

## Comunicando la Reforma Económica

Cecilia Cabañero-Verzosa y Paul Mitchell

La División de Comunicación para el Desarrollo (DEVCOMM), Banco Mundial

Las reformas económicas tienen éxito cuando son comprendidas y apoyadas por las personas que son las más afectadas por ellas. Los líderes gubernamentales muchas veces delegan la tarea de persuadir al público acerca de los beneficios de la reforma a los profesionales en el campo de las relaciones públicas, a agencias publicitarias y a los medios de comunicación masiva, en la creencia de que para lograr el apoyo popular sólo se necesita una feria publicitaria, discursos persuasivos y campañas políticas que tratan de “vender” la reforma.

La comunicación ha sido utilizada primordialmente como un megáfono político, que permite a los líderes “hablar más fuerte” de manera tal que la gente “oiga” su mensaje y por lo tanto lo acepte. Quienes efectúan las reformas a menudo asumen que el propósito de la comunicación es meramente el de elevar el nivel de conciencia acerca del programa de reforma luego de que dicho programa ha sido formulado por los tecnócratas y los consejeros de políticas y aceptado por los funcionarios del gobierno. Existe la creencia que la gente estará lista para apoyar la reforma una vez que tomen conocimiento del programa.

Todavía se encuentra en su infancia un uso más global y estratégico de la comunicación en el campo de la reforma económica como un instrumento para la transformación social, el cambio en el comportamiento y la generación de consenso. No obstante, existe un pequeño pero creciente cuerpo de evidencia empírica que indica que el uso de la comunicación estratégica en los programas de reforma económica puede reducir sustancialmente el riesgo político y promover la aceptación de la reforma.

En un estudio conducido por el Banco Mundial, efectuado con representantes de los niveles ejecutivos del servicio público y de la sociedad civil de 60 países en vías de desarrollo y economías emergentes, los encuestados citaron como uno de los obstáculos importantes al éxito de la reforma económica el poco entendimiento de la misma por parte del público en general.<sup>1</sup> En un estudio de Campbell-White y Bhatia (1998) la falta de consenso se encuentra incluida como uno de los cinco obstáculos más importantes para la privatización en Africa.<sup>2</sup>

Estos dos estudios listan un total de 15 impedimentos a la reforma económica, la mayoría de los cuales están relacionados a una comunicación débil o la falta de entendimiento o consenso entre el público acerca de la privatización. Sólo tres a cuatro impedimentos a la

---

<sup>1</sup> Kaufman, Daniel. (1997). Listening to stakeholders' views about their development challenges and World Bank instruments. Harvard University and the World Bank. [Traducción literal: Escuchando los puntos de vista de las partes involucradas acerca de los retos en su desarrollo y los instrumentos del Banco Mundial].

<sup>2</sup> Campbell-White, Oliver and Bhatia, A. (1998). Privatization in Africa. The World Bank. [Traducción literal: Privatización en Africa].

privatización tenían que ver con el diseño técnico de la política o el programa. El mayor fracaso de las reformas económicas proviene de ignorar el contexto político, social y cultural dentro del cual se las lleva a cabo y el de lograr un consenso, mas no de implementar el ambiente político correcto.

Campbell-White y Bhatia citan el caso de Senegal, donde el programa de privatización se frenó porque se lanzó sin que hubiera consenso en favor de la privatización. Los políticos, empleados de las empresas públicas y el público en general se resistieron al concepto de la privatización. En el análisis del componente comunicación de esta iniciativa, los autores notaron que no hubo un anuncio público de la política, que hubo esfuerzos muy débiles para involucrar a quienes tenían interés en el proceso de reforma y que hubo esfuerzos igualmente débiles en responder a la preocupación de la gente acerca de cómo se aliviaría el problema de la pobreza con la privatización. Por lo tanto, no era de sorprenderse que el resultado fuera una fuerte resistencia a la privatización.

Campbell-White y Bhatia también exponen el caso del programa de privatización en Kenya. En enero de 1995, 41 miembros de la oposición en el parlamento de Kenya emitieron un comunicado de prensa quejándose de “la manera caótica, abiertamente desordenada, groseramente irregular y descaradamente fraudulenta, además de secreta, en la cual el programa de privatización ha sido y está siendo conducido”. Ese mismo día, un artículo en la prensa decía que “el programa de privatización ha abierto la vía más lucrativa al enriquecimiento ilícito y de legitimizar el saqueo de las inversiones públicas, así como la transferencia de la riqueza a algunos miembros de la ... comunidad”.

Los países industrializados no se encuentran inmunes a las consecuencias negativas de una comunicación pobre con sus constituyentes. Wood (1997) describe la desafección hacia la privatización en Nueva Zelanda, que llevó a la creación de dos partidos políticos nuevos que se opusieron a ella. “La razón por la cual la privatización se encuentra casi completamente fuera de la agenda política de Nueva Zelanda hoy en día se debe a los intentos de ayer de introducir un programa acelerado de ventas que dejó al público atónito y que no construyó una constituyente de apoyo de largo plazo para el concepto de la privatización, ni de sus beneficios”<sup>3</sup>.

Al analizar las reformas económicas de Venezuela a fines de los ochenta y comienzos de los noventa, Naím (1993) concluyó que el “eslabón perdido” fue una estrategia de comunicación efectiva. Naím lamentó que el gobierno venezolano no hubiera apreciado adecuadamente “la necesidad de otorgarle a la comunicación pública la misma atención, recursos y seriedad que tuvieron las otras reformas que fueron introducidas”<sup>4</sup>.

Un ejemplo de la contribución que la comunicación puede tener en un programa de privatización se encuentra en el estudio conducido por el Departamento de Evaluación de

---

<sup>3</sup> Wood, Sue (1997). Communicating the concept of privatization. [Traducción literal: Comunicando el concepto de la privatización].

<sup>4</sup> Naím, Moisés (1993). Paper tigers and minotaurs: The Politics of Venezuela's economic reforms. Carnegie Endowment for International Peace. [Traducción literal: Tigres de papel y minotauros. La política de las reformas económicas de Venezuela].

Operaciones del Banco Mundial (OED) acerca del programa de privatización de Cabo Verde. Esta evaluación concluyó que el éxito del programa se basa en “comunicaciones estratégicas enfocadas en el compromiso político y el apoyo a la privatización; la participación de las partes involucradas y el lograr que la gente se apropie del concepto; la participación laboral vía consultas; y las campañas de comunicación para lograr el apoyo público y asegurar la transparencia”. OED llegó a la misma conclusión en su análisis de la reforma económica en la Costa de Marfil.

### **No Se Puede Producir el Cambio sin un Cambio en el Comportamiento**

Implícito en el proceso de reforma económica se encuentra la necesidad de que la gente adopte nuevos comportamientos, los mismos que pueden entrar en contradicción con patrones de comportamiento que han estado en vigencia durante mucho tiempo. Cuando un país experimenta una reforma en el sistema de pensiones, el éxito de la iniciativa dependerá de la voluntad con que la gente le quiera confiar a las nuevas instituciones el dinero que han ganado con esfuerzo para lograr un futuro financiero más seguro. Cuando se privatizan empresas estatales grandes e ineficientes, muchos empleados públicos pierden sus puestos de trabajo. El eventual éxito de un programa de privatización será influenciado por la voluntad de los empleados públicos de re-entrenarse para un puesto distinto en la compañía recientemente privatizada o la aceptación por parte del sindicato de su interés en la reforma y su nuevo rol en una economía de mercado. Cuando se privatizan los servicios públicos y se remueve los subsidios, a menudo la gente debe adoptar el nuevo comportamiento de pagar por el agua, la electricidad y otros servicios que previamente eran proporcionados gratis o fuertemente subsidiados por el gobierno.

La comunicación se enfoca en las necesidades de los beneficiarios y busca entender y encontrar maneras para superar las barreras específicas que enfrentan al adoptar un nuevo comportamiento, sean estas barreras culturales, estructurales, sociales o personales. La comunicación puede ser una herramienta poderosa para conectarse con las preocupaciones de la gente, sus percepciones y motivaciones. Esta información guiará luego el diseño y la implementación del programa de reforma. Este es un enfoque marcadamente distinto al de utilizar la comunicación simplemente para diseminar información y “vender” la reforma económica.

### **La Comunicación: Una Responsabilidad Administrativa**

Cuando el objetivo de la comunicación no es sólo el de informar al público acerca de las reformas económicas, sino también el de crear un ambiente que facilite la adopción de nuevos comportamientos que ayuden a que las reformas tengan éxito, los líderes de dichas reformas necesitan tomar la comunicación bajo su responsabilidad. La comunicación deja así de estar bajo el control de sólo los especialistas en comunicación, los relacionistas públicos, los políticos expertos o los consultores de estrategias, y pasa a ser parte del proceso de diseñar e implementar la reforma, involucrando a los constituyentes en un diálogo constructivo, y promoviendo la participación en el debate y escrutinio público.

La comunicación enfoca la atención del administrador en los beneficiarios en lugar de enfocarla en los objetivos de la institución o los mensajes al público de quienes efectúan la reforma. Esto significa que las decisiones que se realizan en torno a la reforma económica, es decir, qué factores se deben tratar, y cómo se van a desarrollar, probar, iniciar y sostener las reformas, se centran en las necesidades de las partes involucradas. La institución se aleja de los objetivos y mensajes institucionales y vuelca su atención primero a entender mejor la reforma desde la perspectiva de aquellos que serán afectados por ella.

Este artículo propone una aproximación práctica al uso de la comunicación de manera estratégica, para promover el cambio en el comportamiento para una reforma económica exitosa.

Esta aproximación funciona en armonía total con la política y aspectos operativos de un programa de reforma económica, y en muchos casos el análisis de comunicación puede ayudar proporcionando la información que dé forma al programa de reforma económica. La evaluación del riesgo político en las distintas etapas del programa de reforma económica puede proporcionar dirección al orden de las actividades que conduciría a una aceptación más amplia del programa de reforma.

### **La Comunicación y las Etapas de Reforma**

Cuando se comunican las reformas económicas, es importante recordar que ellas proceden en dos etapas principales (Naím, 1993). De acuerdo con Naím, la primera etapa es la de lograr la estabilidad macroeconómica, seguida del proceso de desarrollo de la capacidad institucional en el sector público. El cambio de una etapa a la otra no se encuentra siempre claramente definida y muchas veces se superpondrá una con otra. Por ejemplo, se necesitarán esfuerzos continuos para estabilizar los factores macroeconómicos a través de medidas como los ajustes fiscales y la administración de las tasas de cambio, a la vez que se necesitará enfocar la atención en el desarrollo institucional. Naím advierte que “el desarrollo institucional en el sector público es menos adaptable a las soluciones directas y muy visibles que dominaron la estabilidad macroeconómica”. Por ejemplo, en América Latina, el mayor objetivo de los años ochenta fue la estabilidad macroeconómica, mientras que ahora ésta es vista sólo como una precondition. Crear y rehabilitar instituciones necesarias para sostener el crecimiento es “la parte más difícil de esta ecuación”.

El rol de la comunicación en estas dos etapas de reforma económica será distinto. La primera etapa de liberalización económica a menudo involucra a funcionarios de alto nivel del gobierno que emiten decretos o resoluciones ejecutivas para cambiar las reglas que gobiernan el comportamiento macroeconómico. La urgencia de la situación puede proporcionar poca oportunidad para la participación e influencia de parlamentarios, el poder judicial, y las autoridades regionales y estatales. La tarea central de comunicación es la de proporcionar al público en general, a los burócratas gubernamentales, a las autoridades estatales y al sector privado un argumento claro para la reforma económica drástica, usualmente enmarcada en el contexto de un desastre económico inminente.

---

En la segunda etapa, el objetivo de la reforma económica es más complejo porque involucra más un proceso de transformación que el shock de transición de la primera fase. Por lo tanto, el rol de la comunicación se ve matizado. La comunicación tendría que intentar sostener en la mira el ímpetu a la vez que la visión hacia el cambio, mientras lidia la difícil tarea de manejar las expectativas de la gente. Después del lanzamiento inicial de la reforma de pensiones, “Seguridad a través de la Diversidad”, en 1997, los esfuerzos de Polonia se enfocaron en combinar el liderazgo con el diálogo y los actores sociales. Hausner (1998) comentó que “esta [reforma] no es simplemente el caso de una relación entre un producto y su campaña de mercadeo, sino, más bien, un proyecto extremadamente complejo en el cual la visión del mismo y su modo de implementación interactúan y se apoyan”.

Teniendo en mente el rol cambiante de la comunicación en las dos etapas de reforma económica, es de utilidad delinear una aproximación sistemática para la formulación de una estrategia de comunicación para cada etapa. A continuación se presenta una discusión de cada una de estas cinco decisiones administrativas y de cómo los administradores de la reforma pueden utilizar este enfoque en la planificación de la comunicación mientras el programa de reforma se diseña, debate y se discute en distintos foros.

---

### **Las Cinco Decisiones Administrativas<sup>5</sup>**

Los administradores que se encuentran contemplando una reforma deben comenzar el proceso desarrollando una estrategia de comunicación para construir su entendimiento de los ambientes políticos, sociales y culturales en los cuales están trabajando, y para guiar las decisiones estratégicas operativas que a su vez ayudarán a construir el entendimiento y el apoyo para la nueva iniciativa. El tomar decisiones para guiar la comunicación ayuda a agudizar el entendimiento mismo de la reforma desde la perspectiva del cliente y sienta el camino para un proceso de ida y vuelta de comunicación entre las constituyentes claves de manera temprana en el proceso de diseño.

Las cinco decisiones administrativas son:

1. Cuáles son los **públicos** que necesitan ser alcanzados
2. Cuál es el cambio en el **comportamiento** que se busca
3. Cuáles son los **mensajes** que serían apropiados
4. Cuáles son los **canales** de comunicación que serían los más efectivos, y
5. Cómo será monitoreado y **evaluado** el proceso de comunicación

La Unidad de Comunicación para el Desarrollo del Banco Mundial ha utilizado un proceso de planificación de la comunicación que comienza con una “auditoría de la comunicación” para identificar los temas de la comunicación y determinar el riesgo

---

<sup>5</sup> Cabañero-Verzosa, Cecilia (2000). Strategic communication for development projects: Participant’s guide for a distance learning course. Washington, DC: World Bank. [Traducción literal: La comunicación estratégica para proyectos de desarrollo: Guía del participante para un curso de educación a distancia].

político y los programas que se pueden implementar para mitigar el riesgo. La auditoría de la comunicación identifica a los posibles “beneficiados” y “perjudicados” en el programa de reforma; evalúa la importancia de cada uno de estos grupos para el éxito de la reforma económica y la relación de un grupo con el otro; describe el rol de los medios de comunicación y su entendimiento de los temas de la reforma económica; evalúa la habilidad del gobierno para comunicar e implementar un programa de comunicación estratégico; revisa los estudios sobre actitudes que se han completado para identificar los vacíos de información; y analiza el riesgo político de la reforma. Armado con esta información, se puede empezar a llenar el Cuadro del Modelo de las Cinco Decisiones Administrativas, que es el marco que se utiliza para desarrollar una estrategia de comunicación que apoye a una reforma económica (ver Anexo A).

## **1. El Público**

Es imperativo identificar y desagregar todos los públicos involucrados en el programa de reforma económica. Estos variarán de acuerdo con la etapa de la reforma que se está llevando a cabo, y en la segunda etapa, de acuerdo al sector. Naím identifica actores principales en cada etapa de reforma económica. En la primera, los actores principales son los funcionarios del gobierno de más alto nivel, los grupos financieros privados, los inversionistas extranjeros, y las instituciones financieras multilaterales. En esta etapa, “el impacto público de las reformas es inmediato y altamente visible, y el costo político de dicho cambio en la política macroeconómica, tal como la devaluación monetaria, es sentida por todos los grupos”.

En contraste, en la segunda etapa de reforma muchos más actores son involucrados –la Presidencia, el gabinete, el congreso, la burocracia pública, el poder judicial, los sindicatos, los partidos políticos, los medios de comunicación, los gobiernos estatales y locales, y el sector privado. De acuerdo con Naím, en esta etapa “el impacto es a más largo plazo y es menos visible pues una gran cantidad de administradores públicos de nivel medio intervienen en la construcción de las estructuras organizativas necesarias para estabilizar las reformas del mercado. Los costos políticos se elevan en la medida que los cambios afectan directa y permanentemente a segmentos específicos de la sociedad, tales como las organizaciones laborales, las comunidades agrícolas, los sectores bancarios y mineros”.

Los programas de comunicación intentan alcanzar estas múltiples audiencias en cierta secuencia. Cuando se trata de un programa de reforma controvertido, a menudo es necesario dirigirse primero a quienes formulan políticas, puesto que su apoyo (por ejemplo, en términos de la formulación de políticas o el financiamiento) es crítico para que el programa sea exitoso en lograr influenciar el comportamiento de los beneficiarios de las reformas. En las reformas orientadas a promover mejoras en el manejo del gobierno y transparencia, sería crítico lograr la confianza de los burócratas del gobierno que necesitan jugar un rol activo en la implementación de las reformas. Así, se necesitaría dirigir la campaña de comunicación hacia los funcionarios del gobierno primero, antes de lanzar una campaña de comunicación dirigida al público en general.

El desagregar a los públicos es importante como enlace hacia los siguientes pasos en las Cinco Decisiones Administrativas. Por ejemplo, en un estudio del Banco Mundial acerca del potencial para la reforma del puerto en Sri Lanka, la auditoría de la comunicación identificó a los sindicatos como uno de los públicos objetivo críticos, pero luego desagregó a éstos en 19 sindicatos distintos en el puerto, además de los empleados administrativos que serían afectados; distinguió entre los líderes sindicales y los miembros del sindicato; entre ramas sindicales; y entre sindicatos vinculados a partidos políticos y aquellos independientes.

## **2. El Comportamiento**

---

El comportamiento es una acción específica, realizada hacia un objetivo, en un contexto dado, en un momento determinado. Por ejemplo, en los programas de privatización se pueden promover comportamientos específicos para cada uno de los públicos objetivo. De tal manera que a los legisladores se les puede animar a que aprueben legislación que autorice la privatización; a los profesionales de los medios de comunicación se les puede persuadir a que produzcan una cobertura equilibrada de dichos temas; a los líderes sindicales se les puede pedir que participen en consultas; y a los ciudadanos se les puede motivar a que se involucren en un diálogo constructivo y que monitoreen la implementación de las transacciones de la privatización.

Algunos comportamientos son más fáciles de influenciar que otros. Pedir que la gente cambie de un producto de una marca a otra es fácil si se compara con el de involucrar a grupos altamente organizados en la tarea de largo plazo que significa la construcción de la capacidad institucional para sostener la estabilidad macroeconómica en un país.

Una herramienta crítica tanto para el público como para los elementos del comportamiento es la investigación profesional de actitudes, muchas veces descuidada o considerada demasiado cara en los programas de reforma. El cuadro del modelo de las Cinco Decisiones Administrativas se basa fuertemente en la recolección de datos empíricos.

Al utilizar el cuadro del modelo, los administradores pueden especificar el tipo de comportamiento que el programa o la agencia quieren promover entre los diversos públicos objetivo. Cuando se identifica el comportamiento que el programa quiere influenciar, se mejora la conciencia de los factores ambientales que ejercen influencia sobre la voluntad del público para adoptar dichos comportamientos. Los líderes de la reforma y los administradores de los programas pueden reducir entonces lo que el público percibe como barreras a la adopción del nuevo comportamiento a la vez que aumentan los beneficios percibidos. Los administradores pueden hacer que los servicios y productos sean asequibles y tengan buen precio; pueden formular una política que promueva el nuevo comportamiento; y pueden influenciar las normas sociales, logrando que estos comportamientos sean socialmente aceptables.

## **3. Mensaje para Llevar Consigo**

El mensaje para llevar consigo es la respuesta del público objetivo al mensaje emitido por el comunicador: es lo que el público oye versus lo que el comunicador dice. Los mensajes para llevar consigo efectivos son aquellos que se enfocan en la necesidad de las partes involucradas y no en el deseo de la organización de comunicar un mensaje acerca de dicho programa. Para ser efectivo, un mensaje para llevar consigo busca llegar a las creencias u opiniones de las partes con legítimo interés y proporciona la respuesta a la pregunta: “¿Qué tiene que ver esto conmigo?” Los mensajes deben dirigir el cambio en el comportamiento deseado en los públicos objetivo específicos a los que se está dirigiendo.

Los mensajes para llevar consigo deben ser sensibles a la cultura de quienes los reciben, deben ser memorables y concisos. Por ejemplo, en el programa de reforma de la tierra en Brasil, las encuestas de opinión entre la población afectada indicaban que enmarcar el tema meramente como una reforma de la tierra era percibido como tener oídos sordos a lo que más preocupaba a la gente – su sostenimiento y salud. Por lo tanto, el programa de reforma de la tierra necesitaba mostrar el vínculo entre la reforma de la tierra y los ingresos y salud de la gente. Sólo cuando la campaña de comunicación articuló dicho vínculo fue posible que la gente estuviera dispuesta a escucharlo.

#### *Datos de Apoyo*

Los datos de apoyo consisten de información utilizada en persuadir a los públicos objetivo de que el comportamiento recomendado resulta en los beneficios enunciados por el programa. A diferencia de las intervenciones médicas, donde el efecto de las drogas prescritas se puede predecir con mayor facilidad basado en estudios extensos en laboratorio o con poblaciones de control, es difícil anticipar el impacto de las medidas propuestas por la reforma económica, dado que la reforma y sus medidas de implementación se encuentran tan finamente entrelazadas y en estado de constante negociación y re-negociación por parte de los líderes, grupos de interés, medios de comunicación y el público en general.

#### **4. Canales de Comunicación**

Existe una variedad de maneras de comunicar mensajes, de llevar a cabo consultas y de involucrar a grupos en el debate público. Lo más importante es considerar cuál de los canales de comunicación es el de mayor credibilidad para el público específico al cual se lo va a dirigir. Determinar el acceso a los medios de comunicación es crítico para alcanzar al público en general. La televisión puede que no alcance a los pobres que a menudo viven aislados en pequeños poblados sin acceso a la electricidad, pero puede ser crítico para un público urbano de élite. Materiales impresos no serán de utilidad para quienes no saben leer. Señales radiales puede que alcancen a la comunidad, pero la gente tal vez no tenga baterías todo el año para poder operar sus radios.

Las reuniones en comunidad y la comunicación cara a cara pueden ser los principales canales de comunicación para alcanzar a los pobres y marginados. Sin embargo, los administradores del programa deben asegurar que los trabajadores que trabajarán en los poblados se encuentran adecuadamente informados acerca de la reforma económica y que son capaces de articular la relación entre la reforma económica y la vida cotidiana de la gente.

La selección de los canales de comunicación puede que no sea una tarea fácil cuando se trata de temas controvertidos de reforma económica. Los funcionarios del gobierno puede que no logren hacer inteligibles sus decisiones al público; aquellos que se oponen a la reforma pueden a propósito mostrarla en una forma negativa de tal manera que puedan

alterar la opinión pública; y los miembros de los medios de comunicación mismos pueden encontrarse sujetos a presiones políticas y tomar una postura adversa.

En algunas sociedades los canales informales de comunicación pueden ser importantes. En el trabajo en torno a la reforma económica en Kuwait, se determinó que los *diwanias*, lugares donde se reunía la gente para discutir política en las tardes, eran tan importantes como los medios de comunicación.

## **5. Evaluación**

¿De qué manera se evaluará el éxito de la comunicación sobre las reformas económicas? Después de todo, los administradores querrán poder contestar la pregunta: ¿los públicos objetivo están cambiando su conocimiento, actitudes, creencias y comportamiento tal como era la intención?

La reforma económica es una empresa tan dinámica y de largo plazo que será casi imposible identificar una relación clara entre el componente de la comunicación y el “éxito” de la reforma económica. La aproximación más práctica es la de evaluar si los públicos objetivo están mejor informados acerca de estos temas, y si los cambios en las actitudes han ocurrido, lo cual apoyaría los objetivos de cambio en el comportamiento identificados para cada uno de los públicos objetivo.

Realizar un seguimiento de los estudios que evalúan los niveles de conocimiento y determinan el cambio en actitudes, será de utilidad para proyectar si estos públicos están mejorando su apertura para asumir nuevos comportamientos que llevarán al éxito de las reformas económicas. Por ejemplo, en un país que se encuentra implementando la segunda etapa de reforma económica, los administradores se beneficiarán de saber acerca de la manera cómo los sindicatos han participado en los procesos de consulta y si es que los líderes sindicales están trabajando plenamente con el gobierno y el sector privado para negociar nuevos roles para los empleados públicos en las empresas estatales recientemente privatizadas. Con información sólida acerca de las motivaciones, percepciones y acciones de los públicos objetivo claves, los administradores serán más capaces de refinar, mejorar y sostener el programa de reforma económica.

## **Conclusión**

Hemos sostenido que la comunicación estratégica es un factor crítico en el diseño exitoso de los programas de reforma económica. Pese a que existe evidencia empírica limitada debido a la naturaleza de largo plazo de los procesos de reforma y a lo innovador de este enfoque, varios estudios de caso y la experiencia con los programas de reforma económica apoyados por el Banco Mundial apoyan cada vez más la hipótesis que la comunicación es el eslabón perdido de los programas de reforma económica; que su rol en la generación de consenso es crítico para mitigar el riesgo político y para desarrollar programas que serán aceptados por las partes involucradas; que el proceso de desarrollar programas de reforma económica deben comenzar con un entendimiento de los grupos de partes involucradas (sus motivaciones, sus percepciones, y sus aspiraciones); y que quienes diseñen los programas de reforma deben enfocarse en el cambio de comportamientos.

Los países clientes del Banco Mundial crecientemente reconocen el valor de la comunicación para la reforma y a través de su grupo de Comunicación para el Desarrollo se han movido de lo teórico a lo práctico con un marco, las Cinco Decisiones Administrativas, y una metodología, las auditorías de la comunicación, para asistir a nuestros clientes en el desarrollo de estrategias de comunicación para programas de

reforma económica, que esperamos serán de utilidad para otras organizaciones e instituciones.

WB88474

C:\DOCUME~1\wb88474\LOCALS~1\Temp\carnegie3.doc

13 de Agosto, 2001 6:45 PM