

INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS SUPERIORES DE MONTERREY

ESCUELA DE GRADUADOS EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA Y
POLÍTICA PÚBLICA, CAMPUS CIUDAD DE MÉXICO

Manual de manejo de crisis del Instituto Federal Electoral



Joel Estudillo Rendón

Proyecto de Investigación Aplicada
Maestría en Análisis Político y Medios de Información

Asesor: Uriel Caballero

Diciembre de 2005

INDICE

Presentación	3.
Introducción	5.
I. Marco teórico	10.
II. Comités de Manejo de Crisis	13.
III. Auditoria de vulnerabilidades	17.
IV. Manejo de crisis	20.
V. Recomendaciones básicas	24.
VI. Líneas de acción	26.
Bibliografía	31.
Anexos	32.

PRESENTACIÓN

El diseño y elaboración del presente trabajo estuvieron orientados a un propósito concreto, ser una herramienta útil de comunicación social para enfrentar situaciones de crisis a las que por su propia naturaleza está expuesto el Instituto Federal Electoral (IFE). El resultado final de este esfuerzo es el presente Manual de Manejo de Crisis del Instituto Federal Electoral.

En la **Introducción** se presenta un breve análisis de la política de comunicación social del IFE, a partir de la *Estrategia de Comunicación Institucional enero 2005-agosto 2006*. En ese documento sólo se presenta un flujograma que da cuenta de los pasos a seguir y de los actores involucrados ante una situación de crisis. Es a todas luces una estrategia limitada, exclusivamente reactiva y que deposita en la Coordinación Nacional de Comunicación Social toda la responsabilidad, como ocurre en la mayoría de las estrategias de manejo de crisis. En este apartado también se exponen los elementos que justifican la urgente necesidad de que el Instituto cuente con un Manual de Manejo de Crisis.

En el **Capítulo I** se establece el marco teórico -teoría de sistemas- para precisar el concepto de crisis que se va a manejar a lo largo del Manual y ubicar el enfoque desde el cual se plantean las acciones preventivas y la estrategia anticrisis. El desarrollo de esta apartado es esencial para comprender las implicaciones de una situación de crisis para el IFE y, en consecuencia, el objetivo que subyace en toda acción dirigida a prevenir y/o combatir tal situación.

El Manual de Manejo de Crisis propone una estrategia de comunicación integral que pone particular énfasis en las acciones preventivas –capítulos II y III-, pero sin descuidar la parte reactiva, los pasos a seguir cuando la crisis ya se presentó.

En este encuadre, en el **Capítulo II** se plantea la formación de Comités de Manejo de Crisis, su integración y sus funciones. Todo ello, desde una perspectiva de corresponsabilidad entre las diversas áreas del Instituto.

En el **Capítulo III** se establece como tarea fundamental de los Comités de Manejo de Crisis la elaboración de auditorías de vulnerabilidades de cada área del IFE. La auditoría de vulnerabilidades es la herramienta esencial de control y prevención de situaciones de crisis,

razón por la cual en este capitulado se detallan los pasos a seguir por los miembros de cada Comité para la elaboración de dicha auditoría y su permanente actualización.

Desde la perspectiva de la Teoría de Sistemas, en el **Capítulo IV** se analiza lo que es una situación de crisis, sus implicaciones para el IFE y se establece un plan de acción para que el Instituto enfrente exitosamente dichas situaciones, ejemplificando el orden de los pasos a seguir con la ayuda de un flujograma.

En el **Capítulo V** y **Capítulo VI** se propone una serie de recomendaciones y líneas de acción para los responsables de enfrentar las situaciones de crisis. Finalmente, se anexa Directorio de Funcionarios del IFE involucrados en el manejo de las situaciones de crisis y la Estrategia de Comunicación Institucional enero 2005-agosto 2006.

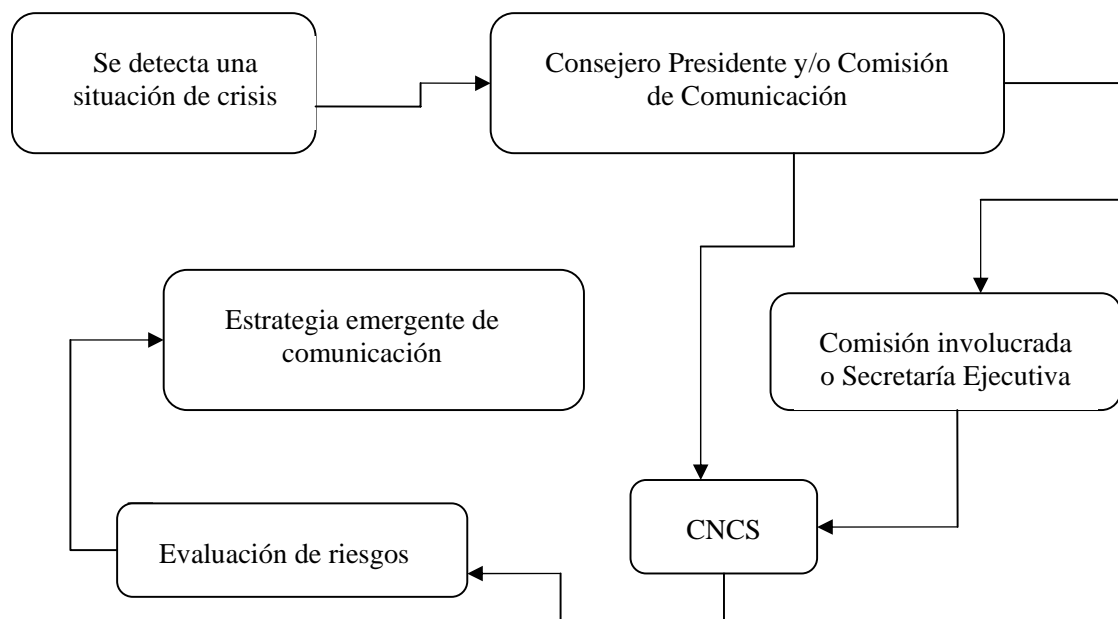
El Manual de Manejo de Crisis del Instituto Federal Electoral es una herramienta con un enfoque preventivo y sistémico y, en consecuencia, con una utilidad práctica para que el IFE pueda prevenir y enfrentar situaciones de crisis en mejores condiciones, con la activa participación de sus diferentes áreas y, en consecuencia, estar en condición de responder exitosamente a este tipo de situaciones con los menores costos en términos de imagen y legitimidad para el Instituto.

Joel Estudillo

5 de diciembre, 2005.

INTRODUCCIÓN

La Estrategia de Comunicación Institucional enero 2005-agosto 2006 del Instituto Federal Electoral establece en el apartado *Tácticas de comunicación* el siguiente flujograma para enfrentar una situación de crisis:



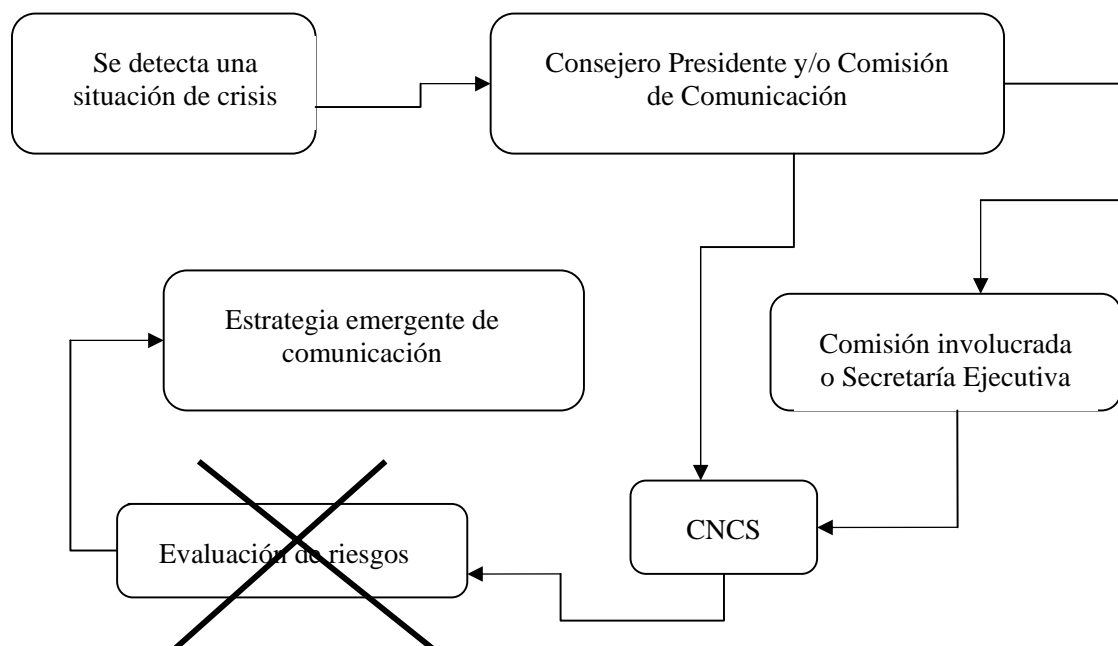
El apartado *Tácticas de comunicación* termina con el siguiente párrafo “Evaluación trimestral y, a partir de octubre de 2005, mensual presentada ante Consejeros Electorales, con el fin de detectar posibles focos rojos y, en su caso, realizar los ajustes pertinentes. Asimismo, se informará periódicamente a la Comisión de Comunicación Social”.

Como puede observarse existen varias omisiones en las acciones propuestas para enfrentar situaciones de crisis. Por ejemplo, no se define quién es el responsable de detectar una situación de crisis, ni cuáles son los criterios para identificarla. Tampoco se precisa la función del Consejero Presidente y de la Comisión de Comunicación Social, mucho menos la responsabilidad de la Comisión involucrada o de la Secretaría Ejecutiva, aunque se infiere que éstas áreas proveen de información a la Coordinación Nacional de Comunicación Social (CNCS) para que ésta a su vez elabore una evaluación de riesgos y proponga una

“Estrategia emergente de comunicación”. Es aquí donde el IFE está en problemas en cuanto al manejo de situaciones de crisis.

La evaluación de riesgos es la parte medular de toda estrategia de manejo de situaciones de crisis. De la evaluación de riesgos depende, en buena medida, el éxito de una organización ante una situación de crisis.

La CNCS no tiene la capacidad ni la información suficientes para evaluar los riesgos y preparar las estrategias emergentes de comunicación de todo del Instituto, ello depende en buena medida de las llamadas áreas sustantivas¹, pues son ellas las que poseen la información pertinente, tienen la capacidad necesaria para responder a cualquier emergencia en el ámbito de sus respectivas competencias y tienen pleno conocimiento de sus puntos vulnerables; la CNCS no tiene expertos en cada una de éstas áreas. En consecuencia, la “Estrategia emergente de comunicación” que logre elaborar la CNCS será limitada en cuanto a su efectividad para enfrentar una situación de crisis.



¹ Las áreas sustantivas del IFE son la Secretaría Ejecutiva, las direcciones ejecutivas de Registro Federal de Electores; Prerrogativas y Partidos Políticos; Organización Electoral; Servicio Profesional Electoral; Capacitación Electoral y de Educación Cívica; Administración; Dirección Jurídica; Coordinación de Asuntos Internacionales; Coordinación Nacional de Comunicación Social; Coordinación de la Unidad de Servicios de Informática; Centro para el Desarrollo Democrático; Unidad de Transparencia y Contraloría Interna.

La forma en que está planteado el flujograma da cuenta de la típica concepción reactiva que se tiene de las estrategias para enfrentar situaciones de crisis. El flujograma es reactivo, pues sólo aborda la crisis cuando ésta ya estalló. Así, se deja de lado la parte más importante de toda estrategia de manejo de crisis: las acciones preventivas.

En conclusión, las tácticas de comunicación referentes al manejo de situaciones de crisis contempladas en la Estrategia de Comunicación Institucional enero 2005-agosto 2006 del IFE son reactivas y depositan en la CNCS la mayor parte de las funciones y, prácticamente, la totalidad de la responsabilidad ante situaciones de crisis.

En este encuadre, resulta relevante para el IFE contar con toda una serie de acciones orientadas a precisar responsabilidades, mecanismos de acción, flujos de información, auditorías de vulnerabilidades para un eficaz y eficiente manejo de situaciones que crisis inherentes al proceso electoral federal de 2006.

En suma, es necesario que la Estrategia de Comunicación Institucional del IFE incluya un Manual de Manejo de Crisis. Además, existen factores de peso político y mediático, relacionados intrínsecamente entre sí, que hacen apremiante para el Instituto contar con un instrumento de comunicación de esta naturaleza.

Desde su integración² el actual Consejo General del IFE arrastra un déficit de legitimidad; déficit que ha motivado un constante cuestionamiento a las decisiones que toma el órgano colegiado, sobre todo aquéllas que afectan directamente los intereses de los partidos

² El Artículo 74 párrafo 2 del Código Federal de Instituciones y Procedimientos Electorales (Cofipe) del Instituto Federal Electoral establece: “El consejero presidente del Consejo General será elegido por las dos terceras partes de los miembros presentes de la Cámara de Diputados, de entre las propuestas que formulen los grupos parlamentarios. La designación será realizada conforme a la normatividad y procedimiento aplicable en materia de votación en la Cámara de Diputados”. En tanto, el párrafo 5 del mismo artículo dice: “Los consejeros electorales serán elegidos por el voto de las dos terceras partes de los miembros presentes de la Cámara de Diputados, de entre las propuestas que formulen los grupos parlamentarios. Asimismo, se designarán ocho consejeros electorales suplentes, en orden de prelación. La designación será realizada conforme a la normatividad y procedimiento aplicable en materia de votación en la Cámara de Diputados”.

El 31 de octubre de 2003, con 355 votos a favor, del Partido Revolucionario Institucional (PRI), Partido Acción Nacional (PAN) y Partido Verde Ecologista de México (PVEM), la Cámara de Diputados eligió a los integrantes del Consejo General del Instituto Federal Electoral, que será presidido por el Dr. Luis Carlos Ugalde Ramírez. Los candidatos propuestos por el Partido de la Revolución Democrática (PRD) obtuvieron 79 votos y los de Convergencia sólo 5. El órgano electoral quedó así integrado por Virgilio Andrade, Alejandra Latapí, Marco Antonio Gómez y María de Lourdes López, propuestos por el PRI, y por Arturo Sánchez, Teresa González Luna, Rodrigo Morales y Andrés Albo, propuestos por el PAN. (<http://busquedas.gruporeforma.com/utilerias/imdservicios3w.dll?JPrintS&file=mex/ref>)

políticos y, en especial, cuando se trata de decisiones desfavorables al Partido de la Revolución Democrática (PRD), actor que quedó excluido del proceso de integración del actual Consejo General.

Este rasgo de origen, mejor conocido en el medio político y mediático como “pecado original”, da sustento al segundo factor: La descalificación y el ataque sistemático por parte del PRD y, en especial de su candidato a la presidencia de la República, Andrés Manuel López Obrador (AMLO), a las decisiones del Consejo General del IFE relacionadas con la organización del proceso electoral federal de 2006³.

El “pecado original” en la integración del Consejo General y la estrategia político-electoral de AMLO y el PRD rumbo al 2006, son percibidas e interpretadas por periodistas, analistas y académicos no sólo como ingredientes adicionales de incertidumbre en las elecciones presidenciales de 2006, sino como señales de que la estrategia del candidato perredista y, en menor medida la de su partido, será la de desconocer al IFE como autoridad electoral al calificarla de parcial en el caso de no ganar la presidencia de la República por una mínima diferencia de votos⁴.

Evidentemente este escenario generará una aguda situación de crisis para el árbitro electoral, poniendo en juego no sólo la credibilidad del IFE sino también la legalidad y legitimidad de todo el proceso electoral federal y ni que decir de las implicaciones negativas para el proceso de cambio democrático, en clave electoral, que experimenta el

³ Por ejemplo, en Aguascalientes Andrés Manuel López Obrador descalificó al Consejo General del IFE como árbitro electoral para la contienda de 2006, y sostuvo que la propia sociedad será la principal garantía de que habrá elecciones libres y limpias. Insistió en que el IFE no está a la altura de las circunstancias ni está haciendo bien su trabajo, aunque consideró que tiene todavía tiempo de corregir fallas. (El Financiero, p. 55, 7 de octubre de 2005.)

⁴ Al respecto, el 26 de noviembre Jaime Sánchez Susárrey opinó “Por ello no es casual que tanto Manuel Camacho como el propio López hayan orientado sus baterías contra el Instituto Federal Electoral. Todo se resume en que, según ellos, el árbitro de la contienda electoral no es confiable. La razón de esa impugnación fue originalmente que los consejeros no autorizaron la campaña de recolección de fondos mediante el mecanismo del redondeo. No había, en principio, nada más. Pero en la mente de Arreola, de López y de Camacho esa decisión bastó para descalificar la integridad y la capacidad profesional de todo el IFE. Y si eso ocurrió con el árbitro antes de que empezaran oficialmente las campañas, ya se puede suponer lo que sucederá con las resoluciones del Tribunal Federal Electoral después de la elección del 2 de julio. Ninguno de los fallos que sea desfavorable a las impugnaciones que presente el PRD será considerado legal ni legítimo. Porque a final de cuentas, y esto es lo que hay que subrayar, para AMLO y sus entornos el único criterio que salva la credibilidad de una encuesta, de una elección o de una institución es que sus resultados o sus fallos les sean favorables a ellos”. (Reforma, 26 de noviembre de 2005).

país desde hace algunos años, para ser precisos desde hace 15 cuando se creó el Instituto Federal Electoral.

Cabe destacar que los análisis de la Coordinación Nacional de Comunicación Social del IFE advierten ya sobre este escenario de crisis y proponen medidas de prevención entre las que destacan la necesidad de crear un Comité de Manejo de Crisis. (Ver Anexo 1)

I. MARCO TEÓRICO

El diccionario ideológico de la lengua española define *crisis* como un “cambio notable en el curso de una enfermedad. Por extensión, momento decisivo o difícil de un negocio grave” (Casares, 2001: 233).

Crisis es un término relacionado con el caos, el descontrol, la inseguridad, lo inesperado, etc. La crisis suele presentarse tanto a nivel personal, como de grupo, en una comunidad, en una empresa, en una institución, en un país, incluso se suele hablar de crisis mundial.

En el ámbito de las organizaciones, sean estas empresas o instituciones públicas, algunos especialistas definen la crisis como “un acontecimiento extraordinario, o una serie de acontecimientos que afecta de forma diversa a la integridad del producto, la reputación o la estabilidad financiera de la organización; o a la salud y bienestar de los trabajadores, de la comunidad o del público en general” (Wilcox, 2001: 191).

En tanto, la renombrada empresa EDELMAN define crisis como “cualquier situación que tiene el potencial de afectar a largo plazo la confianza en un destino o sus productos, o que puede interferir con su capacidad de continuar operando normalmente” (EDELMAN, 2000). Para el especialista Paulo Carreño la crisis es una “condición en la que surge un evento o una serie de eventos fuera del funcionamiento rutinario de una organización; eventos que amenazan –o son percibidos como que amenazan- su imagen, viabilidad y objetivos” (Carreño, 2002).

Como puede apreciarse existen muchas definiciones de crisis, aunque casi todas coinciden en que ésta representa la pérdida de algo, ya sea de prestigio, de margen de maniobra, de imagen, de poder. Pero de nueva cuenta, llegamos a palabras que aparentemente tienen poco sustento cuando se trata de la vida práctica de una empresa, una organización o una institución pública.

Para tener una perspectiva más sólida y completa de lo que es una crisis y cómo debe enfrentarse, y en especial para los objetivos de este trabajo, retomó el análisis sistémico del ámbito político que propone David Easton (Easton, 1999).

Para responder a la pregunta de por qué los sistemas políticos sobreviven a lo largo del tiempo, Easton responde que subsisten porque son capaces de adaptarse y autorregularse de

manera que puedan responder eficazmente a las amenazas (tensiones) que le llegan desde dentro y desde fuera del propio sistema.

Para Easton el sistema político es un conjunto de procesos mediante los cuales las entradas *inputs* (demandas, apoyos) se convierten en salidas, *outputs*, en forma de decisiones y acciones. Bajo ciertas circunstancias estos *inputs*, apunta Easton, suponen una amenaza o un peligro potencial para el sistema. Por ello, el sistema se encarga de producir *outputs*, en forma de acciones y decisiones vinculantes (políticas públicas, leyes, decretos, regulaciones, declaraciones oficiales, favores, etc.), para anticipar situaciones de tensión, resolverlas, disminuirlas o hacerlas desaparecer.

Dentro de este esquema básico, Easton establece la regulación de demandas –a través de mecanismos estructurales y culturales-, así como procesos de reducción de las mismas –agregación y combinación-. También define los apoyos, los cuales pueden ser de dos tipos: El **apoyo específico**, el que se entrega a cambio de la satisfacción de una demanda concreta y el **apoyo difuso**, aquel que está por encima de intereses particulares. Ambos apoyos pueden ser satisfechos por el sistema a través de la producción de *outputs*, la coerción, la invocación del interés común, el fortalecimiento del grado de identificación de los miembros de la comunidad política y la comunicación.

Siguiendo a Easton, el sistema político puede estar en tensión y en peligro de sobrevivir cuando tiene problemas con las demandas o con los apoyos. En el tema de las demandas existen problemas cuando hay una falta de capacidad para procesarlas debido a: 1) el número de demandas es demasiado elevado y rebasa la capacidad de respuesta de los encargados de procesarlas y 2) cuando los canales informativos del sistema no tienen capacidad suficiente para transportar el alto número de demandas.

En tanto, los apoyos pueden descender hasta poner en jaque al sistema debido a que las autoridades no son capaces de tomar decisiones y/o ejecutar acciones que satisfagan las demandas de los miembros del sistema; a que las autoridades no son capaces de anticiparse a lo que más tarde se convertirá en objeto de descontento por parte de los miembros del sistema; a que las autoridades toman decisiones y/o realizan acciones cuyos resultados no son percibidos como satisfactorios por los integrantes del sistema.

Así, un sistema esta en tensión o enfrenta una situación de crisis cuando es poco eficaz para procesar las demandas y/o cuando disminuyen significativamente sus apoyos.

En consecuencia, una estrategia de manejo de crisis es aquella que tiene como objetivo fundamental prevenir, enfrentar y eliminar la tensión o la crisis que afecta al sistema.

En el caso del Instituto Federal Electoral una situación de crisis es aquella en la cual el Instituto tiene dificultades para procesar una demanda, por ejemplo la organización en condiciones de legalidad, equidad y transparencia del proceso electoral federal de 2006, o tiene una disminución considerable de apoyos: Específicos, por ejemplo si no responde a las expectativas de algún partido político que participó en la integración del Consejo General, o apoyos difusos por ejemplo si pierde la confianza de la ciudadanía como institución encargada de hacer que su voto cuente y se cuente bien en un marco de transparencia legalidad e imparcialidad.

Bajo esta perspectiva, los objetivos del Manual para el Manejo de Crisis del Instituto Federal Electoral están dirigidos a prevenir situaciones de crisis a través de los Comités de Manejo de Crisis, de sus auditorias de vulnerabilidades y de un plan de acciones que permita recuperar y/o reforzar los apoyos, particularmente los difusos, que necesita el Instituto para realizar exitosamente las elecciones federales del 2006.

II. COMITÉS DE MANEJO DE CRISIS

Fase de prevención

El presente Manual tiene como objetivos centrales **prevenir** situaciones de crisis y establecer directrices para **enfrentarlas**, buscando reducir al mínimo sus efectos negativos. En éste y en el siguiente capítulo se aborda el tema preventivo. En el Capítulo IV se desarrollan las acciones reactivas.

A) Comité de Manejo de Crisis

- ✚ El IFE cuenta con catorce áreas sustantivas; cada una de ellas debe formar su Comité de Manejo de Crisis.
- ✚ El Consejo General del IFE constituye en sí mismo un Comité de Manejo de Crisis. Así, el IFE contará con quince Comités.

B) Objetivos del Comité

- ✚ Evaluar de manera continua las situaciones que ponen en riesgo el funcionamiento y cumplimiento del área sustantiva.
- ✚ Diseñar **medidas de prevención**, elaborar y dar mantenimiento a su auditoria de vulnerabilidades.
- ✚ Dar **respuesta rápida a las situaciones de crisis** que se presenten y evaluar las acciones de manejo de crisis que se hayan implementado.

D) Integración de los Comités

- ✚ El Comité debe ser integrado por los responsables de cada una de las funciones del área sustantiva: Director Ejecutivo, Director de Área, Subdirector, Jefe de Departamento y, en especial, personal operativo.
- ✚ El número de integrantes del Comité será proporcional al tamaño del área sustantiva y número de funciones. El Comité contará con un Presidente, un Coordinador y Asesores.
 - ❖ El **Presidente del Comité** será el Director Ejecutivo o titular del área sustantiva. Es el responsable del correcto funcionamiento del Comité; tiene

la facultad de activar y desactivar la alarma de situación de crisis en su área; es el vocero principal ante las demás áreas sustantivas del Instituto y ante los medios de comunicación, y es el enlace con la Coordinación Nacional de Comunicación Social del IFE (CNCS).

- ❖ El **Coordinador del Comité** es designado por el titular del área sustantiva y sus funciones son coordinar las tareas y acciones del Comité; es responsable de mantener actualizada la auditoria de vulnerabilidades; de convocar a las reuniones del Comité y del control de asistencias; mantener actualizado el directorio de los miembros del Comité y de contactar a éstos en una situación de crisis.
- ❖ Los **Asesores del Comité** son nombrados por el titular del área sustantiva y el Coordinador del Comité. El cuerpo de asesores debe ser representativo de todas y cada una de las secciones del área, y caracterizarse por su experiencia, multidisciplinariedad, profesionalismo e iniciativa. Los asesores son responsables de la elaboración de la auditoria de vulnerabilidades y de actualizada, así como de operar la acciones preventivas y la correcta ejecución de las acciones dirigidas a enfrentar una situación de crisis.

C) Reuniones del Comité

- ✚ Las reuniones son de dos tipos: 1) Las preventivas, cuyo objetivo central es actualizar la auditoria de vulnerabilidades del área sustantiva y 2) Las de manejo crisis, las cuales tienen como propósito operar el sistema diseñado para superar la situación de crisis que enfrente el área.
- ✚ Las reuniones preventivas son periódicas y breves⁵; se recomienda que sean mensuales y con una duración máxima de una hora. En periodo de proceso electoral, las reuniones serán semanales, así como las primeras tres reuniones del Comité:
- ✚ La primera reunión del Comité tendrá tres propósitos: Presentación de los miembros del Comité e intercambio de domicilios, correos electrónicos y teléfonos; definición

⁵ Las reuniones de manejo de crisis se abordan en el siguiente apartado del presente Manual.

de las reglas internas del Comité y explicación, por parte del titular del área sustantiva, de los fines del Comité, de la necesidad de contar con una auditoria de vulnerabilidades, entre otros temas que se consideren pertinentes.

- ✚ La segunda y tercera reunión del Comité se dedicarán a la revisión y precisión de la auditoria de vulnerabilidades. En tales reuniones deberá participar un representante de la Coordinación Nacional de Comunicación Social del Instituto con el propósito de brindar información sobre la percepción de actores políticos, medios de comunicación y líderes de opinión sobre el área sustantiva y asesorar al Comité en materia de acciones de comunicación, asegurando que estén en sintonía con la Estrategia de Comunicación Institucional 2005-2006 del IFE.
- ✚ En la elaboración de la auditoria de vulnerabilidades es fundamental que se precisen los tipos de situaciones de crisis que puede enfrentar el área sustantiva, pues de ello depende el enfoque y objetivos de la estrategia que se implemente para enfrentar exitosamente dicha situación⁶.

D) Comité y CNCS

- ✚ Inmediatamente después de sus reuniones periódicas, cada uno de los Comités de Manejo de Crisis enviará, a través de sus respectivos presidentes, la versión actualizada de su auditoria de vulnerabilidades al titular de la Coordinación Nacional de Comunicación Social (CNCS) y a la Dirección de Análisis de esa Coordinación.
- ✚ El objetivo es que la CNCS cuente con un mapa de vulnerabilidades de todas y cada una de las áreas del Instituto; información que permitirá un monitoreo de medios de comunicación, impresos y electrónicos, más efectivo y alerta respecto a la información que incida en dichas de vulnerabilidades.
- ✚ Además, permitirá a la CNCS brindar una atención oportuna e informada a las áreas que así lo requieran, pero sobretodo establecer políticas de comunicación más uniformes y consistentes.

⁶ Por ejemplo, Fernando Bonilla en ABComunicación maneja seis tipos de crisis: *Social*, catástrofes naturales; *Política*, terrorismo, protestas, conflictos electorales; *Laboral*, huelgas; *Corporativa*, fraudes, secuestros; *De proceso*, explosión de una planta, y *De producto*, adulteración. (Bonilla, 2002)

E) CNCS

- ✚ El titular de la CNCS se reunirá mensualmente con el Consejero Presidente del IFE y/o Presidente de la Comisión de Relaciones Internacionales e Institucionales (CRII)⁷ –en periodo de proceso electoral las reuniones serán quincenales o semanales-, para presentar y analizar el informe de las auditorias de vulnerabilidades presentadas por los Comités de Manejo de Crisis, además del informe del análisis de medios de comunicación impresos y electrónicos que elabora la Dirección de Análisis de la Coordinación.
- ✚ Uno de los principales objetivos de estas reuniones es distinguir entre vulnerabilidades que tienen o tendrán impacto en los medios de comunicación y en la opinión pública y aquellas que por su naturaleza requieren de un tratamiento interno por parte de la oficina del Consejero Presidente y/o del Presidente de la Comisión respectiva, del Secretario Ejecutivo y/o del titular del área sustantiva involucrada.
- ✚ Para las vulnerabilidades de impacto mediático se instruirá a la CNCS prever estrategias de comunicación, realizar análisis prospectivos, monitoreo de medios de comunicación y de líderes de opinión específicos, entre otras acciones.

⁷ El Artículo 80, párrafo 1, del Código Federal de Instituciones y Procedimientos Electorales (Cofipe) establece “El Consejo General establecerá las comisiones que considere necesarias para el desempeño de sus atribuciones, con el número de miembros que para cada caso acuerde, que siempre serán presididas por un Consejero Electoral”. Cabe destacar que la Comisión de Relaciones Internacionales e Institucionales está integrada por la Coordinación de Asuntos Internacionales, la Coordinación Nacional de Comunicación Social y el Centro para el Desarrollo Democrático.

III. AUDITORIA DE VULNERABILIDADES

Fase de prevención

Como se fijó en el apartado precedente, la auditoria de vulnerabilidades⁸ es el instrumento esencial en toda política de comunicación que se precie de ser preventiva. Su correcta elaboración y puntual actualización, permitirá al IFE contar con una sólida política de comunicación y, en consecuencia, una reducción sustancial de situaciones de crisis y capacidad de respuesta y control para eventualmente enfrentar estas situaciones.

Cada área sustantiva del Instituto tiene funciones y características propias, por lo tanto cada una elaborará su auditoria de acuerdo a esas particularidades. Por ejemplo, la auditoria de vulnerabilidades del Comité de Manejo de Crisis de la Coordinación de la Unidad de Servicios de Informática será muy diferente en enfoque, contenido y apartados al que elabore el Comité de Manejo de Crisis de la Dirección Ejecutiva de Capacitación Electoral y Educación Cívica. Sin embargo, hay puntos básicos que debe incluir toda auditoria de vulnerabilidades, con el fin de responder a tres preguntas centrales:

- 1) ¿Qué puede ocurrir?
- 2) ¿Cuáles serían las consecuencias?
- 3) ¿Cómo podemos evitarlas?

Guía para la elaboración de una auditoria de vulnerabilidades:

- A) Como ya se señaló, la segunda y tercera reunión de cada uno de los Comités de Manejo de Crisis serán destinadas a la elaboración de la auditoria de vulnerabilidades.
- B) En estas reuniones el Comité de Manejo de Crisis se centrará básicamente en reflexionar y analizar las vulnerabilidades del área sustantiva. Para ello es fundamental la activa participación de todos los miembros del Comité. Se recomienda que el Presidente del Comité preste especial atención a las propuestas y

⁸ El Diccionario Ideológico de la Lengua Española, de Julio Casares, define así vulnerable: “Que puede ser herido o dañado física o moralmente”. (Casares, 2001) En tanto, en la construcción de escenarios de crisis, Luciano H. Elizalde define vulnerabilidades como “debilidades frente a algo o alguien, inseguridad de la estructura frente a ciertas circunstancias”. (Elizalde, 2004: 65)

opiniones del personal operativo, pues son ellos los primeros no sólo en percibir sino en experimentar directamente situaciones de vulnerabilidad. Para hacer más productiva esta reunión se recomienda plantear las siguientes preguntas:

- ✚ ¿Qué factores –circunstancias, hechos, actores—pueden impedir que al área sustantiva cumpla sus objetivos y metas básicas?
- ✚ ¿Qué aspectos del entorno pueden impactar negativamente en el área sustantiva?
- ✚ ¿Qué aspectos internos y externos pueden controlarse y ante cuáles no se tiene capacidad de control?
- ✚ ¿Cuál es la reputación del área sustantiva, dentro y fuera del Instituto?, ¿Cómo nos ven?, ¿Cuáles son las ventajas y desventajas de esa reputación?
- ✚ ¿Qué imagen tienen los empleados y funcionarios de su propia área?
- ✚ ¿El área sustantiva se está comunicando eficazmente con las demás áreas del Instituto y fuera de éste?
- ✚ En el proceso electoral federal ¿Cuáles son los momentos críticos para el área, cuáles son los riesgos, qué o quiénes pueden convertir los riesgos en crisis?, etc.

C) Se identifican las vulnerabilidades y se clasifican de acuerdo a:

- ✚ **Origen:** Sistémica o Individual. En el primer caso se refiere al diseño institucional y el segundo a la acción de un acto (s) o agente en específico.
- ✚ **Naturaleza:** Técnica, Jurídica, De imagen, Política, Social, Laboral, etc.

Con estas variables se construye una matriz de vulnerabilidades a la medida de cada área sustantiva.

VULNERABILIDADES	SISTÉMICAS	ACTORES
TÉCNICAS		
JURÍDICAS		
DE IMAGEN		
POLÍTICA		
(Otras)		

D) Identificadas y clasificadas cada una de las vulnerabilidades, se procede a asignarles un grado de riesgo:

✚ **Vulnerabilidad Baja (azul):** La vulnerabilidad aún no ha contaminado otras áreas del IFE, pero tiene el potencial para hacerlo y trascender a los medios de comunicación.

✚ **Vulnerabilidad Media (amarillo):** La vulnerabilidad está ya en algunos medios de comunicación y es ya comentada por algunos actores y líderes de opinión, pero aún es controlable. Es importante, que para la asignación de este grado de riesgo el Presidente del Comité consulte a la CNCS.

No hay vulnerabilidad alta, pues el grado rojo es propiamente el de una crisis.

E) Elaborar estrategia para reducir la vulnerabilidad. Las acciones deben ser de corto, mediano y largo plazo, dirigidas a atacar el origen de la vulnerabilidad y que ésta no incremente su grado y eventualmente sea una crisis. Las acciones deben ir acompañadas de líneas discursivas y mensajes de comunicación, los cuales serán elaborados en colaboración con la CNCS y de acuerdo con los criterios y lineamientos de la Estrategia de Comunicación Institucional del IFE 2005-2006.⁹

F) Al día siguiente de su tercera reunión, cada Comité de Manejo de Crisis enviará su auditoria de vulnerabilidades a la CNCS, con el compromiso de mantenerla permanentemente actualizada.

⁹ David Arellano Gault plantea cinco pasos para el estudio de vulnerabilidad: “1. Identificación por parte del grupo estrategia, de los apuntalamientos. 2. Pensar los apuntalamientos en términos de posibles amenazas contra ellos. 3. Establecer el impacto para la organización y 5. Establecer las reacciones posibles que se tomarían, en dado caso”. (Arellano, 2004: 114)

IV. MANEJO DE CRISIS

¿Qué hacer cuando estalla una crisis? Este es el objetivo central del presente apartado, establecer los pasos a seguir por el IFE ante una situación de crisis. Ya no se trata de prever situaciones de crisis, sino operar un plan para superar esa situación en el menor tiempo posibles y con el menor grado de daño para el Instituto en su conjunto.

Para el IFE una situación de crisis es aquella que está restando apoyos¹⁰ (legitimidad) y generando una pérdida de poder¹¹ en su toma de decisiones (autonomía), comprometiendo así su posición como autoridad electoral.

En consecuencia, la solución a la situación de crisis radica en recuperar esos apoyos, restablecer el equilibrio¹². Así, la clave de toda organización para enfrentar una situación de crisis es mantener o recuperar el equilibrio entre los intereses de la organización y los de los otros sujetos de su entorno.

Para recuperar estos apoyos, esto es, superar la situación de crisis, es importante que las acciones de la estrategia de comunicación del IFE en particular los mensajes y las líneas de comunicación apelen a¹³:

- ✚ Alentar “sentimientos de legitimidad”,

¹⁰ De acuerdo a David Easton existen dos tipos de apoyos (Easton, 1999: 171-173). *Apoyo difuso*: Son apoyos al sistema, en nuestro caso al IFE, por parte de los actores de su entorno independientemente de los intereses específicos de cada actor. *Apoyo específico*: Es el apoyo que los actores brindan al sistema, al IFE, a cambio de beneficios y ventajas para cada actor. En su calidad de autoridad electoral, para el IFE resulta prioritario mantener el apoyo difuso, incluso por arriba de los específicos.

¹¹ Luciano H. Elizalde define la crisis desde el enfoque sistémico: “La crisis no es sólo y simplemente una situación que molesta y perjudica. Es una situación que provocará como consecuencia la pérdida de poder relativo. Y por eso la crisis es resultado del disenso. La crisis es resultado del disenso de los agentes sobre el sujeto de la crisis. La falta de apoyo, de cooperación y de cohesión necesaria y suficiente que usted requiere para mantener cierta posición de poder que desea y/o necesita, es el origen objetivo de una experiencia de crisis”. (Elizalde, 2004: 34)

¹² También desde la perspectiva sistémica Elizalde propone la solución o, siguiendo el lenguaje de la teoría de sistemas, la salida a la crisis: “... la solución a las diferentes crisis proviene de conseguir cierto grado de apoyo y coordinación con otros sujetos... La crisis es experimentada por quienes pierden de hecho o potencialmente su posición relativa en un cierto entramado de relaciones (la familia o la empresa). Y el modo de recuperar la posición está relacionado con el consenso o consentimiento que pueden conseguirse”. (Elizalde, 2004: 35)

¹³ Estas acciones son tomadas de David Easton, quien las propone como medidas para que el sistema obtenga apoyos difusos. (Easton, 1999: 171)

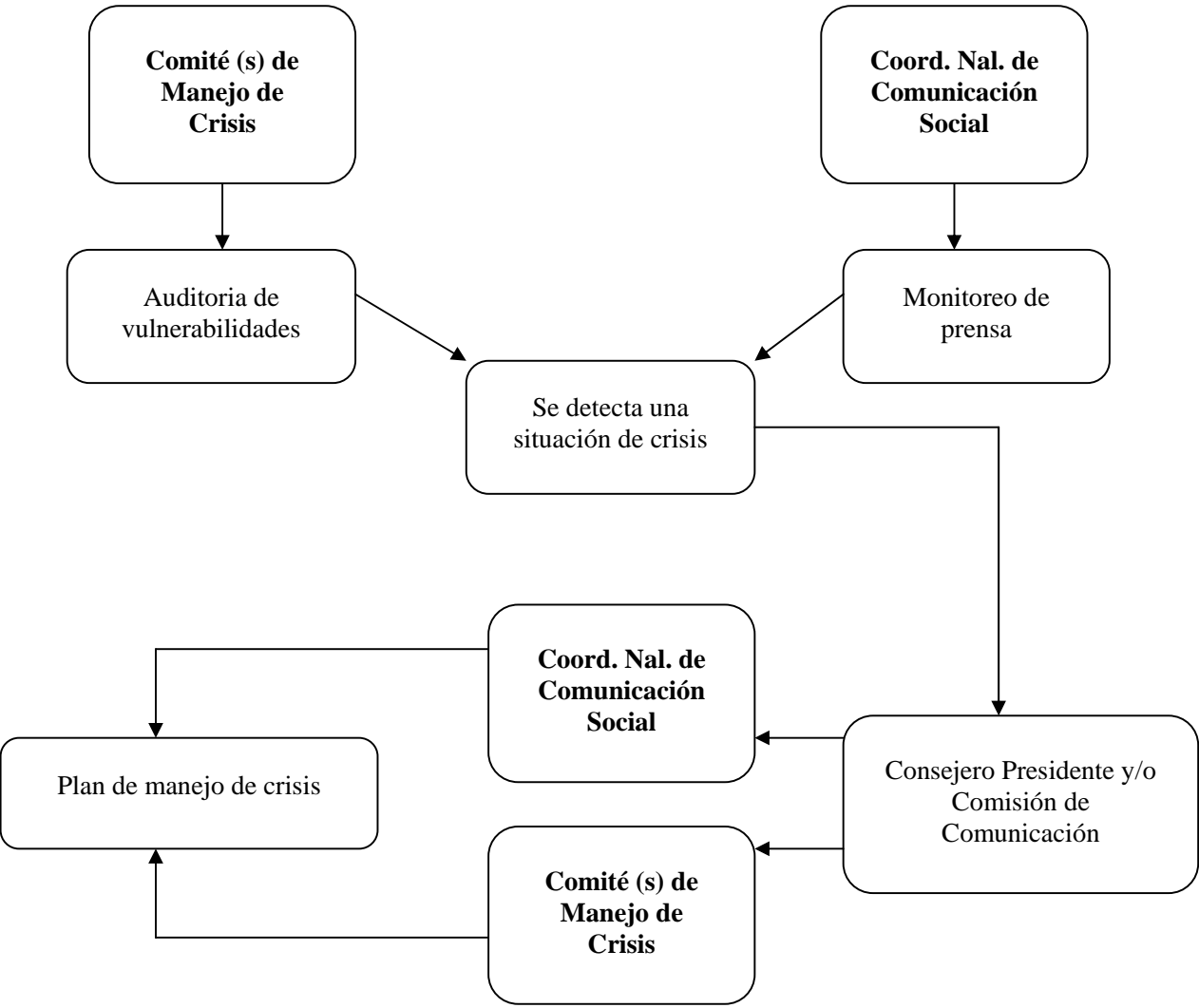
- ✚ Apelar a un “bien común que trascienda el interés particular de cualquier individuo o grupo”,
- ✚ Inspirar “sentimientos de comunidad”, e
- ✚ Insistir en “el bienestar general”.

Una vez definido el concepto de situación de crisis, para su oportuno y correcto manejo deben seguirse los siguientes pasos:

1. La CNCS, a través del monitoreo de medios de comunicación, y/o el o los Comité (s) de Manejo de Crisis, detectan una situación de crisis.
2. La CNCS informa al Consejero Presidente y/o al Presidente de la Comisión de Relaciones Internacionales e Institucionales. Se activa o no la alarma de crisis.
3. De activarse la alarma de crisis, el Consejero Presidente y/o el Presidente de la Comisión de Relaciones Internacionales e Institucionales (CRII) convocan, a través del titular de la CNCS, al Comité (s) de Manejo de Crisis involucrado (s) para precisar y operar la estrategia correspondiente (Ver directorio de funcionarios en Anexo 2). Cabe apuntar que dicha estrategia no es improvisada ni es necesario elaborarla en el momento de la crisis, pues sus principales acciones ya están establecidas en la auditoria de vulnerabilidades que cada Comité ya elaboró, sólo habrá que adecuarlas a las características coyunturales que presenta la situación de crisis:
 - a. Definir voceros: Consejero Presidente, responsable (s) del área sustantiva (s) (quien también es Presidente de un Comité de Manejo de Crisis) y/o titular de la CNCS.
 - b. Fijar centro de operación del Comité que enfrentará esta situación de crisis.
 - c. Revisar y, en su caso, elaborar líneas discursivas y mensajes.
 - d. Realizar lista de aliados y adversarios en esta situación de crisis.
 - e. Precisar audiencias clave, entre otros ajustes.

4. La CNCS y el Comité (s) de Manejo de Crisis involucrado (s) mantendrán informados al Consejero Presidente y al Presidente de la CRII, sobre el desarrollo de la crisis y los avances obtenidos por la estrategia implementada.
5. Con estos informes, es decisión del Consejero Presidente desactivar la alarma de situación de crisis.
6. La CNCS y el Comité (s) de Manejo de Crisis involucrado (s) realizan informe de evaluación y lo presentan al Consejero Presidente y Presidente de la CRII. En dicho informe se debe evaluar la efectividad del plan de crisis; la forma que en se comportaron los responsables de ponerlo en marcha y proponer soluciones a todas aquellas fallas y medidas que generaron problemas adicionales o no sirvieron. Ver siguiente flujograma.

Flujograma para el manejo de una situación de crisis



V. RECOMENDACIONES BÁSICAS

Es común que durante una situación de crisis los responsables de enfrentarla y superarla sean los primeros en ser arrastrados por la aplanadora del factor tiempo y el instinto de reaccionar de manera inmediata. Estas acciones tienen como resultado final profundizar la crisis de la organización o institución.

Para evitar que el IFE corra esta suerte, a continuación se enumeran una serie de recomendaciones que es necesario repasar en los primeros minutos de activada la alarma de crisis y revisarlas durante el tiempo que transcurra dicha crisis. Recomendaciones:

- ✚ Pensar antes de actuar. Toda decisión debe estar apoyada en información precisa y confiable, por ello es importante conocer con exactitud lo que dice la prensa acerca del problema y tener actualizadas las auditorías de vulnerabilidades.
- ✚ Tener confianza. Es fundamental reducir la incertidumbre entre el grupo que enfrenta la situación de crisis, para ello es importante destacar el trabajo preventivo realizado por los Comités de Manejo de Crisis y apoyarse en las directrices de comunicación establecidas en la Estrategia de Comunicación Institucional enero 2005-agosto 2006 (Ver Anexo 3), sustituyendo desde luego la parte de situación de crisis con los contenidos de este Manual.
- ✚ Hacer pública la información que se tenga sobre el problema. No especular. Sólo dar información corroborada.
- ✚ Informar oportunamente: Quién, qué, cómo, cuándo, dónde, por qué, para qué.
- ✚ Mostrar ante los medios la existencia de un liderazgo entre el grupo del IFE que enfrenta la situación de crisis.
- ✚ Evitar vacíos de información. Mantener constantemente informados a la audiencia interna (empleados y funcionarios) y a la externa (actores, medios de comunicación, periodistas y líderes de opinión).
- ✚ Verificar que la información que emite el Instituto sea reproducida en los medios de comunicación y verificar la información que se publica y que es proporcionada por otras fuentes.

- ✚ Detectar y corregir a la brevedad, errores en la información publicada sobre el problema.
- ✚ Devolver todas las llamadas telefónicas. No dejar se atender las solicitudes de información acerca del problema.
- ✚ Mostrar ante los medios el respaldo que tiene el vocero designado por parte del Consejero Presidente y de los demás Consejeros Electorales.
- ✚ Consultar opiniones de terceros; se recomienda que sean expertos en el tema en cuestión.
- ✚ Mantener una relación de apertura y de responsabilidad con los medios de comunicación, líderes de opinión y actores sobre lo ocurrido. Ello es fundamental para mantener el respeto y la credibilidad.
- ✚ Seguir las líneas de acción propuestas por la CNCS y considerar los objetivos y uso de los instrumentos de comunicación más utilizados en estos casos.

VI. LÍNEAS DE ACCIÓN

La comunicación social cuenta con una serie de instrumentos generalmente aceptados por la práctica periodística para realizar su tarea; entre ellos destacan los siguientes¹⁴:

✚ **Comunicado de prensa.** El instrumento principal para la emisión de información institucional es el boletín de prensa, consistente en una comunicación oficial con plena y absoluta responsabilidad legal, la cual da a conocer actos, hechos y declaraciones oficiales que representan y significan a la institución en su conjunto.

Su uso, sin embargo, debe ser moderado y preciso, pues cuando una institución abusa de este mecanismo reduce su capacidad de impacto informativo y pierde presencia en la cobertura que recibe de los medios.

✚ **Atención personal a periodistas.** Este instrumento es vital para tener una eficaz comunicación social, tanto en el nivel de directivos de medios y jefes de información, como en el de reporteros de la fuente y columnistas.

Dado que la CNCS norma su conducta en una filosofía de trato honesto, de nuevo tipo, la relación con los informadores se basa en la atención de sus necesidades de información y documentación, la provisión de condiciones dignas para desempeñar su trabajo y la asistencia de materiales de apoyo para su labor, como versiones estenográficas, carpetas informativas y paquetes documentales.

Contra lo que pudiera pensarse, dicha actividad requiere de conocimientos, aptitudes y entrenamiento especializado, por lo que el trato con periodistas por personal no capacitado para dicha tarea puede ser del todo contraproducente para el IFE.

Cuando los informadores pueden obtener por otras vías materiales que la oficina de comunicación social no les ha entregado por ser reservados o embargados temporalmente, además del efecto negativo que la difusión de dicha información puede causar, se mina la labor de interacción, creación de confianza y respeto ganados en el trato cotidiano.

¹⁴ (CNCS-IFE, 2000).

- ✚ **Conferencia de prensa.** Evento en el que se convoca a los periodistas para que funcionarios de la institución den a conocer posiciones o acciones oficiales relacionadas con la materia del organismo de que se trate.

En la rueda de prensa es imprescindible que haya un moderador, generalmente el titular del área de Comunicación Social, quien se encarga de coordinar el desarrollo del evento, de dar la palabra a los expositores, de explicarle a los reporteros las reglas de la comparecencia (a veces no se permite que pregunten aunque no es recomendable que siempre sea así) y por último, pero de vital importancia, decidir el momento apropiado para dar por terminada la misma.

Este instrumento, sin embargo, tiene un doble filo delicado: los reporteros generalmente tienen su propia agenda y pueden utilizarlo para darle seguimiento a "sus" temas, por encima de los que la institución desea destacar.


- ✚ **Concertación de entrevistas.** Hay dos tipos básicos de entrevistas, las que la institución promueve y las que son solicitadas por los medios; las primeras son más difíciles de concretar y las segundas tienen agendas que pueden ser inapropiadas para los funcionarios entrevistados. El uso de ambas, por ende, tiene una utilidad relativa y debe derivarse de un balance coyuntural favorable entre la demanda de los medios y la oferta de la institución.

El método óptimo de trabajo es que todas las entrevistas sean concertadas a través de la oficina de comunicación social; sin embargo, si ello no fuera posible o deseable, al menos es necesario que dicha instancia esté al tanto de éstas y pueda proveerle a los funcionarios el servicio de grabación, método ideal para resguardarse de eventuales fallas en la publicación.

- ✚ **Paquetes informativos para líderes de opinión.** Cuando un evento o una acción del Instituto tienen una relevancia especial, y en general como parte de una política de mantener informados permanentemente a los comunicadores y los líderes de opinión, la CNCS prepara materiales organizados temáticamente y acompañados de guías para su manejo y, en ocasiones, de resúmenes ejecutivos.

La importancia de este instrumento radica en que permite sensibilizar a los líderes de opinión acerca de los asuntos de mayor interés para el Instituto; sin embargo, al igual que buena parte de los instrumentos de comunicación social, su uso debe ser moderado y preciso, a riesgo de saturar a los destinatarios y de que se pierda su efecto de penetración en la opinión pública.

Para la aplicación de este instrumento, la CNCS prepara directorios especiales de columnistas y líderes de opinión, agrupados de acuerdo con el segmento de opinión que se desea abarcar.

 **Cartas aclaratorias.** La carta aclaratoria es un instrumento de comunicación que por su naturaleza adversarial (supone la refutación, aunque ésta sea sutil, de una información ya publicada) debe ser de uso excepcional y ser considerada como medida extrema, de ningún modo habitual. Además, debe valorarse la importancia y el impacto relativo de la nota a refutar, toda vez que a veces una carta aclaratoria puede hacer grande y noticioso lo que de origen era pequeño y con escaso impacto en la opinión pública.

La carta aclaratoria implica una desaprobación para el medio y el reportero o columnista de que se trate, por lo que -aunque sea sólida- es previsible que reciba una respuesta vehemente e inclusive virulenta del "agraviado" y, en el extremo, concitar una campaña de dicho medio, a veces con apoyo de otros, contra la institución.

Aunque la Ley de Imprenta obliga su publicación, las cartas aclaratorias pueden correr diversas suertes, dependiendo del medio que se trate y de la importancia de la aclaración; así, puede suceder que una de estas cartas salga publicada varios días después de la nota que desmiente o inclusive que nunca vea la luz. Por ello, las cartas aclaratorias deben ser pocas, breves y atender asuntos realmente importantes.


El estilo y el tono de las cartas aclaratorias debe ser el de aportar información al lector, nunca el de discutir o refutar aseveraciones del periodista, porque ésta es una pelea que siempre se perderá, aunque se gane en la argumentación, toda vez que el "agraviado" es dueño de su espacio y tiene el apoyo, tácito o explícito, de su medio.

Asimismo, una autoridad administrativa, como lo es el IFE en materia comicial, debe evitar en lo posible entrar en debates y polémicas en torno a asuntos que, si bien tocan a la institución, no se refieren directamente a su función como autoridad electoral.

Cuando haya que desmentir a una persona que es entrevistada por un medio, hay que ser explícitos en refutar al declarante, no al medio, pues de lo contrario éste simplemente responderá que lo dijo aquel pero el "agravio" por la aclaración permanecerá de todos modos. Por ello, en estos casos es preferible no usar carta aclaratoria, sino utilizar otros instrumentos.

En general las cartas aclaratorias son firmadas por el Coordinador Nacional, aunque en ciertas ocasiones conviene que lo haga el funcionario aludido; en todos los casos, sin embargo, es conveniente seguir las reglas aquí planteadas y de preferencia ser elaboradas por la Coordinación Nacional con la información que reciba para el efecto.

Las cartas aclaratorias deben desmentir informaciones, sólo de manera excepcional columnas o artículos, pues en dichos casos la "afrenta" se potencia y siempre queda el margen de que se trata de una "opinión", no de una información.

 **Invitación.** Las invitaciones son instrumentos preparatorios de la información que tratan de avisar a los medios acerca de la realización de un evento; su finalidad no es estrictamente su publicación, aunque ocasionalmente sucede, sino que el medio en cuestión adopte las previsiones del caso para poder cubrir el evento. En las invitaciones existen también diversos formatos.

Cuando la invitación es para un evento oficial, se debe usar un formato similar al del comunicado y tiene, por ende, la misma fuerza legal. Es de la mayor importancia que el IFE difunda oficialmente sólo la realización de aquellos eventos que organiza como las sesiones del Consejo, presentaciones de programas institucionales, eventos coordinados con otras instituciones, giras de Consejeros Electorales y del Consejero Presidente, reuniones nacionales de Consejeros Electorales o de Vocales, etcétera.

Si el evento a difundir no cumple con esta característica, pero se considera conveniente destacar en él la presencia, por ejemplo, de autoridades del Instituto, se puede remitir la invitación original de la institución organizadora o bien una especialmente formulada, la cual sin embargo no debe utilizar papel membretado y en ella se debe establecer con absoluta claridad qué instancia es la organizadora, pues de otro modo el IFE se hace corresponsable -sin tener control alguno- de la orientación, el contenido y la logística del evento.

BIBLIOGRAFÍA

- ✓ Arellano, David (2004), *Gestión estratégica para el sector público, Del pensamiento estratégico al cambio organizacional*, México, FCE.
- ✓ Bonilla, Fernando (2002), *Manejo de la comunicación en situaciones de crisis*, México, ABCComunicaciones. (Fotocopias).
- ✓ Carreño, Paulo (2001-2002), *Comunicación para el manejo de crisis, Diplomado en Comunicación Social 2001-2002*, México, Instituto Nacional de Administración Pública (INAP), Secretaría de Gobernación y Universidad Iberoamericana.
- ✓ Casares, Julio (2001), *Diccionario ideológico de la lengua española*, España, Editorial Gustavo Gili.
- ✓ Coordinación Nacional de Comunicación Social, Instituto Federal Electoral (2005), *Estrategia de Comunicación Institucional enero 2005-agosto 2006*, México.
- ✓ Coordinación Nacional de Comunicación Social, Instituto Federal Electoral (2000), *Estrategia de Comunicación Social para el Proceso Electoral del año 2000*, México.
- ✓ Easton, David (1999), *Esquema para el análisis político*, Argentina, Amorrortu editores.
- ✓ EDELMAN (2000), *Manejo de crisis*, México, EDELMAN, Presentación en Power Point.
- ✓ Elizalde, Luciano H. (2004), *Estrategias en las crisis públicas. La función de la comunicación*, Argentina, La Crujía Ediciones.
- ✓ Instituto Federal Electoral (2005), *Código Federal de Instituciones y Procedimientos Electorales (Cofipe)*, México.
- ✓ Izurieta, Roberto, Rubén M. Perina y Christopher Arterton (2003), *Estrategias de Comunicación para gobiernos*, Argentina, La Crujía Ediciones.

ANEXO 1



Análisis y Evaluación

Septiembre 18, 2005

PANORAMA

- ◆ El principal detractor del IFE es Andrés Manuel López Obrador (AMLO) y el PRD. Los sistemáticos ataques al Instituto forman parte de la estrategia de comunicación para posicionarse en el sector mayoritario de la población y colocarse en una trinchera para fortalecerse ante la eventual derrota en la elección presidencial.
- ◆ En el mediano plazo se perfila un escenario donde AMLO desconoce al IFE semanas previas a la elección. (Operadores políticos del PRI estiman que esto podría ocurrir en marzo de 2006).
- ◆ En el corto plazo, la táctica de AMLO y sus colaboradores es la descalificación de las decisiones del IFE.
- ◆ La estrategia de comunicación de AMLO está dirigida principalmente al llamado círculo verde, pues es la audiencia que en determinado momento puede movilizar. En este sentido, poco le interesan las críticas provenientes del círculo rojo, líderes de opinión y actores políticos.

DIAGNÓSTICO

En la semana que concluye, frente a AMLO el IFE incurrió en varias fallas que afectan su política de comunicación y, en consecuencia, lesionan su imagen como autoridad; entre las fallas destacan las siguientes:

- **Muchos temas.** Se manejaron tres temas en un sólo día: La semana de educación cívica; el financiamiento privado del 01-800 y 01-900 y la respuesta del IFE al posible viaje de AMLO.
- **Retraso en la toma de decisiones.** No se dio respuesta oportuna a la solicitud de AMLO. La respuesta se dio en el último momento, lo cual generó la percepción de que el IFE reaccionó a la constante presión de los colaboradores de AMLO y del PRD.
- **Heterogeneidad en los mensajes.** Los Consejeros Electorales no manejaron mensajes ni tonos uniformes en sus entrevistas a los

medios de comunicación, lo cual generó la percepción de que el IFE fue ambiguo en la toma de decisiones frente a AMLO y provocó la reacción de Manuel Camacho Solís contra el Consejero Virgilio Andrade.

- **El Programa de Acompañamiento Ciudadano no está funcionando** en cuanto a proporcionar blindaje ciudadano al Instituto.

OBJETIVO DE LA ESTRATEGIA

En el mediano plazo:

- ◆ **Crear y operar un Comité de Manejo de Crisis** con capacidad de decisión para dar respuesta oportuna, directa y uniforme a la situación de crisis que se presente, como el escenario de que AMLO desconozca al IFE.
- ◆ **Reorientar la política de comunicación institucional** (campañas de publicidad), con el objetivo de que el IFE tenga un mayor y mejor posicionamiento en el **círculo verde**. El Instituto necesita penetrar en esa parte mayoritaria de la población a través de mensajes que apelen al bienestar general, al bien común, por arriba de intereses específicos como el de grupos o camarillas y de ideas poco tangibles como la democracia.
- ◆ Llevar a cabo **reuniones “en corto” con operadores políticos** preocupados por los ataques al árbitro electoral: Carlos Abascal (Segob), Emilio Chuayffet, Juan Molinar Horcasitas, algún distinguido cardenista, representantes de la jerarquía de la iglesia católica, líderes empresariales, entre otros.
- ◆ **Sensibilizar a organizaciones sociales y ciudadanas**, a través del Programa de Acompañamiento Ciudadano, sobre la necesidad de apoyar al árbitro electoral.
- ◆ **Continuar con la política de blindaje del IFE con aliados** entre los líderes de opinión, líderes con influencia en la izquierda mexicana, por ejemplo Carlos Monsiváis, José Woldenberg, Juan Ramón de la Fuente, entre otros.

En el corto plazo:

- ◆ **Corregir las fallas en la toma de decisiones con acciones inmediatas**. La próxima reunión de la Junta General Ejecutiva y

la sesión del próximo Consejo General, son oportunidades para impulsar estas acciones.

Premisa básica: El éxito de toda estrategia de comunicación depende en buena medida de la existencia de una clara decisión política para llevarla a cabo y de que los miembros que participen en ella se comprometan a cumplir sus lineamientos.

TÁCTICAS DE COMUNICACIÓN

Para evitar desde ahora situaciones como la analizada, se recomiendan las siguientes acciones:

1. **Mejorar la coordinación intrainstitucional** con el propósito de **eficientar la toma de decisiones** del IFE.
2. **Planificar el manejo mediático de los temas relevantes** del IFE. Evitar el manejo simultáneo de varios temas ante los medios de comunicación, pues con ello se pierde fuerza y eficacia en el posicionamiento de mensajes.
3. **Emitir invariablemente un comunicado de prensa** con el objetivo de fijar la posición institucional del IFE, sobre el tema específico en cuestión.
4. **Elaborar mensajes** para posicionar en los medios de comunicación; diseño a cargo de la CNCS y el área responsable. Los mensajes serán de dos tipos:
 - a. **Informativos:** De carácter técnico y legal.
 - b. **Políticos:** Sencillos y contundentes dirigidos al círculo verde. Se recomienda usarlos al inicio y al final de cada entrevista.
5. **Designar un vocero líder**, de acuerdo al tema en cuestión –Consejero, Secretaria Ejecutiva y/o Director Ejecutivo- para difundir la postura oficial establecida en el comunicado, responder a inquietudes o dudas de los comunicadores y líderes de opinión y emitir los mensajes preestablecidos.
6. **Designar voceros de apoyo**, si el tema lo requiere, para reforzar la postura y mensajes fijados por el vocero líder, evitar la sobre-exposición de éste y, al mismo tiempo, generar la imagen de un Consejo General unido.
7. **Promover un mayor apoyo de Consejeros y funcionarios** del Instituto a la política institucional y de comunicación del IFE....”

ANEXO 2

DIRECTORIO DE FUNCIONARIOS DEL IFE

CONSEJO GENERAL

NOMBRE	CARGO	TELÉFONOS
DR. LUIS CARLOS UGALDE RAMÍREZ	PRESIDENTE DEL CONSEJO GENERAL	54-87-98-99
LIC. MANUEL LÓPEZ BERNAL	SECRETARIO EJECUTIVO	56-55-33-48 56-55-32-56 56-55-32-57
C. RODRIGO MORALES MANZANARES	CONSEJERO ELECTORAL	56-55-63-55 56-55-31-61 Fax
LIC. LUISA ALEJANDRA LATAPÍ RENNER	CONSEJERA ELECTORAL	56-28-43-48 55-73-81-87 Fax
LIC. MARCO ANTONIO GÓMEZ ALCÁNTAR	CONSEJERO ELECTORAL	56-55-17-57 56-55-32-37 56-55-12-74 Fax
MTRO. ARTURO SÁNCHEZ GUTIÉRREZ	CONSEJERO ELECTORAL	56-55-16-07 56-55-33-92 Fax
MTRA. MA. TERESA GONZÁLEZ LUNA CORVERA	CONSEJERA ELECTORAL	56-55-33-01 56-55-16-27 Fax
MTRO. VIRGILIO ANDRADE MARTÍNEZ	CONSEJERO ELECTORAL	56-55-69-24 56-55-02-91
MTRA. MA LOURDES DEL REFUGIO LÓPEZ FLORES	CONSEJERA ELECTORAL	56-55-12-95 56-55-33-94 Fax
MTRO. ANDRÉS ALBO MARQUEZ	CONSEJERO ELECTORAL	56-55-33-34 56-55-80-42 Fax

UNIDADES TÉCNICAS

NOMBRE	CARGO	TELÉFONOS
LIC. GUSTAVO LOMELÍN CORNEJO	COORDINADOR NACIONAL DE COMUNICACIÓN SOCIAL glomelin@ife.org.mx	56-55-37-19 56-55-37-69 56-55-35-27 Fax
LIC. MANUEL CARRILLO POBLANO	COORDINADOR DE ASUNTOS INTERNACIONALES capoma@ife.org.mx	56-28-42-34 56-28-42-33 56-55-64-02 Fax
LIC. FRANCISCO GUERRERO PIÑERA.	CONTRALOR INTERNO espinola@ife.org.mx	57-28-26-30 57-28-27-46 Fax
LIC. ANTONIO CERVANTES GUERRERO	COORDINADOR DEL CENTRO PARA EL DESARROLLO DEMOCRÁTICO acervantesg@ife.org.mx	53-34-02-80
ING. RENÉ MIRANDA JAIMES	COORDINADOR GENERAL DE UNICOM rene.miranda@ife.org.mx	56-55-15-51 Ext. 5444 56-55-63-78 55-73-01-34
LIC. JORGE EDUARDO LAVOIGNET VÁSQUEZ	DIRECTOR DEL SECRETARIADO jorge.lavoignet@ife.org.mx	56-55-34-89 56-55-34-59 56-55-35-03 Fax
LIC. ROLANDO DE LASSÉ CAÑAS	DIRECTOR JURÍDICO rlasse@ife.org.mx	56-55-65-69 56-55-36-03 56-28-43-01 Fax
MTRO. PATRICIO BALLADOS VILLAGÓMEZ	COORDINADOR DEL VOTO DE LOS MEXICANOS RESIDENTES EN EL EXTRANJERO. patricio. ballados@ife.org.mx	54-49-04-36 54-49-04-37
MTRO RODOLFO JAVIER VERGARA BLANCO	DIRECTOR DE LA UNIDAD TÉCNICA DE SERVICIOS DE INFORMACIÓN Y DOCUMENTACIÓN.	56-28-44-30 56-28-46-11

DIRECCIONES EJECUTIVAS

NOMBRE	CARGO	TELÉFONOS
DR. ALBERTO ALONSO Y CORIA *	DIRECTOR EJECUTIVO DEL REGISTRO FEDERAL DE ELECTORES* alyco@ife.org.mx	54-80-05-04 54-80-05-09 56-62-28-16 Fax 56-61-96-19 Fax
MTRO. FERNANDO AGISS BITAR.	DIRECTOR EJECUTIVO DE PRERROGATIVAS Y PARTIDOS POLÍTICOS fagiss@ife.org.mx	56-55-14-77 56-55-17-34 56-55-06-60 Fax
PROFR. MIGUEL ÁNGEL SOLÍS RIVAS	DIRECTOR EJECUTIVO DE ORGANIZACIÓN ELECTORAL miguelangel.solis@ife.org.mx	56-55-14-52 56-55-12-62 56-55-14-94 Fax
MTRO. EDUARDO GUERRERO GUTIÉRREZ	DIRECTOR EJECUTIVO DEL SERVICIO PROFESIONAL ELECTORAL eduardo.guerrero@ife.org.mx	57-28-25-51 55-68-31-18 55-68-41-01
MTRO. HUGO ALEJANDRO CONCHA CANTÚ	DIRECTOR EJECUTIVO DE CAPACITACIÓN ELECTORAL Y EDUCACIÓN CÍVICA hugo.concha@ife.org.mx	56-55-15-50 56-55-70-75 56-55-30-14 Fax
LIC. GUSTAVO E. VARELA RUIZ *	DIRECTOR EJECUTIVO DE ADMINISTRACIÓN gvarela@ife.org.mx	57-28-25-10 57-28-25-00 57-28-27-80 Fax