



PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CHILE
FACULTAD DE COMUNICACIONES
MAGISTER EN COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA

PROBLEMAS COMUNICACIONALES EN EL PROCESO DE INSTALACIÓN DE UN NUEVO GOBIERNO

POR:

SUSANA JOSÉ AMANDA VERA ITURRA

Tesis presentada a la Facultad de Comunicaciones de la Pontificia
Universidad Católica de Chile para optar al grado académico
de Magister en Comunicación Estratégica.

Profesor Guía: Patricio Dussailant.

Octubre 2014

Santiago de Chile

© 2014, Susana José Amanda Vera Iturra

**Ninguna parte de esta tesis puede reproducirse o transmitirse bajo
Ninguna forma o por ningún medio o procedimiento, sin permiso por
Escrito del autor.**

FECHA: 3 de octubre de 2014.

FIRMA

Susana.Vera.Iturra@gmail.com

72185987

DEDICATORIA

Les dedico esta investigación a mis queridos hijos, para que siempre tengan presente el incalculable valor del debate público y el privilegio de haber nacido en democracia.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a mi esposo Óscar y a mis dos hijos que me acompañaron incondicionalmente en todas las etapas de esta tesis.

Con tan sólo días de vida, Amandita desarrolló conmigo el marco teórico y la metodología, mientras que con Óscarito -alojado en mi vientre- revisamos cientos de diarios y noticias. Finalmente, con la gracia de Dios y ambos pequeños riendo y jugando por toda la casa, pudimos terminar y defender esta investigación, que estoy convencida es un aporte a la comunicación estratégica en el ámbito del quehacer gubernamental.

Contenidos e Índice

I.	Resumen.....	7
II.	Objetivos	8
	a. Objetivo general:.....	8
	b. Objetivos específicos:	8
III.	Fundamentación	9
IV.	Marco Teórico.....	10
	a. Comunicación Social, Política y Gubernamental	10
	b. Problemas y crisis.....	15
	c. Gestión de Conflictos Potenciales (Issues Management)	18
	d. Post Crisis: el aprendizaje	20
	e. Cien Días.....	23
V.	Metodología	26
	a. Tipo de Metodología y técnica para extraer antecedentes.....	26
	b. Selección de la Muestra	27
	c. Fechas a revisar en el diario La Tercera	29
	d. Elaboración de la Pauta.....	30
	e. Orden y análisis de la información.....	31
VI.	Conclusiones y análisis de la información.....	32
	a. Análisis general de la información recabada	32
	b. Análisis y conclusiones por categoría	39
	i. 21 de mayo:	39

ii.	Agenda de Gobierno:	40
iii.	Características, Imagen y Estilo del Presidente:	41
iv.	Conflicto de Intereses:	43
v.	Cuestionamiento Técnico:	43
vi.	Derechos Humanos:	44
vii.	Discurso presidencial:	46
viii.	Expectativas:	47
ix.	Nombramiento de autoridades:	48
x.	Alza de impuestos:	49
xi.	Promesas incumplidas:	51
xii.	Relación con el oficialismo	52
xiii.	Desempeño e imagen del gabinete:	54
VII.	Conclusión General	57
IX.	Anexo	60
a.	Pauta de Recolección de Información	60

I. Resumen

El presente trabajo busca detectar los problemas comunicacionales más frecuentes de un gobierno durante su periodo de instalación.

En estos primeros 100 días se suelen cometer errores que se transforman en conflictos mediáticos de diversa magnitud. Según la investigación realizada -tomando como referencia las noticias conflictivas publicadas por el Diario La Tercera durante la instalación de los gobiernos de Sebastián Piñera, Michelle Bachelet (en su primer período) y Ricardo Lagos-, los temas que causan mayores divergencias comunicacionales son los vinculados a: el 21 de mayo; la agenda de gobierno; las características, imagen y estilo del Presidente; los conflictos de interés; los cuestionamientos técnicos; los derechos humanos; los discursos presidenciales; las expectativas generadas; el nombramiento de autoridades; el alza de impuestos; las promesas incumplidas; la relación con el oficialismo y el desempeño e imagen del gabinete.

Con estas temáticas ya conocidas, el objetivo práctico de esta investigación es que gobiernos venideros puedan trabajar en ellas, anticiparse y prevenirlas, con el fin de aprovechar el estrecho margen que posibilita la disminución de acontecimientos indeseados por medio del análisis de malas experiencias, y dar pie así al fortalecimiento de la imagen gubernamental y la transmisión de logros e informaciones relevantes, las cuales muchas veces pasan inadvertidas para la ciudadanía ante el giro de la agenda mediática hacia diversos conflictos, que eventualmente podrían no existir, evitarse o, al menos, aminorar sus efectos.

II. Objetivos

a. Objetivo general:

- Detectar los principales problemas de comunicaciones de los gobiernos en Chile, durante su período de instalación.

b. Objetivos específicos:

- Identificar los errores comunicacionales más frecuentes de los gobiernos en su período de instalación.
- Identificar las temáticas sensibles y recurrentes que suelen convertirse en problemas comunicacionales para los gobiernos, durante sus primeros meses en el poder.

III. Fundamentación

Esta investigación se sustenta en la experiencia de haber comprobado, laboralmente, que la mayoría de los problemas comunicacionales enfrentados por un gobierno suelen repetirse de un gobierno a otro y, durante el mismo mandato, en distintas reparticiones públicas o regiones, por lo cual, es posible concluir que muchos de ellos pueden evitarse. Lo anterior, a través del conocimiento previo de las situaciones y de los errores más comunes, que eventualmente podrían complicar a un gobierno, autoridad, ministerio o servicio.

Si bien existen textos y libros sobre gestión de crisis, que pueden colaborar en la tarea de evitar o solucionar dichos conflictos, estos sólo ayudan con un acercamiento general a la diferenciación de problemas comunes, sin distinguir ni profundizar en la realidad de una administración estatal.

Considerando lo anterior, se pretende efectuar un levantamiento de información que permita identificar y sistematizar las conflictos y errores más comunes que suelen desembocar en crisis, durante los primeros meses de gestión de un nuevo gobierno, con el fin de elaborar una investigación que sirva de herramienta para asesorar u organizar nuevos equipos gubernamentales.

IV. Marco Teórico

a. Comunicación Social, Política y Gubernamental

Esta investigación se sitúa en el área de la comunicación estratégica ligada a los quehaceres públicos o gubernamentales. Por ello, es necesario comenzar por aclarar el concepto de “Comunicación Estratégica” en que fundamentaremos este trabajo, tomando para ello la definición que dan Tironi y Cavallo como *“la práctica que tiene por objetivo convertir el vínculo de las organizaciones con su entorno cultural, social y político en una relación armoniosa y positiva desde el punto de vista de sus intereses u objetivos”, para “proyectar la identidad de las organizaciones en una imagen que suscite confianza en su entorno relevante y adhesión en su público objetivo.”*¹

En tanto y, desde el punto de vista de la Comunicación Gubernamental, no sólo basta con trabajar en mantener un vínculo favorable y una imagen confiable, sino que además se deben considerar las exigencias de las sociedades democráticas, que *“se fundan en el derecho de los ciudadanos a ser informados y en el deber del gobierno de transparentar su acción y rendir cuentas”*²

Es decir, el Gobierno debe garantizar de manera efectiva el derecho a la información de la ciudadanía, lo cual implica, *“en primer lugar que los poderes del Estado y las órdenes de gobierno informen con claridad y transparencia lo que hacen y la forma cómo lo hacen”*³.

¹ Tironi y Cavallo (2007). Comunicación Estratégica: Vivir en un Mundo de Señales (1ª ed.). Taurus, Chile, p. 33.

² Aguilar Valenzuela*, Rubén. (1 de enero de 2008) *“Bases de la Comunicación Gubernamental”*. Consultado el 8 de marzo de 2011 en: <http://www.etcetera.com.mx>

*(Profesor de la Universidad Iberoamericana y ex vocero presidencial)

³ Ibíd.

En este sentido, Oscar Andrés de Masi (2001) en su libro *“Comunicación Gubernamental”*, señala que no se podría precisar el antecedente más remoto de la forma de comunicación gubernamental, pero que es de suponer que desde siempre ha existido la *“necesidad y la conveniencia de transmitir a los súbditos las decisiones del príncipe”*. De hecho, indica que, *“no es otra cosa que una manera primitiva de comunicación gubernamental, la costumbre de registrar los actos votados por el pueblo clavando el texto en los muros”*⁴.

Explica que, como tantas otras cosas en Occidente, *“la comunicación gubernamental, tal cual hoy la entendemos, es una invención de los romanos. Más precisamente de “un” romano, Julio César”*⁵, puesto que -según señala Masi-, habría sido el creador del primer periódico gubernamental: *El Acta Diurna Populi Romani*.

Este mismo experto afirma que *“en Sudamérica, los orígenes del periodismo se vinculan principalmente con la difusión de noticias provenientes de la Corte Española. Por ejemplo, en 1621 veían la luz en el Perú las Nuevas de Castilla y un Sumario de las Nuevas de la Corte y Principios del Nuevo Gobierno de la Católica Majestad del Rey Don Felipe IV. Así pues, las nuevas gubernamentales nutrían sustancialmente aquellas publicaciones primerizas”*.⁶

No obstante lo anterior, hay autores que hacen una estricta diferenciación entre lo que sería la comunicación gubernamental y la comunicación social. Señalando, que esta última, *“se refiere a todos aquellos mensajes que emiten las instituciones públicas*

⁴ De Masi, Oscar Andrés (2001). *Comunicación Gubernamental* (1ª ed.). Paidós, Argentina, p. 20.

⁵ *Ibíd.*, p 21.

⁶ *Ibíd.* p 19-31.

*con fines sociales*⁷. En donde, “no se trata de promover la imagen de los funcionarios de turno, tampoco de anunciar los más recientes logros gubernamentales; consiste en un servicio público, en información útil y a la que tiene derecho y necesidad el grueso de la población; no busca persuadir sino que convencer por sí misma”⁸. El autor explica que este tipo de intervenciones comunicacionales, “apoyan las causas consideradas como socialmente buenas e ineludibles para el desarrollo colectivo”⁹, como por ejemplo, “una campaña de vacunación, de inscripción escolar, para la promoción del voto, de servicios comunitarios, alertas meteorológicas y muchas más...”¹⁰.

En cambio, otros autores indican que “la comunicación gubernamental o de las instituciones públicas hace hincapié en el conjunto de reglas (principios) y procedimientos (aplicaciones específicas) de la comunicación persuasiva que, con recursos psicológicos e informativos, llevan a cabo las instituciones para influir en los destinatarios con el fin de conseguir en éstos una adhesión permanente para ejercer y distribuir el poder y realizar el bien público”¹¹.

⁷ Bravo, Jorge. La Comunicación Gubernamental de Vicente Fox. El Cotidiano [en línea] 2009, vol. 24. Visitado: 17.03.2011.

Disponible en: <http://redalyc.uaemex.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=32512745006>

⁸ Bravo, Jorge. La Comunicación Gubernamental de Vicente Fox. El Cotidiano [en línea] 2009, vol. 24. Visitado: 17.03.2011.

Disponible en: <http://redalyc.uaemex.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=32512745006>

⁹ Bravo, Jorge. La Comunicación Gubernamental de Vicente Fox. El Cotidiano [en línea] 2009, vol. 24. Visitado: 17.03.2011.

Disponible en: <http://redalyc.uaemex.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=32512745006>

Bravo cita a: Demers, Francois y Alain Lavigne, “La comunicación pública: una prioridad contemporánea de investigación” en Comunicación y Sociedad, núm. 8, julio-diciembre de 2007, p. 75.

¹⁰ Bravo, Jorge. La Comunicación Gubernamental de Vicente Fox. El Cotidiano [en línea] 2009, vol. 24. Visitado: 17.03.2011.

Disponible en: <http://redalyc.uaemex.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=32512745006>

¹¹ Bravo, Jorge. La Comunicación Gubernamental de Vicente Fox. El Cotidiano [en línea] 2009, vol. 24. Visitado: 17.03.2011.

Disponible en: <http://redalyc.uaemex.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=32512745006>

En definitiva, los autores diferencian ambos conceptos, aclarando que *“la comunicación gubernamental se refiere a la información que emiten las dependencias con fines informativos, pero sobre todo de promoción institucional o personal, mientras que la comunicación social sirve a los intereses ciudadanos y, en este sentido, tiene semejanzas con el periodismo¹²”*. Incluso, declaran que *“la comunicación gubernamental persigue la persuasión de los individuos y está más cerca de la propaganda y las campañas electorales”¹³*.

En este mismo marco conceptual, se aclara que *“la comunicación social y la gubernamental, forman parte de un aspecto más amplio que es la comunicación política, entendida como el conjunto de técnicas y estrategias que hacen posible el proceso de intercambio de mensajes e información con significación política entre gobernantes y gobernados, a través de los distintos medios de comunicación”¹⁴*.

A fines del siglo XX, los campos de estudio de la comunicación política se ampliaron y diversificaron *“a temas y fenómenos que ocurren en periodos de “paz democrática” (en oposición a la “guerra democrática”: campañas electorales), como el*

Bravo cita a: Canel, María José, Comunicación política. Técnicas y estrategias para la sociedad de la información. España: Tecnos, 1999, p. 76.

¹² Bravo, Jorge. La Comunicación Gubernamental de Vicente Fox. El Cotidiano [en línea] 2009, vol. 24. Visitado: 17.03.2011.

Disponible en: <http://redalyc.uaemex.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=32512745006>

El autor aclara y cita: Entendido el periodismo como la socialización (hacer que pertenezca a una colectividad) rápida y efectiva de la información que, de otra manera, los ciudadanos no tendrían conocimiento. Dallal, Alberto, Lenguajes periodísticos. México: iie-unam, 2003.

¹³ Bravo, Jorge. La Comunicación Gubernamental de Vicente Fox. El Cotidiano [en línea] 2009, vol. 24. Visitado: 17.03.2011.

Disponible en: <http://redalyc.uaemex.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=32512745006>

¹⁴ Bravo, Jorge. La Comunicación Gubernamental de Vicente Fox. El Cotidiano [en línea] 2009, vol. 24. Visitado: 17.03.2011.

Disponible en: <http://redalyc.uaemex.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=32512745006>

análisis del discurso político, el establecimiento de la agenda, el manejo de crisis, la comunicación social y gubernamental, entre otros”¹⁵.

De hecho, *“la comunicación política contemporánea parte de un profundo respeto por lo que opinan los ciudadanos comunes. El gobernante moderno dialoga con los gobernados. Empieza por conocer, a través de investigaciones serias y sistemáticas, su opinión acerca de su gobierno. Respeta su agenda”¹⁶, debido a que “la democracia moderna no es posible sin un efectivo vínculo de comunicación entre políticos y ciudadanos”¹⁷.*

En definitiva, en la presente investigación, igualaremos el concepto de “Comunicación Política” con el de “Comunicación Gubernamental”, dejando de lado la diferenciación entre comunicación social y gubernamental propuesta por la Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal, dado que se considera y, se parte de la base, que cualquier tipo de comunicación puede ser trabajada estratégicamente, inclusive la que sólo busca fines sociales.

Ejemplo de ello, es el período de la presidencia de Bill Clinton en Estados Unidos, donde *“las comunicaciones marchaban al mismo paso que los planes, las políticas y la prensa, la oficina de comunicaciones debía participar de las decisiones de programación*

¹⁵ *Ibíd.*

¹⁶ Celedón Sergio y Muñoz Katia. Comunicación Política en América Latina: Chile, Chasqui (online), Sin Fecha. Visitado: 17.03.2011.

Disponible en: <http://chasqui.comunica.org/content/view/450/129/>

Autores citan a: Jaime Durán Barba, en Estrategias de Comunicación para Gobiernos, 2003.

¹⁷ Izurieta, Roberto. (2005). Cambiando la Escucha: Comunicación Presidencial para Ciudadanos Indiferentes (1° edición). Argentina: La Crujía Ediciones, p.17-77.

política, de agenda y de asuntos estratégicos, para decidir sobre la mejor manera de utilizar el tiempo del presidente”¹⁸.

Por lo tanto, se entenderá que en la comunicación gubernamental o política, los gobiernos pueden cumplir con su deber y garantizar los derechos ciudadanos, de tal manera que además sean capaces de *“reunir y gestionar el stock de prestigio y credibilidad que toda organización necesita para alcanzar sus propósitos y enfrentar las tensiones y crisis de la época actual”*¹⁹

b. Problemas y crisis

En el entendido que es posible que un gobierno pueda cumplir con su deber y garantizar los derechos ciudadanos, de tal manera que además sea capaz de trabajar una imagen positiva hacia la ciudadanía, el presente trabajo busca indagar en el tratamiento comunicacional de los problemas o crisis gubernamentales. Específicamente, en el estrecho margen que posibilita la disminución de acontecimientos indeseados, por medio del análisis de las malas experiencias ya acontecidas, y con el fin de prever y así evitar los problemas que puedan opacar la imagen gubernamental y la comunicación de logros o informaciones relevantes para la ciudadanía.

Para poder identificar los problemas o crisis comunicacionales de un gobierno será necesario aclarar, desde el punto de vista de la Comunicación Estratégica, estos conceptos, para lo cual se utilizará la definición de crisis de Tironi y Cavallo, que la entienden como *“cualquier circunstancia, deliberada o fortuita, que produce un*

¹⁸ Izurieta, Roberto. (2005). Cambiando la Escucha: Comunicación Presidencial para Ciudadanos Indiferentes (1° edición). Argentina: La Crujía Ediciones. Artículo interno de Ann F. Lewis: “La Comunicación Presidencial de la Casa Blanca durante el Gobierno de Bill Clinton”, p 85-101.

¹⁹ Tironi y Cavallo (2007). Comunicación Estratégica: Vivir en un Mundo de Señales (1ª ed.). Taurus, Chile, p. 279.

desequilibrio en la relación normal de una organización con su entorno, afectando su imagen pública”²⁰.

Otra definición que profundiza la anterior, se encuentra en el libro Gestión de la Comunicación en las Organizaciones de José Losada, en que se afirma que las crisis son *“un fenómeno grave, un cambio súbito y un descalabro del equilibrio y la normalidad, que pone en peligro la imagen de una organización”²¹.*

Según este último autor, las crisis se caracterizan por ser:

- *“Sorpresas”: se producen en el momento más inesperado.*
- *Unicidad: Ningún desequilibrio producido por una crisis será igual.*
- *Urgénica: Toda crisis creará urgencias y emergencias, el problema empezará a modificar el comportamiento de la organización y sus miembros.*
- *Inestabilidad: Los medios de comunicación avanzarán mucho más deprisa que la propia reacción de la organización.*
- *Descenso en la cualidad de la comunicación: se ve obligada a reaccionar, más que a tomar la iniciativa. Esto provoca la desestabilización en todos los procesos comunicativos. Una crisis altera a todos los interlocutores que intervienen en el proceso de la defensa de la organización”²².*

Tal como lo indica Lozada, en la descripción anterior, las crisis tienen la dificultad de no poder predecirse. Por ello, hay autores que sostienen que *“nada ni nadie las*

²⁰ Tironi y Cavallo (2007). Comunicación Estratégica: Vivir en un Mundo de Señales (1ª ed.). Taurus, Chile, p. 33-34.

²¹ Losada, José (2004). Gestión de la Comunicación en las Organizaciones. (3ª ed.). España, Ariel Comunicación. Artículo interior de Jaume Fita Trias: Comunicación de Crisis, p. 194.

²² Fita Jaume (2004), “Comunicación de Crisis” en Losada, José. Gestión de la Comunicación en las Organizaciones. (3ª ed.). España, Ariel Comunicación, p. 195-196.

*puede evitar*²³, porque son *“un signo distintivo de la vida contemporánea”*²⁴. En este caso, dichas afirmaciones son la base de teorías centradas en el daño que pueden provocar las crisis mal gestionadas y, por ende, están enfocadas en la resolución de las crisis, puesto que un tratamiento deficiente de este fenómeno, podría *“pulverizar en pocas horas la imagen y el prestigio de una marca, y con ello el patrimonio de una organización”*²⁵.

En este mismo sentido, Eugenio Tironi en su libro *Comunicación Estratégica*, afirma que *“actuar suponiendo que se pueden evitar las crisis, es llevar a una organización a colocarse en una situación no competitiva, y al margen de las dinámicas centrales de la sociedad de estos días”*.

Si bien, en el presente trabajo, compartimos la afirmación de este autor, en el sentido que depende de cada organización prepararse para gestionar correctamente una crisis, no estamos de acuerdo cuando se sostiene la idea de la innecesidad de trabajar para intentar prevenir futuras crisis. Muy por el contrario, se estima una labor fundamental al interior de cualquier organización o institución.

Es más, como señala el mismo Fita, *“en toda organización se pueden diagnosticar posibles problemas que pueden acontecer en cualquier momento”*²⁶. Por lo tanto, si es posible identificar eventuales conflictos también es razonable pensar que de esta forma pueden evitarse futuras crisis. Por eso, agrega que *“el desarrollo de la*

²³ Tironi y Cavallo (2007). *Comunicación Estratégica: Vivir en un Mundo de Señales* (1ª ed.). Taurus, Chile, p. 273.

²⁴ *Ibíd*, p. 273.

²⁵ *Ibíd*, p.274.

²⁶ Losada, José (2004). *Gestión de la Comunicación en las Organizaciones*. (3ª ed.). España, Ariel Comunicación. Artículo interior de Jaume Fita Trias: *Comunicación de Crisis*, p. 199.

*anticipación de la crisis consiste en prever los posibles daños que pueden surgir en cualquier organización*²⁷.

c. Gestión de Conflictos Potenciales (Issues Management)

Dado que en una organización se podrían diagnosticar posibles problemas, y por ende, sería factible adelantarse a futuras crisis, Jaume Fita, profundiza en esta idea bajo el concepto de *Issues Management* (traducido por algunos autores como “gestión de conflictos potenciales”), señalando que *“la gestión de conflictos potenciales es una acción que trata de identificar cuestiones potenciales o emergentes que pueden influir en el desarrollo de una organización, para movilizar y coordinar después sus recursos para influir estratégicamente en el desarrollo de estas cuestiones o temas”*²⁸. De esta manera, dicha labor permitiría ayudar a *“la organización a anticiparse a cuestiones y sucesos que puedan afectarla y a ganar el tiempo necesario para desarrollar una respuesta positiva”*²⁹.

Dado lo anterior, es importante que este tipo de trabajo sea parte esencial de la planificación estratégica de las comunicaciones, al interior de una organización, sobre todo, *“mediante la vigilancia y el seguimiento de los acontecimientos del entorno y aquellos asuntos que pudieran afectar en el futuro a la organización”*³⁰.

²⁷ Losada, José (2004). *Gestión de la Comunicación en las Organizaciones*. (3ª ed.). España, Ariel Comunicación. Artículo interior de Jaume Fita Trias: *Comunicación de Crisis*, p.193.

²⁸ *Ibíd*, p.199.

²⁹ *Ibíd*, p. 200.

³⁰ Losada, José (2004). *Gestión de la Comunicación en las Organizaciones*. (3ª ed.). España, Ariel Comunicación. Artículo interior de Jaume Fita Trias: *Comunicación de Crisis*. Autor cita a: González Herrero (1984:124-130), p. 201.

Considerando aquello, para la presente investigación, será útil la diferenciación que el profesor Sam Black -sugerido por Losada- propone para los conceptos de incógnitas conocidas e incógnitas desconocidas (o crisis evitables y no evitables, en el modelo de González Herrero).

Las incógnitas desconocidas o crisis no evitables se caracterizan por no poder ser gestionadas como posible conflicto potencial. Es decir, *“No podemos anticiparnos al riesgo, ya que este no forma parte de nuestro entorno, está catalogado como riesgo no predecible³¹”*.

Mientras que las incógnitas conocidas o crisis evitables se refieren a *“los conflictos que pueden ser detectados en las organizaciones a través del riesgo común que acontece en el desarrollo de su actividad”³²*.

Es decir, se intenta diagnosticar los posibles riesgos sin saber cuándo estos pueden producirse. Por ello, la presente investigación se centra en la importancia de conocer y profundizar en las “crisis evitables”, que eventualmente podrían desatarse durante los períodos de instalación de un gobierno, basándose en el hecho de que *“cualquier organización, haciendo un balance de los peligros que puede ocasionar o pueden aparecer en el desarrollo diario de su trabajo, puede objetivar que son muchas las acciones u omisiones que pueden encadenarse o iniciar conflictos potenciales”³³*.

Para ello, y como sugiere Jaume Fita Trias, es necesario establecer *“un plan de prevención que debe ejecutar, en primer lugar, una auditoría de riesgos conocidos y posibles (Issues Management) que pueden sufrir las organizaciones y evaluar las*

³¹ Losada, José (2004). Gestión de la Comunicación en las Organizaciones. (3ª ed.). España, Ariel Comunicación. Artículo interior de Jaume Fita Trias: Comunicación de Crisis, p. 202.

³² *Ibíd*, p. 204.

³³ Losada, José (2004). Gestión de la Comunicación en las Organizaciones. (3ª ed.). España, Ariel Comunicación. Artículo interior de Jaume Fita Trias: Comunicación de Crisis. Cita: (J. Fita, 2000: 143-144), p.202.

circunstancias actuales en donde se desenvuelve la organización para acotar sus peligros o riesgos”³⁴.

d. Post Crisis: el aprendizaje

Si entonces, resulta fundamental efectuar una auditoria de riesgos conocidos y posibles, para evitar o estar preparados ante posibles conflictos, es también necesario tener claro el momento organizacional para llevar a cabo esta labor.

La mayoría de los autores distinguen tres fases en una crisis: la preliminar, la crisis y la post-crisis, pero, pocos de ellos, hacen hincapié en los momentos de análisis para detectar posibles riesgos y corregir errores.

El modelo de comunicación de las crisis evitables de González Herrero, que menciona Losada en su libro *Gestión de la Comunicación en las Organizaciones*, “*establece cuatro etapas fundamentales que caracterizan aquellos asuntos que, pudiéndose evitar, amenazan con desembocar en una situación conflictiva para una organización:*

- i. Gestión de conflictos potenciales.*
- ii. Planificación - prevención.*
- iii. Crisis.*
- iv. Post-Crisis.”³⁵*

³⁴ Losada, José (2004). *Gestión de la Comunicación en las Organizaciones*. (3ª ed.). España, Ariel Comunicación. Artículo interior de Jaume Fita Trias: *Comunicación de Crisis*, p.205.

³⁵ Losada, José (2004). *Gestión de la Comunicación en las Organizaciones*. (3ª ed.). España, Ariel Comunicación. Artículo interior de Jaume Fita Trias: *Comunicación de Crisis*, p.204-205.

En esta categorización, se agrega la etapa de la “gestión de conflictos potenciales”, ausente, por ejemplo, en las etapas propuestas por Tironi y Cavallo y se mantiene la fase de la Post-Crisis, presente en la mayoría de los modelos, aunque con diferentes acentuaciones que, por lo general, relegan a un segundo plano el análisis de lo ocurrido.

Karen Hughes, la asesora de comunicación del presidente George W. Bush, ilustra perfectamente, en la siguiente frase, el día a día en donde es prácticamente imposible detenerse a pensar, y es así como sostiene que *“es muy difícil escribir en la Casa Blanca; uno pasa de reunión en reunión, de una crisis a otra. Uno actúa y reacciona. No tiene tiempo para reflexionar.”*³⁶

Si bien en el día a día de una organización es bastante complejo detenerse a pensar sobre los problemas que van aconteciendo, para la presente investigación, serán fundamentales las etapas que faciliten la retrospectiva de lo acontecido.

Por ello, a continuación será necesario ampliar las actuales consideraciones para la “gestión de conflictos potenciales” y “post crisis”, con el fin de profundizar en la auditoría de casos internos o externos que puedan servir al propósito de evitar posibles crisis.

En este sentido, la fase de post crisis descrita por González Herrero como *“la fase de la vuelta a la normalidad”*³⁷, en ocasiones, también es denominada como post traumática, dado que *“al final siempre resulta una situación en donde la organización debe tomar determinaciones drásticas”*³⁸. No obstante, González Herrero igualmente

³⁶ Izurieta, Roberto. (2005). Cambiando la Escucha: Comunicación Presidencial para Ciudadanos Indiferentes (1° edición). Argentina: La Crujía Ediciones. P.17-77.

³⁷ Losada, José (2004). Gestión de la Comunicación en las Organizaciones. (3ª ed.). España, Ariel Comunicación. Artículo interior de Jaume Fita Trias: Comunicación de Crisis, p.215.

³⁸ *Ibíd*, p.203.

comenta que *“esta etapa sirve para reflexionar, evaluar y analizar lo sucedido e incorporar esta enseñanza a la política de comunicación de la empresa”*³⁹

Lamentablemente, muchas organizaciones no llegan a realizar este ejercicio luego de acontecida una crisis, a causa de la falsa noción de que un examen del pasado sólo podría reabrir viejas heridas⁴⁰. Por eso, Jaume Fita llama a *“no olvidar lo sucedido sino al contrario, extraer enseñanzas de lo ocurrido, como en la vida, una mala experiencia debe educarnos en el conocimiento y hacernos madurar sobre situaciones corrosivas para entender bien el daño que se nos puede causar estando o no preparado para ello”*⁴¹, puesto que como también dice Tironi, es necesario *“evaluar internamente los aciertos y desaciertos para sacar lecciones que puedan servir en el futuro”*⁴².

Si bien es cierto, que prevenir todos los males pasares de una organización es prácticamente imposible, en el sentido de que *“es muy difícil una prevención total y más cuando en muchas crisis interviene la mano del hombre, pero discriminar los riesgos y anular los peligros previsibles tienen su fundamento en el trato dado a nuestras organizaciones”*⁴³, remata Jaume Fita en el texto Gestión de la Comunicación en las Organizaciones.

En definitiva, y como señala el mismo autor, *“la evaluación de los posibles riesgos que pueden sufrir las organizaciones es fácilmente cuantificable si aplicamos un*

³⁹ Losada, José (2004). Gestión de la Comunicación en las Organizaciones. (3ª ed.). España, Ariel Comunicación. Artículo interior de Jaume Fita Trias: Comunicación de Crisis, p.203.

⁴⁰ Ref.: Dussillant, Patricio. (2010) Curso Gestión de Crisis, Pontificia Universidad Católica de Chile.

⁴¹ Losada, José (2004). Gestión de la Comunicación en las Organizaciones. (3ª ed.). España, Ariel Comunicación. Artículo interior de Jaume Fita Trias: Comunicación de Crisis, p.215.

⁴² Tironi y Cavallo (2007). Comunicación Estratégica: Vivir en un Mundo de Señales (1ª ed.). Taurus, Chile, p. 273-294.

⁴³ Losada, José (2004). Gestión de la Comunicación en las Organizaciones. (3ª ed.). España, Ariel Comunicación. Artículo interior de Jaume Fita Trias: Comunicación de Crisis, p.215.

*minucioso trabajo de investigación*⁴⁴. Por esta razón, en la presente investigación se busca evidenciar los errores y temas comunicacionales más frecuentes en las instalaciones de gobierno, lo cual se efectuará a través del análisis de acontecimientos ya ocurridos, dado que *“identificar la naturaleza de una crisis, aunque sea en forma genérica, permite prever mejor su evolución y diseñar las respuestas adecuadas”*⁴⁵. Así también lo señala Darío Rodríguez en su libro Comunicaciones de la Organización, al indicar que *“la categorización del problema permite buscar sus causas y sus posibles vías de solución”*⁴⁶.

Finalmente, se puede afirmar con toda autoridad, la irónica frase de Tironi, quien sentencia que *“el ejercicio de definir el tipo de crisis que se está enfrentando no tiene un interés entomológico, si no estratégico”*, motivo por el cual varios autores han intentado clasificar las crisis⁴⁷, pero pocos han penetrado en la distinción más específica de los conflictos comunicacionales que pueden afectar al ámbito gubernamental.

e. Cien Días

Como en este trabajo se busca identificar conflictos comunicacionales en el área gubernamental, por medio de la revisión de hechos acontecidos y dada la imposibilidad de abarcar todo el universo que aquello implica, se tomará como periodo de investigación la instalación de los gobiernos de Ricardo Lagos; Michelle Bachelet, en su primer período, y de Sebastián Piñera.

⁴⁴ *Ibíd*, p.205.

⁴⁵ Tironi y Cavallo (2007). *Comunicación Estratégica: Vivir en un Mundo de Señales* (1ª ed.). Taurus, Chile, p.287.

⁴⁶ Rodríguez, Opazo (2007). *Comunicaciones de la Organización*. (1ª ed.). Chile, Ediciones Universidad Católica de Chile, p.584.

⁴⁷ Ejemplo: Crisis por Siniestros, Crisis de Vecindad, Crisis Político Legales, Crisis de Negocio, Crisis de Calidad. Clasificación de: ⁴⁷ Tironi y Cavallo (2007). *Comunicación Estratégica: Vivir en un Mundo de Señales* (1ª ed.). Taurus, Chile, p. 286-287.

En consecuencia, se considerarán los primeros cien días de gobierno, debido a que *“la historia reciente sugiere que los primeros cien días son el tiempo máspreciado en la vida de un presidente para definir lo que él es y lo que está buscando lograr por medio de su liderazgo. En estas catorce semanas, más que en cualquier otro momento de una presidencia, se establece la habilidad del presidente”*⁴⁸ y, por ende, la necesidad de disminuir lo más posible la probabilidad de errores gubernamentales.

De hecho, David Gergen, explica que *“los primeros meses en el cargo son usualmente la más amplia ventana hacia las oportunidades que se pueden tener, aún si va a ser reelecto”*⁴⁹. Por ello, *“hacia el final de los primeros cien días, la historia sobre el nuevo presidente ha tomado forma en la mente del público y tiende a mantener la misma forma por largo tiempo”*⁵⁰, por lo tanto, cualquier traspie en dicho periodo dejaría una herida muchos más profunda que en cualquier otra etapa de un gobierno.

Dado que es trascendental para cualquier gobierno mantener una imagen acorde a sus objetivos, durante los 100 primeros días, es que se considera un buen periodo para recoger y analizar los problemas comunicacionales de los tres mandatos mencionados, sobre todo considerando la importancia de rescatar la memoria incómoda de las organizaciones a través de la reflexión luego de que una crisis ha tenido lugar, *“con el objeto de mantener una historia y una memoria que le permitan aprender y le hagan posible cambiar, si este cambio es necesario”*⁵¹.

⁴⁸ Izurieta, Roberto. (2005). Cambiando la Escucha: Comunicación Presidencial para Ciudadanos Indiferentes (1° edición). Argentina: La Crujía Ediciones. Artículo interno de David Gergen: Comunicación y Liderazgo. Historia de mi trabajo en la Casa Blanca, p.103-172.

⁴⁹ Izurieta, Roberto. (2005). Cambiando la Escucha: Comunicación Presidencial para Ciudadanos Indiferentes (1° edición). Argentina: La Crujía Ediciones. Artículo interno de David Gergen: Comunicación y Liderazgo. Historia de mi Trabajo en la Casa Blanca, p. 121-126.

⁵⁰ *Ibíd*, p. 121-126.

⁵¹ Rodríguez, Opazo (2007). Comunicaciones de la Organización (1ª ed.). Chile, Ediciones Universidad Católica de Chile, p.605.

Finalmente, se concluye que:

“No hay manuales para presidentes (o gobiernos), pero hay lecciones del pasado que se deben tener en cuenta”...⁵²

⁵² Izurieta, Roberto. (2005). Cambiando la Escucha: Comunicación Presidencial para Ciudadanos Indiferentes (1° edición). Argentina: La Crujía Ediciones. Artículo interno de David Gergen: Comunicación y Liderazgo. Historia de mi Trabajo en la Casa Blanca. p. 121-126.

V. Metodología

La presentación de la metodología que se utilizará en esta investigación, se divide en las siguientes etapas a lo largo del capítulo:

- a) Tipo de metodología y técnica para extraer antecedentes.
- b) Selección de la muestra.
- c) Fechas a revisar.
- d) Elaboración de la pauta.
- e) Ficha de análisis para el contenido de prensa.
- f) Orden y análisis de la información.

a. Tipo de Metodología y técnica para extraer antecedentes

En consideración al objetivo general y específicos del presente trabajo, se adoptó la decisión de realizar una investigación mixta, que utilizará el análisis de contenido como técnica de obtención de datos y antecedentes.

Lo anterior, tiene el propósito de identificar a través de la prensa los problemas más frecuentes de los gobiernos en su período de instalación, los cuales comúnmente son recogidos por los medios de comunicación escritos, quienes a diario configuran la historia de un problema.

En este sentido, el análisis de contenido se presenta como una técnica de recolección de información idónea para los objetivos propuestos, dado que puede ser aplicada prácticamente a cualquier forma de comunicación creada por el ser humano y recoge antecedentes relevantes y suficientes para llevar a cabo la presente investigación.

En definitiva, dicho instrumento es resulta adecuado para este informe porque a través de él es posible obtener inferencias objetivas y sistemáticas de los escritos y concluir algo más allá de lo explicitado por un medio de comunicación.

b. Selección de la Muestra

Los periodos de instalación de gobierno que se analizarán son tres y corresponden a los de:

- Ricardo Lagos Escobar.
- Michelle Bachelet Jeria.
- Sebastián Piñera Echenique.

En conjunto, abarcan una década de vida republicana reciente de nuestro país (2000-2010); y consideran dos gobiernos de centro izquierda, uno de derecha y a la primera mujer presidenta de Chile.

Como se indicó, y justificó anteriormente en el marco teórico, el tiempo de instalación de un gobierno quedará acotado a los primeros 100 días de un mandato presidencial. En consecuencia, los periodos a revisar serán los siguientes:

- Ricardo Lagos Escobar: 11 de marzo de 2000 al 18 de junio del 2000.
- Michelle Bachelet Jeria: 11 de marzo de 2006 al 18 de junio de 2006.
- Sebastián Piñera Echenique: 11 de marzo de 2010 al 18 de junio de 2010.

El análisis de contenido se aplicará a un medio de comunicación escrito de circulación nacional que considera la política como una sección o tema relevante al interior del diario. Teniendo en cuenta lo anterior, los periodos presidenciales a indagar y los objetivos de la investigación se estimó pertinente revisar el diario La Tercera, que suele contener información suficiente y acotada.

Dicho diario, no sólo cumple con los requisitos generales ya señalados, sino que además es un importante medio de comunicación en Chile, forma opinión pública y marca pauta a nivel nacional. Estas características justifican su elección, dado que difícilmente un problema gubernamental pasaría inadvertido para este tabloide. De hecho, lo más seguro, es que de haber existido algún conflicto de gobierno, no sólo debería estar consignado por este periódico el día de su “estallido”, sino que también durante los días posteriores y el fin de semana inmediatamente siguiente, en donde suelen resumir y profundizar en las causas, consecuencias e involucrados de la noticia.

Por esta razón, se estima conveniente focalizar la revisión de los medios a los días sábados y domingos durante el periodo indicado, dado que tanto el diario, como los días elegidos para la recolección de antecedentes, son más que suficientes para obtener la información requerida para alcanzar los objetivos. En definitiva, el aumento de la muestra sólo duplicaría antecedentes o profundizaría en datos innecesarios para la investigación.

En consecuencia, las fechas a revisar en los medios ya señalados son las siguientes:

c. Fechas a revisar en el diario La Tercera

Mandato:			Ricardo Lagos Escobar	Michelle Bachelet Jeria	Sebastián Piñera Echenique	
Período 100 días			11/03/2000 al 18/06/2000	11/03/2006 al 18/06/2006	11/03/2010 al 18/0/2010	
N° Semana	N° Días	Mes	Días	Días	Días	
1	1	Marzo	Sábado 11	Sábado 11	Sábado 13	
	2		Domingo 12	Domingo 12	Domingo 14	
2	3		Sábado 18	Sábado 18	Sábado 20	
	4		Domingo 19	Domingo 19	Domingo 21	
3	5		Sábado 25	Sábado 25	Sábado 27	
	6		Domingo 26	Domingo 26	Domingo 28	
4	7	Abril	Sábado 1	Sábado 1	Sábado 3	
	8		Domingo 2	Domingo 2	Domingo 4	
5	9		Sábado 8	Sábado 8	Sábado 10	
	10		Domingo 9	Domingo 9	Domingo 11	
6	11		Sábado 15	Sábado 15	Sábado 17	
	12		Domingo 16	Domingo 16	Domingo 18	
7	13		Sábado 22	Sábado 22	Sábado 24	
	14		Domingo 23	Domingo 23	Domingo 25	
8	15		Sábado 29	Sábado 29		
	16		Domingo 30	Domingo 30		
9	17		Mayo	Sábado 6	Sábado 6	Sábado 1
	18			Domingo 7	Domingo 7	Domingo 2
10	19			Sábado 13	Sábado 13	Sábado 8
	20			Domingo 14	Domingo 14	Domingo 9
11	21			Sábado 20	Sábado 20	Sábado 15
	22			Domingo 21	Domingo 21	Domingo 16
12	23	Sábado 27		Sábado 27	Sábado 22	
	24	Domingo 28		Domingo 28	Domingo 23	
13					Sábado 29	
					Domingo 30	
14	25	Junio		Sábado 3	Sábado 3	Sábado 5
	26			Domingo 4	Domingo 4	Domingo 6
15	27			Sábado 10	Sábado 10	Sábado 12
	28		Domingo 11	Domingo 11	Domingo 13	
16	29		Sábado 17	Sábado 17	Sábado 19	
	30		Domingo 18	Domingo 18	Domingo 20	

d. Elaboración de la Pauta

La recolección de los datos necesarios para cumplir con los objetivos de esta investigación se llevará a cabo usando una pauta.

Esta pauta o ficha se aplicará a las noticias que perjudiquen la imagen del gobierno de turno, es decir, a todas aquellas informaciones periodísticas negativas (reportajes, columnas, etc.) para el gobierno, que traten conflictos o problemas provocados por algún actor o institución gubernamental.

El instrumento para recolectar datos se realizará en una plantilla Excel y consignará el desglose de una información noticiosa de acuerdo a las categorías acordadas.

Las categorías que servirán para ordenar la información obtenida se detallan a continuación:

- **Periodo Presidencial:** Nombre del mandatario.

- **Medio de Comunicación:** Diario desde donde se extrajo la información de la ficha.

- **Fecha del diario:** Fecha del periódico desde donde se sacaron los datos de la ficha.

Para registrar las noticias que contengan errores comunicacionales de gobierno se utilizarán las siguientes categorías:

- **Titular:** Textual de la noticia.

▪ **Tipo de información:** Consignar el tipo de información noticiosa analizada: reportaje, columna, fotografía, etc.

▪ **Resumen:** Indicar la idea general de la noticia.

▪ **Principales cuestionamientos:** Aristas que agravan, complementan o ayudan a la comprensión del “problema”.

▪ **Tema/área:** indicar, idealmente en una frase, el tema o área del conflicto en forma general.

▪ **Actor/es involucrado:** persona (s) y/o institución gubernamental afectada en el “problema”.

e. Orden y análisis de la información

Luego de la aplicación de la ficha anteriormente expuesta, se procederá a categorizar temáticamente la información, para establecer aspectos comunes y diferencias, que permitan analizar e interpretar los antecedentes recogidos.

Considerando el aspecto exploratorio de esta investigación, el procedimiento para analizar los datos recabados se irá configurando conforme al tipo de información obtenida, siempre teniendo en cuenta que las inferencias sobre el contenido conflictivo de las noticias deben avanzar hacia la consecución de los objetivos propuestos en este informe.

VI. Conclusiones y análisis de la información

a. Análisis general de la información recabada

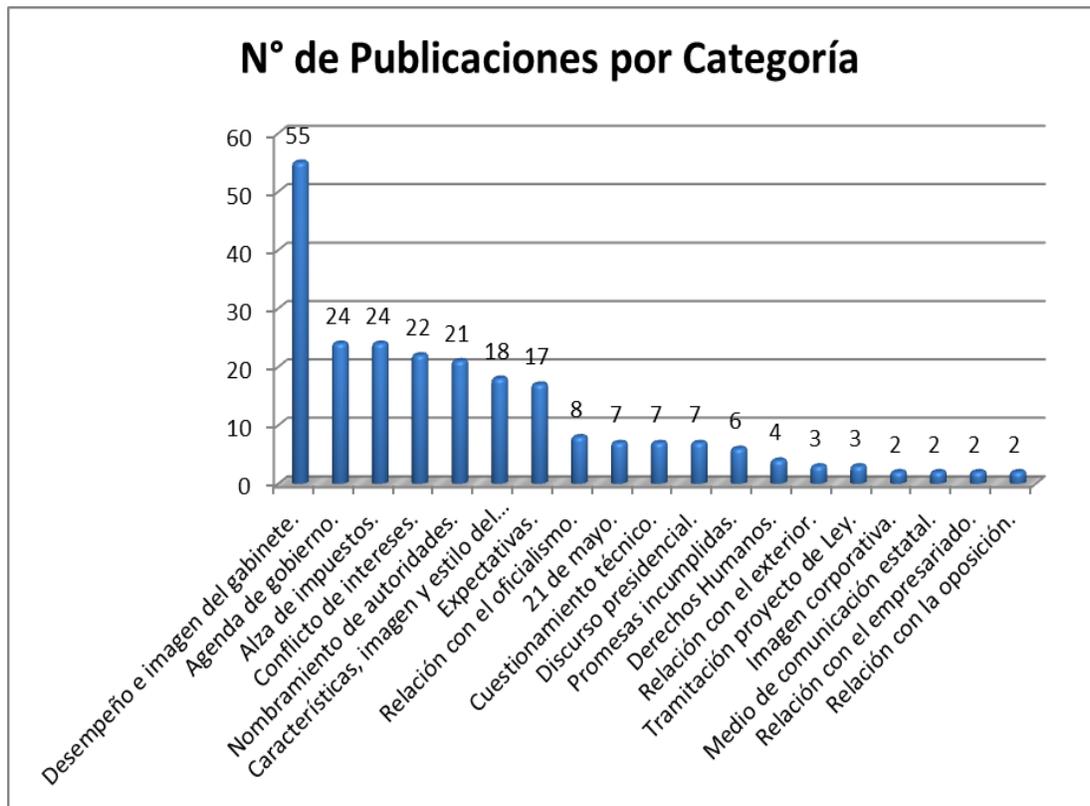
Luego de la revisión de los diarios y la selección de publicaciones, según los criterios anteriormente comentados, se procedió a agrupar las noticias en categorías con el fin de lograr ordenar y comprender los problemas mediáticos más recurrentes de un gobierno en su periodo de instalación.

Las publicaciones seleccionadas fueron 234, mientras que las categorías utilizadas para agrupar la información resultaron ser 19, las cuales representan temáticas sensibles en la instalación de un gobierno. No obstante, las seleccionadas (por relevancia según el número de publicaciones) para el análisis fueron finalmente 13:

- **21 de mayo.**
- **Agenda de gobierno.**
- **Características, imagen y estilo del Presidente.**
- **Conflicto de intereses.**
- **Cuestionamiento técnico.**
- **Derechos humanos.**
- **Discurso presidencial.**
- **Expectativas.**
- **Nombramiento de autoridades.**
- **Alza de impuestos.**
- **Promesas incumplidas.**
- **Relación con el oficialismo.**
- **Desempeño e imagen del gabinete.**

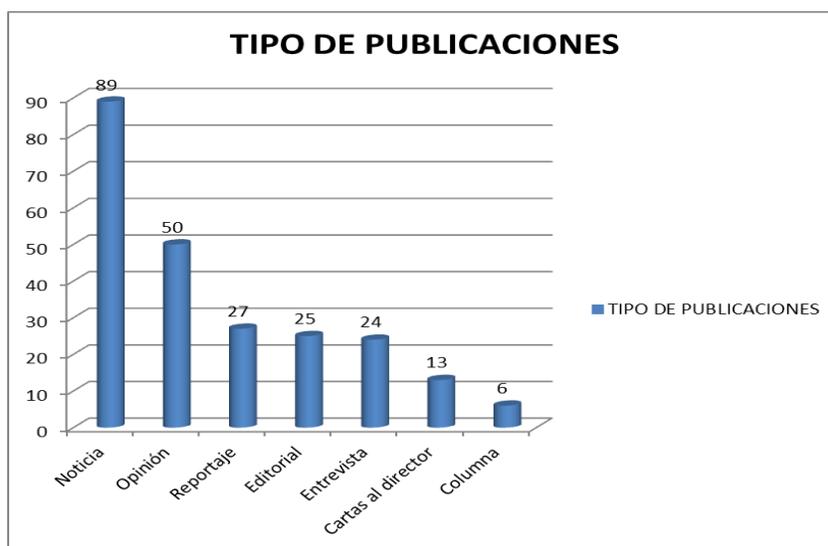
De ellas, 8 resultan ser las categorías más relevantes

- **Agenda de gobierno.**
- **Características, imagen y estilo del Presidente.**
- **Conflicto de intereses.**
- **Expectativas.**
- **Nombramiento de autoridades.**
- **Alza de impuestos.**
- **Relación con el oficialismo.**
- **Desempeño e imagen del gabinete.**



La mayoría de las publicaciones conflictivas se escribieron en formato de noticia, lo cual corresponde a un 38%, seguido por los textos de opinión y reportajes, con un 21% y 12% respectivamente.

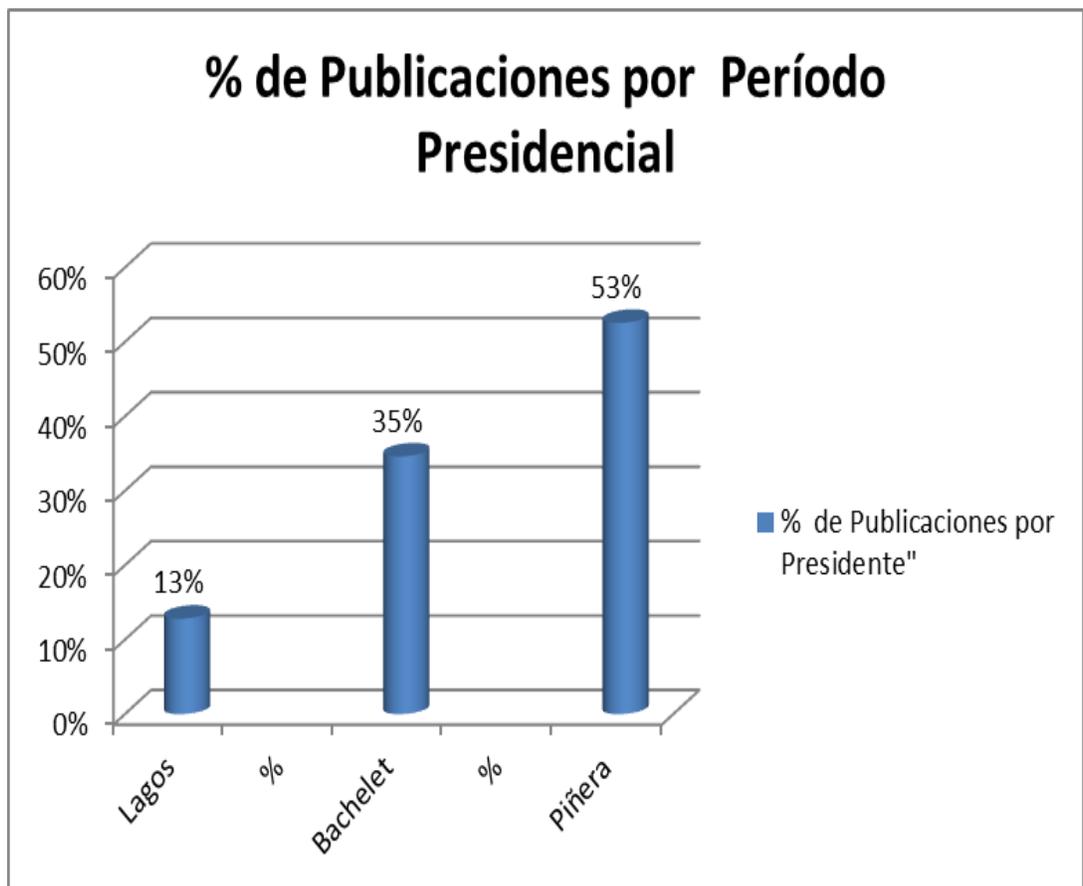
No obstante, si reunimos todos los textos vinculados a la generación de ideas (opinión, cartas al director, editorial y columnas) estos suman el 51% de las notas, alcanzando con un 49% a aquellas vinculadas a hechos (noticias, reportajes y entrevistas).



Por otra parte, las informaciones en formato noticia, con mayor impacto, se vincularon al desempeño e imagen del gabinete, agenda de gobierno y las expectativas.

En tanto, las notas de opinión más relevantes se relacionan con el desempeño e imagen del gabinete, la agenda de gobierno y el alza de Impuestos, mientras que en el formato de reportajes y editorial destaca el interés por el desempeño e imagen del gabinete.

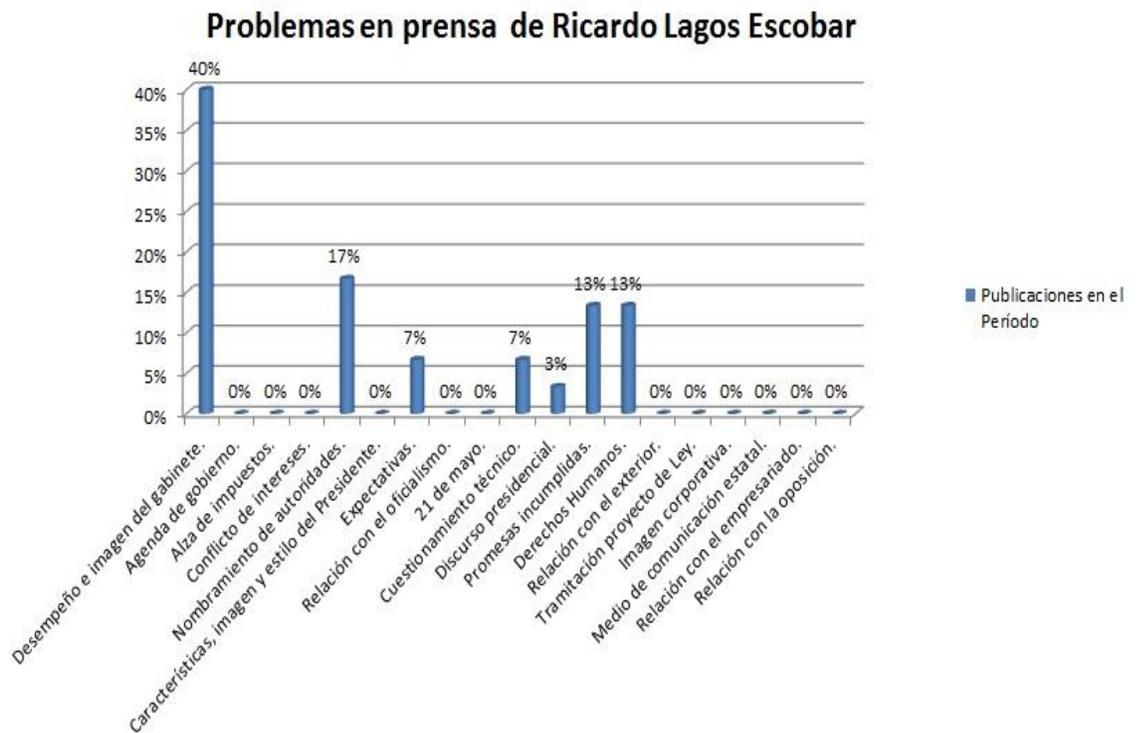
En cuanto al análisis de información vinculada a los periodos presidenciales, se puede señalar que el gobierno con mayores problemas en su instalación fue el de Sebastián Piñera con un 53% de publicaciones negativas, seguido por el de Michelle Bachelet con un 35% y el de Ricardo Lagos con un 13%.



En el caso de los primeros 100 días del gobierno de Ricardo Lagos sus problemas comunicacionales estuvieron vinculados principalmente con el desempeño e imagen de su gabinete (40%), lo cual favoreció la figura presidencial al no presentar críticas.

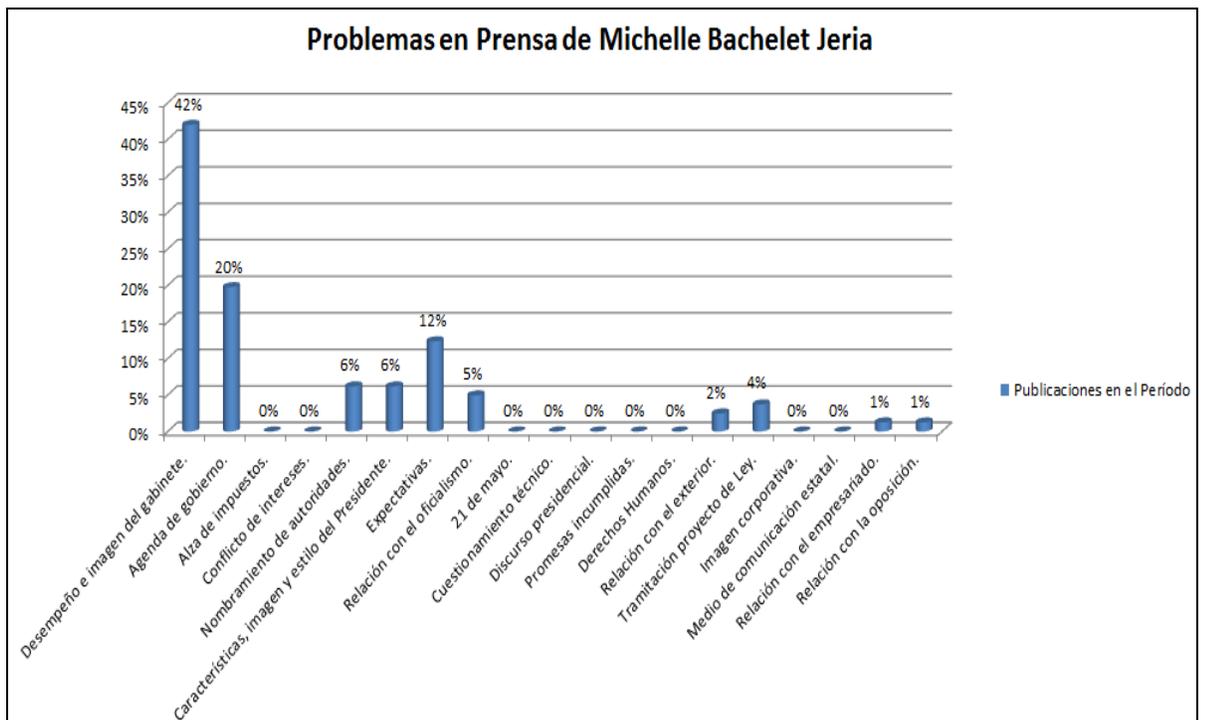
Le siguen los conflictos relacionados con las promesas incumplidas (18%) y los derechos humanos (18%). Si bien este último sólo tiene un 18% del total, representa a una categoría que tuvo gran relevancia para este periodo presidencial, dada la contingencia histórica y política del momento.

Cabe destacar que el mandato de Lagos tuvo el menor número de publicaciones negativas y la más baja participación en las categorías creadas, es decir, sus problemas fueron pocos y se focalizaron sólo en algunas temáticas



Los 100 primeros días de Michel Bachelet estuvieron marcados por los problemas en el desempeño e imagen del gabinete (42%), la constante pérdida de la agenda gubernamental (20%) y las altas expectativas (12%) que se tenían con la llegada de la primera mujer al poder en Chile.

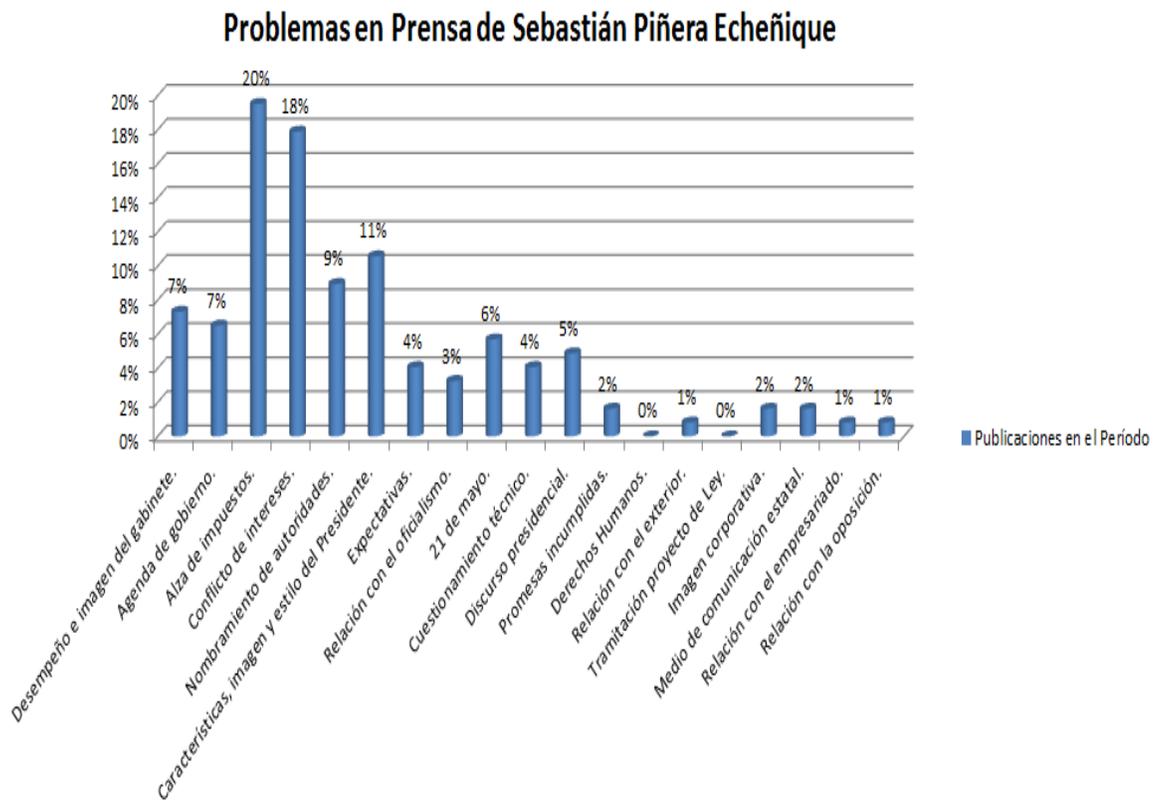
Estas tres categorías se vieron acentuadas con el conflicto estudiantil, que evidenció aún más las debilidades en coordinación y experiencia del gabinete, lo cual mantuvo atenta a la prensa y dificultó el posicionamiento de la agenda del gobierno en los medios de comunicación, quienes además instalaron la idea de que existían todas las condiciones económicas y políticas para realizar grandes transformaciones.



Como ya se concluyó anteriormente, el proceso de instalación de Sebastián Piñera fue el más conflictivo de los tres casos estudiados, puesto que tuvo la mayor cantidad de publicaciones negativas y la más amplia variedad de incidentes.

Gran parte de los inconvenientes se generaron a partir de los conflictos de interés del mandatario al momento de asumir la presidencia (18%) y de la discusión sobre una eventual alza de impuestos para financiar la reconstrucción post 27F.

En tercer lugar, prevalecieron las informaciones vinculadas a la personalidad y forma de gobernar del presidente (11%), lo cual que generó otra serie de roces al interior de su coalición y gabinete.



b. Análisis y conclusiones por categoría

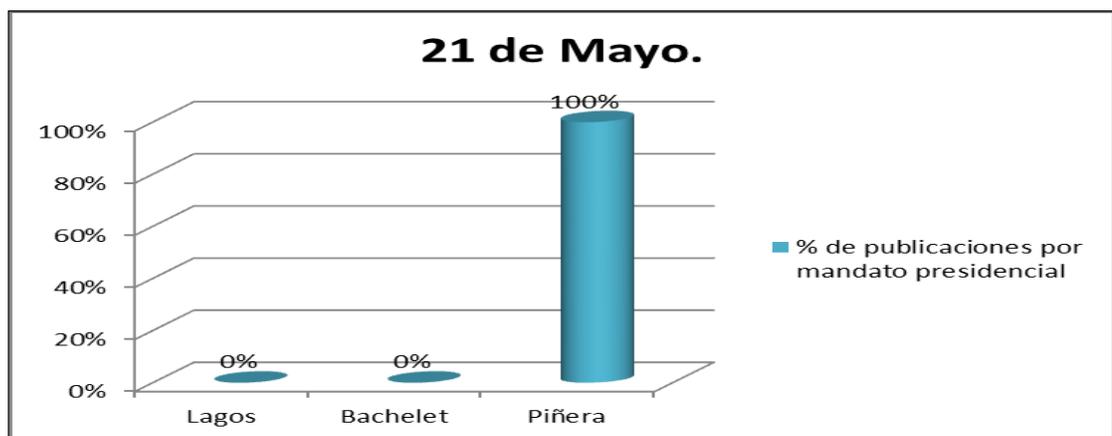
A continuación, cada una de las 13 categorías señaladas como las más relevantes serán analizadas.

i. 21 de mayo:

El discurso del presidente de la República para el 21 de mayo representa, de alguna manera, el cierre de los casi 100 días de gobierno y, por ende, una instancia para evaluar la instalación y desempeño del equipo gubernamental. Por ello, los medios tienden a fijar su atención en:

- a. **Los anuncios:** Esperan grandes pronunciamientos y medidas concretas. Por la misma razón, se castiga muy duramente las ausencias y omisiones de temas.
- b. **Estilo y directrices:** Se evalúa el camino que ha seguido y pretende continuar el gobierno a través de lo mencionado en el discurso. Buscan identificar claramente prioridades, centro y estilo de la administración.

Piñera: Fue el discurso más criticado de los tres gobiernos estudiados. Sobre todo por la escasa definición de prioridades, la falta de políticas concretas y, especialmente, por las omisiones temáticas. Además, fue calificado como un gobierno “en rodaje”.



ii. Agenda de Gobierno:

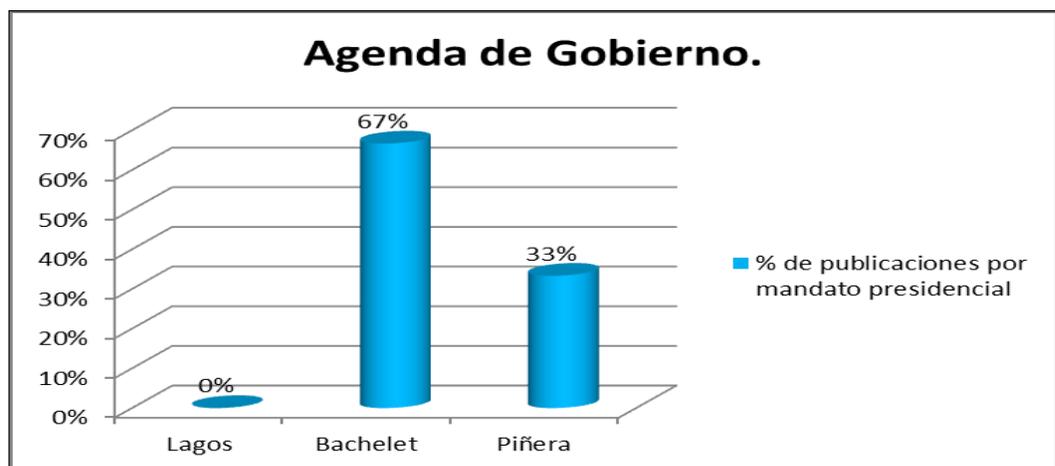
Se critica la pérdida del control de la agenda de gobierno por parte del mismo.

En este sentido, los factores que suelen afectarla son:

- a. **Las vocerías gubernamentales:** que relevan temas no propuestos en el programa de gobierno.
- b. **Grupos de presión:** como empresarios o estudiantes que insisten en asuntos que terminan por acaparar la atención mediática.
- c. **Urgencias e imprevistos:** que obligan al gobierno a poner su atención y esfuerzos en ellos, como lo ocurrido con el terremoto. Si bien se valora el cambio de giro, se espera que el gobierno sea ágil en continuar con su agenda.
- d. **Iniciativas enviadas al congreso:** Se evalúa la proactividad y cantidad de proyectos de ley enviados al Congreso en relación a lo que el gobierno prometió y desea dar prioridad.

Bachelet: El conflicto estudiantil de 2006 opacó el cumplimiento de las 36 medidas prometidas durante la campaña. El gobierno no pudo imponer su agenda durante el conflicto.

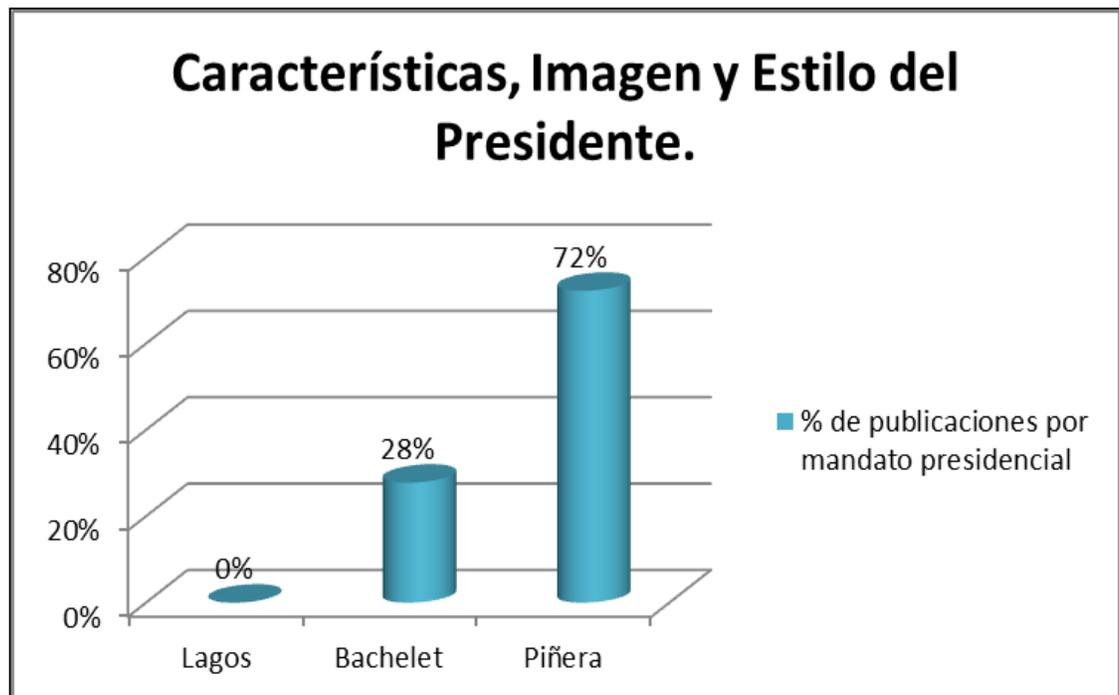
Piñera: Se le criticó la necesidad de superar la urgencia del 27F y la falta de agenda posterior a este.



iii. Características, Imagen y Estilo del Presidente:

La biografía y personalidad del Presidente suelen ser investigados y destacados por los medios de comunicación, dado que según señalan, afectan la forma de gobernar y la manera de enfrentarse a los medios de comunicación.

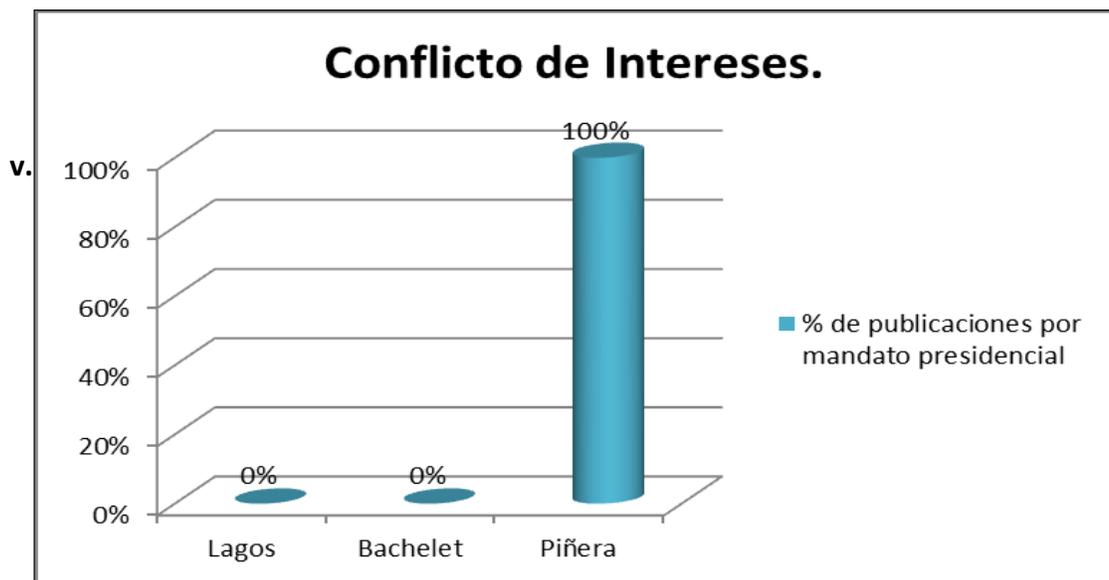
Piñera: Se le critica la forma personalista de gobernar, debido a su afán de centralizar el poder y las decisiones, razón por la cual varias veces hizo noticia por no escuchar o considerar las posturas de sus ministros y conglomerado. Por otra parte, también se vio afectado por la impulsividad y populismo que demostró en diversas actividades públicas, que muchas veces superó la reserva y prudencia necesaria.



iv. Conflicto de Intereses:

Es un tema muy sensible para la ciudadanía y los medios de comunicación. Llegar al poder con este tipo de asuntos sin resolver acarrea diversos problemas para un gobierno (Dificultades en el nombramiento de autoridades, baja en las encuestas, etc.)

Piñera: Sin duda, fue el tema que más conflictos y noticias provocó durante el periodo de instalación de su gobierno. Se le criticó el no haber arreglado estos temas antes de asumir y, por ende, el haber faltado a su promesa de campaña, que aseguraba que no llegaría a La Moneda con conflictos de intereses (LAN, CHV, etc.). Cada movimiento nuevo, vinculado a estos asuntos, derivaba en una noticia negativa para el Mandatario, incluso aquellas que informaban sobre la intención de solucionar el conflicto.



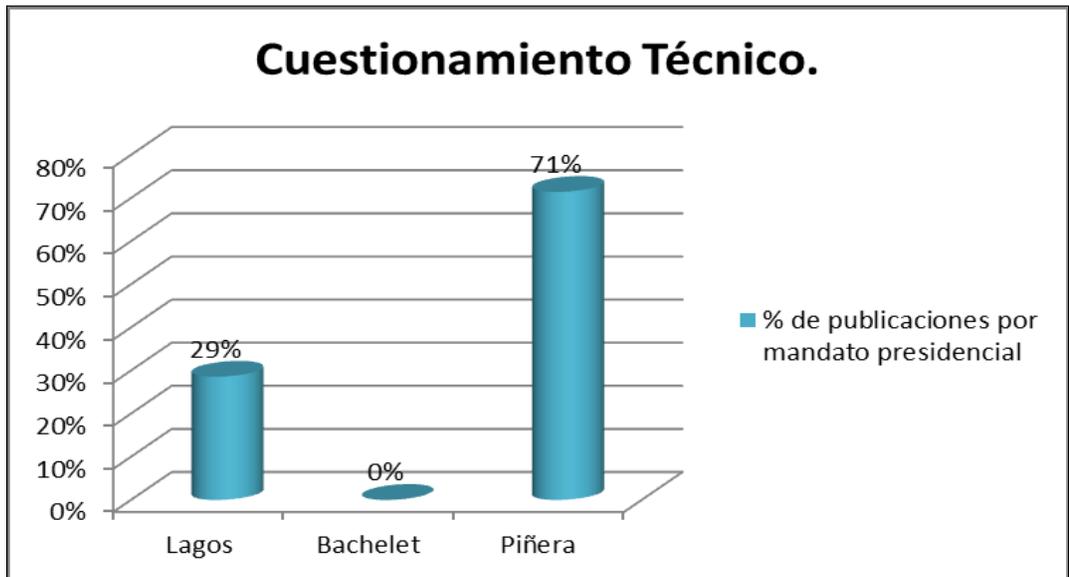
amiento Técnico:

Suelen causar problemas de credibilidad y confianza. Por lo general, están relacionados con comparaciones de cifras poco afortunadas, tabulación de datos

mal efectuados, estimación de cifras incorrectas o simplemente errores al momento de transmitir la información. El problema se acentúa cuando se trata de temas sensibles para la ciudadanía.

Piñera: Error en la entrega de la lista oficial de las víctimas del 27F.

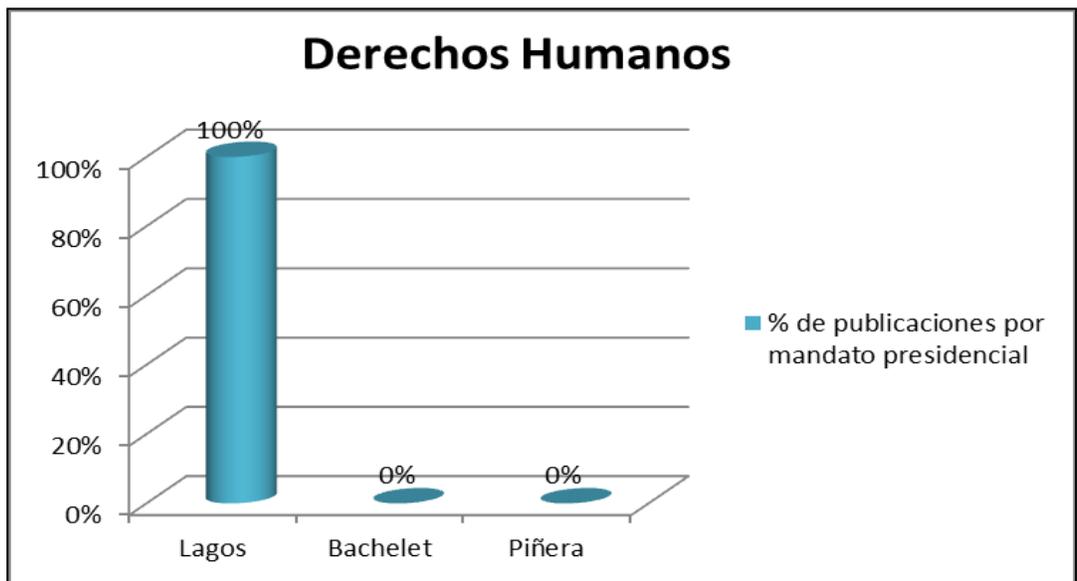
Lagos: Al gobierno se le acusó de disfrazar el real aumento de la delincuencia, al comparar periodos convenientes para ello.



vi. Derechos Humanos:

Los DD HH, vinculados especialmente al golpe de estado de 1973, son una temática recurrente durante el mandato de Lagos.

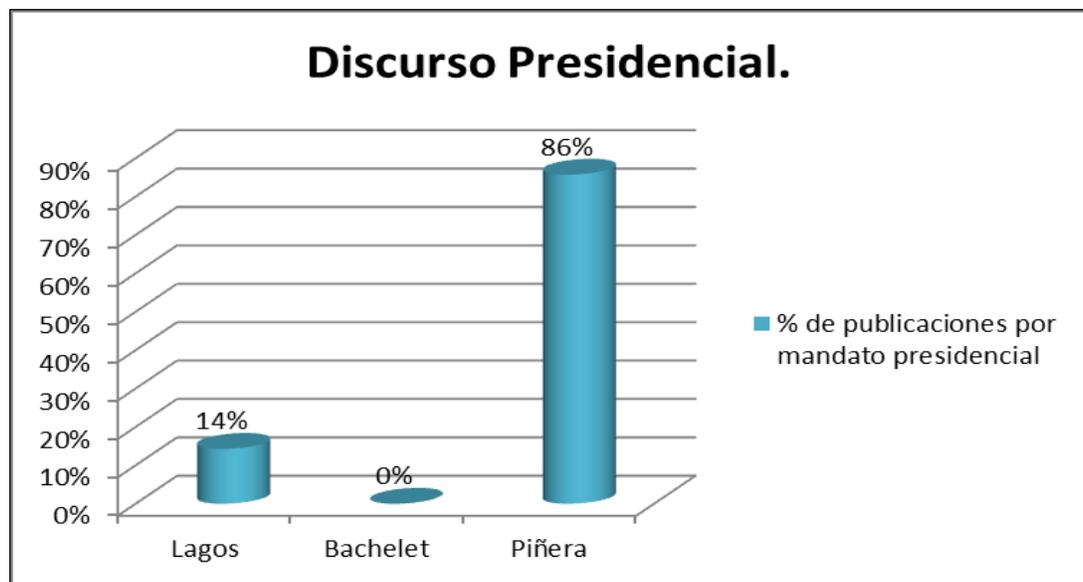
Lagos: La falta de acuerdos con la oposición y roces con las fuerzas armadas marcan la pauta en este tema.



vii. Discurso presidencial:

Los medios de comunicación se detienen en el análisis de las palabras comunes, nuevos conceptos y errores verbalizados por el gobierno. Además, tienden a evaluar cuánto se alejan o acercan de su foco ideológico.

Piñera: Destacan la confusión de personajes en relación al archipiélago de Juan Fernández y el alejamiento de las ideas propias de la derecha con el objetivo de acercarse al centro político.

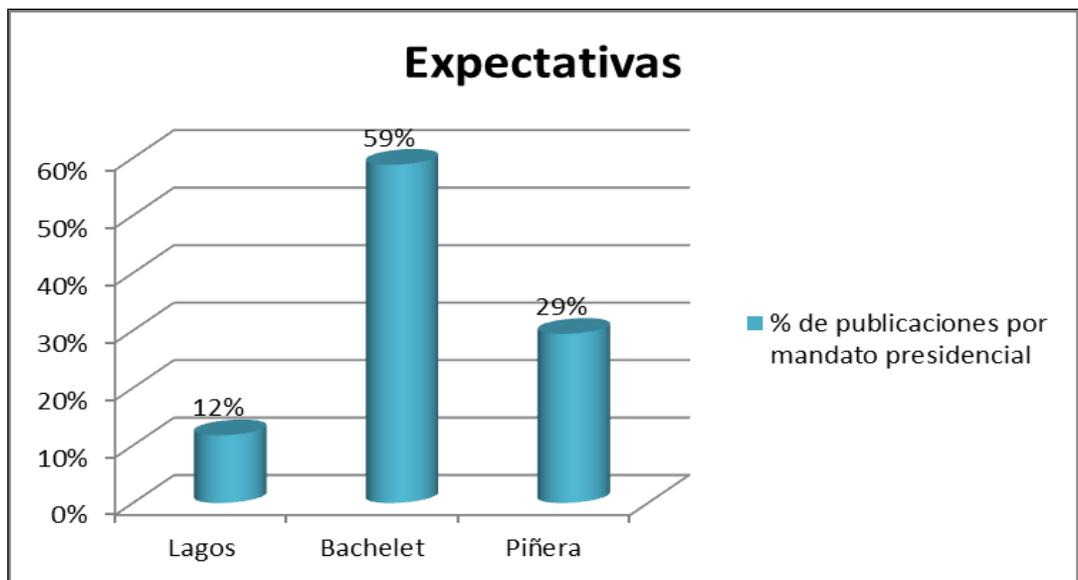


viii. Expectativas:

Los medios de comunicación suelen advertir a los gobiernos sobre los excesos de expectativas que crean en la ciudadanía y llamar a la responsabilidad en el anuncio de promesas, plazos e idearios para no defraudar y crear descontento en la población.

Bachelet: Su mandato se inició con altas expectativas y así lo destacó la prensa. Estas se fundamentaron en el cambio que podría significar el primer gobierno liderado por una mujer, las 36 medidas prometidas para los primeros 100 días, la promoción de la participación ciudadana y el buen ambiente social y económico del país, que sus antecesores no tuvieron.

Piñera: Se cuestionó el plazo y la capacidad para terminar la reconstrucción tras el terremoto del 27F.

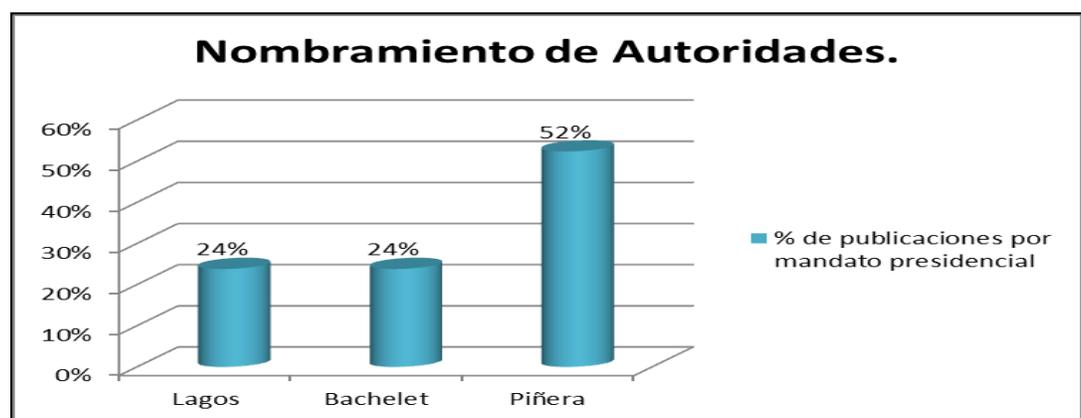


ix. Nombramiento de autoridades:

La designación de autoridades siempre es de alto interés para la prensa, especialmente durante los primeros días de gobierno, dado que se presentan los equipos, sus integrantes y cabezas. En este sentido, las críticas más frecuentes hacía el gobierno se relacionaron con:

- a. **Los cargos sin nominar:** Por asumir sin contar con todos los cargos designados y por el retraso en estos nombramientos.
- b. **Especulaciones que explican designaciones:** se mencionan especialmente presiones partidistas.
- c. **Renuncias y destituciones:** destacan mayoritariamente las vinculadas a la pertinencia del currículum para el cargo y el involucramiento de los nominados en procesos judiciales (Por ejemplo, en casos relacionados con violencia intrafamiliar, derechos humanos, lavado de dinero y cuentas morosas, etc.).
- d. **Promesas en nombramientos:** los medios están pendientes y evidencian los incumplimientos vinculados a los criterios para designar autoridades (porcentaje de mujeres, diplomáticos de carrera, rostros jóvenes o nuevos, etc.)

Lagos: Seremi de Justicia de la II Región renuncia a su cargo, tras conocerse una denuncia por violencia intrafamiliar.

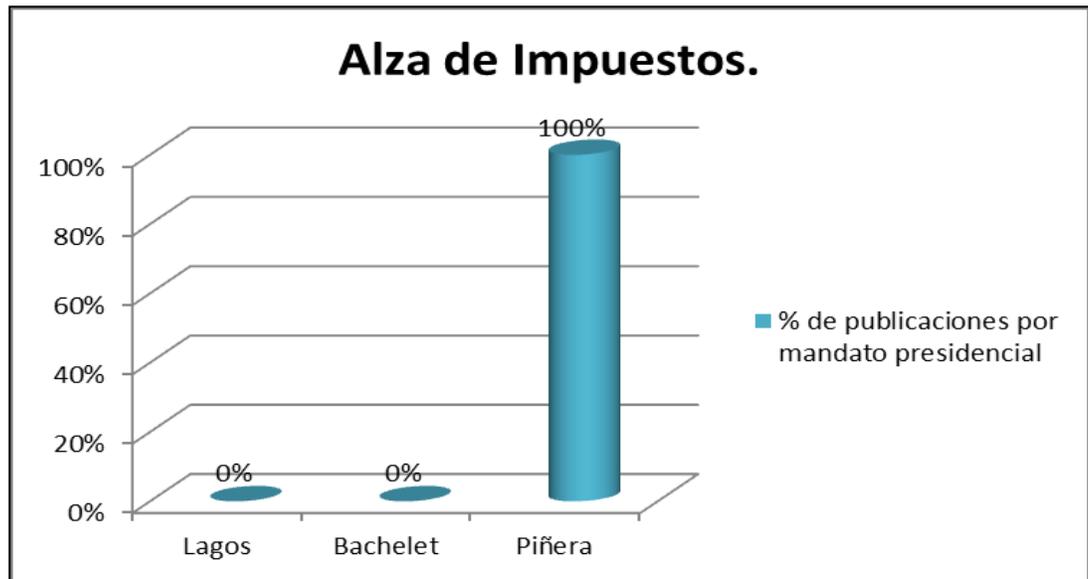


x. Alza de impuestos:

El incremento tributario es un asunto público de alto interés ciudadano, que necesariamente polariza la opinión pública, sobre todo cuando este tema no es parte del programa de gobierno y se discute durante los primeros meses de un mandato. Según lo recabado, esta discusión suele enmarcarse en los siguientes puntos:

- a. **El tipo de impuestos:** Por lo general, la discusión busca elevar los tributos a las grandes empresas y a la minería (Royalty), resguardando a las pymes.
- b. **Las consecuencias de un alza:** los medios de comunicación entrevistan a diversos actores sociales para que analicen los perjuicios y beneficios de la medida. Entre ellos, destaca la opinión de empresarios, economistas y políticos, quienes en la mayoría de los casos critican el posible aumento de tributos. Los argumentos más comunes se relacionan con el cambio de reglas para el empresariado, la pérdida de credibilidad del país, la merma que provocaría en la inversión y el crecimiento y los posibles costos para el ciudadano común y corriente.
- c. **Costo político:** La prensa especula sobre los dividendos políticos que un alza de impuestos podría significar para el gobierno y las presiones a las cuales se estaría enfrentado.

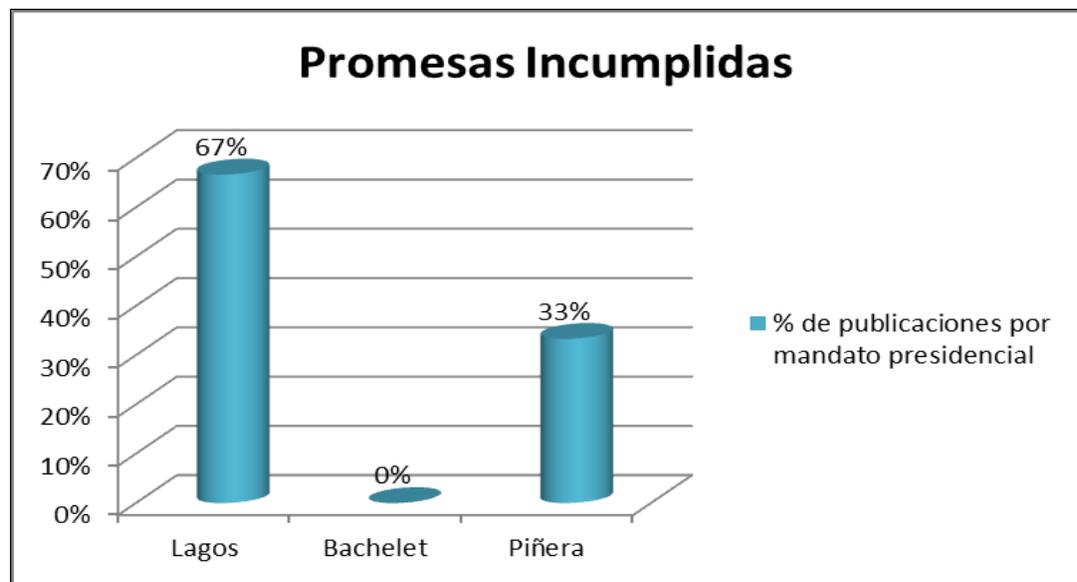
Piñera: Durante el periodo de instalación del gobierno de Sebastián Piñera, el mandatario se vio obligado a enfrentar un complejo debate tributario, dado el país requería nuevos recursos para financiar la reconstrucción tras el 27F. En esta discusión, se le criticó insistentemente por alejarse de los principios de la derecha para diferenciarse del empresariado, favoreciendo los argumentos políticos sobre los técnicos.



xi. Promesas incumplidas:

A pesar de ser uno de los problemas más obvios y fáciles de prevenir, este estuvo presente en el corto periodo de instalación de los gobiernos estudiados. La mayoría de los incumplimientos tiene relación con las promesas hechas durante la campaña electoral y los plazos difundidos.

Lagos: Una de las promesas incumplidas que tuvo mayores repercusiones mediáticas, fue la que buscaba eliminar las filas en los consultorios de salud durante los tres primeros meses de gobierno.



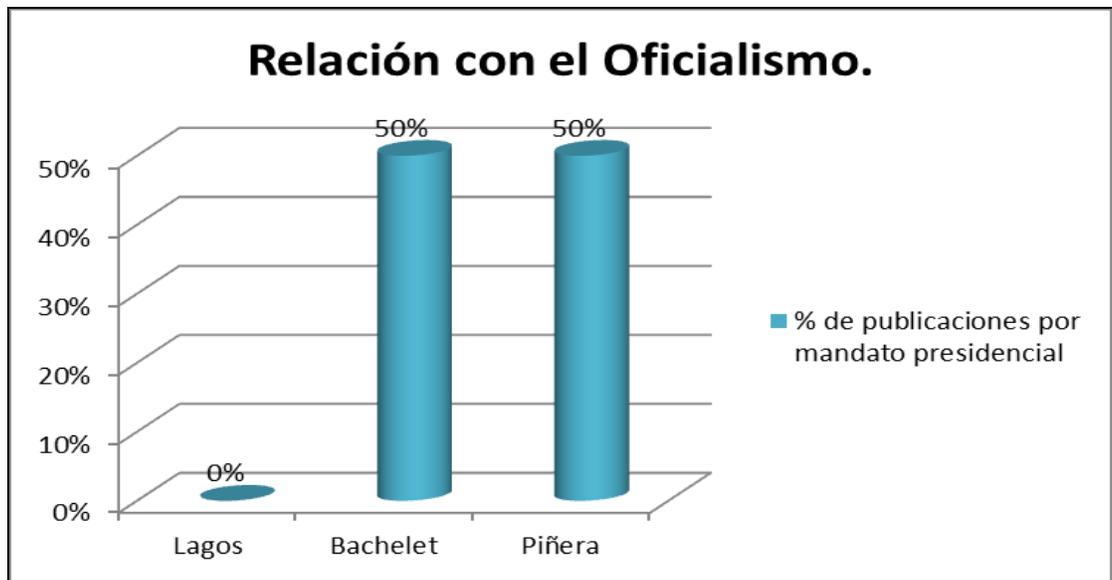
xii. Relación con el oficialismo

Los medios de comunicación están atentos a los diversos roces entre el gobierno y el conglomerado oficialista. En ese ámbito destaca especialmente la relación que establece el mandatario con los partidos y dicho bloque. Algunas de las aristas más comunes:

- a. **Distancia de los partidos políticos:** cada Presidente de la República establece una relación diferente con su bloque y respectivos partidos. Algunos trabajan estrechamente con ellos, mientras que otros buscan desmarcarse lo más posible, lo cual genera diversas especulaciones y consecuencias negativas.
- b. **La falta de cohesión:** entre el gobierno y su conglomerado genera conflictos mediáticos y distracción de la agenda, dado que se espera una cierta armonía entre ambos y no desacuerdos sobre el programa de gobierno.
- c. **Coordinación entre las colectividades:** Al igual que en el punto anterior, se espera que no existan roces entre los partidos gobernantes con respecto a las políticas de gobierno, sino más bien acuerdos e instancias de diálogos.

Bachelet: destacó por la distancia que mantuvo con su conglomerado. Se le criticó la falta de coordinación.

Piñera: la prensa releva los conflictos del Presidente con su bloque, los que surgen producto de la forma personalista que tiene el mandatario al momento de tomar decisiones.



xiii. Desempeño e imagen del gabinete:

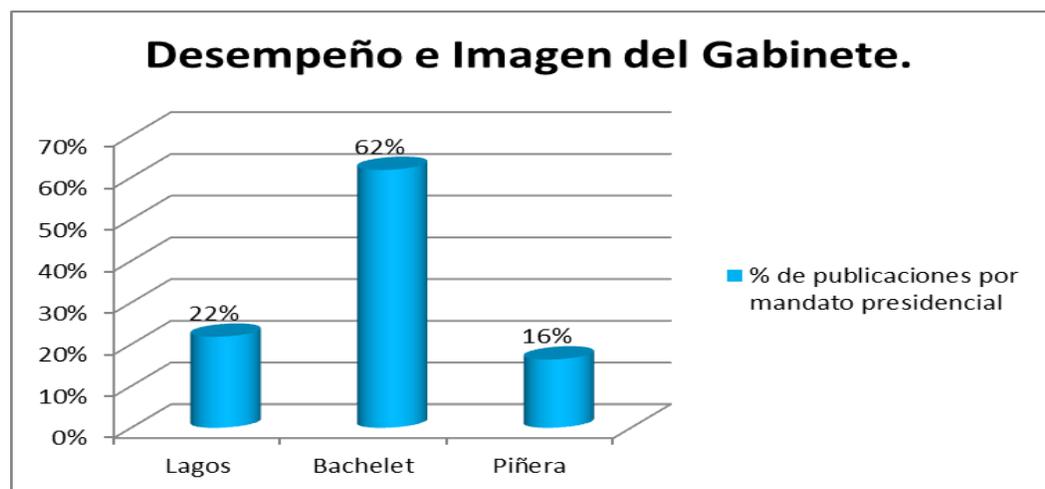
El funcionamiento del gabinete es constantemente vigilado por la prensa. Ministros no empoderados, desalineados, faltos de sentido común y malos voceros suelen ser los temas más recurrentes y destacados por los medios.

- a. **Ministros no empoderados:** se critica la capacidad del gabinete para actuar y asesorar al Presidente técnica y políticamente. Se repiten críticas vinculadas a la falta de visión, experiencia, manejo político, y comentarios acerca del escaso peso y reconocimiento político de los ministros.
- b. **Ministros desalineados:** la prensa registra variadas, y reiteradas veces, todo tipo de descoordinaciones y desencuentros -técnicos y políticos- entre ministros. Además, suelen estar pendientes de la lucha de poder al interior del gabinete y sus consecuencias en el desempeño del gobierno.
- c. **Vocerías:** los errores más frecuentes en la relación de los ministros con los medios de comunicación se vinculan primordialmente con:
 - i. **Vocerías inapropiadas:** sobre todo, aquellas que se vinculan con el comentar asuntos no prioritarios para el gobierno o que no son parte de la agenda y temas que no están visados por el Presidente.
 - ii. **Vocerías descoordinadas:** las que ocurren cuando un ministro indica algo y el otro lo desmiente o simplemente aseguran cosas completamente diferentes.
 - iii. **Comunicadores deficientes:** voceros inexpertos o inapropiados para el tema. Falta de costumbre a tratar con la prensa, las cámaras, grandes audiencias. Malos comunicadores.

- d. **Faltas de Protocolo:** avisar inasistencias a actos, acusaciones de acoso sexual, trato descortés e insolente. Autoridades que fueron al mundial en situaciones complejas para el país (terremoto).
- e. **La educación, el origen sociocultural y económico:** son algunos de los aspectos más investigados cuando se refieren al perfil de un ministro. En el gobierno de Piñera, muchos de ellos destacaron en prensa por pertenecer a la clase alta del país, venir del mundo privado y pertenecer a centros de estudios de derecha.

Bachelet: la prensa destacó principalmente la inexperiencia política de la mayoría de sus ministros y las descoordinaciones en las que incurrieron durante este período. Gran parte de estos inconvenientes salieron a la luz durante los fuertes conflictos estudiantiles de 2006, en donde definitivamente, el primer gabinete no supo manejar la crisis, fue catalogado como inoperante y existía el “secreto a voces” de un cambio de gabinete. **Lagos:** los medios de comunicación fijaron su atención en los conflictos de poder existentes al interior del gabinete. Con ministros más fuertes que otros, los roces entre estas autoridades fueron bastante comunes, como el que se suscitó a partir de la discusión sobre la prolongación de los programas de empleo (Hacienda e Interior), lo que produjo una serie de descoordinaciones.

Piñera: criticaron principalmente la inexperiencia del gabinete en el mundo público, lo cual también se vio reflejado en la relación de los ministros con los medios de comunicación, que calificaron a sus integrantes como pésimos comunicadores.



VII. Conclusión General

El presente trabajo detectó los temas comunicacionales problemáticos más frecuentes en una instalación de gobierno en Chile, basándose en las noticias conflictivas que publicó el diario La Tercera durante los mandatos de Bachelet, Lagos y Piñera en sus primeros 100 días al mando de La Moneda.

En esta investigación los problemas pesquisados y analizados tuvieron relación con: el 21 de mayo; la agenda de gobierno; las características, imagen y estilo del Presidente; los conflictos de interés; los cuestionamientos técnicos; los derechos humanos; los discursos presidenciales; las expectativas; el nombramiento de autoridades; la alza de impuestos; las promesas incumplidas; la relación con el oficialismo y el desempeño e imagen del gabinete.

Con ellos se evidenció que efectivamente existen temas y problemas sensibles que suelen repetirse de un gobierno a otro e incluso dentro del mismo mandato. En consecuencia, muchos conflictos derivados de estos asuntos podrían ser evitados o disminuidos en una próxima instalación de gobierno, siempre que se trabaje anteriormente en su identificación, análisis y transmisión de eventuales lecciones relacionadas.

Para tomar razón de estas situaciones es necesario que los diferentes departamentos de comunicaciones gubernamentales comprendan la importancia de la gestión de conflictos potenciales, sobre todo a través del análisis de las malas experiencias sucedidas en gobiernos anteriores y/o dentro de otras divisiones públicas.

Para eso, se deben fortalecer las instancias de análisis; los periodos de post-crisis y la transferencia de los análisis obtenidos, por medio de talleres o inducciones a la autoridad, en sus diferentes niveles, con el fin de evitar conflictos

mediáticos que terminan por manchar la gestión e imagen de un gobierno; desviar la agenda gubernamental y dificultar la transmisión de logros, debates e informaciones relevantes para la ciudadanía.

En definitiva, el caos de la contingencia no puede hacer olvidar que hay lecciones de las malas experiencias que se deben rescatar, con el fin de disminuir la gravedad y frecuencia de dichos eventos o evitar por completo su ocurrencia.

VIII. Bibliografía

- Aguilar Valenzuela, Rubén. (1 de enero de 2008) “Bases de la Comunicación Gubernamental”. Consultado el 8 de marzo de 2011 en:
<http://www.etcetera.com.mx>
- Bravo, Jorge. La Comunicación Gubernamental de Vicente Fox. El Cotidiano [en línea] 2009, vol. 24. Visitado: 17.03.2011.
Disponible en:
<http://redalyc.uaemex.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=32512745006>
- Celedón Sergio y Muñoz Katia. Comunicación Política en América Latina: Chile, Chasqui (online), Sin Fecha. Visitado: 17.03.2011.
Disponible en: <http://chasqui.comunica.org/content/view/450/129/>
- De Masi, Oscar Andrés (2001). Comunicación Gubernamental (1ª ed.). Paidós, Argentina.
- Fita Jaume (2004), “Comunicación de Crisis” en Losada, José. Gestión de la Comunicación en las Organizaciones. (3ª ed.). España, Ariel Comunicación.
- Izurieta, Roberto. (2005). Cambiando la Escucha: Comunicación Presidencial para Ciudadanos Indiferentes (1° ed.). Argentina: La Crujía Ediciones. Artículo interno de Ann F. Lewis: “La Comunicación Presidencial de la Casa Blanca durante el Gobierno de Bill Clinton”.
- Losada, José (2004). Gestión de la Comunicación en las Organizaciones. (3ª ed.). España, Ariel Comunicación. Artículo interior de Jaume Fita: Comunicación de Crisis.
- Rodríguez, Opazo (2007). Comunicaciones de la Organización. (1ª ed.). Chile, Ediciones Universidad Católica de Chile.
- Tironi y Cavallo (2007). Comunicación Estratégica: Vivir en un Mundo de Señales (1ª ed.). Taurus, Chile.

IX. Anexo

a. Pauta de Recolección de Información