislumbrar el nivel de credibilidad de la ciudadanía con respecto a una nueva propuesta o servicio gubernamental.

El resultado final es inminente, la discrepancia entre el deber y el ser es una constante que se da con regularidad, pero ahí radica la importancia del presente apartado ya que la interpretación y hallazgo de dichas diferencias por parte del lector, el ciudadano, el consultor, el periodista, el burócrata, etcétera, es sin duda alguna lo que impacta negativamente en las estrategias de comunicación y más vale prevenirlas desde el comienzo.

1.1. El ejecutivo y la organización institucional

Juan Sabines Guerrero inició su periodo gubernamental en diciembre de 2006 y fue hasta un año después cuando definió formalmente su gobierno como ¨solidario, democrático, plural, pluriétnico, multilingüístico; respetuoso de las distintas manifestaciones políticas y religiosas; y con una administración transparente y eficaz que responde a las demandas del pueblo¨.[13]

El actual gobernador del estado, nació y creció en el Distrito Federal donde realizó estudios de licenciatura en Ciencias Políticas en la Universidad

visión y la estrategia de una organización, además de contribuir positivamente a la comunidad local y, por ende, nacional así como mundial.

[13] **Juan José Sabines Guerrero** durante la presentación del Plan de Desarrollo Chiapas Solidario 2007-2012. ***Poliforum Mesoamericano,* 7 de junio de 2007.**

Iberoamericana de donde, se argumentaba, no había egresado con título universitario. Lo anterior, así como haber nacido fuera del matrimonio del ex gobernador de Chiapas Juan Sabines Gutiérrez, fueron materia de escándalos y acusaciones que, una vez ratificado su triunfo, dejaron de escucharse.

Se le identifica por ser un político joven y haber llegado a la gubernatura a los 38 años de edad. A diferencia de quienes han ocupado distintos puestos de elección popular o presumen de una larga trayectoria en la administración pública, Sabines Guerrero, se caracteriza por tener dos cargos previos al gobierno estatal, uno de ellos fue la diputación local por el Partido Revolucionario Institucional y, el segundo, la alcaldía de Tuxtla Gutiérrez también por el PRI.

Cuestionado por haber llegado a la gubernatura con la alianza del Partido de la Revolución Democrática, Convergencia y PT, Sabines Guerrero argumentó que la decisión de cambiar su militancia política se debió a la ¨traición e imposición de la cúpula priísta.¨[14]. Durante su campaña trabajó junto con Andrés Manuel López Obrador para pedir el voto de los chiapanecos y en diferentes ocasiones habló sobre la presunta ilegitimidad de Felipe Calderón, aseguró que ¨el ganador se llama Andrés Manuel López Obrador y el PAN con la complacencia del PRI se quiere vestir con un triunfo a todas luces ilegítimo¨.[15]

---

[14] **Reyes, Gabriel.** *El deslinde de Juan Sabines* en revista Contralínea http://www.chiapas.contralinea.com.mx/archivo/2006/agosto/htm/deslinde_juan_sabines.htm

[15] ***Ibidem.*** www.chiapas.contralinea.com.mx

Sin embargo, el 8 de diciembre de 2006, Sabines Guerrero advirtió durante su discurso de toma de protesta que en los próximos seis años su administración trabajaría ¨decididamente con el nuevo gobierno federal que encabeza el presidente Felipe Calderón, para que, con pleno respeto a la soberanía de Chiapas y sin renuncias ideológicas unamos esfuerzos para abatir rezagos¨ y dejó en claro que ¨no tengo compromisos con grupos o facciones. Me siento comprometido solamente con Chiapas¨[16].

¨*Sabines impulsa acciones a favor de la unidad nacional*[17]¨, es un ejemplo de los titulares que circularon en los medios de comunicación estatales para anunciar el acercamiento entre Felipe Calderón y el nuevo gobernador de Chiapas. Inmediatamente después de la gira del primer mandatario por el estado sureño, los dirigentes; local y Federal, también dieron a conocer sus primeras acciones en conjunto como la puesta en marcha de la electrificación para 120 colonias populares y la creación de la Policía fronteriza, dejando atrás las especulaciones sobre las supuestas irregularidades de los procesos electorales en los que contendieron.

Como detallaré en el capítulo siguiente, Juan Sabines protagonizó los resultados electorales más cerrados de los últimos años, pero eso no evitó que llegara a la Casa de Gobierno. El ahora gobernador del estado se define a sí

---

[16] http://escrutiniopublico.blogspot.com/2006/12/toma-de-posesin-de-sabines.html

[17] Circulares emitidos el 14 de diciembre por www.cocoso.chiapas.gog.mx/documento.php?id= y www.presidencia.gob.mx/prensa/?contenido=*28395.*

mismo como un político conciliador y sin revanchismos, afirma que el futuro de su vida lo vislumbró ¨desde que vi de cerca a mi padre entregarse a su pueblo¨[18].

Asimismo, dice sentirse comprometido con los chiapanecos y aunque en lo personal no pude encontrar a un alto funcionario que tuviera claros la misión, visión o valores del gobierno; o bien, un documento oficial o electrónico que contuviera la conceptualización de la cultura administrativa[19], Juan Sabines presentó hace poco más de un año un plan donde se vislumbran algunas premisas de la política gubernamental.

En el texto, Juan Sabines plantea un gobierno de unidad y promotor de la democracia participativa. Según las palabras del gobernador, el desarrollo social y económico se sustentan en la unidad, ¨como uno de los valores más importantes de los chiapanecos¨. Con base en el estado de derecho y la gobernabilidad democrática, Sabines Guerrero asegura que el suyo es un gobierno ¨capaz de garantizar a los ciudadanos el ejercicio pleno de sus derechos políticos y civiles¨ , agrega también que el suyo es un gobierno que ¨da calidad con calidez (…) y

[18] http://www.gentesur.com.mx/articulos.php?id_art=510&id_sec=7&num_page=1535

[19] **Andrade Rodríguez, Ignacio.** ¨Cultura Organizacional, administración de recursos simbólicos y comunicación¨ en *La comunicación en las organizaciones.* **México, Trillas, 2006, p. 90.** Para el autor, la cultura es aquella que brinda identidad a la organización, es así como ¨define su propio estilo de hacer frente a los problemas derivados de su funcionamiento interno y de su adaptación externa, y proporciona a sus integrantes parámetros para la acción y la toma de decisiones¨. Ignacio Andrade, asegura que si una organización quiere reforzar o cambiar su cultura, debe cuidar ¨que cada una de las manifestaciones sean congruentes con los valores deseados, pues de lo contrario habrá un divorcio entre la cultura ideal (la que se pretende tener) y la real (la que reflejan las manifestaciones culturales).

brinda los medios eficaces para hacer transparente la rendición de cuentas de su quehacer a los ciudadanos¨.[20].

Antes de iniciar con la descripción del Plan y su funcionamiento administrativo, el texto argumenta que el gobierno está fundamentado en ¨valores con una alta sensibilidad humana y muy cercano a la gente.¨ Es entonces que se hace un llamado a la sociedad chiapaneca y a las instituciones para ¨abrir un nuevo diálogo de respeto, concordia y participación¨.[21].

Ahora bien, la planeación es la plataforma para el accionar administrativo porque en ella se definen los objetivos y las metas a realizar, pero en el campo de la administración pública, algunos teóricos aseguran que la ¨planeación muchas veces no encuentra el éxito deseado, debido a la falta de participación y por ende, de responsabilidad por parte de la sociedad¨.[22].

Sin embargo; los medios de comunicación locales, así como la parte introductoria del Plan de Desarrollo, anunciaron que dicho documento está basado en la participación, producto del Sistema Estatal de Planeación Democrática creado desde el proceso de elección para gobernador de 2006 para generar la

---

[20] **Eje 1,** *Plan de Desarrollo Chiapas Solidario 2007-2012,* **México, Gobierno del estado de Chiapas, 2007**, **p.3.**
[21] ***Ibidem****. p. 7.*
[22] **Orbegozo, Milene.** *Planeación participativa y la cultura organizacional en el ámbito de la administración pública.* **Facultad de Ciencias Económicas-UNNE, 2005, p. 6.**

Plataforma Electoral del candidato Por el Bien de Chiapas[23] que consistía en generar foros de discusión y proponer alternativas para resolver los diferentes problemas del estado.

Así es como el Plan de Desarrollo asegura contener las inquietudes y el consenso de los diferentes sectores de la sociedad recogidas durante la campaña electoral, los tres niveles de gobierno, poderes del estado, asociaciones técnicas y civiles, así como colegios de profesionistas y universidades quienes, en coordinación con el gobierno de Juan Sabines Guerrero, se propusieron trabajar sobre cinco ejes: 1) Gobierno de Unidad y Promotor de la Democracia Participativa; 2) Desarrollo Social y Combate a la Desigualdad; 3) Chiapas Competitivo y Generador de Oportunidades; 4) Gestión Ambiental y Desarrollo Sustentable; 5) Estado de Derecho, Seguridad y Cultura de Paz.

Durante los próximos cinco años, el gobierno asegura que impulsará objetivos y estrategias concretos, relacionados con los ejes arriba mencionados. El cuadro siguiente es una síntesis de las propuestas y el discurso presentado en el Plan de Desarrollo[24]

---

[23] Cabe mencionar que únicamente se encontró la Plataforma Electoral para las Elecciones Federales de 2006 que emitieron el Comité Ejecutivo Nacional de los partidos PRD, PT y Convergencia, así como el Instituto Federal Electoral; sin embargo, no se halló físicamente la Plataforma Electoral de la Alianza por el Bien de Chiapas en el Instituto de Elecciones y Participación Ciudadana de Chiapas (IEPC), ni en el Comité Directivo Estatal de dichos partidos políticos, que se registró el 7 de marzo de 2006 (IEPC, 2006, *Memorias Electorales).* Ahora bien, siguiendo la *Responsabilidad de los Partidos Políticos* que dictamina el Código de Elecciones del estado de Chiapas, **(2005, p. 10)**, la Plataforma Electoral se sustenta en la Declaración de Principios de los partidos y sus Programas de Acción, pero no se encuentra como causal de sanción que una vez en funciones gubernamentales, el candidato no lleve a cabo la Plataforma Electoral. Al respecto, los Documentos Básicos del PRD no desarrollan un apartado especial para el rubro de salud, sólo hacen referencia al afirmar que el partido trabaja por ¨(…) la defensa de los derechos de opinión, (…) la alimentación adecuada, al suministro de agua potable y a la salud (…)¨ (www.prd.org.mx-documentosbasicos).

[24] *Plan de Desarrollo Chiapas Solidario, **Op. Cit.*** **170 págs.**

I. Gobierno de unidad y promotor de la democracia participativa
. La participación solidaria a través de figuras organizativas. . Comités de planeación Municipal, Consejos Micro regionales para el desarrollo sustentable. . Difusión de estrategias y lineamientos de acción administrativa. . Capacitación a la ciudadanía en materia de gestión y control de proyectos. . Consolidar procesos gubernamentales para que sean prontos y de calidad. . Mantener la paz social. . Institucionalizar la atención de los migrantes. . Transparencia, derecho a la información y rendición de cuentas. . Modernizar la infraestructura y tecnología de las dependencias de las entidades estatales. . Profesionalizar permanentemente al servidor público.

II. Desarrollo social y combate a la desigualdad
. Igualdad entre mujeres y hombres como política pública. . Reducir la tasa de mortalidad infantil y preescolar. . Fomentar el acceso a los servicios del sector salud. . Protección contra enfermedades inmunoprevenibles. . Coordinar acciones con las instituciones del sector salud. . Disminuir las tasas de morbilidad y mortalidad materna y perinatal. . Mitigar los procesos de degradación ambiental. . Ampliar la cobertura de servicios deportivos. . Inclusión de personas con capacidades diferentes en el deporte. . Participación ciudadana en los servicios culturales. . Consolidar el sistema de educación superior. . Mejorar la dieta de la población en localidades de alto y muy alto grado de marginación. . Fortalecimiento de las capacidades de los grupos sociales en situación de pobreza y extrema pobreza. . Desarrollo de ciudades rurales intermedias. . Prevención de adicciones. . Apoyo mensual a los adultos mayores de 64 años. . Precios accesibles y mayor movilización del transporte urbano. . Libre determinación de los pueblos indígenas.

III. Chiapas competitivo y generador de oportunidades	
. Crear el Comité Técnico Estatal para el fomento de la agroindustria en Chiapas. . Instalar los órganos del Sistema de Coordinación Hacendaria del estado para el fortalecimiento de las Haciendas Públicas Municipales. . Incorporación de nuevos contribuyentes al Registro Estatal de Obligaciones. . Gestionar la certificación bajo la norma ISO 90001200 de	. Mejoramiento de infraestructura aérea, marítima y ferroviaria. . Reformar la Ley pecuaria del estado. . Establecer módulos de tratamiento de contaminantes. . Impulsar la certificación de productos orgánicos. . Implementar la red estatal de empresas comercializadoras de granos. . Desarrollo regional agropecuario y organización del padrón

procesos clave. . Fomentar la creación de empresas con alta demanda de mano de obra. . Creación de centros de desarrollo empresarial y empleo. . Vincular planes de estudios universitarios con las necesidades del sector productivo. . Otorgar cursos de capacitación a la población ocupada. . Fortalecer la estructura turística. . Promover el Desarrollo Sustentable del Turismo. . Desarrollo turístico en la región selva. . Operar Centros Turísticos bajo esquemas de manejo ambiental. . Impulso a desarrollos urbanos. . Ampliar la cobertura y mejorar los servicios de telecomunicaciones.	de productores. . Sistema de capacitación y asistencia técnica para el desarrollo rural sustentable. . Solución a la posesión de predios irregulares. . Especialización de zonas considerando su vocación productiva. . Fortalecer el control fitosanitario de los zonas cafetaleras. . Impulsar la producción de bioenergéticos. . Promover la adopción y desarrollo de energía alternativa. . Impulsar la capitalización ganadera vías subsidios y financiamiento. .Regularización de las organizaciones pesqueras y acuícolas.

IV. **Gestión ambiental y desarrollo sustentable**	**V. Estado de derecho, seguridad y cultura de paz**
. Promover la educación ambiental en los planes de estudio de los planteles educativos. . Disminuir la superficie afectada por incendios forestales. . Fomentar acciones para detener el deterioro de los recursos naturales en zonas críticas de manejo de agua y preservación de suelos. . Integrar el sistema estatal de áreas naturales protegidas terrestres y marinas. . Continuidad ecológica a través de la conservación del suelo, la calidad del agua y la productividad agropecuaria. . Regularizar las descargas de aguas residuales. . Decretar el programa de ordenamiento ecológico. . Lograr el servicio medido de agua potable en cabeceras municipales. . Que las localidades mayores de 10 mil habitantes tengan organismos operadores.	.Consolidar y modernizar las instituciones gubernamentales a través del fortalecimiento de sus atribuciones. . Disminuir la incidencia en violaciones de derechos humanos. . Disminuir la discriminación hacia la población indígena. . Reformar los códigos penal y de procedimientos penales del estado. Crear cinco fiscalías del ministerio público. Profesionalizar a los cuerpos de seguridad para que brinden mejores servicios a la ciudadanía. . Conformar coordinadamente con los ayuntamientos la operación de la policía de proximidad. . Adquirir el equipamiento y licenciamiento de sistema de video vigilancia. . Impulsar la creación de una contraloría social supervisora de proyectos de desarrollo con igualdad de género..

En el discurso del Plan de Desarrollo, Sabines argumenta haber echado mano del consenso social, pero para implementarlo, más allá de la participación ciudadana eligió a su gabinete de manera directa y lo dio a conocer a la población chiapaneca el 1 de diciembre de 2006. Diferente a lo acostumbrado, los medios impresos circularon planas completas del equipo de trabajo del gobernador en

turno; en otras palabras, fueron las inserciones publicitarias las que informaron sobre los nuevos responsables de las políticas públicas del gobierno.

Aún siendo gobernador electo, Juan Sabines designó las Secretarías del Sector Social dando preferencia a ex colaboradores de su antecesor Pablo Salazar, militantes del PRI y algunos del PRD, Convergencia y PT. Nombró Secretario de Salud a Javier Castellanos Coutiño, (reconocido médico a nivel internacional por el primer trasplante de riñón y sus 30 años dedicados a la injerción de órganos). Castellanos Coutiño, duró menos de un año en la Secretaría para ser sustituido por Adrián Pérez Vargas, Secretario que actualmente enfrenta serios problemas con trabajadores de la sección 50 del SNTSA.

Sabines, nombró también a los *pablistas* María de los Ángeles Cruz para que continuara como Secretaria de Desarrollo Social, cargo que ocupó en el sexenio pasado y a Alfredo Palacios, ex Secretario de Educación conocido en el estado por la homologación de plazas que hizo en el SNTE, ahora al frente del Consejo Estatal para la Cultura y las Artes. Llamó la atención que en el gabinete social se designó sólo a una perredista, Deysi Castillo a quien el gobernador asignó el Instituto de la Mujer.

Si en el rubro social predominaron priístas, en el campo de comunicaciones e infraestructura fueron los *pablistas* quienes ocuparon la mayor parte de las plazas de primer nivel, ningún cargo relevante para la estructura del PRD, partido

que llevó al poder a Juan Sabines. Las dependencias del Sistema Chiapaneco de Radio y Televisión, Secretaría de Obras Públicas y Vivienda; el Instituto de Vivienda, el Instituto de mejoramiento de los Poblados, el Comité Estatal de Construcción de Escuelas y la Comisión Estatal de Caminos, entre otros, fueron encabezadas por figuras que en su mayoría trabajaron anteriormente en el Gabinete de Pablo Salazar; o bien, en la alcaldía priísta de Juan Sabines.

El presunto gobierno perredista de Juan Sabines, tuvo una contrariedad en la realidad debido a que en el gabinete económico fue nombrado sólo un miembro del partido del sol azteca, Gabriel Gutiérrez Ávila, quien fungió como representante de la Coalición por el bien de todos ante el Instituto Estatal Electoral durante la pasada contienda electoral. Por el contrario, destacan nombres como los priístas Sami David David a quien Sabines creó la Corporación de Proyectos Estratégicos, Alberto Albores Gleason al frente de la Secretaría de Fomento Económico y Jesús Orantes como Secretario de Desarrollo Rural.

El Servicio Estatal de Empleo, la Secretaría de Planeación y Desarrollo Sustentable; Turismo, Finanzas y la Comisión Estatal del Convenio de Confianza Municipal quedaron a cargo de la corriente priísta y con ellas, prácticamente todo el gabinete económico del gobierno del estado. Así, he destacado algunas Secretarías que reflejan la organización elegida por el gobernador Juan Sabines, faltaría mencionar al titular de la Secretaría de Gobierno, Jorge Antonio Morales

Messner quien fue presidente del PRD y subsecretario de gobierno en el sexenio de Pablo Salazar.

Ahora bien, que la organización ejecute los planes y programas de acuerdo al sentido ético que propone el Plan de Desarrollo, depende no sólo de la preparación, experiencia y capacidad de cada uno de sus integrantes, sino también del ejemplo del mandatario, así como de la eficacia que cada uno tiene para mejorar la realidad del estado.

Juan Sabines, adoptó las palabras, valores y propuestas que deben dar sentido a su gobierno, él eligió ceñirse a ellas para ser congruente tanto en el deber como en el ser, situación que es primordial para que su estructura haga lo mismo. Por otra parte, al replantearse una nueva organización o la continuidad de una de ellas es fundamental identificar errores y visualizar su cambio, pero ¿qué pasa cuando un gobierno, afirma que sólo han habido éxitos y aciertos? ¿qué sucede cuando no admite la posibilidad de un error?

Existen dos vías, una que efectivamente el gobierno esté cubriendo las expectativas de los ciudadanos; o bien, que es urgente un primer paso hacia la legitimación y coherencia de lo que los ejecutivos del plan creen y hacen. Por lo pronto, Sabines Guerrero únicamente ha comunicado aciertos o acciones a los ciudadanos con los que pretende crear un gobierno participativo, a quienes

también desea mantenerlos ¨informados para alejar a Chiapas del autoritarismo y comenzar una nueva etapa democrática, de libertad y justicia social¨[25].

1.2. Proyectos gubernamentales

Los Diarios más importantes del estado, Cuarto Poder y Diario de Chiapas, son reflejo de la política de los medios de comunicación chipanecos, ninguno ha señalado irregularidades del gobierno, pero sí celebran los proyectos y acciones de la actual administración. Curiosamente, los comunicados de prensa que envía la Coordinación de Comunicación Social son reproducidos total o parcialmente en las notas informativas que diariamente llegan a miles de ciudadanos.

Los artículos de opinión y las columnas de interés político, han hecho lo propio; de la noche a la mañana, los textos críticos de columnistas como Roberto Domínguez Cortés, Angel Mario Ksheratto y Miguel González Alonso, desaparecieron. ¿Qué pasó con aquellos medios que durante la contienda electoral se destaparon y señalaron las fallas del gobernador en turno Pablo Salazar? ¿Dónde quedó la crítica hacia el entonces candidato a la gubernatura Sabines Guerrero?, ¿Qué pasó con las inconformidades de los periodistas frente a la ley pablista de difamación y calumnia?

[25] http://www.chiapas.gob.mx/plan/documentos/

Lo cierto es que actualmente, los medios son neutrales o positivos hacia la gestión de Juan Sabines; ninguna crítica, error o contratiempo detectado en la administración. Por otra parte, el gobernador afirma que hasta hoy ha llevado ¨la justicia al alcance de todos, en su real ejercicio humanitario y sensible; la libertad en todas sus formas y expresiones. La democracia no sólo electoral sino como filosofía de vida¨.[26]

En su primer informe de gobierno, Sabines Guerrero se mostró decidido y seguro de sí mismo al afirmar que ¨sentamos las bases para el combate a la pobreza extrema¨. El primer año se llevó a cabo sin un plan directivo, pero la administración en turno afirmó que ¨se trabajó como nunca en la historia del estado¨ con un proyecto de aeropuerto internacional en Palenque; drenaje y pavimentación a los municipios con más alto grado de marginación, caminos y puentes, ¨obra, mucha obra¨, señaló el titular del ejecutivo.

Se dijo haber luchado como nunca para dignificar los pueblos con la creación de las Ciudades Rurales, apoyando a los campesinos del maíz y café; que más y más logros se sumaban como el desarrollo turístico con el certamen de belleza Miss Universo 2007 televisado en más de 160 países. Que ¨la reconstrucción después del *Stan* por fin se veía con la obra de 7 mil 761 nuevas viviendas¨.[27]

---

[26] **Juan Sabines Guerrero** durante el discurso de apertura del 1er informe de gobierno. Chiapas, 10 de diciembre de 2007.
[27] ***Ibidem.*** *Chiapas diciembre de 2007.*

Juan Sabines aseguró que los bioenergéticos, las exportaciones y la industria de la trasformación del estado crecieron en el último año. Agregó que la capacidad del gobierno era óptima y dijo que con la creación de la Contraloría General, el manejo de los recursos públicos era totalmente transparente. Casi al finalizar su discurso, el mandatario aseveró que con sus acciones ¨hoy es el fin de un comienzo largamente deseado por muchas generaciones de chiapanecos; la transformación de Chiapas, histórica, social, económica y culturalmente reclamada¨.

Hasta aquí podemos vislumbrar el sentido de la autoevaluación que el gobierno del estado realiza, pero ¿qué acciones se han implementado en el campo de la salud, tema que nos atañe?, ¿cuál ha sido la política sanitaria que impactará positiva o negativamente en la implementación de la estrategia de comunicación?

Todavía en diciembre de 2007, el entonces Secretario de Salud Javier Castellanos Coutiño trabajaba sobre la idea de que la educación y la capacitación en el cuerpo médico, administrativos o usuarios era la única vía para que una sociedad creciera.

Según el doctor con posgrado en Minessota, no había fórmula del crecimiento, sino que este estaba relacionado al conocimiento que se poseía. Argumentaba que ¨tenemos que dar un golpe de timón para promover una cultura

de prevención para poder evitar el padrón de salud que hay en nuestra población¨.[28]

A sus 62 años de edad, convocó a ex secretarios que como él, habían estado a cargo de la salud de los chiapanecos para que juntos y con la experiencia de cada uno, se realizaran proyectos enfocados a perfeccionar la práctica médica en el estado. Castellanos Coutiño dedicó su año de gestión para que el personal hospitalario conociera la importancia de ser más humanitario con el paciente.

Fue un Secretario con el que el Sindicato de Salud entabló una relación estrecha; en su haber también están los programas que beneficiaban a la población desprotegida dando preferencia a los discapacitados; víctimas de violencia intrafamiliar, migrantes de la frontera sur, así como enfermos de sida. Javier Castellanos realizó la primera brigada de salud del gobierno de Juan Sabines llamada Caravanas Aéreas con las que atendió localidades de la selva de Chiapas y logró que el Gobierno Federal brindara apoyo con recursos materiales y económicos.

Al llegar Adrián Pérez Vargas a la Secretaría de Salud, continuó con el plan de trabajo de Castellanos Coutiño. Dentro de las principales actividades se

[28] **Dr. Javier Castellanos Coutiño** durante la Sesión Solemne de Clausura de actividades del LXXIV Año académico de la Academia Mexicana de cirugía. http://www.asich.com/

encuentra la creación de la ¨Red de Municipios por la Salud¨[29] que agrupa a 112 ayuntamientos de los 118 que conforman el estado, así como la integración de la Red Social Intercultural por la salud de los Pueblos Indios para fomentar el uso de unidades médicas y hospitales en este sector de la población.

Pérez Vargas asegura trabajar en la consolidación de Unidades Médicas especializadas en las cabeceras municipales para detectar cáncer de mama y cérvico uterino. Dentro de su administración se han realizado ¨Ferias de la Salud¨[30] para fomentar la salud materna y la prevención de adicciones en el municipio de Villa Flores, también ha implementado ¨cirugías de cataratas¨[31] con médicos estadounidenses quienes atendieron a pobladores de los Altos.

Hoy por hoy, el Secretario de Salud propone un nuevo modelo para el abastecimiento de medicamentos, con ello, asegura el doctor Adrián Pérez, se cubrirá el ¨100% de las recetas prescritas en todo el estado¨[32]. Sumado a lo anterior, la Secretaría de Salud supone que para el tercer trimestre de 2008 se concluirá, en la llamada Ciudad Salud, la capacitación y actualización de más del ¨80% del cuerpo médico¨[33] que labora en Chiapas.

Una vez que conocemos los supuestos y proyectos que el gobierno del estado de Chiapas reconoce como suyos para responder a las demandas de los

[29] http://www.asich.com/index.php?itemid=11646
[30] http://www.asich.com/index.php?itemid=17848
[31] http://www.asich.com/index.php?itemid=13934
[32] http://www.asich.com/index.php?itemid=9823
[33] http://www.asich.com/index.php?itemid=14589

ciudadanos, es necesario verificarlos en la realidad porque en la medida en la que encontremos relación con el decir y el hacer, también hallaremos la respuesta para manejar obstáculos y oportunidades que se presenten en la intención de operar una estrategia de comunicación gubernamental, situación que veremos en el siguiente capítulo.

Capítulo 2

Diagnóstico
Entorno y coyuntura en Chiapas

Estamos tan lejos siempre. Una vez vi un mapa de la República
y hacia el sur acababa donde vivimos nosotros.
Después ya no hay ninguna otra ruedita.
Sólo una raya para marcar la frontera.

ROSARIO CASTELLANOS, BALÚN CANÁN

La segunda etapa del proceso de creación de una estrategia de comunicación es el diagnóstico, pero ¿cómo se hace un diagnóstico?, es la pregunta que de manera práctica respondo de tal suerte que en las siguientes líneas realizo una revisión del entorno[34] que enfrentan en conjunto el gobierno de Juan Sabines Guerrero y el servicio público de dicha administración en materia de salud.

La codificación y análisis de la información son indispensables para generar un diagnóstico capaz de mostrar cuáles son las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA)[35] que rodean el servicio de un gobierno, en este caso el de la salud; qué es lo que demanda la gente, qué actores políticos intervienen, cuál es la percepción de la imagen del gobernador y su gabinete, qué

---

[34] **Luhmann, Niklas.** *Sistemas Sociales. Lineamientos para una teoría general.* **Barcelona, 1998**, **págs. 181-182 y 172-174.** La teoría de sistemas desarrollada por el autor se basa en la relación que existe entre sistema y entorno. El primero entendido como el conjunto de códigos que se autogeneran y que se encuentran en constante cambio y el segundo como un ¨correlato necesario para las operaciones autoreferenciales del sistema¨.

[35] **Glagovsky, Hugo Esteban**. *¡Esto es FODA!,* **Buenos Aires, Universidad de Buenos Aires**, **Facultad de Ciencias Económicas, 1996, p.1.** El autor asegura que el FODA es un ¨análisis que forma parte del diagnóstico actual de una organización¨ y que sirve para identificar sus aspectos internos (fortalezas y debilidades), así como externos (oportunidades y amenazas).

decisiones tomar y, al mismo tiempo, por qué y cuándo hacer caso a la opinión pública.

Tener un diagnóstico confiable es poseer los lineamientos básicos para no errar el camino. De tal suerte que se hace necesario tener presente que cualquier organización, ya sea que se encuentre en el ámbito público o privado es influenciada por todo lo que acontece en su entorno.

En esta etapa también es importante recordar que diversos factores como la cultura o la geografía, así como los fenómenos internos de la organización son determinantes en un gobierno incluso para indicarnos la eficacia de una política de comunicación, o bien para identificar el grado de gobernabilidad de una administración.

2.1. Escenario político, económico y social

En los primeros días de octubre de 2005, el cielo de Chiapas desencadenó una lluvia devastadora, durante ocho días, la tormenta partió el paisaje con luces luminosas y al ritmo de los ruidos estridentes de los truenos, los cerros que alguna vez embellecieron el estado sureño y la Sierra Madre, se despedazaron. La fuerza de gravedad venció a la tierra y, los ríos de lluvia, bajaron rápidamente a las

colonias eliminando completamente del mapa a algunas de ellas y desapareciendo a ¨mil 620 personas¨[36].

Los medios de comunicación nacionales e internacionales voltearon a Chiapas nuevamente para describir su desesperación; el resto de México miró a sus vecinos del sur con un gesto de condescendencia y fue así como casi un centenar de camiones llegaron de todas partes con alimentos y medicinas, se enviaron grupos especiales de rescate y operativos aéreos se avistaron durante los dos meses subsecuentes.

El ecosistema afectado aportó durante décadas sus escurrimientos pluviales en dos de las regiones agropecuarias más importantes del estado; los ¨valles centrales y la costa¨[37], beneficiando la producción de granos, frutos, café, caña de azúcar y ganadería. Antes de la devastación, la capacidad pluvial de la Sierra Madre aportaba alrededor del ¨15 % del total de la producción nacional¨[38].

Sin embargo, según el Punto de Acuerdo emitido por la Cámara de Senadores el día 10 de febrero de 2006, la Sierra Madre que benefició a más de ¨2 millones de hectáreas¨ con capacidad productiva; es decir, el 28 % del territorio estatal, quedó con un terreno alisado después de las lluvias. El texto augura que los escurrimientos año con año comiencen a bajar con mayor velocidad e

---

[36] http://www.enlineadirecta.info/nota-37567.html
[37] Cámara de Senadores. *Punto de Acuerdo. Sierra Madre y costa de Chiapas protegidas como zona de restauración ecológica.* **10/feb/2006.**
[38] *Ibidem.* **10/feb/2006**

incluyendo más cantidad de piedras y de lodos que los que acarreó el Huracán *Stan* con los consecuentes ¨daños humanos y materiales¨.

Pero el Comité de Evaluación de Daños del gobierno de Pablo Salazar no hizo una proyección de las consecuencias, los resultados de su investigación se ciñeron a los perjuicios que sufrió la infraestructura durante el desastre natural calculándolo en ¨10 mil millones de pesos¨[39]. En dicha suma, no se contabilizó el millonario gasto que representa el desarrollo económico, rural y el reordenamiento territorial de las regiones de la Costa, Soconusco, Frailesca y Sierra de Chiapas.

Pablo Salazar hizo la promesa de destinar ¨849 millones¨[40] más, (700 de ellos correspondientes a los excedentes petroleros que en aquellos momentos le tocaban a la entidad); por su parte, el gobierno de Vicente Fox declaró zona de desastre a 41 municipios chiapanecos y para enfrentar las consecuencias del *Stan* declaró que liberaría ¨8 mil 500 millones del FONDEN¨[41].

Las denuncias se dejaron escuchar muy pronto, los chiapanecos afectados dijeron haber sido ¨limitados en la ayuda y condicionados para votar por Juan Sabines[42]¨. Todavía en 2008, se escuchan quejas ¨por las irregularidades que se presentaron para distribuir los recursos y en la reconstrucción de Chiapas¨[43].

---

[39] http://www.cri.chiapas.gob.mx/documento.php?id=20051114012920
[40] ***Ibidem.*** 20051114012920
[41] http://www.univision.com/content/content.jhtml?cid=728252
[42] www.reforma.com, Gutiérrez Vega, Mario; **13 de agosto de 2006.**
[43] www.cuarto-poder.com. Bitácora Informativa para el Congreso del Estado, **12 de abril de 2008.**

Incluso, bajo las consignas de ¨Chiapas también es México¨, los damnificados aún salen a la calle para manifestarse en marchas que exigen el cumplimiento de la ayuda como la del 14 de abril del presente año en donde según Doña Rosa, afectada por la devastación, ¨habrá reclamo para que las autoridades hagan justicia porque los chiapanecos no fuimos beneficiados de manera económica, ni con la recuperación de viviendas¨.

Lo anterior es sólo un ejemplo de que, por principios de fuerza mayor, ya sea de carácter político, social o natural, Chiapas se ha colocado en el último lugar de las listas que indican el grado de desarrollo en una región.

Su balcanización y fracturas geográficas, la presencia y diversidad étnica, el enfrentamiento de lenguas distintas entre sí, culturas arraigadas que se niegan a compartir entendimiento entre unas y otras, así como un modo peculiar de hacer política (fue el primer estado en crear coaliciones hasta de cinco partidos y el único desde 1988 hasta la llegada de Salazar Mendiguchía donde hubo una lista larga de gobernadores, pero todos interinos), son sólo algunos elementos que dan un perfil peculiar a la realidad chiapaneca.

Según datos del Consejo Nacional de Población (CONAPO)[44], Chiapas es el segundo estado más pobre de México, su índice de marginación se ubica un poco atrás del de Guerrero. Es el estado con mayor índice de analfabetismo con el

[44] www.conapo.gob.mx/publicaciones/indice/2005.htm CONAPO, Estimaciones con base en el segundo conteo de Población y vivienda 2005 y encuesta nacional de ocupación y empleo (ENOE 2005- 4ºtrimestre)

21.35%. Interpretando la base de datos de dicho organismo, podemos confirmar que Chiapas posee el primer lugar de población con 15 años o más sin primaria completa, así como en el de viviendas con algún nivel de hacinamiento. Se puede decir también que es el tercer estado con un 32.99% de viviendas con piso de tierra y tiene el 25.90% de hogares sin agua entubada. A pesar de tener presas hidroeléctricas que abastecen a nivel nacional, los datos arrojan que se encuentra en el tercer lugar de casas que no cuentan con energía eléctrica.

Por su parte, el Instituto Nacional de Geografía y Estadística (INEGI 2006)[45] aporta datos duros que nos dicen que son 4 millones 293 mil 459 chiapanecos con dispersión poblacional del 58.46%, ocupando el segundo lugar con localidades de menos de 5 mil habitantes. De acuerdo a la base de datos del Instituto, el 78.14% de la población ocupada de Chiapas, obtiene un ingreso no mayor de dos salarios mínimos.

A pesar de ser uno de los estados más pobres, es la entidad que realiza la mayor aportación al país en el rubro de electricidad, gas y agua. El estado sureño representa el 1.62% del Producto Interno Bruto aunque, de acuerdo a los datos cuantitativos del INEGI, dicha posición va en detrimento.

Siguiendo con la interpretación de las tablas de contenido del INEGI, en producción agropecuaria, sivicultura y pesca ocupa el décimo lugar con el 3.86%

[45] http://www.inegi.gob.mx/est/contenidos/espanol/cubos/default.asp

frente al estado de Jalisco que posee el 9.60% a nivel nacional y en el rubro de la industria manufacturera, Chiapas tiene el lugar veintiséis con el 0.31% contra el primer lugar del Estado de México (14.83%). En el caso del desarrollo comercial, restaurantero y hotelero, tiene el lugar número veinticinco con el 0.82% mientras que el DF posee el primer lugar a nivel nacional con el 18.51%; ni qué decir del área de la construcción donde está colocado en los últimos lugares a nivel nacional con un 2.76%.

La base de datos del INEGI[46], nos permite ubicar a Chiapas con el 37.7% de mortalidad en niños menores de cinco años a nivel nacional de la que, el 99.7% es ocasionada por la diarrea. La asistencia médica es de escasa a casi nula con un promedio de 9.2 médicos y 0.8 odontólogos por cada 10 mil habitantes. Ahora bien, la base de datos del Sistema Nacional de Información de la Secretaría de Salud del Gobierno Federal[47], permite interpretar que la infraestructura de salud en el estado es insuficiente porque los hospitales se encuentran semi habilitados y con poca capacidad para la atención médica.

Pero, ¿qué hay de los servicios sociales, en especial de la salud que es un tema que nos atañe? Los números anteriores y la observación en campo dejan en claro que las necesidades de la entidad son básicas ¿se ha hecho algo?

---

[46] ***Ibidem.*** *inegi.com.mx*
[47] http://sinais.salud.gob.mx/basesdedatos/index.html

El panorama no es tan optimista; por ejemplo, los Indicadores Básicos de Salud 2000-2004[48], arrojan que por cada mil habitantes se encuentra sólo 0.4 de camas hospitalarias disponibles y mil 471 establecimientos ambulatorios. Asimismo, la ocupación de hospitales es de las más bajas de México con el 65% que dista mucho de la de Hidalgo quien cuenta con el primer lugar y cuyos hospitales trabajan en promedio con el 92.8% de su capacidad.

Además, la base de datos del Índice Básico de Salud, nos permite colocar a Chiapas en el penúltimo lugar con el 49% en asistencia capacitada durante el parto y sólo el 37% de las mujeres en edad reproductiva del estado utiliza métodos anticonceptivos.

Es entonces cuando los datos duros obligan a parar el proceso creativo por un momento porque en una estrategia de comunicación también cabe la sensatez y la formación ética de quien la formula y entonces se abre el espacio para el diseño de la idea bajo la siguiente sentencia: que Chiapas ocupe los primeros lugares en marginación es un foco rojo para la administración actual de Juan Sabines Guerrero.

Si de legitimidad, credibilidad y gobernabilidad hablamos, es necesario mostrar voluntad y acción política para la solución de las demandas más apremiantes porque la posición del estado a nivel nacional, no deja lugar para la apatía, mucho menos para la apariencia gubernamental.

[48] http://sinais.salud.gob.mx/indicadores/basicos/ibs_morta2000-2004.xls

Los datos anteriores son un llamado de atención para sensibilizarnos en el hecho de que no se debe comunicar porque sí, el ejecutivo deberá hacer conciencia de que gobernar será la acción y el comunicar la base de su administración, tomando en cuenta las dolencias y necesidades de la sociedad.

Así entonces seguimos conociendo Chiapas, caracterizado por la convergencia cultural, de etnias y expresiones. Es un aislamiento perpetuo donde se acepta el exterior sin olvidar la esencia, cada región con costumbres y maneras de hablar diferentes, acentos de la costa, la frailesca, la selva, la zona norte y los altos. Las nueve regiones viven en la intimidad y en sentido figurativo pareciera que gustaran de permanecer cerradas al resto de su comunidad, pero ¿cuál es el origen del aislamiento?, ¿por qué existe pureza aún en la diversidad?

Encontramos así que la satisfacción por el sentimiento aislado y, al mismo tiempo, fragmentado comienza en su propia geografía. Interpretando los mapas creados por el INEGI[49], las cadenas de montañas que integran la Sierra Madre Occidental y la Sierra Madre Oriental, así como la delimitación al norte y sur por llanuras costeras son factores que dan plataforma a las tierras de Chiapas, pero también la incomunican al interior.

Las carreteras han tenido que sortear la fragmentación geográfica para lograr la comercialización interna y, en muchos lugares, la naturaleza se ha impuesto ante el desarrollo de las regiones. La costa; por ejemplo, está separada

[49] http://209.85.173.104/search?q=cache:gVv5JEqkgo8J:mapserver.inegi.gob.mx/

del interior del estado por la Sierra Madre, la más imponente del país y, por otro lado, un conjunto montañoso da forma a la zona norte que distingue unidades bien formadas como lo son el altiplano central o los Altos.

Istmo – Costa, Centro, Altos, Fronteriza, Frailesca, Norte, Selva, Sierra y el Soconusco son las nueve regiones económicas que condensan a los 118 municipios que dan vida al paisaje del estado sureño. Los chiapanecos y sus visitantes, pueden pasar de las tierras calientes o húmedas superiores a los 23℃ [50] a lugares templados ubicados entre los 800 y mil 500 metros sobre el nivel del mar para rematar en poblaciones frías, pero multicolores y vivas ubicadas a más de 2 mil metros de altura.

A esta mágica variedad se suman las doce lenguas indígenas que se hablan en Chiapas: tzeltal, tzotzil, chol, zoque, tojolobal, mame, kakchiquel, lacandón, mochó, jacalteco, chuj y kanjobal[51], que representan una docena de cosmovisiones e interpretaciones de la realidad. Los pueblos indígenas suman en su conjunto el ¨25% del total de la población estatal¨.[52].

Las tradiciones y costumbres chiapanecas, son el resultado de un sentimiento profundamente arraigado de sus pueblos indígenas y su poca convivencia con la cultura y oriundos de otros estados de la República. De ahí que hayan despertado

---

[50] http://mapserver.inegi.org.mx/geografia/espanol/estados/chis/climas.cfm?c=444&e=22. En el reporte geográfico se dan datos exactos sobre los climas y temperaturas de todo el estado.

[51] http://www.proceso.com.mx/noticias_articulo.php?articulo=48382. En febrero de 2008, diputados locales aprobaron reformas constitucionales para reconocer como lenguas indígenas en riesgo de extinción al jacalteco, chuj y kanjobal.

[52] http//www.proceso.com.mx/noticia.html?sec=7&nta=48382&nsec=cultura

la necesidad de defender sus tradiciones de la invasión exterior del mundo, lo cual, se refleja actualmente en movimientos sociales, políticos y culturales significativos.

Chiapas, es una región de colisión entre las costumbres de nuestro país con las poblaciones centroamericanas, de hecho su conjunción tiene que ver con la hermandad, producto de su mismo origen: la cultura maya. Cuando uno recorre las diferentes zonas del estado, cae en la cuenta de que la cosmovisión indígena tiene una relación mucho más estrecha con Guatemala, incluso que con el resto del país.

La fuerza de los pueblos indígenas es tal, que no se han logrado mezclar con la proporción ladina o mestiza de la población. Esta es una división ancestral que parece recobrar fuerzas en los últimos años y aunque la pluralidad es una constante en la vida de Chiapas, los disensos son también parte de la comunión y la forma de interrelacionarse unos con otros.

Los valores políticos responden a una ¨cultura tradicionalista y autoritaria¨[53], donde un sólo centro ejerce el poder y el resto de la población acepta condiciones, estructuras y acciones. Es un estado donde la identidad cultural no permite ser permeada fácilmente y donde la diversidad es factor de conflictos.

---

[53] **Almond, Gabriel; Verba, Sydney.** *La Cultura Cívica,* Fundación **FOESSA, Madrid, 1970, pág. 34**. En su obra, los autores definen la cultura política como una orientación psicológica hacia objetos sociales (…) "es el sistema político que informa los conocimientos, sentimientos y valoraciones de su población. Las personas son inducidas a dicho sistema lo mismo que son socializadas hacia roles no políticos", proporcionan un estudio detallado sobre los valores y cultura política en México.

Bajo este clima se desenvuelve una forma particular de hacer política, la aceptación del otro y la tolerancia de ideas son temas difíciles en el estado; sin embargo, algunas manifestaciones de este mal para llegar a los consensos ha permitido cambios radicales incluso en el país.

Tal es el caso del movimiento del Ejército Zapatista de Liberación Nacional[54] que reinterpretó la manera de percibir a los pueblos indígenas. Hoy por hoy, se ha trabajado por los derechos humanos y el fortalecimiento cultural; además de ser un hito en la izquierda contemporánea de nuestro país, dicha posición logró, en cierta medida, cambiar la manera de negociar y llegar a acuerdos. Chiapas se colocó en medio de la agenda internacional debido al efecto de la globalización y la creación de redes sociales que desde el Internet comenzaron a apoyar la inconformidad zapatista.

Sin embargo, los golpeteos, arrebatos, movimientos y manifestaciones no han soslayado la tendencia de la política estatal. Por ejemplo, en cuanto a participación ciudadana, Chiapas se encuentra entre los cuatro estados con mayor nivel de abstencionismo en México mismos que ¨están en la región sur- sureste del país (Chiapas, Quintana Roo, Guerrero y Oaxaca)¨[55]; sin tomar en cuenta

[54] http://es.wikipedia.org/wiki/Ej%C3%A9rcito_Zapatista_de_Liberaci%C3%B3n_Nacional. La enciclopedia cibernética de edición multiparticipativa, define al EZLN como una ¨organización político-militar cuyo mando tiene por nombre Comité Clandestino Revolucionario Indígena-Comandancia General (CCRI-CG) del EZLN, derivado de su composición mayoritariamente indígena. Salió a la luz pública en el estado mexicano de Chiapas el 1 de enero de 1994 al tomar varias cabeceras municipales el mismo día que entraba en vigor el Tratado de Libre Comercio de América del Norte¨.

[55] http://ife.org.mx/documentos/DECEYEC/vgn_investigación/ estudio_sobre_abstencionismo.htm

Campeche quien es reconocido por ser de los estados con ¨mayor participación ciudadana a nivel nacional¨[56].

Según la información del Instituto Federal Electoral (IFE), las cuatro entidades arriba mencionadas superan el 50% de abstencionismo; sin embargo, Chiapas va más allá del 60%, registrándose como el estado con menor participación ciudadana. Una razón puede ser el conflicto guerrillero pues el nivel de abstencionismo en el estado ha sufrido descenso a partir de los últimos años.

En las elecciones para gobernador del 2000, se dio una ¨participación ciudadana del 42.3%¨[57], mientras que en 2006 fue de 44.45%. Sin dejar a un lado el aumento de la lista nominal en un sexenio, es claro que la entidad se ha caracterizado por una fuerte inclinación a la apatía respecto a lo que sucede en el espacio público.

Según datos del IFE, los diez distritos con mayor grado de abstención se encuentran en Chiapas, muy por arriba del 60%. Incluso, señala a los DTTOS 03 y 01 con más del 70%. De acuerdo al Instituto, la participación ciudadana depende también de características sociales y económicas de la población, es así como a ¨mayor nivel de escolaridad menor es el porcentaje de abstencionismo¨[58].

---

[56] ***Ibidem*** http://ife.org.mx/documentos/DECEYEC/
[57] ***Ibidem*** http://ife.org.mx/documentos/DECEYEC/
[58] ***Ibidem*** http://ife.org.mx/documentos/DECEYEC/

A pesar de estos números, la política chiapaneca busca el capital electoral que ha llegado a sumar, según datos del IFE[59], 2 millones 708 mil 343 en lista nominal; es decir, el 3.86% a nivel nacional. Interpretando los datos que arroja el Instituto, podemos decir que el estado sigue la tendencia de la mayoría de los estados que tienen alto grado de migración, esto es, que las mujeres ocupan el mayor porcentaje en lista nominal con el 51.59%.

Siguiendo con la interpretación de la base de datos del IFE[60], podemos calcular que el 95% de la población en lista nominal es de origen chiapaneco lo que fomenta una cultura con valores y costumbres fuertemente arraigadas. Otras entidades que sobresalen aunque en muy poco porcentaje son Veracruz y Tabasco, parecidas a Chiapas en el sentido de tener poco desarrollo urbano e industrial.

Ahora bien, de la base de datos duros de los ciudadanos que se encuentran en ¨lista nominal en el estado¨[61], el IFE destaca a la población adulta que va de entre los 30 y 49 años de edad con un 48.96% del total de los chiapanecos; quedan detrás los jóvenes con el 33.34% de la población en edad de votar y, por último, se encuentran los adultos en plenitud con más de 50 años, los cuales tienen un porcentaje del 24%.

[59] http://sist-internet.ife.org.mx/
[60] http://sist-internet.ife.org.mx/ubicamodulo/PHP/int_est_edo.php?edo=7
[61] ***Ibidem.*** http://sist-internet.ife.org.mx/

Al igual que el resto del país, Chiapas fue a su manera, eco del régimen institucionalizado después de los días de la Revolución. Como parte de un todo, el estado del sur alimentó y repitió en su arena las entrañas de un sistema político basado en una sociedad predominantemente rural que, sacrificando lo ideológico, formó un partido hegemónico, corporativista y clientelar.

Chiapas reprodujo en pequeña escala el predominio del ¨proteccionismo político¨[62] que no es otra cosa que un pluralismo limitado donde las cámaras se encontraron subordinadas, los movimientos obrero, campesino y popular se controlaron, y aunque se dio paso a la fundación de partidos satélites además de fomentar la representación plurinominal, todo lo anterior se volvió parte de lo cotidiano para proteger el liderazgo del partido dominante sostenido por una cultura política tradicional que favoreció el culto a la personalidad y una relación pasiva de los ciudadanos ante los procesos políticos.

Sin democracia interna, desdeñando todo lo electoral, donde lo importante fue el acuerdo entre facciones para designar gobernadores, senadores, diputados, presidentes municipales y hasta la misma burocracia, la cultura fomentó un régimen autoritario, ¨en términos políticos un sistema en el que sólo un pequeño número de individuos ejerce el poder político y tiene acceso a él¨[63]

---

[62] **Torres Mejía, David.** *Proteccionismo político en México,* **UNAM, México, 2001, pág. 97.**
[63] **Ai Camp, Roderic**. *La política en México,* **Siglo XXI, México, 1997, pág. 23**

De tal suerte que, durante mucho tiempo, sólo la *familia revolucionaria* tuvo derecho a dirigirlo y en Chiapas esto no fue la excepción hasta la década de los ochenta donde una ¨profunda crisis económica, aunada al malestar social dieron origen a la competencia electoral y de partidos¨[64].

Analizando las bases de datos de los resultados electorales del estado[65], podemos decir que fue como hasta 1991, que el PRI gozó de mayoría absoluta en el Congreso Local; Incluso de 1995 a 2004, la Cámara se mantuvo en una proporción del 70% para el PRI, 13% para el PAN y 17% para el PRD (quienes compitieron en coalición junto con el PT). En 2004, cuando sufrió una importante pérdida de 9 curules que lo dejaron con el 45% de posicionamiento en el Congreso dando paso a la presencia del PVEM y el PRD.

Los datos arriba citados confirman que después, en un reacomodo de fuerzas y de política interna, el PRI amarró en 2007 el primer lugar para su bancada, pero esta vez con el 35% de los escaños, dejando al PRD y el PAN con un 25% y 17.5% respectivamente.

---

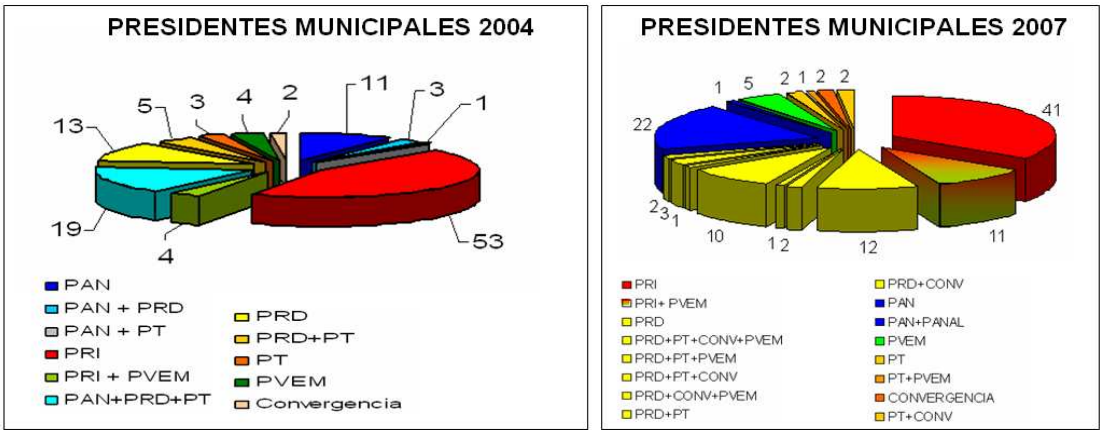
[64] **Becerra, Ricardo; Salazar, Pedro y Woldenberg, José**. *La mecánica del cambio político en México*, **Ediciones Cal y Arena, México, 2005, 590 págs.** En su obra, los autores hacen una cronología detallada de los cambios, movimientos y reformas electorales que han dado plataforma a la transición democrática. En ella, se recapitulan los últimos años (1977-1986) en los que el sistema legitimó al PRI como partido hegemónico. Después habla de las reformas de (1987, 1990 y 1993) detallando la consolidación del IFE para concluir con un tercer ciclo (1994-2000) periodo en el que la dinámica política, social, jurídica y cultural promueve la pluralidad partidista.

[65] http://www.iepc-chiapas.org.mx/nw_iepc.php?modulo=memorias. Se pueden revisar las tablas estadísticas y frecuencias de resultados electorales de los diferentes órdenes de gobierno del estado.

En cuanto a la base de datos por casilla de las presidencias municipales[66], podemos deducir que la composición partidista en los últimos años ha sido contrastante permitiendo coaliciones diferidas. Los institutos políticos dejaron a un lado su ideología haciendo alianzas indiscriminadamente para así asegurar ayuntamientos.

Por ejemplo; en 2004, de 118 municipios, el PRI obtuvo 53, atrás quedó la alianza PAN+PRD+PT con 19 de ellos. La tercera fuerza la alcanzó el PRD con 13 municipios y el PAN administró 11 en el trienio correspondiente (figura1). Los comicios de 2007 sólo enfatizaron la divergencia de coaliciones y hasta con 10 combinaciones diferentes, los tres partidos lograron posicionarse en los 118 municipios tal y como demuestro en el siguiente cuadro (figura 1).

(Fig1)



En cuanto a las elecciones a gobernador, en 1994[67], el PRI se colocó como primera fuerza ganando 16 distritos de un total de 20, pero en este año, el PRD comenzó a tomar posiciones y ganó en 2 de los 3 distritos más importantes en

[66] http://www.iepc-chiapas.org.mx/nw_historico/memorias/memoria2004/resultados2004_mun_nvcasilla.pdf
[67] **Inteligencia Electoral**, compendio estadístico de la empresa **2005**. El instituto estatal electoral, eliminó esta base de datos de la información accesible al público.

Chiapas: Ocosingo por un margen muy reducido y Tapachula siendo arrollador en este lugar. También obtuvo Las Margaritas y Cacahuatán los cuales, le dieron un total de cuatro distritos ganados y, en 16 de ellos, se posicionó como segunda fuerza, muy cercano al Revolucionario Institucional.

Repitiendo los comicios Federales de 2000[68], el PRI perdió la gubernatura por primera vez frente al ex priísta, Pablo Salazar Mendiguchía quien ganó por un 6% de diferencia con la alianza PAN-PRD y PT. La Alianza por Chiapas obtuvo el triunfo en 15 de 24 distritos electorales locales que conforman la entidad, y el PRI en tan sólo nueve.

[redacted]

[redacted]

Los distritos locales ganados por el PRI en estas elecciones fueron Comitán, Ocosingo, Pueblo Nuevo Solistahuacán, Copainalá, Huixtla, Motozintla, Las Margaritas, Tenejapa y Chamula. La mayoría ubicada en las regiones Altos, Selva y Sierra del estado, en las que se encuentra la zona de conflicto armado.

[68] ***Ibidem.*** *Inteligencia Electoral 2005.*La interpretación se hizo nuevamente con base en el compendio estadístico de la empresa.

La mayoría de los distritos ganados por el PRI fueron por un escaso margen no mayor de 2 mil votos, con la excepción de San Juan Chamula donde el triunfo fue arrollador con 13 mil votos de la Alianza, contra 32 mil 193 del PRI. La Victoria de la Alianza por Chiapas encabezada por Salazar Mendiguchía se basó principalmente en los votos obtenidos en la zona Frailesca, Centro, Fronteriza, Norte, Mezcalapa, Costa y Soconusco.

Ahora bien, ¿por qué es necesario crear históricos de votación con base en los resultados electorales en una estrategia de comunicación para un gobierno? La respuesta es sencilla, porque ganar con bajo margen representa siempre un riesgo a futuro para cualquier organización partidista y, por supuesto, para la administración en turno en cuanto a que funge como detonante político.

Así, por ejemplo, el cambio de partido en el poder en el 2000 provocó una profunda división interna que se tradujo en una evidente crisis de gobernabilidad debido a que Pablo Salazar optó en términos generales por el autoritarismo y terror para apaciguar las voces disidentes.

El caso de Juan Sabines Guerrero, es un hecho sin precedentes debido a que llegó a la gubernatura con un margen cerrado menor al 1%[69] de la votación. El bastión del candidato por la alianza PRD, PT, Convergencia fue la capital del estado, Tuxtla Gutiérrez, en donde fue Presidente Municipal; sin embargo, el

[69] http://www.iepcchiapas.org.mx/nw_historico/memorias/memoria2006/resultados2006_mun_nvcasilla.pdf. La base de datos de los comicios para gobernador de 2006, se presentan por casilla en el link citado.

capital político electoral de Sabines Guerrero no fue suficientemente fuerte para obtener un triunfo contundente.

En el cuadro siguiente de rentabilidad electoral (fig.4), realizo un compendio de la posición macroelectoral del actual gobernador y, por obvias razones, el potencial político de su gobierno que deberá mantener y alimentar, negociando sin duda alguna, con el terreno de la oposición.

(fig. 4.) Rentabilidad Electoral por Distrito Local

DTTO	CABECERA	LISTA NOMINAL	RENTABILIDAD	1ª F	2ª F	DIFERENCIA DE VOTOS ENTRE AMBAS FUERZAS
I	TUXTLA GUTIERREZ	165,987	2º	PRD	PRI	12,081
II	TUXTLA GUTIÉRREZ PONIENTE	158,995	3º	PRD	PRI	5,134
III	CHIAPA DE CORZO	93,922	15º	PRD	PRI	6,136
IV	VENUSTIANO CARRANZA	138, 706	22º	PRD	PRI	6,132
V	SAN CRISTOBAL DE LAS CASAS	113,308	10º	PRD	PRI	410
VI	COMITÁN DE DOMINGUEZ	138,706	8º	PRD	PRI	6,30
VII	OCOSINGO	177,305	1º	PRI	PRD	2,481
VIII	YAJALÓN	84,945	17º	PRI	PRD	2,713
IX	PALENQUE	106,560	12º	PRD	PRI	3,070
X	BOCHIL	57,779	23º	PRI	PRD	4,163
XI	PUEBLO NUEVO SOLISTAHUACÁN	41,353	24º	PRD	PRI	2,438
XII	PICHUCALCO	104,713	13º	PRI	PRD	90
XIII	COPAINALÁ	76,077	20º	PRD	PRI	164
XIV	CINTALAPA	137,169	9º	PRD	PRI	5,619
XV	TONALÁ	142,087	7º	PRI	PRD	1,552
XVI	HUIXTLA	149,675	5º	PRI	PRD	8,674
XVII	MOTOZINTLA	153,561	4º	PRI	PRD	230
XVIII	TAPACHULA NORTE	79,150	19º	PRI	PRD	7,308
XIX	TAPACHULA SUR	97,962	14º	PRI	PRD	9,855
XX	MARGARITAS	84,524	18º	PRD	PRI	9,615
XXI	TENEJAPA	74,504	21º	PRI	PRD	5,329
XXII	SAN JUAN CHAMULA	111,612	11º	PRI	PRD	6,245
XXIII	VILLAFLORES	142,162	6º	PRD	PRI	2,240
XXIV	CACAHOATÁN	86,573	16º	PRI	PRD	4,747

Doce distritos electorales para el PRD y doce para el PRI, ese fue el resultado de las elecciones para gobernador en 2006; sin embargo, el Partido de la Revolución Democrática logró la victoria en siete de ellos con alto riesgo a

perderlos lo que deja en claro que la operación política será ante todo una necesidad en el gobierno de Juan Sabines Guerrero.

La tarea no es fácil, como ya lo vimos, Chiapas tiene una forma muy particular de manejar los acuerdos y resolver conflictos, además el reto es mucho más interesante y es que la imagen que dejó Sabines tras llegar al poder es, sin duda alguna, su debilidad más grande como lo veremos a continuación.

2.2. Acciones e imagen gubernamental

San Cristobal de las Casas estuvo de fiesta, las casas coloniales vestían colores de gala, sus calles empedradas olían a mojado mientras que el frio del atardecer comenzaba a apretar. Los *coletos,* acostumbrados a la inclemencia del tiempo, se prepararon para recibir orgullosos a los turistas que en Semana Santa se apropian del lugar.

La Feria de la Primavera y la Paz es el evento más importante para Chiapas en esa época del año, más de un siglo de organización y reconocimiento internacional, de algarabía y encuentro cultural son razones de peso para asistir, pero todos los dirigentes municipal y estatales han reconocido algo más: que el acontecimiento por demás turístico, es la derrama económica más significativa del estado.

El día de la inauguración del año en curso, convocó a casi todos los habitantes de la población, los medios de comunicación local y regional estuvieron pendientes porque se anunció la presencia del gobernador Juan Sabines Guerrero.

El mandatario no podía faltar, era la ocasión para echar abajo aquella fama de nunca asistir a sus compromisos con la gente; sin embargo, la espera se prolongó y, en su lugar, el Presidente Municipal de San Cristobal de las Casas, Mariano Díaz Ochoa, pidió una disculpa por la ausencia del gobernador. La respuesta, una rechifla generalizada.

Pero ¿qué sucede con Juan Sabines Guerrero que, a tampoco tiempo de dar inicio su gestión, tiene una imagen tan lastimada frente a los chiapanecos? ¿es su forma de ser?, ¿de dónde viene el perfil de su administración?

La acción es el fundamento de un gobierno sin duda alguna, pero siempre hay un inicio de la percepción, los valores que se manifiestan en determinados momentos como la forma en la que Juan Sabines ganó la gubernatura, dejan huella en la interpretación de actitudes o toma de decisiones.

Por otro lado, es un hecho que las actividades tienen que concordar con lo que se dice porque la falta de coherencia entre uno y otro trae consigo incredulidad, así como distanciamiento con un público en específico o, lo que es peor, con la mayoría de los ciudadanos.

Tal vez eso es lo que carga la imagen de Juan Sabines, la forma como llegó al poder les da a los Chiapanecos una idea (equivocada o no) de quién es él. Lo que es peor aún, la forma en la que lleva su administración, es lo que hace que un pueblo tradicionalmente pasivo ahora salga a las calles o le abuchee y que la oposición le extorsione para establecer acuerdos.

Entonces habría que irnos un poco atrás y recordar el año 2005, cuando los partidos locales comenzaron a buscar candidatos para la futura elección a gobernador. El mandatario en turno, Pablo Salazar Mendiguchía no fue la excepción y entre conflictos internos, problemas graves con el magisterio y la censura mediática más importante de que se tenga conocimiento después del 2000, dio el nombre de su Delfín, el Secretario de Gobierno de Chiapas, Rubén Velázquez.

El apartidismo de Pablo, le permitió entrar a todos los partidos del estado y a nivel federal coqueteaba con Vicente Fox para luego apoyar a López Obrador y después desconocerlo, pero a nivel estatal el PRD fue su aliado principal debido a que el mandatario tuvo en su mayoría a gente del partido del sol azteca al frente de su administración, muy conveniente pudo también llegar al interés de importantes actores del Revolucionario Institucional que en un desempleo sexenal optaron por crear alianzas temporales con el gobernador en turno.

La otra parte del PRI, se convirtió en el enemigo acérrimo de Pablo Salazar quien combatió a sus oponentes jurídicamente, a algunos de ellos logró encarcelarlos bajo el delito de asociación delictuosa, imputación que no alcanza fianza; mientras que un ala más moderada del Revolucionario gestó silenciosamente la posibilidad de una transición al poder.

Entre las filas de esta asociación se encontraron personajes que gozaban de cierta honorabilidad en Chiapas todos encabezados por el entonces Senador José Antonio Aguilar Bodegas, quien apadrinó por muchos años a un incipiente político, el hijo del gobernador Juan Sabines a quien la gente del ambiente no conocía por no haber nacido, ni vivido en el estado.

Sin embargo, el hijo político de *Josean*, Juan Sabines Guerrero, llegó a ser presidente municipal de la capital impulsado por el mismo Aguilar Bodegas a quien en esos días apoyaba abiertamente para que fuera el próximo gobernador de Chiapas, de hecho aún hay quien recuerda el día en que en un acto masivo realizado en Tuxtla Gutiérrez, Juan Sabines destapó a José Antonio como el candidato del PRI al gobierno del estado.

Aguilar Bodegas comenzó a subir en las encuestas, pero la división que provocó un año de inactividad hizo que de las filas del PRI salieran nuevos precandidatos que aspiraban a la representación de su partido. Se escucharon y compitieron diferentes nombres, Arely Madrid, Jesús Orantes, Roberto Albores y,

por último, una gran sorpresa, el ahijado de José A. Aguilar Bodegas, Juan Sabines, también quiso entrar en la contienda.

En entrevista[70], hay quien asegura que Pablo Salazar no pudo hacer subir a Rubén Velázquez en los escaños de la popularidad y que el gobernador se sentó con todos los precandidatos del PRI para buscar alianzas, pero en un principio no encontró respuestas. El más fuerte de ellos en cuanto a imagen era José Antonio quien tenía un gran apoyo en su hijo político Juan Sabines, el mismo a quien había ayudado para ser presidente municipal de Tuxtla Gutiérrez y que por esa razón era conocido en todo el estado

Tapachula, de donde es oriundo Josean y Tuxtla encabezada por Juan Sabines, representaban juntas una alta rentabilidad para el PRI y, por supuesto, un peligro inminente para Pablo Salazar, quien en este dúo veía terminadas sus aspiraciones para seguir gobernando detrás de la silla. Para el Revolucionario, el plan estaba muy claro, José Antonio iría como gobernador de Chiapas, mientras que Juan esperaría durante seis años como Senador por el mismo estado para después dar continuidad a un gobierno priísta.

Sin embargo, ninguno de los priístas dijo que sí a Pablo, excepto aquel que fue acusado de inexperto años atrás, Juan Sabines, quien primero se declaró como precandidato del PRI provocando una profunda división en aquel partido. De

---

[70] **Nazar, Julián**. *Secretario Nacional de organización de la CNC.* **Entrevista, Inteligencia Electoral, diciembre de 2007**.

lo anterior, un Chiapas violento; palos, piedras y hasta machetes fueron protagonistas de los encuentros entre los diferentes actores políticos del Revolucionario y de éste con el PRD.

Era evidente la intervención del gobernador para favorecer su sucesión en el poder, al interior del PRD cabildeaba para que Juan Sabines fuera el candidato a la gubernatura por el partido del sol azteca. El PRD argumentó falta de respeto a la trayectoria política de los aspirantes que habían crecido en sus filas y, en un principio, se dijeron en contra de Sabines acusándolo de no conocer los problemas del estado.

Emilio Zebadúa y Rutilio Escandón protestaron, intentaron inconformarse ante el TRIFE, pero fueron callados. Zebadúa incluso se postuló por el partido Nueva Alianza por el que no logró ni el 1% de la votación. Mientras Salazar amarraba su candidatura, Juan Sabines decidió argumentar que se dedicaría a terminar su gobierno en Tuxtla Gutiérrez, pero la clase política de todos los partidos sabía que no era cierto.

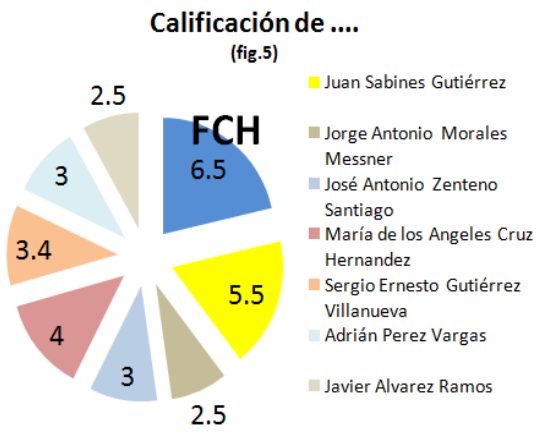
En su momento, Juan Sabines fue tachado de inexperto, traidor y conflictivo; aún así, ganó la gubernatura, pero ¿hasta qué punto aquellos supuestos repercuten hoy en día en el imaginario colectivo de la gente?, ¿las acciones de gobierno son percibidas por los chiapanecos? y, ¿cuáles son los valores que se identifican en la imagen de Sabines Guerrero?

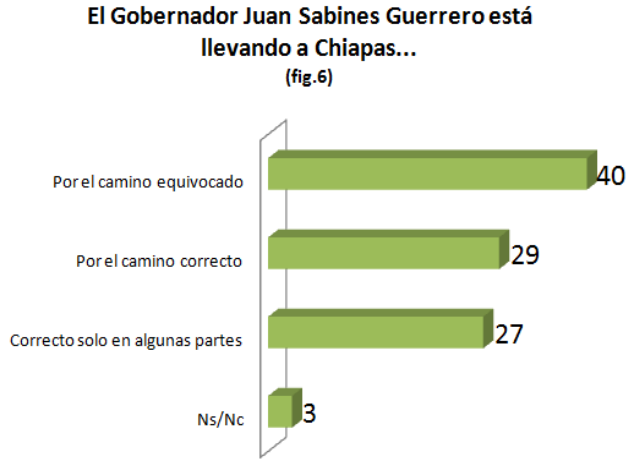
Estas y otras cuestiones fueron analizadas por la empresa Inteligencia Electoral[71] quien, en febrero de 2008, aplicó una encuesta estatal con el fin de medir la opinión de los Chiapanecos respecto a los principales problemas del estado, así como la eficacia gubernamental para resolverlos. Los resultados que a continuación desarrollo son datos duros que retomo de dicho estudio para conocer el entorno y, sobre todo, la opinión de los ciudadanos chiapanecos.

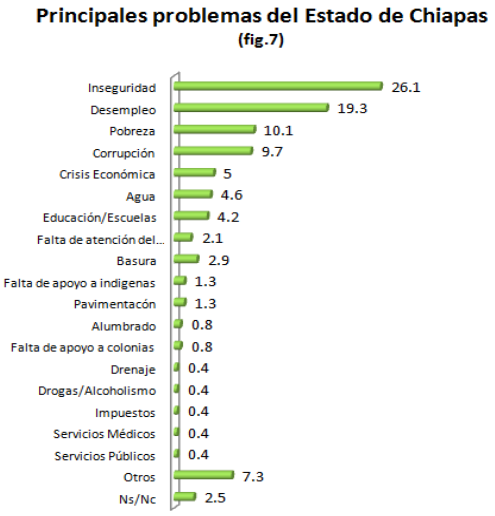
Así las cosas y a un año de haber iniciado su gobierno, Juan Sabines obtuvo durante el sondeo de opinión un 5.5 de calificación por su desempeño y su gabinete mantuvo la misma tendencia de evaluación. Además de haber reprobado a su actual gobernador, el 43% de los Chiapanecos aseguran que Sabines Guerrero está llevando a Chiapas por el camino equivocado. (figs.5 y 6)

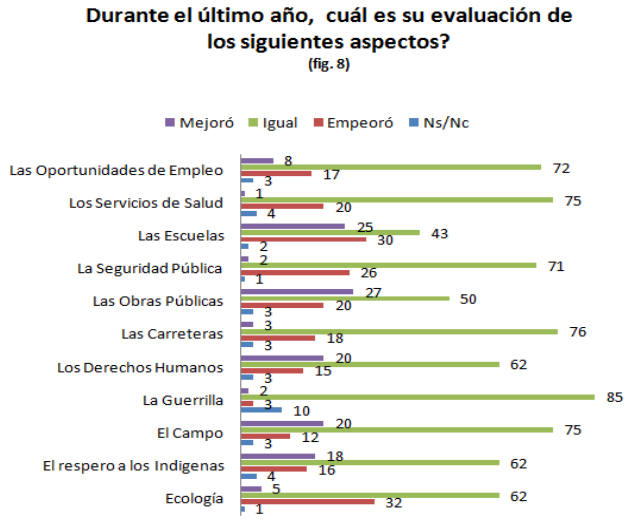
Para los entrevistados, los principales problemas de Chiapas (fig.7), son la inseguridad (26.1%), seguida por el desempleo (19.3%) y la pobreza (10.1%). Sin embargo, en evaluación de resultados por categoría, la percepción es que dichos problemas no han mejorado en la presente administración tal y como se ve en la figura 8.

[71] **Inteligencia Electoral SC.** La encuesta se realizó del 1 al 4 de febrero de 2008, entre mil 300 habitantes del estado de Chiapas de 18 años o más. Se aplicó en secciones electorales con probabilidad de selección proporcional al tamaño de la población y por la distribución urbano-rural. Las entrevistas fueron hechas en persona y en los domicilios de los seleccionados. El muestreo fue aletorio en varias etapas de representación y los resultados reflejan un margen de error a nivel estatal de +/- 3.1 con nivel de confianza del 95%.









Según los datos duros de Inteligencia Electoral, el grado de satisfacción de los chiapanecos con el trabajo realizado es directamente proporcional a la percepción que se tiene con respecto a la eficacia de gobernar de Juan Sabines Guerrero en tanto que un mayor porcentaje (35%) consideran que su gobierno es el culpable de que no se solucionen los problemas del estado frente a un 30% que considera al Gobierno Federal como principal responsable, seguido por la situación económica con un 13%, los ciudadanos 10% y el presidente municipal 8%.

Si bien es cierto que, durante la campaña a gobernador de 2006, Juan Sabines gozó de popularidad y las expectativas de los chiapanecos con respecto a su trabajo como gobernador eran altas, el careo realizado en la pregunta ¿Quién cree usted que sea el mejor gobernador de Chiapas? Coloca a Juan Sabines en el segundo lugar con un 6.2% de preferencia frente a un 51% obtenido por su padre el ex gobernador Juan Sabines Gutiérrez, quedando a tras otros como Pablo Salazar con un 0.4%, Roberto Albores con un 0.9% y Absalón Castellanos con un 1.7%.

El nivel de identificación con un gobernante o un actor político se da en la medida en que la gente lo relaciona con los valores que, a su parecer, son los que debe de tener un líder. Es obvio que las características varían de una población a otra, pero en el caso de los chiapanecos, las cualidades que consideran más importantes y que debe tener el gobernante de su estado son cercanía con la gente y que la apoye con trabajo 50%; preparación y capacidad para gobernar con honestidad 30%, así como liderazgo y negociación 18%.

Sin embargo, la percepción de la imagen de Juan Sabines Guerrero contrasta con lo que para los chiapanecos sería un buen gobernador. Así, por ejemplo, el 20% asegura que el ejecutivo del Gobierno es indiferente a los problemas de la gente; el 19 por ciento de los encuestados asevera que es un gobernador conflictivo, mientras que el 16% dice que trabaja mal.

Siguiendo con las características que para los chiapanecos describen mejor a Juan Sabines, sólo un 9% asegura que es capaz para gobernar mientras que el 8% afirma que es honesto, otro 9% lo considera cercano a la gente, al tiempo que un 5% lo ve como un hombre de acuerdos y negociador con los que piensan distinto a él.

Ahora bien, con respecto a los problemas de Chiapas, los entrevistados piensan que el gobernador debe enfocar su mayor esfuerzo en la educación con un 37%, mientras que un 24% opina que es en el rubro del empleo donde tiene que concentrarse y el 12% asegura que es en la seguridad donde debe de poner más atención, atrás quedan otros servicios y acciones como la salud, en este caso, con un 6%.

Pero en el careo específico, el 51% cree que Juan Sabines debe invertir más en hospitales que en escuelas (36%) y el 13 porciento no sabe o no quiso elegir el rubro que para ellos necesita mayor esfuerzo; es decir, entre la educación y el tópico que nos atañe en esta estrategia que es la salud.

Hasta aquí, según los datos arrojados por la empresa Inteligencia Electoral, así es como se percibe a Juan Sabines Guerrero, su gobierno y las acciones que hasta la fecha ha realizado, aunado a lo anterior, existe otro factor interesante con respecto a la imagen de la actual administración y es que los medios impresos más importantes reflejan una tendencia positiva, cuestión que se contrapone a lo que percibe la gente.

A pesar de que durante la campaña a gobernador de 2006, el entonces gobernador Pablo Salazar y su delfín Juan Sabines fueron criticados abiertamente por la mayoría de los medios locales, en especial por el periódico Cuarto Poder, actualmente, los columnistas, editoriales y notas informativas son de tendencia positiva absoluta para el gobernador y su administración.

Algo similar se vio con los medios durante el gobierno de Pablo Salazar, durante el sexenio local no hubo notas que hicieran una crítica a las acciones del gobernador a excepción del periódico Cuarto Poder, aunque al término de la administración y ya como candidato Juan Sabines, la prensa se decidió a hablar sobre los atropellos que Salazar Mendiguchía realizó contra aquellos que opinaban diferente.

Ángel Mario Ksheratto y Miguel González Alonso**,** ambos columnistas del Cuarto Poder, señalaron en repetidas ocasiones que sus colegas optaban por no hablar de los aspectos negativos de Pablo Salazar ¨por miedo incluso a ser golpeados, encarcelados o perder su trabajo[72]¨.

Hoy en día, la historia se repite en cuanto que no hay ningún diario que trate a Juan Sabines desde un aspecto negativo, el monitoreo necesario para este fin indica que si bien las acciones que se han dado a conocer son escasas, no hay

[72] **Rovelo Báez, Héctor**. *Coordinador de Operación Política y Electoral del candidato José Antonio Aguilar Bodegas.* **Entrevista, Inteligencia Electoral, abril de 2008.**

quien haga un análisis abierto al respecto, incluso los medios prefieren callar antes de dar una mala nota o dar opinión. Así es que han llegado a pasar de siete días hasta veinte días en que los periódicos no mencionan al gobernador, lo excluyen de su agenda, así como a su gabinete o acción alguna que tenga que ver con la administración.

En su lugar, la información con respecto a la política local se enfrasca en lo que hace la oposición, es decir, el PRI, así como lo que acontece en los municipios aunque cabe mencionar que la mayoría de los ayuntamientos tratados son los que gobierna el Partido Revolucionario. Así que la mayor parte de la información se da por la publicidad pagada o las notas informativas que directamente proporciona Comunicación Social.

De esta manera, comprobamos que al final de un diagnóstico se tienen números, resultados cuantitativos y datos cualitativos que permiten entender al objeto de estudio, en ese sentido, es fácil que la estrategia de comunicación pueda funcionar en tanto que ahora se tiene *grosso* modo la herramienta para hablar de tú a tú con los receptores, en este caso, los chiapanecos.

Será en el capítulo siguiente donde enfrentaremos el reto de ser objetivos en el manejo de la información y, una vez sentados los parámetros de análisis, indagaremos sobre cuál es la plataforma estratégica más conveniente para ofrecer un servicio social eficiente al tiempo de establecer una verdadera comunicación interpersonal con cada uno de los ciudadanos.

Pero antes hay que realizar un paréntesis porque, después de obtener información, el segundo paso es procesarla y detectar las fortalezas, amenazas, debilidades y oportunidades que determinarán el camino para ejecutar la estrategia de comunicación.

2.3. El FODA

¿Cuál es la situación actual del gobierno?, ¿cuáles serán los elementos que hay que considerar para implementar una estrategia de comunicación interpersonal en el terreno de la salud? y, ¿cuáles otros factores son independientes y con pocas o demasiadas posibilidades de influir?, estas son preguntas que el estudio FODA responde acertadamente.

En mi quehacer profesional, he visto diferentes propuestas de matriz FODA, pero la siguiente es la que aplico debido a que pone a prueba la capacidad de síntesis y decodificación de la información adquirida durante el diagnóstico, así como la objetividad de quien lo ejecuta, además, por su sentido cuantitativo, estipula los niveles de importancia de cada variable, virtud imprescindible durante la toma de decisiones.

Calificar requiere de los resultados de los estudios de opinión, de la investigación cuantitativa en el ámbito económico y social, pero sobre todo de la observación y la capacidad de análisis. La información que da el cliente, en este caso Juan Sabines puede ser totalmente positiva, pero ¿qué tan presente está en

la opinión pública?, ¿los chiapanecos perciben el trabajo hecho?, ¿hasta qué punto son fortalezas y hasta qué punto no lo son?

En la matriz siguiente propongo estudiar el FODA del gobierno de Juan Sabines para dejar en claro cuáles son los elementos, recursos, habilidades y facultades técnicas, recursos materiales, etcétera que le permitirán o no ejecutar una estrategia de comunicación en el área de salud.

FORTALEZAS

Concepto	**¿Qué tan importante es? (0-10)**	**¿Qué tan presente está? (0-1)**	**Total**[73]
El gobernador como un político joven y de hechos	10	.7	7
Aplicación del Plan de Desarrollo Chiapas Solidario 2006-2012	10	.6	6
Percepción del trabajo del gabinete gubernamental	10	.55	5.5
Acciones concretas de la administración en el campo de la salud.	10	.4	4
Servicio médico de calidad en los hospitales y centros de salud del estado	10	.7	7
Experiencia y profesionalismo del Secretario Dr. Adrián Pérez Vargas	10	.4	4
Número suficiente de cuerpo médico y unidades móviles de salud.	10	.9	9

PROMEDIO TOTAL:6.0

[73] Se califica de acuerdo al análisis, observación e interpretación de quien ejecuta el FODA. Para sacar el total, se multiplica el ítem ¿qué tan importante es? por la pregunta ¿Qué tan presente está?

DEBILIDADES

Concepto	¿Qué tan importante es? (0-10)	¿Qué tan presente está? (0-1)	Total
Faltantes en el stock de medicamentos básicos y equipo de detección oportuna en unidades móviles	**10**	**1**	**10**
En 2007, la caravana de la salud tuvo poca convocatoria.	**8**	**1**	**8**
La gente de escasos recursos sigue siendo usaria de la medicina tradicional lo que ocasiona que los hospitales y centros de salud trabajen a la mitad de sus capacidades.	**10**	**.8**	**8**
Promoción deficiente para dar a conocer los servicios, unidades móviles y hospitales cercanos a las localidades.	**10**	**1**	**10**
La falta de traductores no permite la entrada a médicos en zonas indígenas	**10**	**.9**	**9**
La gente se encuentra apática e incrédula frente a nuevos programas del gobierno	**10**	**.8**	**8**
Poca experiencia en la implementación de programas de salud en campo	**10**	**.7**	**7**

PROMEDIO TOTAL:8.4

OPORTUNIDADES

Concepto	¿Qué tan importante es? (0-10)	¿Qué tan presente está? (0-1)	Total
Mil 401 unidades médicas que daría en préstamo el Gobierno Federal a través de la Secretaría de Salud para realizar una cruzada de salud móvil	**10**	**1**	**10**
Voluntarios médicos para apoyar estrategia de comunicación interpersonal en materia de salud	**10**	**.8**	**8**
El Congreso del Estado apoya con partidas especiales, los programas y proyectos en salud	**10**	**.6**	**6**

del estado			
Las redes ciudadanas de mujeres y jóvenes que se formaron durante las elecciones de 2006	**9**	**.8**	**7.2**
Que el gobierno de Juan Sabines por medio de la Secretaría de Salud, contemple y lleve a cabo una estrategia de comunicación para dar a conocer los servicios y acciones en materia de salud	**10**	**1**	**10**

PROMEDIO TOTAL:8.24

AMENAZAS

Concepto	**¿Qué tan importante es? (0-10)**	**¿Qué tan presente está? (0-1)**	**Total**
La falta de negociación y acercamiento político de Juan Sabines con la oposición de cada localidad	**9**	**.8**	**7.2**
La política de comunicación con los medios locales	**10**	**.7**	**7**
Ausencia de impulso al desarrollo de los pueblos indígenas	**10**	**.6**	**6**
Evaluación de las acciones gubernamentales en materia de educación, seguridad, empleo y combate a la pobreza.	**10**	**.6**	**6**
Los chiapanecos no ven en los hechos, la reconstrucción de las zonas devastadas por el huracán Stan	**10**	**.8**	**8**
La gente culpa al gobernador de que los municipios no tengan los servicios que necesitan	**10**	**.6**	**6**
Proyectos para impulsar la zona fronteriza y apoyo a las familias de los migrantes	**9**	**.9**	**8.1**

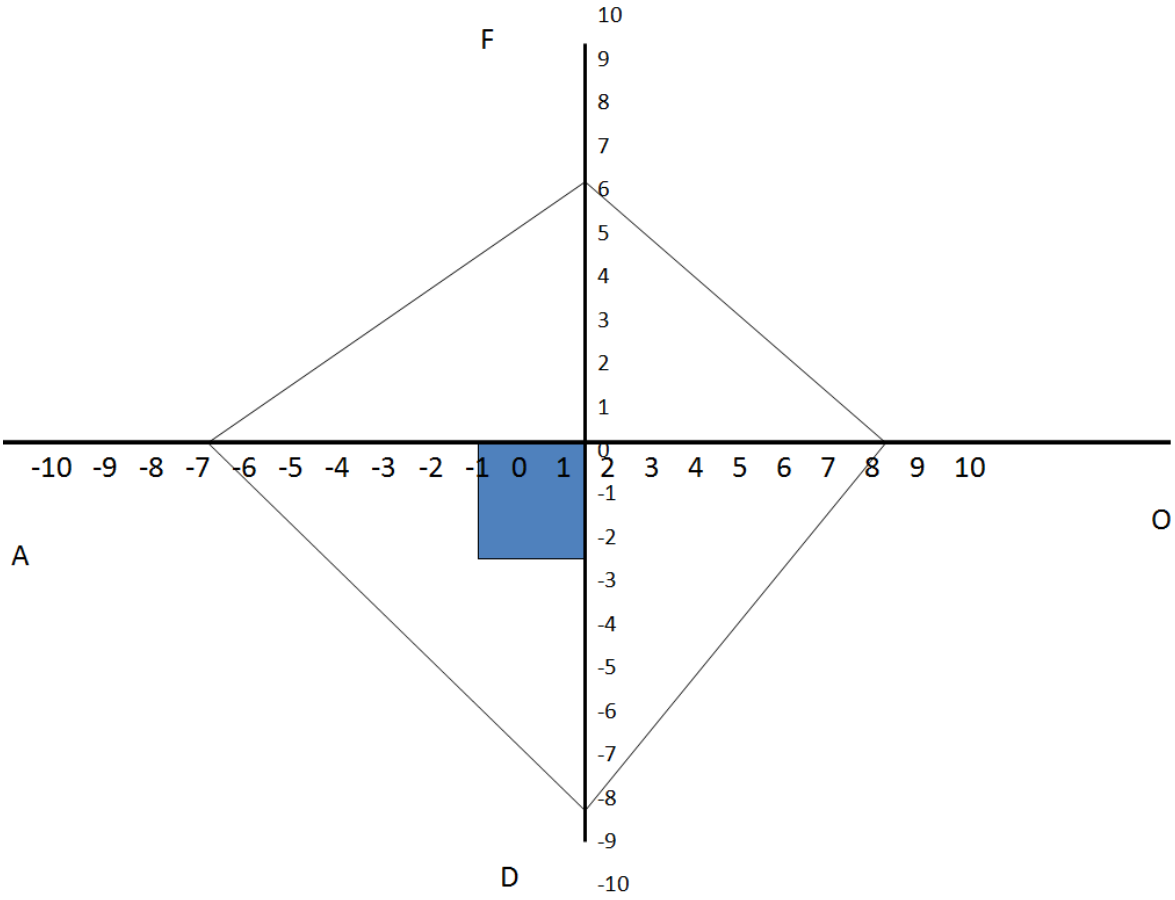
PROMEDIO TOTAL :6.9

El siguiente cuadrante (fig.9), nos da un campo de acción determinado por el FODA (cuadro central de color azul), el cual indica que la estrategia tiene que estar orquestada bajo el entendido de que el gobierno de Juan Sabines en el área de salud es débil y con importantes amenazas. Esto reafirma la idea de que, más allá de la promoción de la imagen del candidato, la estrategia tiene que fomentar el lazo de confianza entre los chiapanecos y Sabines Guerrero, ideal que se logra sólo con acciones y un servicio de calidad.

Cuando el plano cartesiano favorece a un gobernador, entonces puede darse el lujo de aprovechar su comunicación para hablar de él mismo, pero si la gente no ve acción primero es imposible que crea que lo que se le está ofreciendo es un bien. Un ejemplo del uso de este FODA, es el caso de los candidatos a ocupar un puesto de elección popular, en donde los líderes que gozan de FODAS positivos (fortalezas y/u oportunidades altas), deciden líneas de acción claras como el hecho de no golpear a sus oponentes, ni contestar agresión alguna para no hacer subir la popularidad de estos últimos y mantener ventaja de cara a las futuras elecciones.

Con un 6 de calificación, la línea de las fortalezas indica que las condiciones de la organización gubernamental no son las óptimas, pero sí suficientes para cubrir las necesidades de la población con respecto al rubro de la salud. Así, con una puntuación de 8.4 las debilidades comienzan a tener un foco rojo principalmente por los continuos faltantes de medicamentos y la promoción

deficiente para utilizar la infraestructura de medicina y servicio hospitalario. Veamos visualmente la estructura del FODA:



2.3.4. <u>Equilibrio FODA</u>

Para estructurar los tópicos del FODA tuve presente el escenario probable, no sólo porque mi idea es poder aplicar sin contratiempos una estrategia de comunicación, sino porque es una manera de hacer contrapeso a la característica de todos los gobernadores: nunca dejan de pensar en el futuro deseable y no es que desarrollen una actitud proactiva, sino porque se vuelve complicado que reflexionen sobre los aspectos negativos de su gobierno.

Recuerdo a un candidato a gobernador por el Partido Revolucionario Institucional también del sureste del país que ganó en unas elecciones muy competidas, antes del día de las elecciones escuchaba y ejecutaba sin vacilar porque como él decía ¨sólo puedo confiar en los expertos del área y no en mi cabeza¨, después, cuando llegó al poder se olvidó de su máxima y únicamente vio la parte positiva de sus decisiones. El resultado, cuatro años de golpeteos de la oposición, su imagen es la más impopular dentro de los gobernadores y hasta un intento de destitución hay en su historial.

Para un candidato siempre es un poquito más fácil escuchar errores, incluso te los anticipa; pero en el caso de un gobierno, es mejor que quien aplica y opera las estrategias del programa que sea, se concentre en las piedritas en el zapato. Así es que por lo menos tenemos un buen inicio, mil 471 unidades móviles que entre el gobierno federal y local proporcionarán para operar la estrategia de salud en campo.

Sin embargo, la evaluación de las debilidades, amenazas y oportunidades, indican que me enfrento al hecho de que es muy probable que los grupos opuestos al gobernador realicen acciones para que se dificulte la activación exitosa de la estrategia de comunicación en cada localidad.

De esta manera, prevengo la tarea de hablar con jefes de manzana o líderes de opinión en cada municipio para que funjan como una vanguardia que vaya no sólo a detectar aquellas zonas donde las unidades móviles o los recursos

humanos no sufran de daños o destrucción, sino también como presentadores de los beneficios de la estrategia hablando de tú a tú con los pobladores.

Durante su candidatura, Sabines Guerrero tuvo enemigos importantes en los medios de comunicación a excepción del Heraldo de Chiapas y, aunque actualmente no recibe ataques, es evidente que los medios optaron por quitar de su agenda las actividades del gobernador a excepción de la publicidad pagada. Así que es necesario mayor acercamiento con los líderes de opinión.

El diagnóstico previo no sólo me advierte que Chiapas es una sociedad conflictiva y que la raíz de esta forma peculiar para resolver problemas viene incluso de su misma balcanización geográfica, de lenguas y pueblos distintos entre sí, sino también de su sentimiento de abandono y soledad derivado del engaño, de quienes en toda su historia propusieron impulsar, ayudar, mejorar, subsidiar, pero se fueron sin importarles la miseria extrema de aquellos a los que burlaron.

Ese sentimiento de inconformidad sigue y, según el estudio de opinión citado con anterioridad, me confirma que por lo menos en los días venideros las cosas seguirán igual porque la sociedad de Chiapas no percibe mejora alguna. Sin recibir atención, no sólo médica, sino en el resto de los servicios gubernamentales. La reconstrucción en las zonas devastadas por *Stan*, las ciudades rurales, la pobreza y el desempleo son asuntos pendientes que se traducen en incredulidad ante una nueva propuesta.

Por eso, la acción será el eje rector de la legitimidad de los servicios en salud y; el cómo decir, una manera de ganar confianza. Los guiones de comunicación y la capacitación tendrán que trabajar con valores de identidad y trabajo que hagan conscientes a la organización de la problemática a la que se enfrentan, al tiempo de proporcionarles herramientas para lograr el objetivo general.

Que el stock de medicamentos es bajo y que los hospitales no trabajan a su capacidad máxima porque la gente simplemente no va, son hechos que tomo no sólo para dejarlos en la contemplación sino que los llevo a la constitución del mismo objetivo general de la estrategia para tratar de eliminarlos.

Y los tópicos que engloban las oportunidades de la estrategia, serán trabajados durante el planteamiento de las líneas de ejecución para convertirlas en fortalezas y propiciar un escenario deseable donde se alcancen los objetivos que más adelante delimitaré.

De esta manera, vimos como el exterior e interior de un gobierno, constan de elementos complejos; relaciones de poder e intereses económicos muchas veces desconocidos inclusive para el consultor en comunicación. Saber leer entre líneas y tener bajo el brazo un buen diagnóstico es totalmente indispensable para la creación del que hacer prospectivo mismo que nos sirve en el momento de la planificación estratégica, así como en sus muy probables ajustes.

Capítulo 3

Brigada de Salud en Tu Comunidad

La plataforma estratégica y líneas de acción

El que destaca en la resolución de los problemas
los soluciona antes de que se presenten
SUN TZU, EL ARTE DE LA GUERRA

Llegamos por fin al último paso de la estrategia de comunicación política. Es aquí donde respondo a la pregunta ¿cuál es el proceso de creación de la plataforma estratégica?

En una estrategia de comunicación política, la plataforma estratégica representa el primer paso para el éxito operativo porque consiste en establecer los objetivos que se quieren lograr, así como los elementos que influirán en el futuro, además de determinar claramente la organización de la estructura, la segmentación y zonificación del *target*, la imagen a proyectar, así como las etapas y tiempos para la ejecución.

Si todo lo anterior lo acompañamos de un plan de acción y un método de evaluación para la operación en campo es casi seguro que más de la mitad del esfuerzo se ha realizado. Así; por ejemplo, en una campaña política electoral, donde el resultado se decide en menos de 24 horas, el trabajo hecho con antelación es lo único que vale.

3.1. Presentación *Brigada de Salud en Tu Comunidad*

Es una estrategia de comunicación política interpersonal para fomentar legitimidad y credibilidad en la administración de Juan Sabines Guerrero y estará

enfocada a trabajar de forma directa, personal, sistémica y territorial a través de activistas y cuerpo médico capacitados en técnicas de comunicación interpersonales e intragrupales para ser aplicadas durante la operación en campo.

De igual forma busca beneficiar a la sociedad en tanto que persigue los fines de legitimidad y credibilidad a través de la voluntad y acción de la administración prestando servicios de salud con calidad. Es, al mismo tiempo, un escuadrón de hombres y mujeres profesionales en diferentes disciplinas de la salud preparados para crear una red en todo el estado protegiendo a las poblaciones más vulnerables de Chiapas

Es así como la capacitación en comunicación política interpersonal o de activismo directo recobra importancia debido a que ésta constituye un factor decisivo dada su característica de retroalimentación inmediata que permite cercanía y una importante oportunidad para fortalecer lazos entre la ciudadanía y el actor político.

La estrategia de comunicación que aquí se pretende perfilar es el primer eslabón para la creación de todo un sistema de información que permita comunicarse permanentemente con la población, alcanzar acuerdos, buscar alianzas, lograr negociaciones, en este caso, en torno a un tema que atañe a diferentes sectores de la sociedad como el caso de la salud.

Chiapas presenta graves rezagos en materia social y económica, en ese sentido, la estrategia de comunicación política interpersonal da prioridad a la población vulnerable o de escasos recursos que además de ser una mayoría en el estado, son quienes presentan menor índice de participación ciudadana.

En México y, específicamente en Chiapas, existen servicios de salud pública; sin embargo, aún queda mucho por hacer debido a que el profesionalismo, calidad, humanismo y sensibilidad del cuerpo médico es en la

actualidad una urgencia para la población y un reto para las organizaciones que trabajan en este ámbito.

El estado posee infraestructura en el área de la salud; empero, ni la administración pasada ni la actual han podido cubrir las necesidades de los sectores desprotegidos o marginados que no alcanzan este tipo de asistencia. Tampoco han logrado que dichos núcleos de la población agoten hasta su máxima capacidad los servicios hospitalarios y especializados porque todavía prefieren la atención de la medicina tradicional.

La estrategia de comunicación interpersonal representa un gran impacto para llegar a los chiapanecos que por alguna u otra razón no gozan de atención médica debido a su sentido humano y profesional que contribuye a la promoción de la cultura de la prevención y la creación de una institución responsable que trabaje por el bienestar de los más desprotegidos, que impulse a la participación y aliente a los líderes locales o comunitarios con iniciativa para mejorar los servicios en salud.

El contacto directo con las redes sustentadas en la voluntad y acción política, influye también en la consolidación de la gobernabilidad y la legitimidad de un gobierno, e incluso permite mayor entendimiento entre las agendas ciudadana y política, de esta manera, la estrategia de comunicación política interpersonal pretende ser un eslabón en la gran tarea que todos tenemos de mejorar día a día nuestro entorno.

Así es que la estrategia de comunicación interpersonal que aquí formulo no sólo es la prestación de un servicio social en salud, sino el desarrollo de mensajes que motiven a las mujeres y hombres chiapanecos para el reconocimiento de sus cualidades y capacidades; para que logren metas específicas a corto, mediano y largo plazo en torno a su aspecto físico, mental y social.

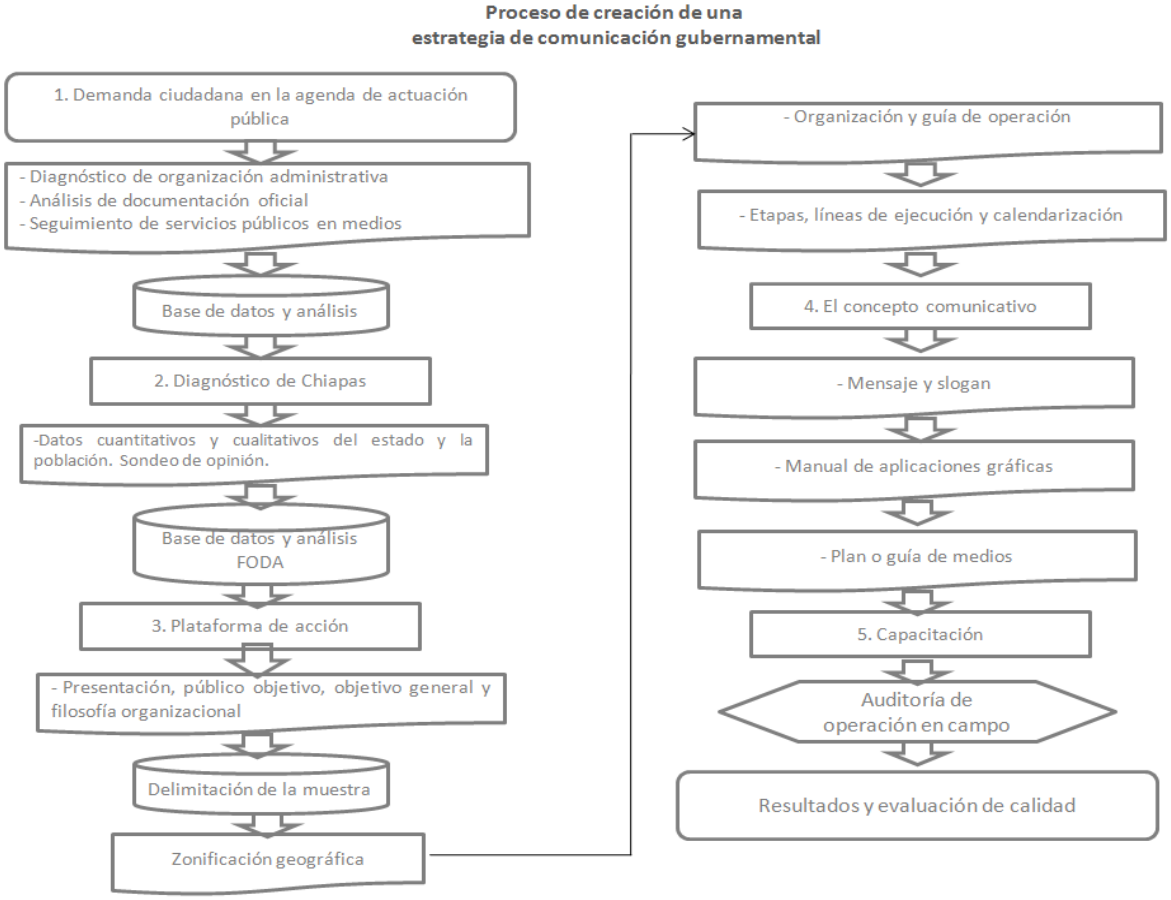
Busca impulsar su autoconocimiento y desarrollo físico a través de herramientas que activen el aspecto *afectivo-emocional, cognitivo-racional* y *volitivo-conductual;* es decir, los sentimientos, pensamientos y acciones en dirección a un crecimiento integral que le permita ser no sólo una persona sana sino, a medida de lo posible, un ciudadano participativo y comprometido con su estado.

En pocas palabras es una estrategia de comunicación que sirve a los chiapanecos para promover relaciones humanas sanas y productivas que fortalezcan el crecimiento del estado, lejos de conflictos o divisiones. Un cuerpo de activistas y médicos capacitados que apoyarán a las zonas más necesitadas del estado a través de mil 471 unidades móviles durante seis días, del 16 al 21 marzo de 2009, en las siguientes áreas:

- Servicio médico general
- Servicio médico dental y orientación en salud bucal
- Consultas nutricionales
- Orientación en rutinas básicas de ejercicio
- Medición de presión y glucosa
- Pláticas de identificación oportuna de enfermedades (cáncer cérvico uterino y de mama; diabetes e hipertensión arterial).
- Mini curso de primeros auxilios
- Encuentro con parteras de poblaciones de escasos recursos
- Brigadeo de invitación casa por casa (duración 15 días)

Antes de continuar con el perfil del público objetivo, muestro el diagrama de flujo de la estrategia de comunicación que desarrollo, cabe destacar que el primer paso inicia con la existencia de una demanda ciudadana en el terreno de la salud y la voluntad del gobierno del estado de Chiapas para ingresarla a la agenda de actuación pública. El proceso termina cuando la operación de la estrategia de comunicación en campo concluye y son evaluados sus resultados.

Diagrama de Flujo



3.2. Público objetivo

Hay un Chiapas que muchos reconocen que existe, pero hay que estar ahí para entender la impotencia de las casas que hechas de madera y cartón tratan de mantenerse erguidas para dar cobijo no a uno o dos, sino a más de diez personas en su interior. A ellas no les importa el piso de tierra o tener sólo dos cuartos para taparlos del fuerte sol porque todos son su familia, pero tal vez si hablaran seguramente no repararían en advertir lo bueno que sería si las cosas fueran diferentes.

Motozintla y Huixtla, Ocosingo o Cintalapa, Villa Flores o Palenque, los 118 municipios tienen mucho en común, aún hay caminos sin pavimentar que sirven de paso a mujeres y niños que viven en extrema pobreza, que andan con ropita vieja y zapatos de hule; ellos, acostumbrados a dejar pasar sus días sin escuela y ellas viviendo como lo hicieron sus antepasados, sin agua en el hogar, sin salubridad y con la esperanza casi nula de que sus hijos puedan aspirar a una vida mejor.

Y es que Chiapas, estado de riqueza natural sin comparación que presumimos todos los mexicanos, tiene pobreza, así, a secas: pobreza. Los jóvenes que la viven a diario ya no aspiran a quedarse en la tierra que los vio nacer porque está inerte, los paisajes a veces engañan la vista de los extraños, pero los que están ahí, saben que esa belleza no toca a sus puertas porque en sus ejidos o colonias hay hambre y mucha necesidad, así que tienen que emigrar a buscar un mejor porvenir.

Ahí, en esas localidades está el público objetivo de la presente estrategia de comunicación, son hombres y mujeres entre los 29 y 39 años de edad quienes, para los índices de población, se encuentran en edad productiva. Casi todos ellos son padres de familia de mínimo dos hijos, por lo que sus demandas ciudadanas se concentran en educación, salud y empleo aunque actualmente en el estado y, para poder llevar alimento a su hogar, trabajan hasta dos jornadas laborales al día, pero eso no les permite ganar más de cincuenta pesos diarios.

Según la Asociación Mexicana de Agencias de Investigación y Opinión Pública (AMAI)[74], las características del público objetivo al que va dirigida la presente estrategia lo colocan en las clasificaciones de nivel socioeconómico D y/o E, mismas que regularmente no se incluyen en la segmentación de

[74] www.fergut.com/wordpress/

mercado comercial debido a que sus aspiraciones de compra han sido frustradas.

La autorrealización, la autoestima, el afecto o la pertenencia social son necesidades que tienen y viven otros estratos; el público objetivo al que me dirijo tiene la prioridad de satisfacer sus necesidades básicas. Lo demás, ni siquiera pensarlo. Por eso, como ciudadanos, sus exigencias tienen que ver no sólo con la salud, sino con obviedades como la educación, el empleo, la nutrición y todo aquello que representa una necesidad para que los suyos sobrevivan.

Desde San Juan Cancuc aislado por la terracería, donde la vocación de la tierra es poco productiva y los tzetzales no tienen qué comer; pasando por Francisco León municipio donde se encuentra el famoso volcán Chichonal, pero que sufre de vías de comunicación limitadas y la gente, como la del resto del estado que padece pobreza, con vestimenta austera camina en sus calles esperando a que suceda algo que le cambie la vida.

Hasta la capital, Tuxtla Gutiérrez, donde los cinturones de pobreza tienen una densidad de población muy alta, alimentada por inmigrantes y gente que llega a la ciudad con esperanza de encontrar prosperidad, pero como la actividad de Tuxtla gira en torno a la burocracia, sin empresas, ni empleo, los cordones de miseria siguen creciendo.

Esa es la zona de influencia del público objetivo al que la estrategia de comunicación va dirigida. Es un programa que intenta llegar a la gente cuyas aspiraciones no son complicadas porque lo que quieren es ver diariamente alimentos básicos en su mesa, que sus hijos no tengan que migrar para buscar una mejor calidad de vida, que sepan leer y que la tierra florezca para que el campo entregue sus frutos.

3.3. Paso uno ¿Cuáles son los resultados que quiero obtener?

Crear la plataforma estratégica es establecer un asistente administrativo de control, algo así como una guía que nos conduce con organización al éxito de nuestros fines. Es por eso que debemos tener muy en claro nuestro objetivo general y estructurarlo cuantitativamente para poder evaluarnos al final de nuestra tarea.

En la jerga de la mercadotecnia política los llaman ¨los cuatro pasos¨ conocidos por todos pues no son otra cosa más que el lineamiento de objetivos y la planificación para la operación en campo (zonificación, organización y la temporalidad de la estrategia). La directriz que planteo, así como la formación ética las presento a continuación:

3.3.1. Objetivo general

Brindar servicios itinerantes de calidad en medicina preventiva al 10% de la población de cada municipio y tocar el 90% de las viviendas de todo el estado para comunicar las actividades en salud del gobierno de Juan Sabines Guerrero durante la semana del 16 al 21 de marzo de 2009.

3.3.2. Objetivos particulares

- Ofrecer servicios de calidad y con sentido humano en las 1471 unidades móviles que ofrece el Gobierno Federal.
- Fomentar el uso de los hospitales y centros de salud del estado.
- Promover la prevención de enfermedades como el cáncer, la diabetes o la hipertensión arterial.
- Aplicación en campo de técnicas de comunicación política interpersonal para integrar a los chiapanecos en la toma de decisiones gubernamentales.
- Mediante las técnicas de comunicación política interpersonal, activar el aspecto *afectivo-emocional, cognitivo-racional* y *volitivo-conductual;* es

decir, los sentimientos, pensamientos y acciones en dirección a un crecimiento integral y salud de los chiapanecos.

- Entablar comunicación más estrecha entre la medicina tradicional, el profesional médico y el gobierno del estado para el beneficio de los Chiapanecos.
- Construir la base para la creación de redes ciudadanas que permitan la retroalimentación de información política en todo el estado.
- Proyectar una verdadera capacidad de gobierno, hábil para solucionar los problemas del estado de manera eficiente y asertiva.
- Negociación y proyección de un clima político y social de concordia y cooperación entre autoridades y ciudadanía con el fin de proyectar y consolidar un gobierno plural y cercano a la opinión pública.

3.4. Filosofía

Todo lo anterior se encuentra sustentado en una forma particular para el accionar comunicativo, con una filosofía delimitada éticamente por principios ineludibles en la actividad de cada miembro y operador de la estrategia. De ahí que establezca los siguientes parámetros a introyectar en la estructura organizacional:

Visión

Ser un medio de comunicación entre Juan Sabines Guerrero y la población vulnerable que requiere de servicios de salud por parte del gobierno de Chiapas.

Misión

Un equipo médico sensible y humano que logre cercanía con las comunidades Chiapanecas a través de servicios de calidad y profesionalismo ético que den credibilidad y aceptación de las acciones del gobernador Juan Sabines Guerrero.

Valores

- **Triunfo**
Mantener una actitud positiva y concentrada en ganar.

- **Responsabilidad**
Capacidad para anteponer el compromiso personal con acciones positivas y proactivas que beneficien el objetivo de la estrategia.

- **Trabajo en equipo**
Habilidad y conocimientos como complemento de otras que, en conjunto, trabajan comprometidas para cumplir la planeación y objetivo la estrategia.

- **Profesionalismo**
Conocimiento especializado para diagnosticar la sintomatología del paciente de forma eficaz y oportuna, recordando en todo momento el compromiso de servir a la sociedad.

- **Ética**
Actitud y trato hacia los pacientes buscando en todo momento su bienestar psicológico y físico.

- **Calidad Humana**
Dar siempre un trato apreciado por los pacientes. Sentir gratificación por la atención que se está brindando.

- **Cercanía con la gente**
Tornar un ambiente cálido, de respeto hacia la población; saber escuchar pacientemente sus dolencias y resolver dudas o preguntas de forma clara y precisa.

3.5. Paso Dos. Muestra y Zonificación

Del desarrollo de este punto, tiene la idea de cómo y cuántos recursos humanos necesitaré, del tipo de logística, líneas de acción y materiales que podrán echar a andar la operación en campo, además de que indica dónde se encuentra el target y cómo avanzará la estructura en tierra para encontrarlo.

Ahora bien, el gobernador cuenta con mil 471 ambulancias para trabajarlas en seis días, la propuesta es que sean distribuidas en los 118 municipios de acuerdo a su peso poblacional. Las unidades móviles serán colocadas en plazas, mercados y zonas de mayor afluencia de tal manera que, en seis días, el cuerpo

médico pueda atender hasta el 10% de la población mayor de edad de cada municipio tal y como lo solicita el gobierno de Chiapas.

El cálculo para asignar unidades se hace dividiendo el número de ciudadanos mayores de 18 años del municipio entre el total estatal, el resultado se multiplica por el número de unidades médicas asignadas por los Gobiernos Federal y Estatal. A continuación, el caso de Ocosingo:

$$\frac{94{,}541}{2{,}650{,}133} = 0.03567406 \times 1471 \text{ unidades móviles} = 52 \text{ unidades}$$

De esta manera, al municipio de Ocosingo que tiene un peso de 94 mil 541 personas mayores de 18 años se le asignarán 52 unidades móviles mismas que se distribuirían en sus regiones más importantes. Así; por ejemplo a su localidad llamada Nueva Palestina (con 8,691 personas), se le proporcionarían 5 unidades móviles; es decir, 1 brigada de atención médica.

$$\frac{8{,}691}{94{,}541} = 0.091928369 \times 52 = 4.7$$

Siguiendo con el ejemplo de Ocosingo, a su localidad Tenango (con 4,447 personas), se le asignarían 2 unidades móviles y a Frontera Corozal (con peso poblacional de 4,080), también se le concederían 2 más, todo para llegar a un total de 9 mil 454 beneficiados; es decir, el 10% de la población vulnerable mayor de edad de Ocosingo.

De acuerdo a las fórmulas, desarrollo el cuadro siguiente donde muestro la distribución de las unidades móviles que por seis días trabajarán en los 118 municipios:

*UM Unidad médica

MUNICIPIO	18 AÑOS Y MAS	VIVIENDAS	10%	UM*
ACACOYAGUA	9,012	3,628	901	5
ACALA	17,911	8,233	1,791	10
ACAPETAHUA	16,407	6,964	1,641	9
ALDAMA	2,585	923	259	1
ALTAMIRANO	13,974	5,763	1,397	8
AMATAN	10,320	4,046	1,032	6
AMATENANGO DE LA FRONTERA	15,404	6,285	1,540	9
AMATENANGO DEL VALLE	4,398	1,927	440	2
ANGEL ALBINO CORZO	14,073	6,723	1,407	8
ARRIAGA	27,294	12,482	2,729	15
BEJUCAL DE OCAMPO	3,813	1,255	381	2
BELLA VISTA	11,172	3,783	1,117	6
BENEMERITO DE LAS AMERICAS	8,265	3,344	827	5
BERRIOZABAL	20,362	8,143	2,036	11
BOCHIL	14,716	5,752	1,472	8
CACAHOATAN	25,916	10,641	2,592	14
CATAZAJA	11,538	4,170	1,154	6
CHALCHIHUITAN	7,625	3,147	763	4
CHAMULA	38,931	15,517	3,893	22
CHANAL	5,628	2,095	563	3
CHAPULTENANGO	4,486	1,564	449	2
CHENALHO	17,367	6,581	1,737	10
CHIAPA DE CORZO	47,203	20,629	4,720	26
CHIAPILLA	3,724	1,401	372	2
CHICOASEN	3,584	1,406	358	2
CHICOMUSELO	17,688	6,870	1,769	10
CHILON	49,501	17,991	4,950	27
CINTALAPA	47,353	18,672	4,735	26
COAPILLA	4,473	2,064	447	2
COMITAN DE DOMINGUEZ	76,506	34,850	7,651	42
COPAINALA	14,225	5,823	1,423	8
EL BOSQUE	10,380	3,124	1,038	6
EL PORVENIR	7,011	2,211	701	4
ESCUINTLA	17,500	6,928	1,750	10
FRANCISCO LEON	3,249	1,126	325	2
FRONTERA COMALAPA	32,892	15,401	3,289	18
FRONTERA HIDALGO	7,362	3,161	736	4
HUEHUETAN	22,052	7,721	2,205	12

HUITIUPAN	11,182	4,156	1,118	6
HUIXTAN	10,882	3,830	1,088	6
HUIXTLA	35,113	12,352	3,511	19
IXHUATAN	5,180	2,049	518	3
IXTACOMITAN	5,989	2,379	599	3
IXTAPA	12,331	4,439	1,233	7
IXTAPANGAJOYA	3,037	1,091	304	2
JIQUIPILAS	25,853	10,745	2,585	14
JITOTOL	8,002	3,287	800	4
JUAREZ	14,026	5,377	1,403	8
LA CONCORDIA	22,143	10,822	2,214	12
LA GRANDEZA	3,423	1,242	342	2
LA INDEPENDENCIA	22,323	8,638	2,232	12
LA LIBERTAD	3,907	1,704	391	2
LA TRINITARIA	40,578	14,983	4,058	23
LARRAINZAR	8,540	3,344	854	5
LAS MARGARITAS	55,907	19,719	5,591	31
LAS ROSAS	13,164	5,723	1,316	7
MAPASTEPEC	26,086	11,461	2,609	14
MARAVILLA TENEJAPA	6,294	2,095	629	3
MARQUES DE COMILLAS	5,172	1,899	517	3
MAZAPA DE MADERO	4,857	1,611	486	3
MAZATAN	16,513	6,670	1,651	9
METAPA DE DGUEZ	3,634	1,334	363	2
MITONTIC	3,311	2,105	331	2
MONTECRISTO DE GUERRERO	3,554	1,574	355	2
MOTOZINTLA	37,581	12,959	3,758	21
NICOLAS RUIZ	2,143	842	214	2
OCOSINGO	94,541	35,186	9,454	52
OCOTEPEC	5,368	2,299	537	3
OCOZOCOAUTLA DE ESPINOSA	43,601	18,493	4,360	24
OSTUACAN	10,149	3,647	1,015	6
OSUMACINTA	2,145	1,016	215	1
OXCHUC	24,411	8,478	2,441	14
PALENQUE	60,896	24,444	6,090	34
PANTELHO	10,984	3,751	1,098	6
PANTEPEC	5,587	2,480	559	3
PICHUCALCO	21,367	7,751	2,137	12
PIJIJIAPAN	31,525	14,253	3,153	17
PUEBLO NVO.SOLISTAHUACAN	14,338	5,746	1,434	8
RAYON	4,205	1,771	421	2

REFORMA	23,910	10,243	2,391	13
SABANILLA	12,720	4,836	1,272	7
SALTO DE AGUA	30,219	10,539	3,022	17
SAN ANDRES DURAZNAL	2,092	660	209	1
SAN CRISTOBAL DE LAS CASAS	97,062	41,204	9,706	54
SAN FERNANDO	18,642	7,729	1,864	10
SAN JUAN CANCUC	14,170	4,594	1,417	8
SAN LUCAS	3,468	1,523	347	2
SANTIAGO EL PINAR	1,317	580	132	1
SILTEPEC	19,720	6,801	1,972	11
SIMOJOVEL	19,409	6,700	1,941	11
SITALA	5,852	2,038	585	3
SOCOLTENANGO	9,975	4,155	998	6
SOLOSUCHIAPA	4,818	1,835	482	3
SOYALO	5,248	2,123	525	3
SUCHIAPA	11,229	4,546	1,123	6
SUCHIATE	17,648	9,421	1,765	10
SUNUAPA	1,435	501	144	2
TAPACHULA	180,877	83,677	18,088	100
TAPALAPA	2,491	1,041	249	2
TAPILULA	6,730	2,732	673	4
TECPATAN	24,391	9,833	2,439	14
TENEJAPA	19,503	6,888	1,950	11
TEOPISCA	16,246	7,944	1,625	9
TILA	36,271	12,450	3,627	20
TONALA	57,182	23,283	5,718	32
TOTOLAPA	3,577	1,313	358	2
TUMBALA	16,312	5,492	1,631	9
TUXTLA CHICO	23,155	9,022	2,316	13
TUXTLA GUTIERREZ	329,822	143,337	32,982	183
TUZANTAN	15,226	6,180	1,523	8
TZIMOL	8,458	3,946	846	5
UNION JUAREZ	8,858	3,698	886	5
VENUSTIANO CARRANZA	35,520	14,916	3,552	20
VILLA COMALTITLAN	17,852	6,794	1,785	10
VILLA CORZO	43,196	19,314	4,320	24
VILLAFLORES	59,196	25,744	5,920	33
YAJALON	19,642	7,273	1,964	11
ZINACANTAN	20,952	6,239	2,095	12
TOTAL	2,650,133	1,081,233	265,013	1,471

Ahora bien, según palabras del Secretario de Salud y el Gobernador del estado, un médico general, puede atender hasta 30 pacientes en una jornada laboral de 8 horas, en 6 días, ese mismo profesional podría atender hasta 180 pacientes.

Para reducir costos en estructura se recomienda crear brigadas de atención médica de 5 unidades móviles, cada una con tres médicos generales que atiendan al 6% de la población objetivo a nivel estatal.

Las áreas de enfermería, nutrición, ortodoncia, primeros auxilios y pláticas de prevención de enfermedades, etcétera, pueden encargarse del 4 por ciento restante del *target* y llegar con mayor facilidad al 10% de cada municipio. Estaríamos hablando de 294 brigadas de 5 unidades móviles cada una para ofrecer servicios de salud por todo el estado.

En los casos excepcionales en donde por ser de poca concentración poblacional se asignan menos de 5 unidades, se recomienda utilizar carpas, sillas, templetes, etcétera, de patrocinadores para cubrir la figura de las unidades móviles.

Así es como la atención médica podrá llegar a su objetivo, pero los brigadistas tienen a su vez la meta de tocar el 90% de las viviendas de todo el estado para informar en quince días sobre las actividades en salud preventiva del gobierno local e invitar a los chiapanecos para que asistan a las unidades móviles, así como a los hospitales y centros de salud.

Para llegar a la meta, cada brigadista deberá activar 50 viviendas mínimo al día, de tal suerte que se necesita una estructura de aproximadamente 1141 personas preparadas en técnicas de comunicación política interpersonal que estén en posibilidades de tocar el 90% de los hogares de Chiapas, lo anterior sigue la fórmula:

1, 081, 233 = 21,624 = 1141 brigadistas
50 visitas 15 días

Posteriormente, para dividir el territorio y que sea atendido eficazmente por un número adecuado de brigadistas, aplico la siguiente fórmula:

1441 = brigadistas por municipio
Núm. de viviendas

A continuación, preparo la lista que contempla la estructura adecuada para incentivar el avance en campo, dicho análisis contempla 118 *Vigilantes de Brigada*, la cantidad de supervisores por ayuntamiento, tomando en cuenta que estos últimos pueden verificar el trabajo de hasta 20 brigadistas, además del número de activistas-brigadistas por municipio.

MUNICIPIO	Brigadistas	Supervisores
ACACOYAGUA	5	
ACALA	11	
ACAPETAHUA	9	
ALDAMA	1	
ALTAMIRANO	8	
AMATAN	5	
AMATENANGO DE LA FRONTERA	8	
AMATENANGO DEL VALLE	3	
ANGEL ALBINO CORZO	9	
ARRIAGA	17	
BEJUCAL DE OCAMPO	2	
BELLA VISTA	5	
BENEMERITO DE LAS AMERICAS	4	
BERRIOZABAL	11	
BOCHIL	8	
CACAHOATAN	14	
CATAZAJA	6	
CHALCHIHUITAN	4	
CHAMULA	21	1
CHANAL	3	

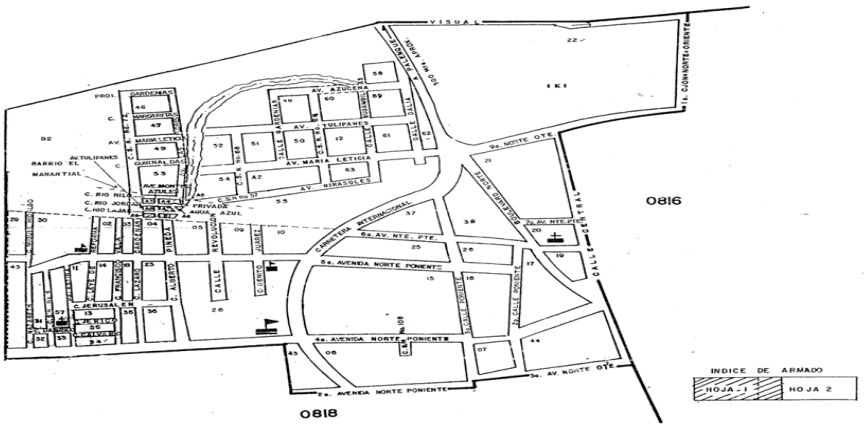
CHAPULTENANGO	2	
CHENALHO	9	
CHIAPA DE CORZO	27	1
CHIAPILLA	2	
CHICOASEN	2	
CHICOMUSELO	9	
CHILON	24	1
CINTALAPA	25	1
COAPILLA	3	
COMITAN DE DOMINGUEZ	46	2
COPAINALA	8	
EL BOSQUE	4	
EL PORVENIR	3	
ESCUINTLA	9	
FRANCISCO LEON	2	
FRONTERA COMALAPA	21	1
FRONTERA HIDALGO	4	
HUEHUETAN	10	
HUITIUPAN	6	
HUIXTAN	5	
HUIXTLA	16	
IXHUATAN	3	
IXTACOMITAN	3	
IXTAPA	6	
IXTAPANGAJOYA	1	
JIQUIPILAS	14	
JITOTOL	4	
JUAREZ	7	
LA CONCORDIA	14	
LA GRANDEZA	2	
LA INDEPENDENCIA	11	
LA LIBERTAD	2	
LA TRINITARIA	20	1
LARRAINZAR	4	
LAS MARGARITAS	26	1
LAS ROSAS	8	
MAPASTEPEC	15	
MARAVILLA TENEJAPA	3	
MARQUES DE COMILLAS	3	
MAZAPA DE MADERO	2	
MAZATAN	9	

METAPA DE DGUEZ	2	
MITONTIC	3	
MONTECRISTO DE GUERRERO	2	
MOTOZINTLA	17	
NICOLAS RUIZ	1	
OCOSINGO	47	2
OCOTEPEC	3	
OCOZOCOAUTLA DE ESPINOSA	25	
OSTUACAN	5	
OSUMACINTA	1	
OXCHUC	11	
PALENQUE	33	1
PANTELHO	5	
PANTEPEC	3	
PICHUCALCO	10	
PIJIJIAPAN	19	1
PUEBLO NVO.SOLISTAHUACAN	8	
RAYON	2	
REFORMA	14	
SABANILLA	6	
SALTO DE AGUA	14	
SAN ANDRES DURAZNAL	1	
SAN CRISTOBAL DE LAS CASAS	55	3
SAN FERNANDO	10	
SAN JUAN CANCUC	6	
SAN LUCAS	2	
SANTIAGO EL PINAR	1	
SILTEPEC	9	
SIMOJOVEL	9	
SITALA	3	
SOCOLTENANGO	6	
SOLOSUCHIAPA	2	
SOYALO	3	
SUCHIAPA	6	
SUCHIATE	13	
SUNUAPA	1	
TAPACHULA	112	5
TAPALAPA	1	
TAPILULA	4	
TECPATAN	13	
TENEJAPA	9	

TEOPISCA	11	
TILA	17	
TONALA	31	1
TOTOLAPA	2	
TUMBALA	7	
TUXTLA CHICO	12	
TUXTLA GUTIERREZ	191	10
TUZANTAN	8	
TZIMOL	5	
UNION JUAREZ	5	
VENUSTIANO CARRANZA	20	1
VILLA COMALTITLAN	9	
VILLA CORZO	26	1
VILLAFLORES	34	1
YAJALON	10	
ZINACANTAN	8	
	1441	35

Ahora bien, para que los brigadistas toquen puerta por puerta, inicio una nueva segmentación, una minería de datos que entregue depuradas las 20 mil localidades del estado para que las que tienen mayor densidad poblacional sean diseminadas y a su vez generar un mapa de apoyo que pueda ser trabajado manzana por manzana, asegurando que el 90% de las viviendas de Chiapas sean visitadas.

Programas como Mapinfo o ArcView, cruzan los datos duros que caracterizan al público objetivo (en este caso los que tienen mayor grado de marginación), puntualizan y localizan geográficamente dichas zonas lo que permite que los activistas tengan un primer acercamiento de los detalles físicos del territorio que les tocará cubrir. (ver el siguiente ejemplo)



Todo lo anterior, sólo es un resumen del avance en tierra que deberán ejecutar los brigadistas y el cuerpo médico. Por eso es importante el paso dos porque de la zonificación depende el acercamiento cara a cara con la población para activar una comunicación política que permita establecer lazos de confianza con la gente; la minería de datos es lenta, pero es definitivo estudiar y, sobretodo, operar el resultado final.

Conocer el territorio, es la primera parte para llegar exitosamente al receptor de la estrategia, pero para operarla en campo, es necesario que me detenga a pensar en la preparación de la estructura; es decir, del recurso humano, punto que desarrollo a continuación.

3.6. Paso Tres. La Organización

Es en este paso donde establezco el flujo de comunicación interno y externo del recurso humano que tendrá que operar en campo la estrategia. Es aquí donde quedan cimentados los lineamientos para generar el ambiente organizacional que debe ser introyectado en la capacitación y evaluado durante la aplicación.

La etapa de organización, es sin lugar a dudas la preparación para el reclutamiento de la estructura y; al mismo tiempo, el manual operativo que indicará los errores en el actuar y resolverá dudas durante la toma de decisiones en

campo. Así es que comenzaré por describir de manera general la jornada diaria que ejecutará el recurso humano para después presentar el organigrama, la estructura detallada y especificar responsabilidades, actividades, así como el perfil de cada miembro.

3.6.1 Descripción general de la jornada al día

Toda la estructura, a excepción de la Brigada casa por casa, del 16 al 21 de marzo de 2009, trabajará para cumplir diariamente las siguientes actividades:

- Antes de la llegada, *Programación de rutas y exploración de campo* debe cumplir con su labor de invitación previa y ubicación de grupo de parteras en caso de haberlas. *Logística y materiales*, por su parte, trabaja en la contratación de viáticos y proporciona a todos sus herramientas de trabajo.
- Durante la jornada, se da apoyo con perifoneo para hacer invitación durante todo el día.
- Las actividades deben comenzar a las nueve de la mañana y concluir a las ocho de la noche.
- Existen cinco voluntarios básicos, uno que registra la información de los beneficiados o promovidos, un apoyo para éste (que al mismo tiempo puede impartir las rutinas de ejercicios) y los otros que desarrollan técnicas de comunicación para promover el voto a través de pláticas de prevención.
- Otros brigadistas van casa por casa para invitar a la gente para promover los beneficios de los servicios de salud, salen para hablar con directores de planteles nivel preparatoria y a la salida de escuelas para invitar a las mamás de los niños.
- Una vez concluida la jornada, el equipo se reúne y analiza el número total de beneficiarios registrados, depura y contabiliza la lista para hacerla llegar al grupo central.

- **3.6.2. <u>Actividades por unidad móvil</u>**

JORNADA DIARIA POR HORA														
	HORA DE TRABAJO													
ACTIVIDAD	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21
Preparación	X													
Servicio Médico General		X	X	X	X	X		X	X	X	X	X	X	
Servicio Médico dental y orientación en salud bucal		X	X	X	X	X		X	X	X	X	X	X	
Consultas nutricionales		X	X	X	X	X		X	X	X	X	X	X	
Orientación en rutinas básicas de ejercicio			X			X			X		X			
Medición de pesión y glucosa	X	X	X	X	X	X	X			X	X	X	X	X
Pláticas de identificación oportuna de enfermedades (cáncer cérvico uterino y de mama; diabetes e hipertensión arterial)	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Mini curso de primeros auxilios				X					X					
Brigadeo de invitación casa por casa		X	X	X	X	X		X	X	X				
Encuentro con parteras de poblaciones de escasos recursos						X								
Análisis de jornada														X

De acuerdo al nivel de las metas alcanzadas, el *Vigilante Médico* es el responsable de organizar la jornada de trabajo; por ejemplo, en caso de haber menos asistencia, pide a los brigadistas de campo que vayan por más gente invitándola en sus domicilios, aún sin estar presente el *Vigilante Brigada*. Por lo anterior, siempre se hablará de un cronograma diario tentativo. En el cuadro de arriba, sólo se muestra el ideal.

Cada miembro de la organización, tiene contemplada una hora de comida; sin embargo, el *Vigilante Médico* también decide el horario de cada uno de acuerdo a la dinámica de la jornada.

La plática con parteras se dará en aquellas poblaciones que así lo requieran. Sólo habrá un encuentro y se dará en la locación de la unidad móvil.

3.6.3. Personal

Serán 294 brigadas de salud conformadas por cinco unidades móviles que buscarán activar y prestar servicios a 265 mil personas en todo el estado; es decir, el 10% de la población mayor de 18 años y ubicada en zonas marginadas, aunque la atención médica será prestada a cualquier persona que lo solicite, sin importar sexo, edad o condición socioeconómica.

A continuación se presenta la lista de recursos humanos mínimos para ser distribuidos en una brigada de 5 unidades móviles de salud, así como la estructura necesaria a nivel estatal.

Personal	**Número mínimo en una brigada de servicio Médico**	**Estructura nivel estatal**
Médicos generales	3	882
Médico dentista	1	294
Especialista en nutrición	1	294
Enfermera medición de glucosa y colesterol	2	588
Enfermera de apoyo	2	588
Profesional en educación física	1	294
Encargado de control y registro	2	588
Encargado de pláticas de prevención enfermedades	1	294
Chofer encargado perifoneo	1	294
	14	4116

Ahora bien, con respecto a la Brigada Casa por Casa, el recurso humano debe responder a las necesidades en campo, las cifras son las siguientes:

Vigilante Brigada Casa X Casa	Supervisores	Brigadistas
118	35	1441

TOTAL	1594 personas

A continuación, entrego también una lista de organizaciones de parteras de Chiapas, el encargado de realizar exploración en campo, debe buscar además a aquellas mujeres que no pertenezcan a ninguna organización y saber cuántas asistirán, pedir lista de asistencia y movilizarlas hasta el lugar donde se encuentre ubicada la unidad móvil asignada para cada encuentro:

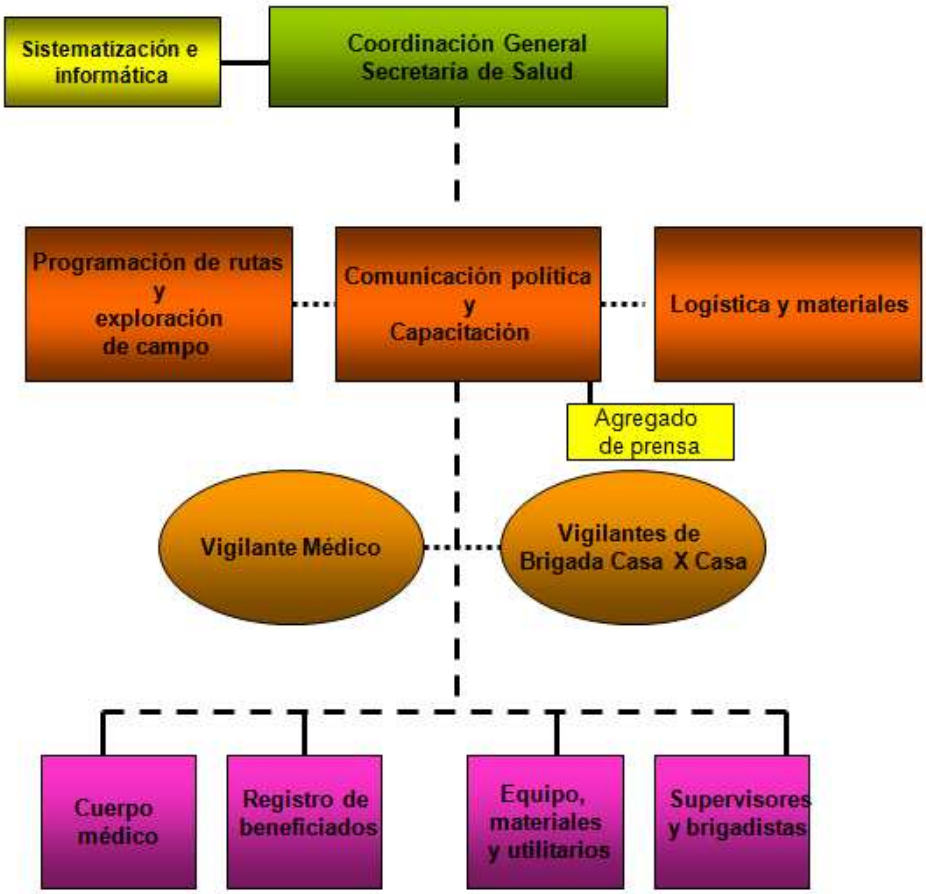
- Consejo de Organizaciones de Médicos y Parteras Indígenas Tradicionales de Chiapas, A.C.
- Organización de Médicos Indígenas del Estado de Chiapas, A.C.
- Organización de Parteras Tradicionales del Norte de Chiapas (OPTNCH).
- Organización de Parteras Tradicionales Mayas de Chiapas - Región Santo Domingo.
- Grupo de Parteras y Conocimientos Empíricos de Frontera Corozal.
- Organización de Médicos Tradicionales de Xiloljá, A.C.
- Organización de Médicos Indígenas Tojolabales, A.C.
- Organización de Médicos Tradicionales Tzotzil, Zoque, Zona Centro-Ometzoc.
- Organización de Médicos Indígenas de la Región Sierra, A.C.
- Organización de Médicos Tradicionales y Parteras Unios de Tila.
- Organización de Médicos Tradicionales de Simojovel, A.C.

3.6.4. Organigrama General

La estructura y flujo de comunicación que propongo es la de tipo descendente principalmente para la toma de decisiones que deberán tomar las cabezas del grupo, como se verá en la capacitación de la organización, predomina el trabajo en equipo, cada miembro tiene una función específica e igualmente valiosa para lograr la meta de la jornada diaria.

Un ejemplo de trabajo en equipo es la colaboración para que los encargados de cada área concluyan sus responsabilidades mantengan limpio el lugar y las unidades móviles. En la figura siguiente, se muestra el esquema general y red de comunicación.

ORGANIGRAMA



3.6.5. <u>Guía de Operación en Campo</u>

Este es el punto donde describo las actividades y funciones que desarrollará cada uno de los miembros del organigrama, sus responsabilidades, el flujo de comunicación interno y externo de cada uno de ellos, así como el perfil profesional. Al final, también agrego los formularios que deberán ser llenados para el control de la información recabada.

Coordinación General Secretaría de Salud. Es quien coordina a nivel estatal las diferentes actividades de la brigada médica. Estará en constante comunicación con las áreas de programación y rutas; comunicación política; logística y materiales, vigilante médico y vigilante casa por casa para tomar decisiones que beneficien el número de receptores de la estrategia y las metas se cumplan en tiempo y forma.
Es un área administrativa de la organización y como tal se encarga de toda la gestión informativa y de los recursos materiales de comunicación.

- **Funciones específicas**
  - Es el encargado de tomar decisiones administrativas para que cada brigada opere en óptimas condiciones.
  - Realiza la contratación de la estructura y paga por los servicios profesionales.
  - Junto con programación de rutas, lleva el control del número de ciudadanos y verifica que el avance de las brigadas se realice sin contratiempos en cada localidad.
  - Tiene a su vez la función de realizar cabildeo y negociación política con los grupos de oposición y simpatizantes al gobierno para que la estrategia se lleve en un ambiente de conciliación.
  - Con el área de Comunicación Política y Capacitación, se encarga de generar las condiciones para mantener a la estructura motivada en cumplir con el objetivo general de la estrategia. Proporciona los recursos financieros para que los utilitarios y materiales directos puedan reproducirse.
  - Genera las condiciones para dar a conocer la estrategia a través de los medios de comunicación en espacios gratuitos y no gratuitos.
  - Es quien comunica junto con el gobernador, a los presidentes municipales, diputados locales y federales sobre la estrategia y sus beneficios.
  - En coordinación con logística y materiales, dotan a la estructura del equipo y recursos necesarios para que cumplan con su trabajo diario.
  - Vigilante Médico, Vigilante Casa por casa son las figuras con las que coordina y verifica el avance diario en campo, con ello se mantiene al tanto de las necesidades con el fin de dar respuesta rápida dichas carencias.
- **Su área de apoyo es la de sistematización e informática.** Quien reúne la información del avance de cada brigada y metas cumplidas con el fin de generar una base de datos que permita iniciar una red ciudadana con los asistentes captados durante la operación de la estrategia.

PERFIL		
Nombre:	***CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS*** • Administración de recursos • Reconoce las habilidades y perfil de toda la organización así como de sus encargados, también conoce el territorio y rutas para asegurar la avanzada por tierra.	***HABILIDADES Y APTITUDES*** • Manejo de grupos. • Toma de decisiones bajo presión. Organizado y con manejo de autoridad.

Sistematización e informática. (Asistente del Coordinador General), alimenta la base de datos de la estrategia de comunicación.

- **Funciones específicas**
  - Desarrollo de programas especiales para el manejo de la información gubernamental.
  - Cruce de datos, generación de mapas para el avance en tierra, creación de reportes ejecutivos y administrativos.
  - Registra el avance de acuerdo a metas establecidas de cada brigada.
  - Alimenta la base de datos de los activados, así como de los brigadistas.
  - Identifica consolidados por día, por brigada, por municipio y a nivel estatal.
  - Segmenta a los activados por edad, sexo, ocupación, domicilio, fecha de nacimiento, demandas, etcétera.

PERFIL

Nombre:	***CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS***	***HABILIDADES Y APTITUDES***
	Programación de sistemas, procesamiento de datos, manejo de programas cartográficos, Windows XP y dominio de Office 2000. • 5 años de experiencia mínimo	• Organizado y responsable.

Programador de rutas y exploración de campo. Elige la localización de la brigada en campo, establece el avance en tierra de cada brigadistas casa x casa. Da la orden del día y horarios especiales como el encuentro con parteras.

- **Funciones específicas**
  - Mantiene comunicación directa con el coordinador general para no contraponer agendas o, en dado caso, aprovechar la coincidencia de tiempos para establecer la ruta de cada brigada.
  - Empalma la proximidad de la Brigada Casa X Casa con las unidades móviles de manera que los días de la brigada médica, los promotores se encuentren cerca para facilitar la movilización de gente.
  - Es el encargado de ubicar zonas simpatizantes con el gobierno de Juan Sabines, entablar relación directa con sus líderes y negociar con ellos la movilización de ciudadanos lejanos de las unidades móviles.
  - Es el cuerpo de avanzada, estudia la localidad para identificar el lugar más propicio para colocar la brigada y facilitar la operación logística.
  - Verifica que el avance de las brigadas se realice sin contratiempos geográficos y anticipa la posibilidad de hostilidad debido al clima social y político contra los brigadistas.
  - Identifica los grupos de oposición y simpatizantes al gobierno para programarlos en reuniones de negociación y acuerdos.
  - Realiza pláticas con líderes de manzana antes de la brigada para preparar la aceptación de la estrategia en las comunidades.
  - Tiene a su disposición personal para la exploración de campo y comunica a Coordinación General sobre posibles contingencias por diversidad cultural como la necesidad de traductores en el contacto con parteras.
  - Son quienes identifican los grupos de parteras e independientes en las diferentes localidades y las trasladan al lugar de la brigada.

- Da las rutas de seguimiento a supervisores del servicio médico y de comunicación interpersonal, así como al encargado de perifoneo de cada brigada móvil.

PERFIL		
Nombre:	***CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS*** • Reconoce las habilidades y perfil de toda la organización así como de sus encargados, también conoce el territorio y rutas del estado. • Manejo de mapas geográficos y de identificación de segmentos para el avance por tierra. • Más de 5 años de experiencia.	***HABILIDADES Y APTITUDES*** • Organizado, responsable y con capacidad logística.

Comunicación, seguimiento y capacitación. Planifica y evalúa el avance de la estrategia de comunicación.

- **Funciones específicas**
  - Desarrolla la estrategia de comunicación y evalúa los alcances de la misma, así como la aplicación del mensaje en campo.
  - Da seguimiento a la planeación estratégica y se ocupa de su mejoramiento quitando o creando nuevas líneas de acción emergentes.
  - Es quien toma la decisión de lo que se va a comunicar y cómo a través de la capacitación de activistas.
  - Estudia los perfiles comunicacionales de cada activista y aprovecha sus potenciales para difundir el mensaje.
  - Tiene la responsabilidad de no perder de vista el objetivo comunicacional de la estrategia general de campaña, al adaptarlo a técnicas de comunicación grupal.
  - Coordina a un número de asistentes para supervisar la actividad de la comunicación política en campo.
  - Está en contacto con los vigilantes de cada programa para reforzar o superar los resultados en torno a la comunicación política y organización de los mismos, así como de sus activistas.
  - Decide sobre la cobertura periodística a través de un agregado de prensa y tiene, comunicación directa con el área de Comunicación Social del Gobierno para la colocar las noticias en los medios.

PERFIL		
Nombre:	***CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS*** • Especialista en comunicación política y en la implementación de estrategias de comunicación grupal e intragrupal en campañas electorales.	***HABILIDADES Y APTITUDES*** • Manejo de grupos. • Toma de decisiones bajo presión. • Liderazgo democrático.

	• Construcción de mensajes y manejo de técnicas de negociación o *micromarketing.* • Más de 5 años de experiencia	

Agregado de prensa especial, fotoperiodista y camarógrafo. Es el equipo encargado de cubrir la noticia generada durante las brigadas.

- **Funciones específicas**
  - Cubre la noticia y da la información de forma precisa y oportuna al área de Comunicación, seguimiento y capacitación para que ajuste el mensaje y lo envíe a Comunicación Social que a su vez colocará la nota en el mayor número de medios posibles.

PERFIL		
Nombre:	***CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS*** • **Agregado de prensa y fotoperiodista** Experiencia en prensa escrita y actividades periodísticas. • Camarógrafo. Especialista en producción y edición. • 2 años de experiencia	***HABILIDADES Y APTITUDES*** Relaciones públicas y liderazgo.

Logística y materiales. Es la parte administrativa que almacena y distribuye los recursos financieros y materiales a nivel general.

- **Funciones específicas**
  - Proporciona a toda la organización de los recursos materiales para realizar sus actividades antes, durante y después de cada brigada diaria.
  - Es quien realiza operaciones de viáticos (hospedaje, traslados y alimentación para la estructura que lo requiera).
  - Tiene comunicación directa con la coordinación general para obtener patrocinios de grupos empresariales y de presidentes municipales.
  - Contacto permanente con el Comité de Adquisiciones de la Secretaría de Finanzas y la Coordinación General de la estrategia para realizar la compra de materiales, productos y servicios externos como audio, templetes, pantallas, adornos y procura su instalación y desmantelamiento.
  - Tienen a su cargo el personal para la seguridad en los eventos, así como del mantenimiento y limpieza de las unidades médicas.
  - Está en contacto con los vigilantes de cada programa para reforzar o superar los resultados en torno a la administración y logística de los mismos.

PERFIL

Nombre:	***CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS***	***HABILIDADES Y APTITUDES***
	• En administración de organizaciones, así como en la implementación, producción y logística de eventos. • Más de 5 años de experiencia.	Relaciones públicas, comunicación y liderazgo.

OPERACIÓN EN CAMPO
Brigada de Salud Móvil

Vigilante Médico, Brigada de Salud. Son los 294 responsables por cada brigada móvil en campo, así como de su funcionamiento en recursos materiales y servicios médicos; logística y recursos humanos.

- **Funciones específicas**
  - Es un miembro del cuerpo médico en campo.
  - Realiza juntas de análisis y evaluación de la jornada al finalizar esta y entrega el reporte del día a *Coordinación general*, a *Comunicación, planeación y capacitación,* así como Logística y materiales.
  - Decide sobre la urgencia de algún evento o petición; propone medidas de solución de forma específica y las comunica directamente a las áreas pertinentes.
  - Entrega reportes estadísticos y análisis con respecto a las demandas en materia de salud, grado de padecimientos recurrentes en poblaciones vulnerables y hace propuestas de acciones concretas.
  - Es *Coordinación General* y el área *de rutas* quien le comunica la localidad así como la muestra o meta que deberán cubrir de acuerdo al número de ciudadanos en lista nominal.
  - Junto con un voluntario de Brigada Casa X Casa realiza el encuentro con parteras de la región.

Vigilante médico, tendrá que organizar en campo la siguiente estructura:

- **Encargado de registro de promovidos**

PERFIL		
Nombre:	***CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS***	***HABILIDADES Y APTITUDES***
	• Vigilante con licenciatura afín a áreas médicas y de la salud (médico, odontólogo psicólogo, etc, miembro de la brigada). • Administración de recursos humanos y materiales.	Relaciones públicas y liderazgo.

Deben ser dos figuras como ésta en cada brigada. Fungen como recepcionistas. Controlan que los asistentes reciban por lo menos un servicio y los registran en el formato de “beneficiarios” o promovidos. Para la organización de los beneficiarios es apoyado por otro quien además hace promoción directa entre los asistentes a través de pláticas.

Al final del día, junto con el Vigilante Médico, hace la depuración y conteo de promovidos para comunicarlos al Vigilante Casa X Casa para que al día siguiente ajuste la movilización de activados, así como a *Sistematización e informática* de la organización central para que alimente la base de datos. Es el responsable de que al final de la semana la información llegue físicamente hasta las oficinas centrales

- **Encargado de equipo médico, materiales y logística**

De preferencia deben ser dos, una enfermera que supervisa que tanto médicos y colegas tengan los materiales necesarios para realizar sus actividades, además de vigilar que el equipo médico se encuentre en óptimas condiciones. Otro que incluso puede ser un recepcionista será quien contabilice la publicidad directa de apoyo, así como la papelería.

Ambos tienen la responsabilidad de comunicar al Vigilante Médico y al área de *Logística y mantenimiento* las condiciones de los materiales antes de que los recursos sufran algún daño o se agoten. La sub coordinación de *Logística y mantenimiento* es la encargada de desarrollar el formato de inventario de Brigada Casa X Casa.

Ambos tienen relación directa con Logística y Mantenimiento para recibir el material; pero en campo su jefe inmediato es Vigilante Médico quien debe hacer la petición directa a través de los inventarios realizados por los encargados del equipo médico, materiales y logística.

- **Cuerpo médico, enfermería y servicios de prevención de enfermedades**

Además de brindar servicio de calidad y profesionalismo a los beneficiarios, llena también la cartilla de salud de los pacientes, los canalizan a hospitales cercanos e implementan estrategias de comunicación interpersonal para activar beneficiarios. Deberán asistir a capacitación de entrenamiento en comunicación interpersonal y

servicios médicos para conocer puntualmente actividad en campo, (Ver sección de capacitación).

Personal	**Número mínimo en una brigada de servicio Médico**	**Estructura nivel estatal**	**Actividades generales**
Médicos generales	3	882	Atención a un mínimo de 30 pacientes por médico, canalizar a hospital y centro de salud más cercano, activar técnicas de comunicación interpersonal (CI)
Médico dentista	1	294	Atención a un mínimo de 15 pacientes al día, técnicas de CI
Especialista en nutrición	1	294	Atención profesional para detectar desnutrición, anemia, sobrepeso, etcétera y dar tratamiento, implementar técnicas de CI
Enfermera medición de glucosa y colesterol	2	588	Detección de hipertensión arterial y diabetes
Enfermera de apoyo	2	588	Apoyo a médicos generales y en medición de glucosa y colesterol
Profesional en educación física	1	294	Aplica CI y aplica cursos de educación física a adultos mayores
Encargado de pláticas de prevención enfermedades	1	294	Es el o la responsable de aplicar CI a grupos mayores a quienes enseñará a detectar y controlar

			enfermedades como cáncer, hipertensión, deshidratación y diabetes.

- **Encargados de evaluación de servicios médicos y comunicación interpersonal**

Deben ser 24 de cada servicio; 24 especialistas en áreas médicas nombrados y reportando directamente al Coordinador general y otros 24 expertos en comunicación política subordinados al área de Comunicación, seguimiento y capacitación.

Tienen facultades de supervisión, evaluación y análisis con respecto al trabajo del cuerpo médico y de las técnicas de comunicación política interpersonal. Tienen la tarea de evaluar a dos brigadas móviles al día.

- **Encargado de perifoneo**

Da a conocer la ubicación de la brigada móvil, las acciones que en materia de salud está haciendo el gobernador, así como los beneficios y las actividades del evento a través de un altavoz montado en un móvil que sigue rutas específicas en campo. Tiene comunicación directa con Comunicación, seguimiento y capacitación ya que es quien le proporciona los spots y guiones necesarios.

OPERACIÓN EN CAMPO
Brigada Casa X Casa

Vigilante de Brigada Casa X Casa. Son los 118 vigilantes por municipio quienes coordinan las diferentes actividades de comunicación interpersonal casa x casa. El área superior directa es Comunicación, seguimiento y capacitación con quien se coordina trabajo para asegurar el logro de objetivos y la transmisión correcta del mensaje.

- **Funciones específicas**
  - Es el encargado de tomar decisiones para que la avanzada en tierra logre sus objetivos en cuanto a movilización de brigadistas y activación de receptores.
  - Planifica junto con programación de rutas la manera geográfica en la que los brigadistas caminarán y cubrirán cada una de las localidades.
  - Entrega informes de los avances de la operación a las áreas de programación de rutas; logística y comunicación y planeación para que tomen medidas necesarias y alcanzar los objetivos.

- Selecciona a 35 supervisores; uno por cada 20 brigadistas de acuerdo a lo estipulado en el punto de zonificación de esta estrategia, así como a los 1441 brigadistas casa por casa.
- Tiene comunicación directa con sistematización e informática para vaciar la información que la estructura Brigada Casa X Casa reúne diariamente por número de activados y por trabajo realizado.

PERFIL		
Nombre:	***CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS*** • Conoce el territorio y rutas de acceso de todo el estado. • Experiencia en la implementación de estrategias de comunicación directa o interpersonal, así como de multinivel. • Manejo de mapas cartográficos y de segmentación de mercados. • 8 años de experiencia	***HABILIDADES Y APTITUDES*** • Manejo de grupos. • Toma de decisiones bajo presión. Organizado y con manejo de autoridad.

- **35 supervisores**

Supervisa el trabajo de sus 20 brigadistas, es quien recibe el material y apoyo de Logística y Materiales. Analiza y motiva el alcance de metas y es el responsable de que los activados visiten las unidades médicas.

Tiene la responsabilidad de mantener recursos humanos capacitados o en su caso, proponer los cambios que sean necesarios a Comunicación, recibe la información directa de sus brigadistas y la entrega a Vigilante casa X Casa y área de Comunicación, seguimiento y capacitación. Hace muestras de supervisión para evaluar el trabajo diario de los Brigadistas.

- **1441 brigadistas casa x casa**

Visita 50 viviendas diarias por 15 días, aplica estrategias de comunicación interpersonal para promover las actividades que en materia de salud realiza el gobierno del estado, explica las características del evento y persuade sobre los beneficios de asistir a los centros de salud y hospitales cercanos, es el detonante para que la gente asista a la brigada móvil, aplica cuestionarios de demanda ciudadana e invita a formar parte de una red participativa e involucrada en la salud de los chiapanecos.

Mantiene constante comunicación con su supervisor para resolver dudas, entrega la información diaria levantada durante su labor.

3.7. Paso Cuatro. Etapas, líneas de ejecución y calendarización

La coordinación de tiempos y acciones en una estrategia de comunicación para gobiernos responden a las tres fases siguientes: Preparación, presentación y activación.

La anticipación es fundamental, por eso, propongo que cada fase tenga la duración de aproximadamente un mes. El ideal es que la estrategia de inicio el lunes primero diciembre del año en curso y concluya el sábado 10 de enero. La etapa de presentación entraría inmediatamente para concluir el 14 de febrero y la última etapa, de activación, daría inicio el 16 de febrero para concluir el 6 de abril.

A continuación, el esquema ejecutivo de la temporalidad que deberá seguir toda la estructura.

PROGRAMA DE ACTIVIDADES ETAPA DE PREPARACIÓN (1 DE DICICIEMBRE DE 2008 AL 10 DE ENERO DE 2009)					
LÍNEAS DE EJECUCIÓN	1 AL 6 DIC	8 AL 13 DIC	15 AL 20 DIC	1 AL 3 ENE	5 AL 10 ENE
Preparación de presupuesto	X	X			
Negociación con el Congreso Local y Presidentes Municipales	X	X			
Publicación de convocatoria para proveedores participantes			X	X	X
Identificación de posibles patrocinadores			X	X	X
Negociación con medios de comunicación		X	X		
Segmentación de mercado y localización de zonas de asentamiento móvil	X	X	X	X	X
Identificación de grupos simpatizantes y contrarios al gobierno				X	X
Convocatoria de vacantes	X	X	X	X	X

PROGRAMA DE ACTIVIDADES ETAPA DE PRESENTACIÓN (12 DE ENERO AL 14 DE FEBRERO)					
	SEM 1	SEM2	SEM 3	SEM 4	SEM 5
LÍNEAS DE EJECUCIÓN	12 AL 17 DE ENE	19 AL 24 DE ENE	26 AL 31 DE ENE	2 AL 7 DE FEB	9 AL 14 DE FEB
Creación de la mezcla promocional y organización de capacitación	X	X	X		
Proceso de selección de estructura	X	X	X	X	X
Proceso de selección de licitaciones públicas			X	X	X
Adquisición de compras y producción de productos comunicativos	X	X	X	X	X
Negociación y presentación con líderes locales y jefes de manzana			X	X	
Inicio de capacitación de estructura (organización general)		X	X	X	X
Compra de espacios publicitarios	X	X	X	X	X
Identificación grupo parteras y selección de traductores		X	X	X	X
Promoción en publicidad exterior, medios electrónicos e impresos	X	X	X	X	X
Acondicionamiento de espacios para brigadas móviles			X	X	X

PROGRAMA DE ACTIVIDADES ETAPA DE ACTIVACIÓN (16 DE FEBRERO AL 6 DE ABRIL)							
	SEM 1	SEM2	SEM 3	SEM 4	SEM 5	SEM 6	SEM7
LÍNEAS DE EJECUCIÓN	16 AL 21 DE FEB	23 AL 28 DE FEB	2 AL 7 DE MAR	9 AL 14 DE MAR	16 AL 21 DE MAR	23 AL 28 DE MAR	30 MAR AL 6 ABR
Capacitación brigada casa por casa	X	X	X	X			
Brigadeo casa por casa			X	X	X		
Promoción de publicidad exterior, perifoneo, medios electrónicos e impresos	X	X	X	X	X		
Capacitación brigada móvil	X	X	X	X	X		
Brigada de salud móvil					X		
Supervisión de operación en campo			X	X	X		
Alimentación de activados en base de datos (CRM)			X	X	X		
Evaluación y proyección de red ciudadana						X	X
Presentación de resultados							X

Para concluir el presente apartado, sólo me queda aseverar que la prevención de problemas, detección de oportunidades, así como la identificación de tácticas determinantes, son los resultados finales de la plataforma estratégica, en ella visualicé mis objetivos y cómo llegar a ellos. Ahora, el éxito depende de saber comunicarlos y trasmitirlos a toda una estructura es por eso que la construcción del mensaje, capacitación y evaluación, son los temas que trato a continuación

3.8 De la mezcla promocional a la operación en campo

Cuando iniciamos el proceso de creación de una estrategia de comunicación política interpersonal para gobiernos, nos preguntamos: ¿cuál es el mejor camino para provocar una relación efectiva entre la administración pública y los ciudadanos?, ¿cómo debe llegar el mensaje, así como el servicio móvil de salud al público objetivo?

La mezcla promocional nos da la respuesta porque es la combinación de medios para difundir el mensaje que diferenciará el servicio gubernamental de salud que aquí presento frente a otros, además de posicionarlo y adaptarlo para llegar a micro segmentos, en multiformatos y multimedios.

Es necesario enfatizar que la construcción del concepto comunicativo comienza desde el momento en el que se perfilan las particularidades del gobierno y la sociedad chiapaneca; las características técnicas de la estrategia, valores e ideario, así como la personalidad del *target,* pero la codificación termina en el momento en el que se da identidad a todos los elementos que de alguna u otra manera permitirán la comunicación con el público objetivo.

Lo anterior son especificaciones que desarrollo en este apartado, además de puntualizar en la preparación de la estructura, la encargada de operar y llevar el mensaje de la estrategia de comunicación por tierra, así como de persona a persona.

3.8.1. El concepto comunicativo. *El mensaje y slogan*

Al principio de este capítulo, delimité el objetivo general de la estrategia, además establecer la visión y misión de la misma:

> ***Objetivo general:*** *Brindar servicios itinerantes de calidad en medicina preventiva al 10% de la población de cada municipio y tocar el 90% de las viviendas de todo el estado para comunicar las actividades en salud del gobierno de Juan Sabines Guerrero durante la semana del 6 al 11 de octubre de 2008.*

> ***Visión:*** *Ser un medio de comunicación entre Juan Sabines Guerrero y la población vulnerable que requiere de servicios de salud por parte del gobierno de Chiapas.*
>
> ***Misión:*** *Un equipo médico sensible y humano que logre cercanía con las comunidades Chiapanecas a través de servicios de calidad y profesionalismo ético que den credibilidad y aceptación de las acciones del gobernador Juan Sabines Guerrero.*

Lo anterior, así como los valores que supuestamente dictaminarán las acciones de la cultura organizacional, entre otros, son factores que deben ser introyectados durante la capacitación para lograr que el mensaje sea claro, creíble y real.

Pero ¿cuál es el mensaje que deben comunicar todos los miembros de la estructura y que será trasmitido en diferentes medios de comunicación directa? La redacción es muy sencilla, pero tendrá que ser trasmitido de todas las formas posibles, en lo visual, verbal, gestual y escrita:

El gobierno de Juan Sabines brinda servicios de salud con calidad y profesionalismo ético.

Así; por ejemplo, en el caso de la brigada de salud móvil, si un paciente con una tendencia partidista de oposición quisiera desviar el mensaje hacia el tema de la política, el especialista o cualquier miembro del cuerpo médico, sólo debe de remitirse al objetivo comunicativo y no salirse de él.

Es la capacitación en comunicación interpersonal quien le dará las herramientas para ser un medio efectivo entre Juan Sabines y la población vulnerable. En este caso concreto, es muy probable que una actitud sensible, humana y cercana con el interlocutor neutralice su incredulidad.

El mensaje que propongo será repetido constantemente ya que tiene la posibilidad de ser adaptado a todos los medios; a la población de cada localidad, con problemas y características muy específicas, así como a todas las formas de comunicación.

Así la idea es cumplir también con los objetivos particulares antes señalados de la estrategia de comunicación, además de hacer sentir con hechos la preocupación de Juan Sabines de escuchar las demandas de los chiapanecos y su intención de responder a través de acciones concretas y eficaces; sentar las bases de responsabilidad social con enfoque humano de la actual administración y demostrar, con trabajo, que Juan Sabines Guerrero brinda servicio de calidad a las familias de Chiapas en torno a la salud, así como evidenciar la visión con sentido humano del actual gobierno.

He comprobado que el éxito de un *copy* en un *target* como al que quiero llegar en esta estrategia, tiene que ver con la eliminación del juego de palabras y dar prioridad a la construcción clara para que dicha frase pueda ser identificada bajo los objetivos de comunicación.

Confirmé nuevamente lo anterior el día 14 de abril del año en curso en el que apliqué dos grupos de enfoque, cada uno conformado por 12 personas correspondientes al *target* de la estrategia y con los rangos de edad de 18 a 29 años; 30 a 49 y 50 años o más. En ambas sesiones se aplicaron tópicos para medir el contenido de los productos comunicativos, comenzando por el slogan, se sometieron seis frases diferentes para determinar aquella que pudiese ser factor de identidad social:

1. Brigada S. Programa Itinerante de Salud
2. Brigada Estatal de Salud. Chiapas eres tú
3. Campaña de Salud estatal. Chiapas cuida de ti.
4. *Brigada de Salud en Tu Comunidad*
5. Programa de Salud Estatal. Comunidades Saludables.
6. Campaña de Salud en tu hogar

Los resultados de preferencia no tuvieron una tendencia marcada; sin embargo, la elegida y sin sufrir adaptación en su redacción fue la frase número cuatro *Brigada de Salud en Tu Comunidad;* entre otras virtudes, los presenciales o sujetos de estudio dijeron comprenderla, además fue evidente que, con dicha

oración, los estudiados explicaron fácilmente de lo que se trataba la estrategia de comunicación.

También percibí que la palabra comunidad provocó adhesión inmediata, los presentes la memorizaron fácilmente. Una respuesta a dicha reacción puede ser el significado connotativo que los invitados le dieron. Para ellos dicha palabra representa unión, fuerza grupal, comunicación, apoyo, ánimos, trabajo y que el gobierno se va a preocupar por llegar hasta su casa y por atender a los suyos, etc.

Claridad, realismo, memorización y capacidad de adaptación son elementos que tomé en cuenta para elegir la frase adecuada. Lo mismo sucedió cuando llegué al momento de crear la identidad gráfica de la estrategia de comunicación ahora, llamada *Brigada de Salud en Tu Comunidad.*

Desarrollé siete propuestas gráficas diferentes, inclusive algunas de ellas dirigidas específicamente a las mujeres del público objetivo debido a que son mayoría relativa en el estado y se involucran directamente en la toma de decisiones respecto a cómo cuidar la salud de los miembros de su familia.

Desde la más estética hasta la más popular, las propuestas gráficas fueron sujetas a una evaluación exhaustiva. Los grupos de enfoque identificaron el objetivo de comunicación de la estrategia en el logotipo más explicativo y, aún así, éste último sufrió cambios en el pantone original, de unos tonos fríos, cambió su imagen a una gama de colores primarios, predominando el amarillo que actualmente usa el gobierno del estado.

3.8.2. Manual de aplicaciones gráficas

Cabe señalar que es la empresa Inteligencia Electoral quien tiene los derechos sobre la siguiente imagen debido a que es ella quien tiene el contrato directo con el Gobierno del estado de Chiapas.

Brigada de Salud
en tu comunidad

MANUAL DE APLICACIONES *gráficas*

Chiapas
HECHOS.

Logotipo

Brigada de Salud
en tu comunidad

Logotipo en Blanco y Negro

Brigada de Salud
en tu comunidad

Brigada de Salud
en tu comunidad

Chiapas
HECHOS,

Pantones y Tintas

Colores Pantone

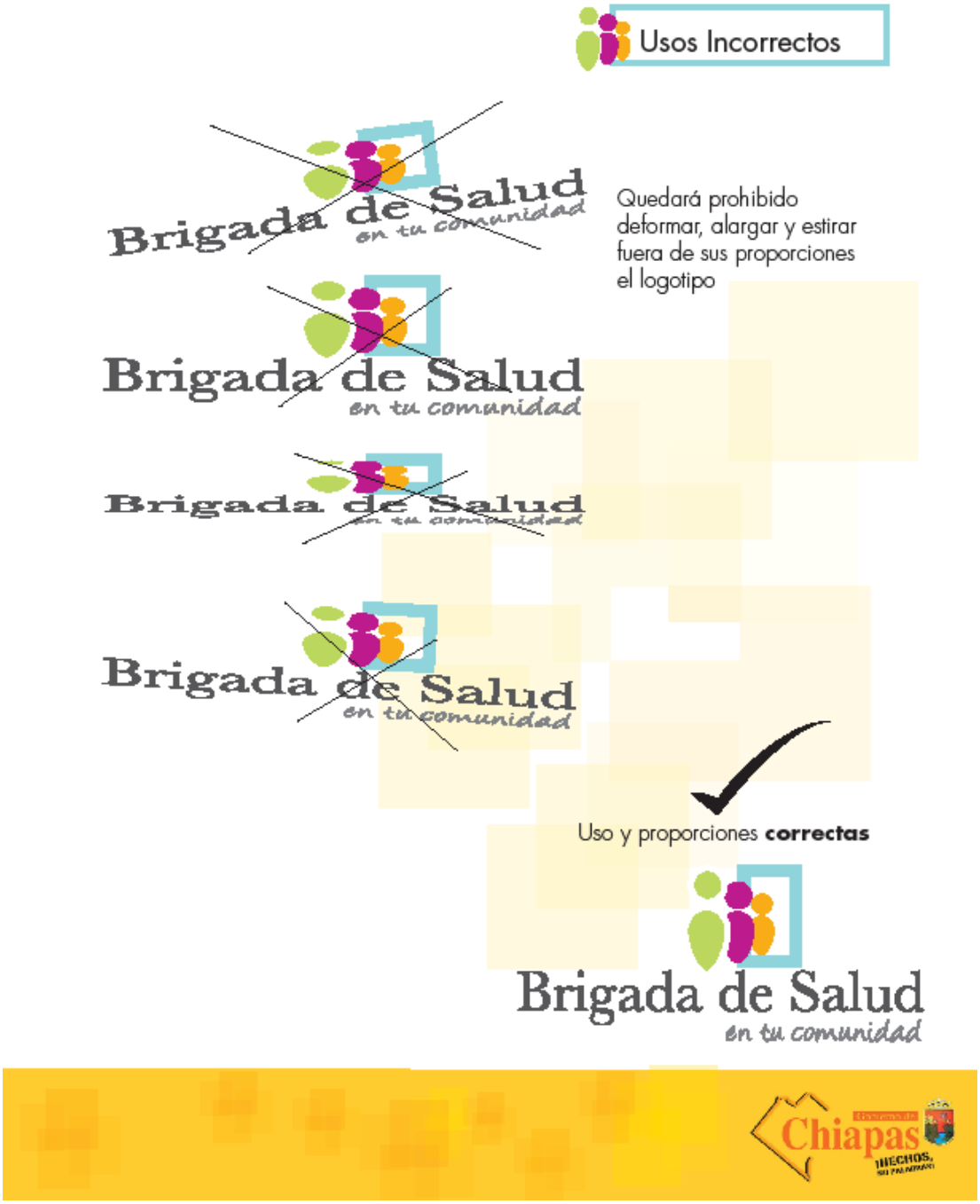
- Pantone 382C
- Pantone 226C
- Pantone 1235C
- Pantone 310C
- Pantone Cool Gray 11C
- Pantone Cool Gray 8C

Colores CMYK

- C30% M0% Y80% K0%
- C25% M100% Y0% K0%
- C0% M35% Y100% K0%
- C42% M0% Y15% K0%
- C0% M0% Y0% K80%
- C0% M0% Y0% K60%

Colores RGB

- R199 G213 B78
- R189 G0 B123
- R246 G176 B0
- R160 G214 B218
- R88 G88 B90
- R135 G136 B138


Usos Incorrectos
Brigada de Salud
en tu comunidad
Quedará prohibido deformar, alargar y estirar fuera de sus proporciones el logotipo
Brigada de Salud
en tu comunidad
Brigada de Salud
en tu comunidad
Brigada de Salud
en tu comunidad
Uso y proporciones **correctas**
Brigada de Salud
en tu comunidad
Chiapas
HECHOS,

Tipografía

Tipografía PRIMARIA

Baskerville
ABCDEFGHIJKLMNÑOPQRSTUVWXYZ
abcdefghijklmnñopqrstuvwxyz
1234567890.@!¡¿?$%&()=_+

Brigada de Salud

Tipografía de Slogan

Angelina
ABCDEFGHIJKLMNOPQRSTUVWXYZ
abcdefghijklmnñopqrstuvwxyz
1234567890@!¡¿?$%&()

en tu comunidad

Tipografía Textos

Futura
ABCDEFGHIJKLMNOPQRSTUVWXYZ
abcdefghijklmnñopqrstuvwxyz
1234567890.@!¡¿?$%&()

Chiapas
HECHOS

Aplicaciones

Mantas

2 m x 1.5 m

Aplicaciones

Bardas

6 m x 2 m

Aplicaciones

Póster

de 40cm x 60 cm
o de 60 cm x 90 cm

Invitación Vuelta

Aplicaciones

Invitación Dentro

Aplicaciones

Tríptico Enfermedades Vuelta

Juan Sabines Guerrero

eva hasta la puerta de tu hogar médicos podemos con calidad humana que te brinden los servicios de salud que necesitas

Brigada de Salud

Tabla de peso

ESTATURA (m)	PESO RECOMENDABLE (Kg)	
	MINIMO	MAXIMO
1.45	42.1	48.4
1.46	42.9	49.0
1.47	43.2	49.7
1.48	43.4	50.4
1.49	44.4	51.1
1.50	45.0	51.8
1.51	45.3	51.8
1.52	45.7	51.8
1.53	46.8	55.5
1.54	47.4	56.3
1.55	48.1	57.1
1.56	48.7	57.9
1.57	49.3	58.6
1.58	49.8	59.4
1.59	50.5	60.2
1.60	51.2	61.0
1.61	51.9	61.8
1.62	52.5	62.6
1.63	53.1	63.4
1.64	53.8	64.2
1.65	54.5	65.1
1.66	55.1	65.9
1.67	55.8	66.7
1.68	56.4	67.6
1.69	57.1	68.4
1.70	57.8	69.3
1.71	58.5	70.1
1.72	59.2	71.0
1.73	59.8	71.8
1.74	60.5	72.7
1.75	61.3	73.6
1.76	62.0	74.4
1.77	62.7	75.3
1.78	63.4	76.2
1.79	64.1	77.1
1.80	64.8	78.0

Cáncer, Hipertensión y Diabetes

La **prevención** es el primer paso para combatir la Enfermedad

Brigada de Salud

Chiapas

www.chiapas.gob.mx

Aplicaciones

Tríptico Enfermedades Frente

Aplicaciones

Cartilla Vuelta

Planificación Familiar

METODO	UTILIZA	UTILIZO
HORMONALES ORALES		
HORMONALES INYECTABLES O IMPLANTES INTERMITENTES		
LAPARO-TOMIA O TEC-TOMIA		
VASECTOMIA O CIRUGIA PARTIDA OTRO		

Salud Perinatal

GESTA	PARTOS	ABORTOS	CESAREAS

ULTIMO PARTO FECHA	NACIDOS VIVOS	NACIDOS MUERTOS

FUM EDAD	FUM EDAD	ULTIMA ESTIMULACIÓN EDAD

TERAPIA HORMONAL DE REMPLAZO	UTILIZA	UTILIZO

Antecedentes

PADECIMIENTO	PERSONALES	FAMILIARES
CANCER CERVICO UTERINO		
CANCER MAMARIO		
DIABETES		
HIPERTENSION ARTERIAL		
CRIMEN VIOLENTO		
ULCERA GASTRICA		
ALERGIAS		
TUBERCULOSIS		
TABAQUISMO		
ALCOHOLISMO		

Suplementos Nutricionales

ACCIÓN	SUPLEMENTO DE PREFERENCIA	FECHA	FRECUENCIA	FECHA
ADMINISTRACIÓN DE HIERRO	HIERRO			

Aplicaciones

Cartilla Frente

Brigada de Salud

APELLIDO PATERNO | APELLIDO MATERNO | NOMBRE(s)

FECHA DE NACIMIENTO			TIPO SANGUINEO		LUGAR DE NACIMIENTO		
DIA	MES	AÑO	GRUPO	Rh	LOCALIDAD	MUNICIPIO	ENTIDAD FEDERATIVA

DOMICILIO				
CALLE Y NUMERO	COLONIA	LOCALIDAD	MUNICIPIO	ENTIDAD FED.

VACUNAS	FECHA DE APLICACION		DETECCION Y CONTROL	FECHA	RESULTADO	FECHA	RESULTADO
TOXOIDE TETANICO DIFTERICO(TD)	1 ª DOSIS						
	2 ª DOSIS						
REFUERZO CADA 5 AÑOS O EN CADA EMBARAZO	CITA		MEDICION DE GLUCOSA EN LA SANGRE				
OTRAS							
			CIMA DE PRESION ARTERIAL				
ESPECIFICAR							

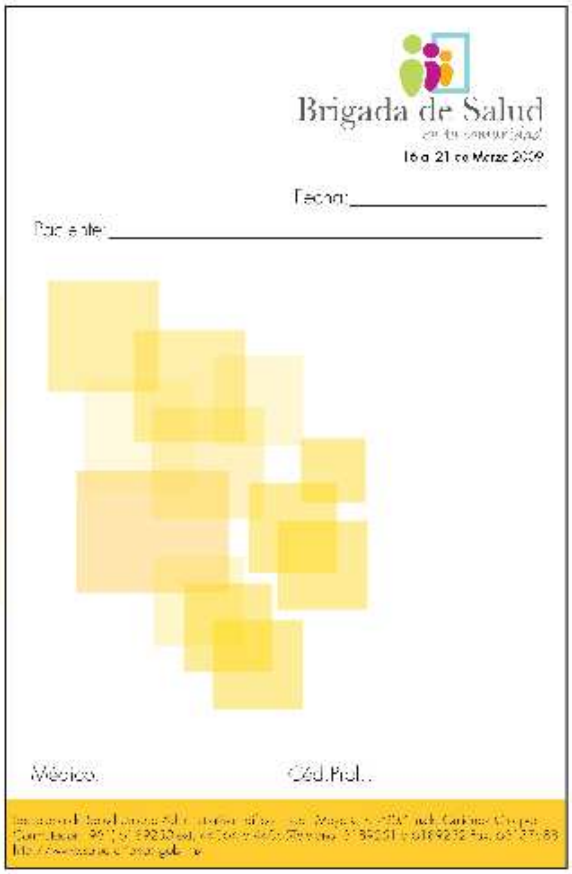
DETECCION OPORTUNA DE CANCER MAMARIO Y SALUD BUCAL					
EXPLORACION BUCAL				EXAMEN CLINICO DE MAMA	
ACCION	ENFERMEDAD QUE PREVIENE	FRECUENCIA	FECHA	FECHA	RESULTADOS
• DETECCION DE PLACA DENTOBACTERIANA • CEPILLADO DENTAL • ASEO DE PROTESIS DENTALES	CARIES DENTAL Y ENFERMEDADES DE LAS ENCIAS				

www.chiapas.gob.mx

Chiapas HECHOS

Aplicaciones

Receta y Gafete



Aplicaciones
Hoja Membretada
Brigada de Salud
en tu comunidad
Chiapas

Aplicaciones

Template

Brigada de Salud
en la comunidad
Chiapas

Chiapas

Aplicaciones

Utilitarios

Chiapas
HECHOS

Aplicaciones
Utilitarios
Brigada de Salud
Chiapas

Aplicaciones

Utilitarios

Chiapas

3.8.3. Guía de ejecución mediática

La selección de medios es predominantemente *below the line* aunque se sugiere la inserción en above de line con algunos spots de radio en la etapa de activación. Por otro lado, si la estrategia de comunicación del gobierno del estado contempla spots televisivos para difundir acciones que la administración ha realizado durante determinado periodo de tiempo, se recomienda incluir las actividades realizadas en la *Brigada de Salud en Tu Comunidad* una vez que se hayan evaluado sus resultados; no antes, ni durante la operatividad de la misma.

¿Cuál es la razón por la que propongo centrarme en medios *below the line*, directos, así como exteriores? ¿por qué descarto la posibilidad de aplicar spots televisivos para difundir específicamente las acciones de *Brigada de Salud en Tu Comunidad*? Muy sencillo, el media mix que desarrollo da prioridad a entablar comunicación con el público objetivo y al mensaje que se ha diseñado específicamente para ellos.

¿Cómo un ciudadano que habita en San Cristobal de las Casas con una percepción económica AA puede interesarse en ésta acción gubernamental?, ¿cómo puede creer el mensaje si no lo experimentó? Hay consultorías que justifican estos espacios televisivos incluso antes de la operatividad de la estrategia, (en este caso la Brigada de Salud), bajo argumentos que dicen oraciones como ¨¡que **TODOS** los chiapanecos digan Juan Sabines es el mejor gobernador de Chiapas!¨ nada más lejano a la realidad y más cercano a ¨querer vender espejitos¨ al cliente.

Lo cierto es que cada individuo que recibe un mensaje que no está diseñado para él; es decir, que no forma parte del público objetivo, es un impacto no deseado y pagado lo que provoca un alarmante desperdicio de recursos y trabajo porque lamentablemente en estrategias de este tipo, cuando se focaliza en

la televisión, la actividad cara a cara en campo regularmente es descuidada, como si el ruido que genera la TV fuera suficiente para cumplir con las metas deseadas.

La presente está hecha para poder prescindir de la televisión, por eso es importante el punto de la capacitación debido a que en una estrategia de comunicación el activista es el medio por excelencia entre el gobernante y cada uno de los ciudadanos, al tiempo de ser él quien lleva la responsabilidad de la acción y eficacia gubernamental.

Esta directriz permite anticiparse a cualquier imprevisto o crisis económica porque si bien es cierto que cada medio y soporte tienen sus particularidades, (audiencias, formas publicitarias, alcance, supuestos de recepción, tarifas, etcétera), siempre hay un factor decisivo y ese es el presupuesto del que a final de cuentas se dispone.

Por lo anterior, propongo una combinación de medios cuya partida mayoritaria se inclina por el BTL apoyada por la publicidad directa y exterior, así como por la prensa escrita[75]. Es un mínimo requerido, pero suficiente para efectuar la *Brigada de Salud en Tu Comunidad* con excepción del ítem que pertenece a los medios electrónicos los cuales se usan en esta ocasión para alimentar la página del gobierno del estado.

Para llegar al plan – guía de ejecución mediática que aquí expongo, tomé en cuenta los objetivos generales de la estrategia, el *target* y los medios que utiliza para informarse sobre los asuntos relativos al gobierno, así como los modismos del habla y la forma en la que prefieren comunicar sus mensajes.

---

[75] Más adelante se hace énfasis en el uso limitado de la radio. Se contemplan espacios en los principales grupos radiales de la región (MEGACIMA, FIRMESA, CORPORADIO Y RADIORAMA). Cinco spots diarios durante 13 días consecutivos para cada corporativo tomando en cuenta ranking de temporada y programación. En caso de que el contrato se formalice, la pauta mediática responderá a lo publicado en Mediavyasa, último trimestre de 2008. Por otro lado, los diarios que más lee el estrato socioeconómico D y E en Chiapas es el Diario de Chiapas y Cuarto Poder (Consultores y Marketing Político abr/2006); como dato adicional, son estos dos medios quienes tienen mayores convenios con el actual gobierno estatal.

Otro punto fue el ahorro económico anunciado ya en abril de 2008, cuando el Secretario de Salud, Adrián Pérez Vargas, argumentó que el recurso destinado a la pauta mediática de la *Brigada de Salud en Tu Comunidad* no rebasaría los 4 millones 500 mil pesos. Comparado con los gastos de una campaña electoral para los fines de comunicación, el recurso es limitado, pero el beneficio del aparato gubernamental es su potencial para entablar alianzas con los medios.

De ahí que durante el bosquejo de la guía de ejecución, fue necesario dialogar con los principales involucrados quienes resolvieron que los gastos de la pauta serían divididos entre la Secretaría de Salud y el Gobierno del estado. También se habló con directivos de los Diarios El Cuarto Poder y Diario de Chiapas quienes redujeron la probabilidad de los costos sobre todo de la publicidad directa.

Se resolvió que los recursos humanos, excepto los brigadistas casa por casa, serían trabajadores del estado y algunos de ellos se negociarían con los presidentes municipales para que también aportaran gente capacitada en el ramo de la salud y con conocimiento de la región.

Los gastos y acciones de logística, equipo médico y administrativo que no se consideran en la presente estrategia son recursos que quedan bajo responsabilidad del gobierno del estado y la dependencia correspondiente de salud. Al terminar la campaña, recomiendo también la evaluación de costes junto con la de activación y cobertura que se proponen al final de la presente estrategia.

Tomando en cuenta lo anterior, desarrollé la siguiente guía mediática que puede tener breves modificaciones durante el proceso; sin embargo, es la plataforma para realizar las adquisiciones de manera oportuna y llegar eficazmente al público objetivo. (fig.11 y 12)

(fig.11)

Objetivos en cifras Llegar al 10% de la población de cada municipio (265, 013 personas); así como al 90% de las viviendas de todo el estado (1,081,233). Se movilizarán 1471 unidades móviles; es decir, 294 brigadas médicas. Todo lo anterior con una estructura humana de 5710 personas aprox. 4116 Brigada Médica 1594 Brigada casa por casa Más casi 50 personas de organización central		**Inversión total** $4,190.402.00		**Autorización** **Secretaría de Salud**		**Firma**	
Medio – justificación	**Soporte**	**Etapa**	**Periodo**	**Frecuencia**	**Distribución**	**Precio unitario Sin IVA**	**Inversión total Sin IVA**
Mantas (Publicidad exterior)	2X1.5 mts	PRESENTACIÓN-ACTIVACIÓN	12ene - 23marz	permanente	Mercados, escuelas, centros de salud, casas ejidales, etc.	U4720 X $12.00	$ 56,640.00
Bardas (Publicidad exterior)	6X2mts	PRESENTACIÓN-ACTIVACIÓN	12ene - 23marz	Permanente	Avenidas y calles principales	U354X $115.00	$40,710.00
Espectaculares (Publicidad exterior)	10X5mts	ACTIVACIÓN	16feb - 21marz	Permanente	ATM	U100X$ 10,000.00 mensuales	$1,000,000.00
Póster (Publicidad exterior y point of purchase)	40x60cm	PRESENTACIÓN-ACTIVACIÓN	12ene- 23marz	Permanente	Abarrotes, papelerías, escuelas, etc	U3000	$30.000.00
Unidad Móvil (POP)	Sticket ambulancia	ACTIVACIÓN	16-21marz	1 vez	POP	U1000	$50,000.00
Sampling counter (POP)	Display	ACTIVACIÓN	16-21 marz	1 vez	POP	U500	En stock
Cuestionario (BTL)	BOND 14X21.6cm	ACTIVACIÓN	16-21 marz	1 vez	1 TO 1	U270,000	GOBIERNO DEL ESTADO
Cilindros (Merchandising)	Big pet 700mil	ACTIVACIÓN	16-21 marz	Permanente	1 TO 1	U200,000X$3.00	$600.000.00
Paraguas (Merchandising)	Plegable	ACTIVACIÓN	16-21 marz	Permanente	1 TO 1	U294X $28.00	$8,232.00
Plumas (Merchandising)	12303	ACTIVACIÓN	16-21 marz	Permanente	1 TO 1	U270000X CTS50.00	$135.000.00
Pastilleros (Merchandising)	C11-008TWH	ACTIVACIÓN	16-21 marz	Permanente	1 TO 1	U200000X CTS70.00	$140.000.00
Pins (BTL)	Fotograbado	ACTIVACIÓN	16-21 marz	1 vez	Estructura interna	U6000X $4.00	$24,000.00
Uniformes de voluntarios -gorras, playeras- (BTL)	Mod. Varios	ACTIVACIÓN	2-21 marz	1 vez	Estructura interna	U2000 grrs X $18.00 y U2000 play X $43.00	Grrs. $36.000.00 y Play $86.000.00
Díptico (Publicidad directa y BTL)	21.7X27.9 couche 4tin X 2caras	ACTIVACIÓN	2-21 marz	Permanente	1 TO 1 / BTL	U1100000	$50.000.00
Tríptico (Publicidad directa y BTL)	21.7X27.9 couche 4tin X 2caras	ACTIVACIÓN	16-21 marz	Permanente	1 TO 1 / BTL	U1300000	$65.000.00
Gafetes de identificación (BTL)	7.8 X9.6 cm	ACTIVACIÓN	2-21 marz	1 vez	1 TO 1 / BTL	U5800	GOBIERNO DEL ESTADO
Cartilla de salud (BTL)	21.7x27.9cm/2CARAS	ACTIVACIÓN	16-21marz	1 vez	1 TO 1 / BTL	U270000	GOBIERNO DEL ESTADO
Recetarios médicos (BTL)	13.9 x26cm	ACTIVACIÓN	16-21marz	1 vez	1 TO 1 / BTL	30	GOBIERNO DEL

							ESTADO
Pizarrones explicativos (BTL)	60X90	ACTIVACIÓN	16-21marz	1 vez	1 TO 1 / BTL	294	GOBIERNO DEL ESTADO
Cuadernillo de guiones explicativos (BTL)	13.9 X26cm	ACTIVACIÓN	19 feb-14 marz	1 vez	capacitación	U5750	$20,000.00
Perifoneo (BTL)	Autos sedan con Sticket	ACTIVACIÓN	16 feb-21marz	Cíclica	BTL	U294	GOBIERNO DEL ESTADO
Brigadistas Casa X Casa (BTL)	Comunicación interpersonal	ACTIVACIÓN	2 -21 marz	Diaria	1 TO 1 / BTL	U1141 X20díasX80	$1,734.320.00
Hojas word membretadas (Comunicación interna)	Hojas Bond 21.7x27.9cm	Com. Interna	1 dic-23 marz	Continua	Com.interna	U1500	GOBIERNO DEL ESTADO
Carta de bienvenida y diploma de participación (Comunicación interna)	21.7x27.9cm	Com. Interna	19 ene-16marz	1 vez	Com. Interna	U11600	$11.000.00
Formularios (Comunicación interna)	Varios	Com. Interna	19 feb-14marz	Periódica	Com. Interna	U1800	$3,500.00
Prensa escrita	Cuarto Poder y Diario de Chiapas	PRESENTACIÓN–ACTIVACIÓN	9 feb-21marz	Diaria	Estatal	21 días	Negociación
Radio (masivo)	MEGACIMA, FIRMESA, CORPORADIO, RADIORAMA Spot 20”	ACTIVACIÓN	9-21 marz	Diaria	Estatal	13 días De $190.00 a $437.00 c/u	$100,000.00
Página WEB	Portal del gobierno	PRESENTACIÓN-ACTIVACIÓN	16feb – adelante	Diaria	Electrónico	Link	SNc

(fig.12)

Costo contable	Inversión (Pesos sin IVA)	Periodos de pago del proyecto					Proveedor
Descripción	**TOTAL**	**Dic**	**Ene**	**Feb**	**Marz**	**Abr**	
Mantas (Publicidad exterior)	$56.640.00	----------	$56.640.00	--------	---------	----------	Cutelol SA. de CV.
Bardas (Publicidad exterior)	$40.710.00	----------	----------	$20.000.00	$20.710.00	----------	Cutelol SA. de CV.
Espectaculares (Publicidad exterior)	$1.000.000.00	----------	----------	$500.000.00	$500.000.00	----------	ATM
Póster (Publicidad exterior y point of purchase)	$30.000.00	$10.000.00	$10.000.00	$10.000.00	----------	----------	Diario de Chiapas
Unidad Móvil (POP)	$50.000.00	----------	----------	$25.000.00	$25.000.00	----------	Capsamex
Sampling counter (POP)	00.00	----------	----------	----------	----------	----------	En stock del Gobierno del estado
Cuestionario (BTL)	00.00	----------	----------	----------	----------	----------	Gobierno del estado
Cilindros (Merchandising)	$600.000.00	$150.000.00	$150.000.00	$150.000.00	$150.000.00	----------	Blestar Creative
Paraguas (Merchandising)	$8.232.00	$1,646.40	$1,646.40	$1,646.40	$1,646.40	$1,646.40	Blestar Creative
Plumas (Merchandising)	$135.000.00	$27.000.00	$27.000.00	$27.000.00	$27.000.00	$27.000.00	Blestar Creative
Pastilleros (Merchandising)	$140.000.00	$28.000.00	$28.000.00	$28.000.00	$28.000.00	$28.000.00	Blestar Creative
Pins (BTL)	$24.000.00	$12.000.00	$12.000.00	----------	----------	----------	Pin Source
Uniformes de voluntarios -gorras, playeras- (BTL)	$122.000.00	$24.400.00	$24.400.00	$24.400.00	$24.400.00	$24.400.00	Blestar Creative
Díptico (Publicidad directa y BTL)	$50.000.00	$12.500.00	$12.500.00	$12.500.00	$12.500.00	----------	Diario Chiapas
Tríptico (Publicidad directa y BTL)	$65.000.00	$16.250.00	$16.250.00	$16.250.00	$16.250.00	----------	Diario Chiapas
Gafetes de identificación (BTL)	$00.00	----------	----------	----------	----------	----------	Gobierno del estado

Cartilla de salud (BTL)	$00.00	----------	----------	----------	----------	----------	Gobierno del estado
Recetarios médicos (BTL)	$00.00	----------	----------	----------	----------	----------	Gobierno del estado
Pizarrones explicativos (BTL)	$00.00	----------	----------	----------	----------	----------	Gobierno del estado
Cuadernillo de guiones explicativos (BTL)	$20.000.00	$20.000.00	----------	----------	----------	----------	Diario Cuarto Poder
Perifoneo (BTL)	$00.00	----------	----------	----------	----------	----------	Gobierno del estado
Brigadistas Casa X Casa (BTL)	$1,734.320.00	----------	----------	----------	$1,734.320.00	----------	Secretaría de Salud
Hojas word membretadas (Comunicación interna)	$00.00	----------	----------	----------	----------	----------	Gobierno del estado
Carta de bienvenida y diploma de participación (Comunicación interna)	$11.000.00	$11.000.00	----------	----------	----------	----------	Diario Cuarto Poder
Formularios (Comunicación interna)	$3.500.00	$3.500.00	----------	----------	----------	----------	Diario Cuarto Poder
Prensa escrita	$00.00	----------	----------	----------	----------	----------	Negociación
Radio (masivo)	$100.000.00	----------	----------	$50.000.00	$50.000.00	----------	MEGACIMA,FIRMESA,CORPORADIO Y RADIORAMA
Página WEB	$00.00	----------	----------	----------	----------	----------	Página del Gobierno
----------	$4,190.402.00	$316,296.40	$338,436.40	$864,796.40	$2,589.826.4	$81.046.40	----------

En el primer cuadro (fig.11), se encuentran los medios seleccionados, así como el periodo de actividad. Si bien es cierto que el calendario de inserciones se realiza una vez establecido el convenio con cada medio para dar seguimiento del contenido, la figura 12 muestra el presupuesto total desglosado por periodos y por medios.

En un plan de medios como el anterior todavía se puede reducir costos, por eso es necesario resolver la pregunta ¿quién paga qué? Las reuniones contempladas en la etapa de presentación deben ser aprovechadas para negociar con empresas y actores importantes de cada región con el objetivo de establecer las formas de contribución a la *Brigada de Salud en Tu Comunidad*.

Ahora bien, una vez elegidos los proveedores, es importante realizar una descripción detallada, acompañada de cuadros y gráficas de la manera en la que se comportarían los medios día a día. Regularmente esto es mucho más elaborado cuando se trata con ATL; sin embargo, se utilizará radio y eso es más

que suficiente para desglosar la pauta mediática en cuanto se realice el contrato con los corporativos radiofónicos.

Con respecto al uso de BTL es de suma importancia describir qué pasará con las *excepciones;* por ejemplo, en los casos en los que en lugar de una ambulancia se utilizará una unidad móvil local ésta se pintará de blanco; el merchandising se entrega uno a uno; ningún miembro de la estructura puede quedarse con utilitarios; durante la brigada casa por casa también se le invita a la gente a pegar las mantas en la fachada, etcétera.

En el caso de la publicidad exterior, el lugar ideal se verifica junto con el espacio disponible de los proveedores quienes regularmente tienen estudios de mercado hechos para identificar los distintos targets. Se contempla la participación de la empresa ATM quien lleva tiempo trabajando con el gobierno del estado y, desde la entrega de la cotización, da a conocer la zonificación de los espectaculares de acuerdo a público objetivo y el precio por mensualidad.

En general, el uso adecuado de los medios y su relevancia durante la transmisión del mensaje se analiza durante la capacitación de los cuadros que entre otras cosas, permite aumentar la motivación de la organización además de contribuir al entendimiento de los procesos, condición indispensable para activar la comunicación con los ciudadanos.

La capacitación, último punto de la estrategia presentada, también aumenta la posibilidad de adoptar métodos creativos en la solución de problemas y reduce los costos por errores de operación o desconocimiento. Del siguiente tema no sólo depende la eficacia de un grupo de personas, sino la credibilidad y confianza que puedan inspirar por sí mismas y en la imagen del gobierno.

3.9. Curso de Capacitación y sistema de evaluación

Hasta aquí, he mostrado el proceso de creación de una estrategia de comunicación; ahora, toca enfocarnos a su último eslabón, la capacitación y su consecuente evaluación en campo.

El propósito de este apartado es conocer cuáles son las características y los pasos imprescindibles para que una capacitación logre influir de manera positiva en la eficiencia de la organización destinada a implementar una estrategia de comunicación como la que aquí presento.

En primer lugar, propongo que la capacitación sea impartida exclusivamente por profesionales y expertos en el tema, en este caso, en la movilización de estructuras y en la activación de estrategias de comunicación. En ese sentido, el capacitador está obligado a ofrecer un conocimiento amplio a cada miembro de tal suerte que este último pueda desarrollar destrezas en beneficio de la estructura.

Una vez que el capacitador es el adecuado y tiene la disposición de transmitir todo su conocimiento, es importante que entre en juego un tercer elemento que es la evaluación de la operación, así como del rendimiento durante la Brigada.

Los resultados finales que se presentarán el día 6 de abril de 2009 dependen en mucho de las auditorías realizadas durante la semana de la *Brigada de Salud en Tu Comunidad*. La proactividad de cada elemento, su profesionalismo, así como su capacidad de activación comunicativa; el clima organizacional, la plataforma tecnológica para la gestión de los beneficiados, la base de datos, la aceptación del trabajo realizado por parte de los ciudadanos, etcétera, son constantes que se presentan durante la implementación en campo y esas mismas tienen que ser evaluadas continuamente para detectar factores que necesiten atención inmediata.

Es por eso que durante el punto de *Organización* hice énfasis en los reportes diarios, la evaluación de cada brigada y activista al finalizar el día. Revisar correctamente el proceso va a necesitar no sólo de un cuadernillo de capacitación del cual hablaré más adelante, sino de herramientas y técnicas para auditar su aplicación en la realidad.

Así es que se necesitarán 10 evaluadores que asistirán al área de Comunicación, seguimiento y capacitación quienes verificarán la efectividad del objetivo comunicacional. Estos supervisores tendrán la responsabilidad de trabajar en los cursos de capacitación, así como de de auditar y reforzar a las brigadas durante los seis días que dura la *Brigada de Salud en Tu Comunidad*.

Lo ideal es que estas figuras del organigrama llamadas evaluadores, supervisen a cuatro brigadas médicas y una brigada casa por casa en un sólo día bajo tres técnicas que son el cuestionario, la observación y la entrevista mismas que estarán enfocadas a identificar la efectividad en la difusión del mensaje y otros ítems arriba mencionados como el cumplimiento de funciones y rol designados, la proactividad, el clima organizacional, la identificación de posibles líderes y dirigentes dentro de la estructura, etcétera.

Al finalizar la semana del 16 al 21 de marzo, aplicaré una entrevista de salida a cada miembro de la organización esto, con la finalidad de que el factor sinceridad permita tener un análisis mucho más completo para la entrega de resultados. Las baterías, así como las frecuencias de evaluación, se estructuran de acuerdo a las variables que ya mencionamos, pero también al orden de importancia que el cliente, en este caso, Juan Sabines Guerrero, determine.

Ahora bien, el formato siguiente es la guía del *Cuadernillo de capacitación* que se utilizará en campo, cabe señalar que el desarrollo de los ítems es

suprimido en esta presentación debido a su previa revisión en los apartados anteriores.

La intención como ya se dijo antes, es mostrar el proceso de creación de una estrategia de comunicación y, hablando de este punto en especial, de la capacitación, sin embargo, se desarrolla el enfoque o intención que se busca alcanzar en cada uno de los módulos del curso.

Dirigido a todos los posibles integrantes de *Brigada de Salud en Tu Comunidad*. Estarán presentes el equipo de apoyo de las tres áreas encargadas de Comunicación, Logística y Rutas, así como su equipo de apoyo.

- **Duración:** 4 hrs

Contenido:

Presentación general de la estrategia de comunicación política interpersonal y estudio de su comunicación organizacional.

Curso intensivo de técnicas en comunicación interpersonal para difundir mensaje comunicativo, así como entrenamiento personalizado para que cada miembro de la estructura aprenda a desarrollar su guión.

El Vigilante Médico debe disponer de 1 hr. más para estudiar el guión de encuentro con parteras y recibir curso intensivo de motivación grupal.

Material

- Pizarrón, plumones y borrador; etiquetas, plumas y hojas en blanco; número de fotocopias de **Curso de Capacitación *Brigada de Salud en Tu Comunidad*** de acuerdo al número de asistentes; Salón con capacidad hasta para 40 personas.
- El número de cursos es equivalente al número de unidades móviles; es decir, 294 con respecto a las brigadas médicas más 39 dirigidos a los 118 Vigilantes e salud casa x casa, quienes a su vez capacitarán a la estructura a la cual encabezan hasta llegar a los 1141 brigadistas.

- **Guía del curso**

PARTE I

1. ¿Quiénes somos?

Enfoque

Que los asistentes se identifiquen como parte de un escuadrón de brigadistas del gobernador Juan Sabines Guerrero preparados en diferentes disciplinas de la salud que buscan crear una red en todo Chiapas para proteger a las poblaciones vulnerables de las enfermedades más recurrentes y mejorar su salud, así como la de sus familias.

2. Nuestra importancia social

Enfoque

Que los asistentes se comprometan a beneficiar a las poblaciones más vulnerables del estado a través de la atención médica de calidad y la prevención de enfermedades.

3. Presentación de *Brigada de Salud en Tu Comunidad*

Enfoque

Que los brigadistas conozcan a detalle las características de la estrategia de comunicación y que cada uno de ellos sepa responder a la pregunta ¿qué es la *Brigada de Salud en Tu Comunidad*?

4. Cultura organizacional

Enfoque

Introyección de creencias y valores que dan identidad a la organización de la *Brigada de Salud en Tu Comunidad*, así como el actuar de cada uno de sus miembros. Busca incitar a la estabilidad y ofrecer las premisas que deben prevalecer en la toma de decisiones.

5. El equipo que queremos y debemos ser

Enfoque

Introyectar la actitud proactiva para que los miembros reflexionen sobre sus diferencias, así como habilidades y experiencias que los hacen únicos. Trabajo sobre la aceptación de retos y la participación; claridad de los objetivos y respeto por las normas y los procedimientos.

El brigadista también evaluará la importancia de la buena comunicación, así como de la armonía.

6. Dinámica de organización

Enfoque

Aplicación de un *juego de experiencia* en torno a la importancia del trabajo en equipo y el respeto a la organización. Motivar a la reflexión a través del sistema SSAA que responde a las preguntas ¿qué sentí?, ¿qué aprendí? y ¿cómo lo voy a aplicar en mi vida?

7. Organigrama, roles y funciones

Enfoque

Presentación del organigrama y nivel jerárquico; toma de decisiones y objetivo particular de cada rol. Reconocimiento de funciones generales y específicas; comunicación interna y externa de cada miembro, así como perfil profesional. Revisión y solución de dudas en torno a políticas y normas de la organización.

8. El plan estratégico

Enfoque

Describir y analizar la metodología, así como los tiempos para alcanzar los objetivos de la *Brigada de Salud en Tu Comunidad*.
Los miembros de la organización conocerán el objetivo general, así como el público objetivo o target al que se dirigirán, identificarán la segmentación y la forma en la que cada brigada se movilizará por tierra, las etapas de la comunicación y la temporalidad para realizar cada acción, por último, reconocerán a detalle el trabajo que deben desarrollar en un día de trabajo.

9. ¿Qué es la comunicación?

Enfoque

Que los asistentes contesten a la pregunta ¿qué es la comunicación? y se reconozcan como parte de un proceso que quiere trasmitir sentimientos, información y pensamientos con un objetivo en particular.

10. El mensaje y los errores de comunicación

Enfoque

Explicar que para que la comunicación se lleve a cabo de forma óptima, todos los elementos que participan en ella deben estar funcionando bien. Basta que uno falle, para que el proceso entero fracase.

11. ¿Cómo comunicar?

Enfoque

Que los brigadistas tomen en cuenta las formas de comunicación para lograr confianza y fidelidad de su receptor.

12. La promoción

Enfoque

A través de ejemplos y entrenamiento, el brigadista aprenderá los pasos de la promoción que son: apertura, posicionamiento, manejo de objeciones y cierre.

13. En caso de preguntas y objeciones

Enfoque

Que el brigadista logre control del objetivo de comunicación, reflexione sobre lo que dice antes de hablar y que aprenda a anular discurso por desventajas.

14. Toma tu guión y a trabajar

Enfoque

Que los brigadistas lleven a la práctica las técnicas de comunicación 1 to 1 durante un tiempo determinado con el fin de que sus errores sean corregidos y sus habilidades motivadas.

15. Propuestas de guión

Enfoque
Desarrollar el discurso que cada activista utilizará para provocar comunicación con el público objetivo.

Cuerpo médico

- **Apertura**. Hola buenas tardes, extiende la mano y mira a los ojos, en nombre de Juan Sabines, gobernador de Chiapas le doy la bienvenida.
- Al inicio de la consulta preguntarás si ya recibió algún servicio y dirás "como por ejemplo; ¿alguna plática? o ¿ya l@ atendió alguno de los médicos que se encuentran aquí?". Si la respuesta es positiva, entonces te enfocarás a escuchar y platicar amablemente con tu paciente. La labor de comunicación interpersonal será más libre puesto que ya se encuentra "activado" y te dedicarás a comunicar con acciones la parte humana, profesional y sensible del servicio gubernamental.
- **Obligado. Independientemente de lo anterior preguntarás qué le parece al paciente que Juan Sabines esté haciendo acciones en salud.**
- Al término de la consulta dirás la frase: Recuerde, Juan Sabines se preocupa por la salud de toda su familia, lo invito a que usted se atienda en el hospital más cercano a su localidad y participe en las redes de participación ciudadana. (extiende tu mano).
- Tu material de apoyo visual es el tríptico-cartilla de salud que deberás llenar de acuerdo a los servicios que diste.
- Mostrarás el tríptico cartilla mientras dices que Juan Sabines se la otorga para que juntos vayamos registrando los avances de su salud. Inmediatamente tomarás el volante también y lo utilizarás sin leer y mirando a los ojos. (practicarlo con capacitador)

Encuentro parteras

Guía para Vigilante y voluntario que moderarán el encuentro

Objetivos:

- ***El gobierno de Juan Sabines brinda servicios de salud con calidad y profesionalismo ético.***
- Hacer sentir que Juan Sabines es un político comprometido con las necesidades de salud de Chiapas.
- Proyectar que Juan Sabines es respetuoso de la pluralidad y diversidad que convergen en el estado. Que es partidario de la unión entre la medicina tradicional y la institucional.
- Pedir apoyo a parteras para que, como líderes en sus comunidades promuevan y hablen de los beneficios que trae la fusión de la medicina tradicional y la medicina alópata.

TEMARIO

1. BIENVENIDA
2. PRESENTACIÓN
3. DESARROLLO
4. CIERRE
5. ENTREGA DE BOTIQUÍN

1. BIENVENIDA. Atiende y saluda a cada una de las parteras que van llegando y, en cada punto, repite el nombre completo de Juan Sabines Guerrero

¿Qué decir?

- No digas tu nombre, inmediatamente saluda y di que en nombre del gobernador JSG les das la bienvenida a este encuentro que es para fortalecer la unión y la comunicación entre las parteras del (dices la zona de donde estás) y el gobierno del estado.

2. PRESENTACIÓN

- Como gobernador del estado de Chiapas, JSG tiene una política de salud que ayuda a las familias chiapanecas a tener atención de calidad.
- Hoy está llevando hasta la casa de cada chiapaneco *Brigada de Salud en Tu Comunidad* para dar salud a todos; en especial a la población más vulnerable.
- Yo ya les dije lo que Juan Sabines está haciendo, ahora, quién quiere presentarse y decirme lo que está haciendo también por la salud de los y las chiapanecas..
- Guía a las presentes, si no quieren hablar *pregúntale a una señora su nombre y lo que hace por la salud de los chiapanecos,* repítelo de 3 a 4 veces con diferente persona.

3. DESARROLLO

- Es un hecho que todos al igual que JSG tenemos un punto en común, la salud de las mujeres y los niños de Chiapas.
- Por eso, el gobernador, preocupado por el desarrollo humano de los chiapanecos y la salud de sus familias ha comenzado a realizar acciones en este tema con la *Brigada de Salud en Tu Comunidad* que ofrece diversos servicios en medicina general; dentista, asesoría en nutrición, pláticas en educación para detección de enfermedades y cursos de primeros auxilios
- Esta Brigada en Salud de Juan Sabines, también está planeada para comenzar una unión entre ustedes parteras y su gobierno.
- JSG está consciente de lo importante de la cooperación entre ustedes y su gobierno porque de ambos, depende la salud de miles de mujeres chiapanecas y sus hijos.

- JSG ha estado siempre comprometido con los chiapanecos porque conoce sus problemas y nunca se ha quedado con los brazos cruzados.
- Enumerar las 5 acciones más importantes del gobierno de Juan Sabines en los últimos 6 meses.
- Juan Sabines quiere que en su gobierno las mujeres chiapanecas que ahora no reciben ni siquiera atención prenatal por falta de recursos económicos, puedan estar tranquilas porque su salud y la de su bebé están garantizadas.
- Juan Sabines quiere saber las necesidades de todas las parteras, como ustedes, para atenderlas oportunamente, él propone iniciar una *escuela para parteras e iniciar la inscripción en este momento, proporcionar* material y equipo médico para evitar problemas mortales con los que ustedes se enfrentan como son las hemorragias, infecciones, preeclampsia (problemas de hipertensión arterial) y aborto.

4. **CIERRE**

- Ya todos estamos de acuerdo en que JSG está haciendo acciones por la salud de las chiapanecas, con servicios de medicina general, dentista y prevención de enfermedades, entre otros y que en su gobierno las parteras y él, trabajarán en equipo.
- Ahora que estamos de acuerdo, les toca a ustedes hablar de Juan Sabines con la gente y las mujeres de su comunidad y animarse a participar para que su servicio sea más eficiente.
- Invitas a las parteras para que pasen a algunos de los servicios como primeros auxilios.

5. ENTREGA DE BOTIQUÍN

- Con lista en mano irás entregando botiquín, (pedirás nombre y dirección de aquellas mujeres que por alguna razón no están

registradas. (si esto se repite, platícalo con el enlace o responsable de campo).

- Haz que aplaudan todas, cada vez que una de ellas recibe el material.
- Agradece y despide en nombre de JSG

Es así como llegamos al final de la presente, sabiendo que el proceso de capacitación es complejo, requiere de organización y del desarrollo de cada guía con el fin de que el trabajo en campo sea ejecutado al pie de la letra. Los miembros tienen que saber que serán auditados en diferentes rubros, asimismo, cada supervisor tendrá formatos de auditoría y de forma aleatoria, analizará y evaluará el trabajo realizado en tierra.

Conclusiones

El gobierno de Juan Sabines Guerrero ha iniciado su gestión sin que la administración y el ejecutivo tengan una cultura organizacional clara. Con ausencia de misión, visión y valores, la actual administración de Chiapas ejerce el poder estableciendo objetivos con bases ideológicas dispersas que hacen difícil su aplicación durante la toma de decisiones de los servidores públicos.

Después de un año de gestión, el gobierno propuso el Plan de Gobierno con los proyectos que supuestamente responderán a las demandas de los chiapanecos en los próximos cinco años. Asimismo, el Primer Informe de Gobierno presenta conceptos claves en su discurso: democracia participativa, humanismo, cercanía con la gente, ¨hechos no palabras¨, pero en la realidad los ciudadanos chiapanecos no creen que la situación en el estado esté mejorando, por el contrario, reprueban al gobernador y su gabinete.

El segundo capítulo, nos habla de una profunda balcanización cultural de los chiapanecos y división dentro de las estructuras políticas del estado. Una prensa que anteriormente acusó de censura y persecución, ahora circula información que beneficia al gobierno y; por otro lado, una opinión pública que piensa que a Juan Sabines no le importan los problemas de la gente, lo señala como conflictivo y asegura que trabaja mal.

La incongruencia entre el deber ser y el ser hacen más complicada la implementación de estrategias como la presente, principalmente porque la organización institucional tiene una filosofía distinta incluso entre sus propios miembros. Sin embargo, en la *Brigada de salud en tu comunidad* se estructura todo el proceso de creación para movilizar con una filosofía interna a una organización de casi 5780 personas que brinden servicios de salud, entrenadas en técnicas de comunicación política interpersonal para llegar a más de 265 mil personas y 1 millón 081, 233 viviendas de todo el estado.

En innumerables situaciones, las políticas y/o servicios públicos se han originado por causas políticas dejando a un lado la primacía del desarrollo de una región, estado o el país completo. El control y conveniencia política son mecanismos que en definitiva hacen más difícil la consolidación de la legitimidad de un gobierno, así como la credibilidad de la opinión pública y, por obvias razones, la probabilidad de caer en una crisis de gobernabilidad en menor o mayor grado, se hace mucho más palpable.

En ese sentido, las estrategias de comunicación para gobiernos se convierten en una serie de procedimientos determinantes y decisivos para mejorar la comunicación política, es decir, la relación entre los tres actores que se desenvuelven en el espacio público: el actor político, los medios y la opinión pública.

Es por eso que el objetivo del presente trabajo de dar a conocer el proceso de creación de una estrategia de comunicación para el gobierno de Chiapas paso a paso lo desarrollé puntualmente y con un ejemplo para contribuir en la medida de lo posible a la concientización de generar una planeación efectiva que perfeccione el trabajo del comunicólogo político en campo quien asiste al actor político durante la toma de decisiones, así como en la implementación de los servicios públicos.

La responsabilidad de generar metódicamente el proceso de una estrategia, tiene que ver con la ética de quien la realiza y la reproduce en la arena de la comunicación política pues de ella depende en gran parte la trasformación de la relación entre gobernantes y los ciudadanos.

Un gobierno preparado capaz de gobernar a una sociedad preparada es una tarea pendiente en nuestro contexto, pero al menos en lo que a este trabajo respecta, antes de pretender utilizar herramientas de la comunicación política es

absolutamente necesario hacer conciencia de cubrir al menos la mayoría de una serie de requisitos para que el éxito de la misma sea verídico y absoluto porque tener cuotas de popularidad infladas de la mentira, no trae legitimidad ni credibilidad, sino castillos de aire que son muy fácil de derribar.

Con lo visto durante los tres capítulos enfocados al servicio público de la salud, ya podemos hacernos una idea de lo que sería un gobierno capaz: aquel que desea y cumple con sus propuestas, resuelve los problemas más apremiantes de la sociedad; está informado de la dinámica que se da entre su administración, los medios y la opinión pública; aquel que estudia concienzudamente los resultados de sus propias decisiones y comprende la historia de la región que gobierna, además de desarrollar una ética que da cabida a acciones con sentido democrático, en el ámbito jurídico, político y social.

Y es que el descuido por las propuestas de campaña que se hace presente después de cada elección, provoca que las mismas instituciones se deterioren frente a la opinión pública. El sistema de partidos, más allá de ofrecer opciones de representación popular, se ha convertido en rehén de las cuotas de intereses de grupos al grado de que su legitimidad misma es cuestionada.

Actualmente, tanto la agenda que poseen los medios de comunicación como la de la opinión pública misma, exigen que la agenda gubernamental se centre en los compromisos que ya una vez durante las campañas electorales enfatizó, pero en esta ocasión para darles solución.

Hoy en día, el desempeñó gubernamental ya no puede excusarse en mejorar las condiciones sociales para actuar de forma corrupta o bajo propios intereses porque existe un reclamo más evidente tanto para el funcionario en cuestión como para el partido al que pertenece.

Es por eso que más vale que los gobiernos se actualicen y estudien a profundidad la capacidad que sus representantes tendrán para construir un mejor presente y futuro para sus sociedades, que incluyan en su quehacer diario entre otras habilidades, una planeación estratégica definida que permita exactitud y eficacia en el avance así como superación de problemas específicos.

Que sepan identificar y promover los valores que benefician la consolidación de las instituciones democráticas; así como sus capacidades de negociación y conciliación con los diferentes grupos de poder que se interrelacionan en su territorio, aún a pesar de disentir de su propia forma de gobernar. Eso es lo que aportan las estrategias de comunicación para gobiernos, una herramienta determinante en la construcción de nuestra incipiente democracia.

Los resultados y evaluación de la presente serán conocidos en el año 2009, tiempo después de que la estrategia sea operada en campo, pero quisiera terminar diciendo que ha sido comprobada en diferentes zonas geográficas del país y que su efectividad para cubrir con la parte cuantitativa del objetivo es prácticamente absoluta.

Fuentes de consulta

Páginas WEB

- http://www.chiapas.contralinea.com.mx/archivo/2006/agosto/htm/deslinde_juan_sabines.htm
- http://escrutiniopublico.blogspot.com/2006/12/toma-de-posesin-de-sabines.html
- www.cocoso.chiapas.gog.mx/documento.php?id=
- www.presidencia.gob.mx/prensa/?contenido=28395.
- http://www.gentesur.com.mx/articulos.php?id_art=510&id_sec=7&num_page=1535
- http://www.chiapas.gob.mx/plan/documentos/
- http://www.asich.com/
- http://www.cri.chiapas.gob.mx/documento.php?id=20051114012920
- http://www.univision.com/content/content.jhtml?cid=728252
- www.reforma.com, Gutiérrez Vega, Mario; 13 de agosto de 2006.
- www.cuarto-poder.com. Bitácora Informativa para el Congreso del Estado, 12 de abril de 2008.
- www.conapo.gob.mx/publicaciones/indice/2005.htm CONAPO, Estimaciones con base en el segundo conteo de Población y vivienda 2005 y encuesta nacional de ocupación y empleo (ENOE 2005- 4ºtrimestre)
- http://sinais.salud.gob.mx/indicadores/basicos/ibs_morta2000-2004.xls
- http//www.proceso.com.mx/noticia.html?sec=7&nta=48382&nsec=cultura
- http://ife.org.mx/documentos/DECEYEC/vgn_investigación/estudio_sobre_abstencionismo.htm
- http://sist-internet.ife.org.mx/
- www.fergut.com/wordpress/
- http://www.inegi.gob.mx/est/contenidos/espanol/cubos/default.asp
- http://sinais.salud.gob.mx/basesdedatos/index.html
- http://209.85.173.104/search?q=cache:gVv5JEgkgo8J:mapserver.inegi.gob.mx/

- http://mapserver.inegi.org.mx/geografia/espanol/estados/chis/climas.cfm?c=444&e=22.
- http://www.proceso.com.mx/noticias_articulo.php?articulo=48382.
- www.conapo.gob.mx/publicaciones/indice/2005.htm
- http://www.enlineadirecta.info/nota-37567.html
-
- http://sist-internet.ife.org.mx/ubicamodulo/PHP/int_est_edo.php?edo=7
-
- http://www.iepc-chiapas.org.mx/nw_iepc.php?modulo=memorias.
- http://es.wikipedia.org/wiki/Ej%C3%A9rcito_Zapatista_de_Liberaci%C3%B3n_Nacional.
- www.prd.org.mx-documentos
- www.cdh-chiapas.org.mx/downloads/Codigo06.pdf

Entrevistas

- **Nazar, Julián**. *Secretario Nacional de organización de la CNC.* **Entrevista, diciembre de 2007**.
- **Rovelo Báez, Héctor**. *Coordinador de Operación Política y Electoral del candidato José Antonio Aguilar Bodegas.* **Entrevista, abril de 2008.**

Bibliografía

- **Almond, Gabriel; Verba, Sydney.** *La Cultura Cívica,* Fundación **FOESSA, Madrid, 1970, págs.234**.
- **Andrade Rodríguez, Ignacio.** ¨Cultura Organizacional, administración de recursos simbólicos y comunicación¨ en *La comunicación en las organizaciones.* **México, Trillas, 2006, págs.88-94.**
- **Becerra, Ricardo; Salazar, Pedro y Woldenberg, José**. *La mecánica del cambio político en México,* **Ediciones Cal y Arena, México, 2005, 590 págs.**
- **Bobbio, Norberto**. *Diccionario de Política.* **México, Siglo XXI, 1997**.
- **Bobbio, Norberto** en **Fernandez Santillán, José**. *Norberto Bobbio: democracia, legitimidad y credibilidad.* **México, TEC de Monterrey**, **32 págs.**

- **Cámara de Senadores.** *Punto de Acuerdo. Sierra Madre y costa de Chiapas protegidas como zona de restauración ecológica.* **Senado de la República 10/feb/2006.**

- **Camou, Antonio**. *Gobernabilidad y democracia*, IFE **Libros de divulgación de la cultura democrática. México, 2001**,**70págs.**

- **Consultores y Marketing Político S.C.,** *Encuesta estatal de Chiapas,* **abril de 2006. 180 págs.**

- **Glagovsky, Hugo Esteban**. *¡Esto es FODA!,* **Buenos Aires, Universidad de Buenos Aires**, **Facultad de Ciencias Económicas, 1996, 12 págs.**

- **Inteligencia Electoral S.C.,** ***Encuesta estatal de Chiapas, febrero de 2008. 139 págs.***

- **Khadem, Riaz.** *Alineación Total. Cómo convertir la visión de una empresa en la realidad.* **Colombia, Grupo Editorial Norma, 2002, 240 págs**.

- **Luhmann, Niklas.** *Sistemas Sociales. Lineamientos para una teoría general.* **Barcelona, 1998**, **págs. 181-182, 172-174 y 300-310.**

- **Orbegozo, Milene.** *Planeación participativa y la cultura organizacional en el ámbito de la administración pública.* **Facultad de ciencias económicas-UNNE, 2005, 15 págs.**

- ***Plan de Desarrollo Chiapas Solidario 2007-2012*, México,** Gobierno del estado de Chiapas, **2007, 118 págs.**

- **Sánchez Gutiérrez, Salvador.** ¨La comunicación interpersonal en las organizaciones¨ en *La comunicación en las organizaciones.* **México, Trillas, 2006, págs.46-67.**

- **Sartori, Giovanni**. *Teoría de la democracia. V I. El debate contemporáneo,* **México, Alianza, 1988, 342 págs.**

- **Torres Mejía, David.** *Proteccionismo político en México,* **UNAM, México, 2001, 145 págs.**

- **Wolton, Dominique en Gauthier, Gilles; Gosselín, André y Mouchosn, Jean (Comp.).** *Comunicación y política.* **Barcelona, Gedisa, 1998.**

Bibliografía complementaria

- Betancourt, Eduardo. *Gestión estratégica para gobiernos exitosos.* Centro Interamericano de gerencia política. Argentina, 2004, 131 págs.

- Chias, Joseph. *Marketing público, por un gobierno y una administración al servicio del público.* Barcelona, McGraw-Hill, 1998, 187 págs.

- Deutsch, Karl. *Los nervios del gobierno. Modelos de comunicación y control políticos.* Buenos Aires, Paidós, 1971, pp. 171-220.

- Fernández Collado, Carlos; Hernández Sampieri, Roberto y Ocampo Jaramillo, Eliseo. *Marketing político e imagen de gobierno en funciones.* México, McGrawHill, 2004, 188 págs.

- Ferry, Jean-Marc y Wolton, Dominique. *El nuevo espacio público.* Ed. Gedisa, 2da. Edición, Barcelona, 1995. 257 págs

- Gallardo Cano, Alejandro. *Curso de teorías de la comunicación.* Editorial Cromocolor, México, 1998, pp. 37-78.

- Gauthier, Gilles; Gosselín, André y Mouchosn, Jean (Comp.). *Comunicación y política.* Barcelona, Gedisa, 1998, pp. 414 págs.

- Izurieta, Roberto y Arterton, Christopher. *Estrategias de comunicación para gobiernos.* Argentina, La Crujía, 2002, 262 págs.

- Labarriére, Jean-Louis y Lazzeri, Christian entre otros. *Teoría política y comunicación.* España, Gedisa, 1992, pp. 151-178, 265-274.

- Lumbreras, Jorge**.** *Apuntes sobre las Teorías de la comunicación y sus perspectivas teórico metodológicas*, SUA-FCPYS, 2001. Apartado sobre funcionalismo y estructural funcionalismo.

- Reyes Arce, Rafael y Munich, Lourdes. *Comunicación y mercadotecnia política.* México, Noriega, 2002, 163 págs.

- Roel Rodríguez, Santiago. *Estrategias para un gobierno competitivo.* México, Ediciones Castillo, 1998, 131 págs.

- Rose, Richard. *El Gran gobierno.* México, FCE, 1998. Pp. 7-111, 270-296.

- Sancho Arroyo, David. *Gestión de servicios públicos: estrategias de marketing y calidad.* Barcelona, Tecnos y Universitat Pompeu Fabra, 1999. 91-137págs.

- Schmidt, Samuel (coordinador). *La capacidad de gobernar en México.* México, Ed. Nuevo Siglo, 1997. 15- 122 págs.

- Valadés, Diego; Gutiérrez, Rodrigo (Coords). *Democracia y gobernabilidad.* México, UNAM-Instituto de Investigaciones Jurídicas, 2001, 240 págs.

Apoyo metodológico:

- Hernández, Sampieri. *Metodología de la investigación.* McGrawHill, México, 1991, 474 págs.

- Goode, William Josiah. *Métodos de investigación social.* Trillas, México, 1974, 469 págs.

- Robles, Francisca. Doctora y Catedrática en comunicación UNAM/FCPYS.

- Rojas Soriano, Raúl. *El proceso de la investigación científica.* Trillas, México, 1982, 151 págs.

Hemerografía vía internet

Todos, monitoreo desde abril de 2005 – noviembre de 2006

- www.cuarto-poder.com.mx
- www.eluniversal.com.mx
- www.reforma.com
- www.diariodechiapas.com

Otras fuentes complementarias

- Encuestas estatales de Chiapas Consultores y Marketing Político SC: abril – noviembre 2005; enero – agosto 2006.
- Encuesta Estatal de Chiapas. Inteligencia Electoral SC. febrero de 2008, 205. págs.

Glosario

Above The Line (ATL): Es el término que hace referencia al presupuesto destinado al espacio en medios tradicionales como la televisión, prensa, radio, cine, publicidad exterior e internet.

Below The Line (BTL): Es la comunicación en medios no tradicionales como el marketing directo, las relaciones públicas o las promociones al consumidor.

Copy: Es la adaptación del mensaje de la estrategia en el medio principalmente a través del texto y el formato.

Merchandising: Es la estrategia y el producto final de la misma destinada a mejorar la exhibición en el punto de venta.

POP (Point of Purchansing): Es la acción y los medios aplicados en el punto de venta para promocionar un producto o servicio.

Target: También se le conoce como público objetivo y es el sector poblacional al que va dirigido el mensaje.