

# Comunicación responsable en situaciones de comunicación pública

El caso de López Obrador y su gabinete en México

Responsible communication in public communication situations  
The case of López Obrador and its cabinet in Mexico

Comunicação responsável em situações de comunicação pública  
O caso de López Obrador e seu gabinete no México

DOI: <http://doi.org/10.18861/ic.2020.15.2.3022>

## ► HILDA GABRIELA HERNÁNDEZ FLORES

hgabriela.hernandez@correo.buap.mx - Benemérita Universidad Autónoma de Puebla, México.

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3896-9090>

El caso de López Obrador y su gabinete en México.  
*InMediaciones de la Comunicación*, 15(2), 71-93.  
DOI: <http://doi.org/10.18861/ic.2020.15.2.3022>

Fecha de recepción: 31 de enero de 2020  
Fecha de aceptación: 12 de septiembre de 2020

## ► MELVA NAVARRO SEQUEIRA

melva.navarro@correo.buap.mx - Benemérita Universidad Autónoma de Puebla, México.

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3302-1989>

**CÓMO CITAR:** Hernández Flores, H. G. & Navarro Sequeira, M. G. (2020). Comunicación responsable en situaciones de comunicación pública.

## RESUMEN

Los sistemas gubernamentales son, cada vez más, objeto de desconfianza por parte de los ciudadanos. Este panorama se puede explicar a través de múltiples y complejos factores: uno de ellos tiene que ver con la comunicación pública que los voceros institucionales emiten para dar a conocer los planes, las decisiones o las acciones de gobierno. Con base en esa premisa, este artículo constituye un análisis sobre la comunicación

gubernamental pública bajo la perspectiva de comunicación responsable y se detiene, particularmente, en un caso de relevancia actual en México: el discurso público del presidente Andrés Manuel López Obrador y su gabinete en los primeros cien días de la gestión iniciada el 1 de diciembre de 2018. El objetivo de este trabajo es revisar, a partir de este caso, el discurso gubernamental de López Obrador y sus funcionarios, basándose en una metodología de desarrollo propio que permite fijar los rasgos básicos que establece la perspectiva de comunicación responsable y clasificar, en tal sentido, el discurso de una figura pública.

**PALABRAS CLAVE:** *comunicación responsable, comunicación gubernamental, comunicación pública, reputación.*

#### ABSTRACT

Increasingly, government systems are subject to mistrust by citizens. This panorama can be explained through multiple and complex factors: one of them has to do with the public communication that institutional spokespersons issue to announce government plans, decisions or actions. Based on this premise, this article analyzes public government communication from the perspective of responsible communication and concentrates on a case of current relevance in Mexico: the public discourse of President Andrés Manuel López Obrador and his cabinet within the first hundred days of his administration, started on the 1st. December 2018. Based on this case, the purpose of this work is to review the government discourse of López Obrador

and his officials based on a methodology of self development that allows to state the basic features established by the perspective of responsible communication and to classify, in this sense, the speech of a public figure.

**KEYWORDS:** *responsible communication, government communication, public communication, reputation.*

#### RESUMO

Cada vez mais, os sistemas governamentais são objetos de desconfiança pelos cidadãos. Esse cenário pode ser explicado por múltiplos e complexos fatores: um deles tem a ver com a comunicação pública que porta-vozes institucionais emitiam para divulgar os planos, as decisões ou as ações do governo. Partindo dessa premissa, o artigo analisa a comunicação governamental pública sob a ótica da comunicação responsável e foca particularmente em um caso de relevância atual no México: o discurso público do presidente Andrés Manuel López Obrador e seu Gabinete nos primeiros cem dias de gestão iniciada em 1 de dezembro de 2018. O objetivo deste trabalho é rever, a partir deste caso, o discurso governamental de López Obrador e dos seus funcionários com base em uma metodologia própria de desenvolvimento que permite definir características básicas que estabelece a perspectiva de comunicação responsável e classificar, nesse sentido, o discurso de uma figura pública.

**PALAVRAS-CHAVE:** *comunicação responsável, comunicação governamental, comunicação pública, reputação.*

## 1. INTRODUCCIÓN

En los últimos años, la *comunicación institucional* basada en el discurso corporativo o gubernamental ha cobrado relevancia como un elemento con alto potencial para incidir de manera positiva o negativa en los públicos a los cuales interpela. En tal sentido, su uso responsable suele establecer sensaciones de congruencia y honestidad por parte de las organizaciones. En este contexto, las herramientas comunicativas brindadas por las Relaciones Públicas o aquellas que provienen de la Publicidad Institucional constituyen un sostén para alcanzar los fines institucionales o gubernamentales, además de contribuir en la construcción del respaldo de los públicos, quienes, con base en el discurso y en las acciones de las instituciones, les otorgan menor o mayor grado de legitimidad. A su vez, la legitimidad deriva en *reputación*, un atributo indispensable para las organizaciones públicas porque, a través de ella, la sociedad reconoce la autoridad de las mismas, y con ella la capacidad para desarrollar sus funciones y, en especial, para gobernar.

Con respecto a la importancia de la Comunicación –expresada aquí con mayúscula, como disciplina, además de ser expresión que señala las interacciones sociales–, y la función que cumple en la construcción de legitimidad y su impacto en la reputación, Reddick, Takeoka y Barajawidagda (2016) mencionan que la adecuada gestión comunicativa en situaciones de crisis es de gran importancia para mantener, recuperar y restablecer la confianza de los ciudadanos. En tal sentido, las herramientas comunicativas como soporte de la interacción se han usado con éxito –especialmente– en el sector privado, dejando a las organizaciones del sector público un tanto ajenas a su uso y a los beneficios que conllevan, sobre todo en lo que respecta a la construcción de un posicionamiento público que permita ganar confianza. Este fenómeno también acontece con los voceros o las figuras públicas, quienes al ejercer un discurso desde un escenario público están obligados a ser responsables de su comunicación bajo la institución o el gobierno que representan, sin embargo, muchas de estas figuras corporativas o gubernamentales no están preparadas ni pretenden ser preparadas para ello, tampoco cuentan con una estrategia comunicativa sólida.

En esta línea, la gobernanza es un cometido de alta responsabilidad que, según Mayorga y Córdova (2007), fue inicialmente entendida como el ejercicio gubernamental en una región determinada. No obstante, con el transcurso del tiempo ha pasado a considerarse, también, como “el marco de reglas, instituciones y prácticas establecidas que sientan los límites y los incentivos para el comportamiento de los individuos, las organizaciones y las empresas” (Martínez citado en Mayorga & Córdova 2007, p. 7).

La falta de confianza en las organizaciones públicas no es un problema menor y requiere atención desde muchos aspectos. Según la información publicada en un artículo del portal *Animal Político*, en México “el nivel de confianza en

la democracia y el gobierno es de los más bajos del mundo” (Redacción Animal Político, 2017), referencia que simplemente quiere establecer un punto de partida para pensar los escenarios de la gobernanza trastocada. El mismo artículo retoma la encuesta realizada por *Pew Research Center* de 2017 y señala: “Al preguntar ¿qué tan satisfecho está con la manera en que funciona la democracia en su país?, los mexicanos dijeron en un 6% que están satisfechos y 93% no lo está” (Ibíd.). Estos datos evidencian la crisis de confianza y deslegitimación en la que está sumida hace ya varios años la estructura del gobierno mexicano, que impacta en su reputación y, por ende, genera apatía ciudadana.

En virtud de esta realidad, el panorama contemporáneo de las organizaciones públicas en México, especialmente las gubernamentales, se ve afectado por el desempeño de sus funcionarios y, en muy importante medida, por el manejo de su discurso, que a raíz de diversos desaciertos en situaciones puntuales de crisis o ante las controversias propias de la gestión pública no logra establecer la confianza de los ciudadanos. Esta situación, entre los múltiples factores que se ponen en juego, también permite pensar o reflexionar sobre la construcción o falta de construcción de una *comunicación responsable*.

Es en ese contexto donde nos detenemos. Un contexto marcado por una reputación gubernamental afectada y que deriva en situaciones concretas como la reducción de la participación ciudadana. También muchas veces implica un obstáculo para la consolidación de una gobernanza verdaderamente democrática. Para eso es necesario tener en cuenta lo planteado por García-Marzá (2017) acerca de la responsabilidad comunicacional: “Una organización (una institución) no es responsable y después lo comunica, sino que en comunicar lo que hace, radica su responsabilidad” (pp. 269 y 270). Por su parte, Villafañe (2004) establece que una buena reputación es consecuencia del cumplimiento de los compromisos de una organización con sus públicos, por tanto, en nuestra perspectiva, la base está en comunicar responsablemente las acciones y cumplimientos gubernamentales de frente a la ciudadanía.

Con base en lo anterior, esta investigación explica un caso que ha sido objeto de una investigación mayor sobre comunicación responsable y que aquí expone el papel del discurso como elemento esencial de la interacción comunicativa, a través del cual las organizaciones públicas y privadas pueden mostrar o favorecer su honestidad, el diálogo y, sobre todo, una congruencia comunicativa sólida que devenga en la confianza y legitimación de sus públicos. Para cumplir con dicho propósito, el término *comunicación responsable* cumple un valor estratégico, dado que como plantea Boshoff (2017), *comunicación y responsable* son dos conceptos que enfrentan una falta de consenso en las definiciones académicas, incluso promueven definiciones muchas veces contradictorias.

En tal sentido, como un paso previo a la investigación, se elaboró un estado del arte sobre dicha perspectiva, en cuyo marco se identificó un universo de

57 artículos, 30 de ellos desarrollados en el marco de la comunicación responsable. Asimismo, es notoria la diferencia de artículos enfocados en el sector privado (18 artículos) respecto de los trabajos que abordan al sector público (4 artículos), lo que demuestra el menor interés y desarrollo de la comunicación responsable, especialmente, en el ámbito de la *comunicación gubernamental*. Los artículos fueron identificados en las bases de datos Scopus, Researchgate y EBSCO, mientras que las palabras clave utilizadas para la búsqueda fueron: Responsible Communication, CSR, CSR Communication y Corporate Communication. Sobre esa base, el artículo da cuenta de lo que ha venido desarrollando el grupo de investigación, aunque se hace referencia especialmente en la comunicación responsable vinculada al sector gubernamental.

En línea con lo anterior, es también un objetivo de este trabajo contribuir al campo de la comunicación gubernamental responsable, enfatizando su importancia para la construcción de una gobernanza abierta y transparente que lleve a las actuales instituciones gubernamentales, desde sus acciones, a lograr un mejor índice de confianza por parte de sus públicos. Como caso testigo, y tal lo mencionado, se aborda la comunicación gubernamental del gobierno presidido por Andrés Manuel López Obrador (de aquí en adelante, AMLO): se tiene en cuenta el discurso pronunciado por diferentes funcionarios públicos del actual gabinete y del propio AMLO en escenarios públicos durante los primeros 100 días de ejercicio de la presidencia de México<sup>1</sup>.

## 2. BREVE DESCRIPCIÓN DEL CASO

Aquí se presenta una síntesis del caso que se utilizó para analizar la comunicación pública gubernamental a través de la perspectiva de comunicación responsable.

AMLO fue candidato a presidente de la nación en el año 2006, enfrentando en esa contienda electoral a Felipe Calderón. También fue candidato en 2012, teniendo como principal adversario a Enrique Peña Nieto. Tras ambos fracasos electorales, finalmente llegó a la presidencia de México en 2018. Su exposición mediática siempre ha sido alta, especialmente a partir del año 2000, cuando fue Jefe de Gobierno del Distrito Federal, hoy Ciudad de México. Ya en ese período solía dar conferencias de prensa, llamadas popularmente “mañaneras”. A partir de su toma de posesión como Presidente de la República, el 1 de diciembre de 2018, su presencia empezó a mostrar altibajos ligados al hecho de que sus acciones comunicativas desde el rol presidencial se relacionaban con temas diversos y complejos de la agenda pública, especialmente aquellos que tienden a poner en tela de juicio la honestidad, congruencia y la propuesta de diálogo del mandatario y su gabinete con los ciudadanos. La efectividad de la estrategia

1 Vale mencionar que muchos de esos discursos y documentos de análisis fueron recuperados de las notas periodísticas publicadas por los medios mexicanos, lo cual es un trabajo de abordaje indirecto por los recortes que esto supone.

comunicativa también ha estado marcada por un discurso gubernamental que algunos analistas han señalado como la continuidad de la campaña electoral, más que como un discurso propio de la voz de un gobierno en funciones.

Como parte de una misma estrategia, los representantes de las veintidós Secretarías de gobierno establecieron la realización de conferencias de prensa como mecanismo de vinculación constante del gobierno con los ciudadanos, convirtiéndose así en centro y objeto de una exposición mediática constante. En este sentido, la práctica comunicativa de las Secretarías, aunque en menor medida que la de Presidencia, también repercute en la imagen y reputación de la administración presidida por AMLO. Más cuando han tenido que responder o dar cuenta de eventos polémicos marcados por la agenda mediática o por el propio desenvolvimiento político de los secretarios: entre otros eventos de debate público se pueden mencionar, la postura de la Secretaría de Gobernación a cargo de Olga Sánchez Cordero acerca de la postura sobre el tema “aborto”; las declaraciones de Marcelo Ebrard, Secretario de Relaciones Exteriores, con respecto a asuntos relacionados a la negociación del Tratado entre México, Estados Unidos y Canadá (T-MEC) en cuestión de aranceles y política migratoria; la posición de Carlos Manuel Urzúa Macías, Secretario de Hacienda y Crédito Público, en torno a las instancias infantiles; el criterio seguido por Rocío Nahle, Secretaria de Energía, con respecto a las prácticas de *fracking*<sup>2</sup>. Estos temas, como otros, e independientemente de la valoración que pueda hacerse sobre los mismos, supusieron un alto grado de exposición mediática por parte de los funcionarios del actual gabinete federal mexicano. Poniendo en juego, en cada caso, y por tratarse de situaciones controversiales, los atributos de veracidad, transparencia y congruencia de la administración pública, lo cual puede ser pensado a partir de los supuestos de la comunicación responsable.

El caso de AMLO y su gabinete permite vislumbrar algunas eventualidades que trasgreden los rasgos de la comunicación responsable, y que, al hacerlo, las convierte en situaciones polémicas de comunicación pública ante la percepción ciudadana que acaban incidiendo en la pérdida de legitimidad de la administración mencionada. A continuación se presenta el marco teórico la que sustenta, con base en el planteamiento de este artículo y en la investigación de su contexto.

### 3. REFERENCIAS TEÓRICAS

La comunicación gubernamental alberga la capacidad de comunicar a los públicos las intenciones, los planes de desarrollo y, con ello, los compromisos por cumplir o cumplidos, con la intención de fomentar la participación

2 Como ejemplo simplemente de ciertas tensiones o aparentes contradicciones en la comunicación de gobierno, vale mencionar la referencia al *fracking*, conocida comúnmente como la técnica de fracturación hidráulica, la cual ha sido relacionada con daños al medio ambiente. El presidente AMLO prometió prohibir la técnica en el país, y la secretaria de energía, Rocío Nahle, contradujo esta información. Véase: Mares (2019).

ciudadana a través de la transparencia y rendición de cuentas de la gestión de gobierno. En palabras de Layón (2018), la Comunicación acompaña el quehacer político desde la formación de la agenda pública, el diseño de las políticas públicas, y el proceso de implementación y evaluación. Por consiguiente, el discurso público es una herramienta fundamental para cimentar la relación de las autoridades gubernamentales con los ciudadanos y lograr el incremento de la confianza, de la participación, y establecer legitimidad.

Por su parte, Meyenberg (2015) retoma a Canel y Sanders, quienes definen a la comunicación gubernamental como:

El rol, la práctica, los propósitos y los logros que se llevan a cabo en, y en nombre de, una institución pública, cuyo fin principal es ejecutivo y en servicio de una racionalidad política y que se constituyen sobre la base del consenso directo o indirecto de las personas y se ponen en práctica para cumplir su voluntad (p. 95).

Mientras que Ledingham afirma que “la comunicación gubernamental se refiere al manejo estratégico del intercambio de información, que resulta crucial en la interacción exitosa entre las organizaciones y los públicos” (Ledingham, en Meyenberg, 2015, p. 97).

De acuerdo con estas definiciones, la comunicación gubernamental se encuentra siempre ligada a la comunicación pública, ya que está destinada a la sociedad y sus temas son siempre de incumbencia ciudadana. Algo que Brandão (2009) ilustra al afirmar que

la comunicación gubernamental puede ser entendida como comunicación pública, ya que es un instrumento para la construcción de la agenda pública y dirigir su trabajo hacia la rendición de cuentas, es un estímulo para involucrar a la población con las políticas adoptadas, el reconocimiento de las acciones promovidas en campo político, económico y social, en conclusión, provoca el debate público. Es una forma legítima a través de la cual un gobierno rinde cuentas y atrae hacia la atención pública, la opinión sobre los proyectos, acciones, actividades y políticas llevadas a cabo y que resultan de interés público (p. 5).

Cabe resaltar que debido a la multiplicidad de plataformas, medios y canales desde los cuales se puede entablar la interacción, la comunicación gubernamental puede ser observada desde diferentes metodologías – tales como el análisis del discurso o de contenido– y desde marcos teóricos diversos, que pongan énfasis en la persuasión, la argumentación y la percepción de la opinión pública, para así poder revisar, constatar, medir y establecer la comunicación responsable en diversos casos gubernamentales.

Como se ha dicho, la comunicación pública se relaciona estrechamente con la comunicación gubernamental; a tal punto que, en un escenario ideal, no debería existir la una sin la otra ya que las instituciones se operan constantemente en escenarios comunicativos. El comunicar se torna una acción intrínseca de

las organizaciones públicas, pues toda la razón de una gestión gubernamental se debe a los ciudadanos y a la atención de necesidades nacionales, locales o municipales, caso contrario a lo que sucede en el sector privado. En tal sentido, mientras que por comunicación gubernamental puede entenderse cualquier acción comunicativa emitida por las instancias gubernamentales, la comunicación pública va más allá y agrupa la retroalimentación por parte de los ciudadanos. Cuadros, Arias y Valencia (2015) afirman que:

Dentro de los procesos de participación ciudadana, la comunicación pública se considera fundamental, ya que desde una visión estratégica, ésta logra movilizar a los grupos de interés hacia la apropiación y aprovechamiento de los espacios públicos y de escenarios dispuestos para la toma de decisiones (p. 112).

En este contexto, la comunicación responsable se vuelve aún más relevante. Paraphraseando a Botero (2006), se reconoce que la comunicación pública es de utilidad para la consolidación de un gobierno democrático al contribuir con la participación ciudadana, “ya que ésta permite conjugar los sentidos de la sociedad, gestionarlos en su diario vivir y ponerlos en común, en su dimensión social, con el fin de movilizar la sociedad hacia el logro de propósitos colectivos” (p. 113), situación imposible de lograr sin la gestión de una comunicación dialógica, honesta y transparente, rasgos ineludibles de la comunicación responsable.

La comunicación pública entonces implica una interacción de doble sentido; es decir, es bidireccional al considerar la retroalimentación como componente básico para su ajuste y mejora, y para promover el diálogo y la interacción continua, características esenciales para una gobernanza democrática. Sin embargo, este rasgo se releva escaso en la comunicación gubernamental especialmente de países latinoamericanos, situación a considerar ya que prácticamente la única a manera de saber si la administración está cumpliendo adecuadamente sus objetivos es mediante la aprobación de sus ciudadanos, quienes solo pueden manifestarla en instancias de retroalimentación –que en la actualidad se configuran en redes sociales, y no siempre a través de formas directas y abiertas–: la propia instancia gubernamental. No obstante, como termómetro de su posicionamiento y aceptación, el gobierno muestra como retroalimentación los índices de votación en las elecciones, la participación en las consultas públicas, en los programas de salud, el uso de programas de asistencia y hasta la forma en que el ciudadano cuida de su propia ciudad a través de actividades como tirar basura, mantener limpia su vereda, informar cuando observa algo extraño, que de una u otra forma se traducen en signos de aceptación del gobierno, mediante una retroalimentación numérica pero no dialógica.

Fisher, Horsley y Yang (2012) afirman que la

comunicación pública es innegablemente una de las funciones más importantes del gobierno. Las instancias gubernamentales deben comunicar acerca de los cambios en leyes, asuntos de salud pública y de diplomacia internacional, así como otros temas en una temporalidad pertinente. Contraria a la comunicación del sector privado, la comunicación pública lidia con asuntos de vida o muerte, como lo sería un desastre natural o un ataque terrorista o situaciones que afectan directamente a los ciudadanos tales como los impuestos, elecciones o políticas públicas (p. 597).

De la comunicación pública se extrae el discurso como la herramienta de trabajo, dado que es fundamental para lograr un impacto positivo o negativo en los públicos. Agar expresa que “entendemos por discurso aquél que tiene lugar entre los representantes de las instituciones y los ciudadanos” (Agar, en Prego Vázquez, 1998, p. 265). En este sentido, el discurso se constituye por todo aquello que se dice dentro de la institución, lo que incluye la interacción entre sus integrantes –ya sean jefes, colegas y trabajadores– y lo que se dice afuera de la institución –medios de comunicación o público en general–, es decir, la sociedad en sentido amplio. Por su parte, otros autores, como Grant, explican el discurso público como el lenguaje y los medios simbólicos que se emplean para “describir, representar, interpretar y teorizar lo que tomamos por facticidad de la vida institucional” (Ward & Winstanley, 2003, p. 1259). De esta manera, el discurso político puede ser definido como los actos comunicativos en los que sus participantes intentan dar significados específicos a los hechos para persuadir o influir en otros (Liebes & Ribak, 1991; Amaglobeli, 2017).

Así, el discurso se constituye en un elemento básico de la estrategia comunicativa tanto de una institución gubernamental como de una oficina municipal. Si bien el discurso no es el único elemento, a través de él los públicos pueden conocer lo que se comunica y cómo la institución gubernamental busca incidir para alcanzar un nivel de aceptación, legitimidad y, por ende, para ganar reputación entre sus públicos. De ahí la importancia de la comunicación pública y de que sus cimientos partan de una comunicación responsable. Por ello la emisión descuidada o poco responsable puede tener consecuencias que generen la decadencia de una organización entera o de una gestión gubernamental en funciones. Un discurso asertivo, honesto y responsable puede constituir un elemento crucial de una estrategia capaz de impactar positivamente en la percepción de los ciudadanos y puede mejorar la reputación gubernamental en favor de resultados más relevantes para la gestión.

En el marco de esta propuesta emerge la perspectiva de comunicación responsable, que ha sido introducida hace algunos años en la producción académica y, por tanto, su uso aún implica la necesidad de más investigación y análisis de casos para generar un consenso o aceptación generalizada. Normalmente el término ha estado relacionado con *responsabilidad social corporativa* o *institucional* (RSC), la cual engloba aquellas acciones emprendidas por una organi-

zación en pro del mejoramiento de su entorno, especialmente del cuidado del medio ambiente, la colecta de bienes o la implementación de ciertas medidas para apoyar a grupos vulnerables. Sin embargo, la comunicación responsable, a diferencia de ello, tiene como activo y esencia a la comunicación misma, especialmente aquella que es pública. De allí que Hernández Flores (2019) la defina como:

El diálogo continuo entre la organización y sus públicos, que se espera honesto, congruente a las acciones y, por ende, responsable, por lo que sella una gestión comprometida, no solo desde la marca, el producto o servicio que se presta, sino con todo lo que comunica. Cuando la organización alcanza este tipo de comunicación, entonces y solo así, logra una relación de confianza, que asegura la sintonía y participación de los públicos generando una reputación a largo plazo, aún en situaciones complejas de comunicación pública (p. 31).

Cabe resaltar que las organizaciones públicas están cada vez más expuestas a enfrentar desafíos ante los escenarios comunicativos actuales. De allí que un discurso emitido por una figura pública no capacitada implica un alto riesgo, dado que, ante una comunicación no sostenida o evasiva, la instancia gubernamental podrá ver resentida su reputación o credibilidad –a veces de manera casi inmediata– ante los ciudadanos e incluso ocasionar la dimisión de alguna figura pública. Si la falta de comunicación responsable es una constante, las consecuencias probables se extienden hasta la reducción de la confianza y la legitimidad, efectos a su vez que pueden llegar a provocar el desconocimiento de la organización pública. En la investigación llevada adelante, los casos analizados permiten dar muestra de cómo la comunicación en diversas circunstancias debe estar ligada a un sentido de responsabilidad y, por tanto, constituirse en requisito de cualquier sistema político en funciones y de sus voceros.

Con base en lo antes mencionado, resulta indispensable reconocer que la comunicación gubernamental de las figuras públicas en gestión es una herramienta estratégica con alto potencial para demostrar transparencia, congruencia y capacidad de diálogo del gobierno y sus funcionarios con los ciudadanos. Por ello, para incidir positivamente en la legitimidad de la institución o gestión de gobierno, es necesario que el discurso se fundamente en una comunicación responsable que procure lograr la confianza y la credibilidad. Bajo este escenario, la gobernabilidad es entonces “un estado de equilibrio dinámico entre el nivel de las demandas sociales y la capacidad del sistema político (estado/gobierno) para responderlas de manera legítima y eficaz” (Camou 2001, p. 36).

De acuerdo a Hernández-Flores (2019), la comunicación responsable gubernamental es un diálogo comprometido entre el gobierno y los ciudadanos, el cual se espera que resulte honesto y congruente con las acciones que se realizan y, por ende, es responsable: a partir de él se refrenda una gestión comprometida

de la función pública que se ejerce y del servicio que se presta en beneficio de la sociedad a la que se sirve. Cuando la gobernanza alcanza este tipo de comunicación, entonces logra una relación de mayor confianza, que asegura la empatía y la participación de los públicos. Esto genera una alta reputación, aun en situaciones difíciles de comunicación pública.

En tal sentido, la comunicación gubernamental responsable es un subcampo de la comunicación responsable y, siguiendo la revisión teórica realizada, se compone de siete rasgos característicos:

- *Veracidad*: Es la verificación de lo que comunica el vocero con los datos que proporcionan fuentes oficiales y que sostienen lo comunicado.
- *Sintonía propia*: El vocero emite un lenguaje y/o tono específico en consideración de otro/s, como parte de un contexto comunicativo, y lo refiere o fortalece en el uso de su comunicación.
- *Transparencia*: La comunicación pública que se emite es abierta, útil y está sostenida por información a la que todos los públicos tienen acceso o pueden corroborar, de tal manera que no propicia opacidad en su manejo.
- *Participación*: La comunicación pública es inclusiva en relación a todo tipo de público, permite el diálogo, aporta voz y auxilia en la toma de decisiones por lo que denota alto grado de apertura y accesibilidad con los públicos.
- *Congruencia*: La organización/institución debe mantener en lo que comunica congruencia con la identidad organizacional. Lo que se comunica va alineado a los valores y creencias organizacionales.
- *Compromiso público*: El vocero muestra prudencia y disposición en lo que comunica y en lo que responde a los públicos sobre sus dudas.
- *Pro-legitimidad gubernamental*: Es la intención del vocero por lograr, con base en su discurso, aprobación de los públicos como resultado de la comunicación pública que emite.

Bajo esta mirada, una declaración desafortunada del vocero institucional en el momento del discurso y la astucia o la malicia del medio de comunicación al referir a la comunicación pública emitida pueden llevar a escenarios complejos o de crisis, de los que el medio de comunicación asumirá muy poco como propios –incluso, en algunos casos, no asumirá ninguna responsabilidad– y será el ente gubernamental quien quede en el centro de las críticas y quien deberá responsabilizarse del proceso, enmendar los errores comunicativos que se hayan dado y, en el peor de los escenarios, tendrá que hacerse cargo de la crisis de comunicación generada.

Las crisis son eventos que pueden detonar cambios en el *status quo* de quien gobierna (Howlett & Ramesh, 1998) y, al hacerlo, ponen en situaciones

incómodas a todos los actores involucrados de manera directa o indirecta, pues se sabe que la respuesta o exposición del tipo que sea en un momento crítico afectará invariablemente el rumbo de la administración y, sobre todo, la percepción del ciudadano sobre su gobernante. En otras palabras, la crisis afectará su reputación, que, bajo el simple argumento parafraseado de Sócrates: *es el esfuerzo por ser lo que quieres parecer*, obliga a gestionar elementos de credibilidad que la sostengan, pero, sobre todo, que la hagan perdurable a lo largo de un tiempo dado. La reputación, al ser un intangible y no una imagen de percepción sujeta a la evaluación de los públicos de la organización que la reconocen, se ve fuertemente afectada en situaciones de crisis comunicativa, y las crisis que no se gestionan de manera correcta, decantan en problemas de reputación.

Diversos autores se han referido a los tipos de crisis a los que una organización se puede enfrentar. Barquero (2002) las identifica por tres factores: *sucesos accidentales, sucesos previsibles por cambios económicos y sucesos que atañen a la empresa*. Para los fines de este artículo, partimos de identificar la crisis como la reconoce, en función de aquello que la origina, Piñuel (1997); quien establece tres tipos de relaciones: *sociales, con el entorno humano y de comunicación*. Para el tercer caso –crisis de comunicación–, reconoce que pueden ser de origen interno (como los rumores o un discurso desatinado de un vocero) o externo (como una declaración mal registrada o modificada por la prensa).

En esta línea, Francescutti reconoce que

el proceso interactivo de intercambio de información y opinión entre individuos, grupos e instituciones, implica mensajes sobre la naturaleza del riesgo y otros no ceñidos estrictamente a éste, que expresan preocupaciones, opiniones o reacciones a mensajes de riesgo o a disposiciones legales e institucionales (Francescutti, en Benassini, 2013, p. 140).

Por su parte, Mazo (1994) reconoce que es relevante

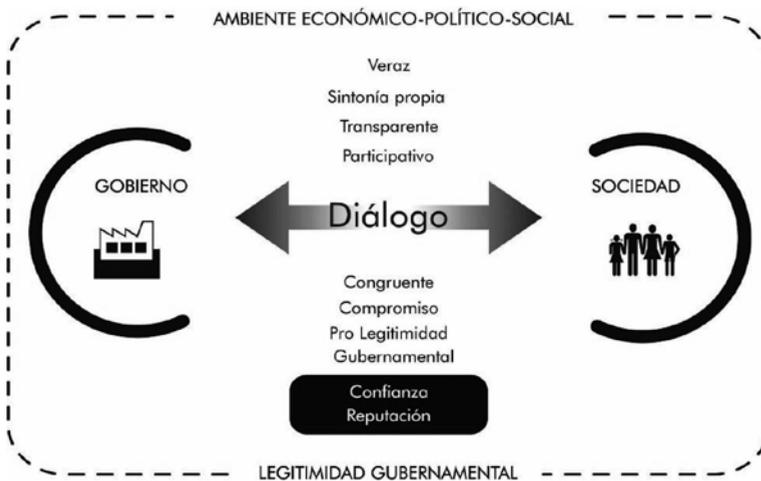
aquella prevención que, las organizaciones, deben aplicar para comunicarse de forma positiva y proactiva, con sus públicos internos y con el segmento involucrado en caso de que se produzcan situaciones de crisis que puedan afectar la imagen corporativa con sus públicos (p. 315).

Para Capriotti (2010), existe un dilema entre el concepto de *reputación* y el de *imagen*, pues como señala, “ambos conceptos están ligados a la representación mental que tiene el receptor, dentro de un proceso de comunicación”, y luego explica que reputación “es una estructura cognitiva de los públicos, como resultado del proceso interno de *consumo* de la información que realizan los individuos, que dará como resultado la estructura mental de la organización” (p. 4). Siguiendo a Capriotti, dicha estructura mental originará luego valora-

ciones y procesos conductuales determinados. Esta estructura mental que los públicos se forman de una compañía o institución no sería la organización como tal, sino una evaluación de la misma, por la cual le otorgamos ciertos atributos con los que la definimos y diferenciamos de las demás entidades. Esta evaluación implica una valoración del todo, incluye su comunicación interna, externa, pública y publicitaria, entre otras, y a partir de ello el público, en este caso el ciudadano, toma posición con respecto a la institución y, en consecuencia, una forma de actuar en relación con ella.

A partir de lo expuesto, en el Gráfico 1 se presenta la construcción inicial del modelo de comunicación gubernamental responsable, de elaboración propia, que contempla los rasgos mencionados en el recorrido propuesto.

Gráfico 1. Modelo de comunicación responsable gubernamental



Fuente: Elaboración propia.

#### 4. APROXIMACIÓN METODOLÓGICA

La metodología que a continuación se describe fue desarrollada con la intención de medir la comunicación gubernamental a la luz de los elementos mencionados de la comunicación responsable. En tal sentido, establece algunos pasos que posibilitan medir los rasgos de la comunicación responsable en el caso presentado. Para la aplicación de esta metodología se recurre, como se mencionó antes, al discurso indirecto de las figuras públicas del actual gabinete de gobierno, plasmado en las notas emitidas por los medios de comunicación; con esa información se procedió a realizar un análisis de contenido más que discursivo.

Abela (2000) explica que esta metodología supone “una técnica que combina intrínsecamente, la observación y producción de los datos, y la interpretación o análisis de los mismos” (p. 2). Para este caso se analizaron las notas periodísticas que replicaron el discurso del presidente AMLO y de algunos de los funcionarios de su gabinete. En tal sentido, la apuesta metodológica implicó analizar documentos secuenciados y fuentes diversas que prestaron especial interés a cierta información discursiva e inferir con ello los componentes básicos de un fenómeno determinado, extrayéndolos de un contenido específico para lograr la obtención de resultados (López-Noguero, 2002).

Bajo este esquema es que se realizó la documentación de 28 notas periodísticas publicadas en medios nacionales (26 de periódicos digitales y 2 de emisiones televisivas). El periodo documentado abarca del 7 enero de 2018 al 12 de abril de 2019. Para este artículo se seleccionaron los resultados de 5 notas con el propósito de configurar una muestra que cumple con dos características básicas: a) el discurso tiene relevancia en el contexto social-actual y b) la nota periodística cubre todos los rasgos de comunicación responsable que se exponen. Las notas y sus respectivas tablas de análisis fueron ordenadas de manera cronológica.

Para el análisis de las notas periodísticas se construyó una tabla de cotejo que contiene los rasgos de comunicación responsable observados en la revisión del estado del arte y de la revisión teórica descrita en los apartados anteriores, al mismo tiempo que las notas se convierten, a su vez, en las unidades de análisis para poder cotejar la comunicación responsable en el discurso que emiten las figuras públicas del caso de análisis seleccionado.

Cabe resaltar que las tablas 1, 2 y 3 en la que se cotejan las notas periodísticas se componen de dos partes: la primera parte contiene información sobre la nota en sí, iniciando por el encabezado, el medio y la fecha en que fue publicada, el enlace al sitio web donde es posible consultarla y, por último, el acto público en que tuvo lugar. Mientras que la segunda parte contempla los rasgos de comunicación responsable que ya se explicaron en el marco teórico de este artículo con el fin de contrastarlos con los fragmentos de los discursos registrados en las notas periodísticas, para lograr así la valoración de los mismos. En este sentido, y con la intención de establecer la comunicación responsable del discurso de la figura pública analizada, se aporta una valoración por intervalos de acuerdo a los rasgos de comunicación responsable obtenidos en total en la tabla de cada nota periodística seleccionada. Dichos intervalos son: 5-7 rasgos positivos: altamente responsable; 3-4 rasgos positivos: medianamente responsable; 1-2 rasgos positivos: poco responsable; 0 rasgos: nada responsable.

A continuación, se presentan los resultados más relevantes obtenidos en el análisis del caso seleccionado.

Tabla 1. Rasgos de comunicación responsable aplicados a nota periodística 9

Nota #09	Enlace: <a href="https://sintesis.com.mx/2019/02/07/abuelas-ninos-urzua-ofender-amlo/">https://sintesis.com.mx/2019/02/07/abuelas-ninos-urzua-ofender-amlo/</a>	
Encabezado	Abuelas cuidarían mejor a los niños: Urzúa; “no quiso ofender”, AMLO (Redacción <i>Síntesis</i> , 7 febrero, 2019)	
Medio	Acto público	Fecha: 07/02/2019
Acto público	Conferencia de prensa matutina	
Actores políticos evaluados:		Andrés Manuel López Obrador-Presidente Manuel Urzúa-Secretario de Hacienda
Rasgos de comunicación responsable		Observaciones
Veracidad ✓	Urzúa: “En la plenaria de los senadores de Morena, el funcionario aseguró que los dos mil millones de pesos otorgados a estancias son más que suficientes, aunque reconoció que habrá que redistribuirlos.” “[...]hallaron informes adulterados sobre la cantidad de menores registrados, entre otras irregularidades, y que, de acuerdo con un censo, las guarderías públicas atienden a 300 mil niños.”	La cifra asignada según el presupuesto federal de egresos 2019, es de 2,041,621,313 ( <a href="https://www.ppef.hacienda.gob.mx/work/models/PPEF2019/docs/tomo_1/tomo_1_cg.pdf">https://www.ppef.hacienda.gob.mx/work/models/PPEF2019/docs/tomo_1/tomo_1_cg.pdf</a> ) El diputado José Luis Montalvo Luna (PT) impulsa un punto de acuerdo para exhortar a la Secretaría de Desarrollo Social (SEDESOL) a que analice la problemática relacionada con las reglas de operación y la asignación de recursos de las nueve mil 653 estancias infantiles de todo el país, que atienden a 313 mil 450 niños. Las cifras otorgadas por el secretario son verídicas.
Sintonía propia X	AMLO: “no lo hizo con ese propósito, de ofender; creo que sucede que los abuelitos y abuelitas ayudan. Hay madres solteras que se apoyan en sus mamás, o sea, así es la familia en general; pero no creo que Carlos haya hecho eso con propósitos de ofender”.	Las declaraciones del Secretario tuvieron consecuencias negativas en la sintonía, debido a que el presidente tuvo que justificarlas.
Transparencia ✓	AMLO: Además, explicó que se decidió quitar el apoyo social mediante las estancias dado que hallaron informes adulterados sobre la cantidad de menores registrados, entre otras irregularidades, y que, de acuerdo con un censo, las guarderías públicas atienden a 300 mil niños.	Los actores políticos justifican sus decisiones bajo la intención de transparentar el programa público en cuestión.
Participación X	“Por su parte, más de 300 propietarias de estancias infantiles se manifestaron ante el pleno de la Cámara de Diputados para exigir que se restituyan los recursos recortados. A dicha protesta se unieron legisladores del Partido Acción Nacional (PAN), quienes desplegaron una manta con la leyenda “#EstanciasInfantilesSí” y exigieron a las Secretarías de Hacienda y Crédito Público (SHCP) y de Bienestar devolver el dinero al programa.	La participación en esta situación se da mediante las protestas de los inconformes con las decisiones de las autoridades; sin embargo la nota no menciona una respuesta directa por parte del secretario o el presidente.
Congruencia X	AMLO: “no lo hizo con ese propósito, de ofender; creo que sucede que los abuelitos y abuelitas ayudan. Hay madres solteras que se apoyan en sus mamás, o sea, así es la familia en general; pero no creo que Carlos haya hecho eso con propósitos de ofender”.	Las declaraciones de Urzúa causaron controversia al ser incongruentes respecto a las necesidades del público principal del programa público. El presidente ofrece una justificación que toma en cuenta el contexto de los beneficiarios del programa.
Compromiso público ✓	El dinero que entregarán a los familiares serán mil 600 pesos por niño cada dos meses, “esa familia decide si quiere entregarle esos recursos a los de las estancias. Si esa familia dice: ‘con esto yo puedo encargarles a mis hijos a una hermana, a una tía, a una abuelita’. Pues es decisión de cada familia”.	Las autoridades manifiestan explícitamente su compromiso público al declarar las modificaciones que se harán al programa y la manera en que beneficiarán a los beneficiarios.
Pro-Legitimidad gubernamental ✓	AMLO: Además, explicó que se decidió quitar el apoyo social mediante las estancias dado que hallaron informes adulterados sobre la cantidad de menores registrados, entre otras irregularidades[...]  “no lo hizo con ese propósito, de ofender; [...]”	La justificación que se apoya en la intención de obtener transparencia ayuda a legitimar las decisiones del presidente; sin embargo ésta se ve comprometida con las declaraciones del secretario, las cuales no se acoplan a las necesidades del público.
Suma	Resultado	Observaciones
4/7	Medianamente responsable	La comunicación cumple con 4 de los 7 rasgos de comunicación responsable evaluados.

Fuente: Elaboración propia.

## 5. ANÁLISIS DE RESULTADOS

Respecto al análisis del discurso gubernamental del presidente AMLO y su gabinete, realizado a través de una metodología basada en los rasgos de la comunicación responsable gubernamental, se elaboró una serie de tablas referidas a las notas 9, 26 y 28 (se debe recordar que la documentación relevada para la investigación consta de 28 notas periodísticas, pero solamente 5 notas constituyen la muestra para este artículo).

Como se puede constatar, la Tabla 1 describe una comunicación medianamente responsable, sobre la base de la consideración y el análisis de los 7 rasgos de la comunicación responsable gubernamental. El discurso evaluado, en este caso el de AMLO y del entonces Secretario de Hacienda, cumple –desde esta perspectiva– con 4 rasgos positivos.

En el caso de la Tabla 2, la comunicación fue evaluada como altamente responsable, de acuerdo a los criterios e intervalos establecidos para analizar la comunicación responsable gubernamental. El discurso analizado corresponde al presidente AMLO.

Por último, y en el marco de las notas y análisis aquí mostrados, la Tabla 3 ilustra como resultado una comunicación medianamente responsable. En este caso también se trata de un discurso realizado por el presidente AMLO, y se determina que de los 7 rasgos contemplados, 4 de ellos se cumplen de manera positiva.

Como se mencionó en las consideraciones metodológicas, es preciso mencionar que, además de la comunicación del presidente, se analizaron también las notas que hicieron referencia al discurso de algunos miembros del gabinete de AMLO, entre los cuales se destaca el caso de Marcelo Ebrard, cuyo resultado presenta una comunicación altamente responsable –nota periodística 16 del corpus total–, y el discurso de la Secretaria de Gobernación, Olga Sánchez Cordero, que arrojó el resultado de comunicación medianamente responsable –nota periodística 17<sup>3</sup>.

Si bien aquí se hizo referencia a casos puntuales, vale decir que en términos generales la evaluación del discurso gubernamental tomado de los medios de comunicación y analizado a partir de la metodología descrita produjo un resultado promedio que muestra una comunicación medianamente responsable, tanto en lo referido al discurso del presidente como lo concerniente a su gabinete. Dicho resultado se obtuvo con base en los rasgos de comunicación responsable gubernamental –y los intervalos establecidos para su medición– y arrojaron resultados globales que pueden expresarse de la siguiente manera: 4 notas son altamente responsables, es decir, cuentan entre 5 y 7 rasgos de la comunicación responsable; 8 se ubicaron en medianamente responsable, mostrando entre 3 y 4 rasgos positivos; 1 se ubicó en poco responsable, que implicó contar con el mínimo de 1-2 rasgos positivos, y también se recono-

3 Ambos resultados aquí solamente descritos son el resultado del análisis de la nota periodística 16 (Flores, 28 de febrero, 2019) y la nota periodística 17 (Redacción *Sin Embargo*, 8 de marzo, 2019).

Tabla 2. Rasgos de comunicación responsable aplicados a una nota periodística 26

Nota #26	Enlace: <a href="https://www.proceso.com.mx/577405/en-mitin-y-consulta-a-mano-alzada-amlo-define-actuar-con-prudencia-ante-trump-video?fbclid=IwAR1O8PtEpYNeFgRabczpRK3HIsGPpl-QWzoJJCqzWdAGSn2yf19-F2M67Tw">https://www.proceso.com.mx/577405/en-mitin-y-consulta-a-mano-alzada-amlo-define-actuar-con-prudencia-ante-trump-video?fbclid=IwAR1O8PtEpYNeFgRabczpRK3HIsGPpl-QWzoJJCqzWdAGSn2yf19-F2M67Tw</a>	
Medio	Proceso	Fecha: 29/03/2019
Encabezado	En mitin y consulta a mano alzada, AMLO define actuar con prudencia ante Trump (Video) (Zavaleta, 29 de marzo, 2019)	
Acto público	Mitin en Poza Rica, Veracruz.	
Actores políticos de la nota:		Andrés Manuel López Obrador-Presidente
Rasgos de comunicación responsable hallados		Observaciones
Veracidad ✓	En el primer acto de tres que tendrá en el norte de Veracruz, López Obrador presumió que, gracias al aumento de 16% al salario mínimo, “pronto” los connacionales mexicanos dejarán de emigrar a Estados Unidos, pues en México –subrayó– hay una mejora sustancial en el salario mínimo como nunca había sucedido en otras administraciones corruptas. De igual manera, sostuvo que en su gobierno se acabaron los lujos, los privilegios, el <i>influyentismo</i> y la corrupción, razón por la cual, abundó, pudieron etiquetarse 44 mil millones de pesos al programa de capacitación para jóvenes desempleados, que permitirá ministrar con 3 mil 500 pesos mensuales a jóvenes egresados de la universidad o que carezcan de empleo y buscan integrarse al sector productivo.	Hechos verificados: <a href="https://www.forbes.com.mx/hoy-entra-en-vigor-el-aumento-en-el-salario-minimo/">https://www.forbes.com.mx/hoy-entra-en-vigor-el-aumento-en-el-salario-minimo/</a>  <a href="https://www.sinembargo.mx/10-01-2019/3520810">https://www.sinembargo.mx/10-01-2019/3520810</a>
Sintonía propia ✓	“No nos vamos a pelear con él. Amor y paz con Trump”, dijo, y pidió que levantarán la mano quienes consideraran que debía contestarle. Nadie lo hizo. “El pueblo es sabio, hay que actuar con prudencia”, destacó, luego de lo cual sonaron los aplausos.	El presidente pidió a los presentes que expresaban si estaban de acuerdo o en desacuerdo con su decisión, justificando que el pueblo es sabio.
Transparencia ✓	De igual manera, sostuvo que en su gobierno se acabaron los lujos, los privilegios, el <i>influyentismo</i> y la corrupción, razón por la cual, abundó, pudieron etiquetarse 44 mil millones de pesos al programa de capacitación para jóvenes desempleados, que permitirá ministrar con 3 mil 500 pesos mensuales a jóvenes egresados de la universidad o que carezcan de empleo y buscan integrarse al sector productivo. El tabasqueño aseguró que en breve se pondrá en venta toda la flotilla de aviones y helicópteros, con lo que su administración (2018-2024) podrá obtener recursos cercanos a los 10 mil millones de pesos.	El presidente rinde cuentas sobre el presupuesto del programa social y sobre la venta de transportes oficiales, aunque lo hace de manera somera.
Participación ✓	Segundos después pidió nuevamente a los asistentes que levantarán la mano si pensaban que debía actuar con prudencia, y la mayoría se animó a hacerlo, incluido el gobernador Cuitláhuac García.	Mediante la participación de los presentes, el mandatario toma una decisión; sin embargo, la forma trivial de esta participación puede ser objeto de críticas si consideramos que una decisión importante que concierne a las relaciones exteriores se maneja de forma imprecisa.
Congruencia ✓	El tabasqueño aseguró que en breve se pondrá en venta toda la flotilla de aviones y helicópteros, con lo que su administración (2018-2024) podrá obtener recursos cercanos a los 10 mil millones de pesos.	Concuerda con discurso anterior de AMLO sobre la austeridad republicana y la eliminación de los excesos en el gobierno.
Compromiso público ✓	“Ahí vamos poco a poco, no es fácil, pero vamos a cumplir todos los compromisos, todos. Estamos organizando al gobierno. Es muy grande y muy complejo, es como un elefante con reuma, pero lo vamos a ir empujando entre todos”.	AMLO aseguró que con la ayuda del pueblo cumpliría todos sus compromisos.
Pro- Legitimidad gubernamental ✓	“El pueblo es sabio, hay que actuar con prudencia”, destacó, luego de lo cual sonaron los aplausos.	La aprobación de los presentes otorgó legitimidad a las decisiones de Andrés Manuel; sin embargo, muchos pueden criticar que una decisión importante se tome respaldada en un proceso informal.
Suma	Resultado	Observaciones
7/7	Altamente responsable	La comunicación cumple con 7 de los 7 rasgos evaluados

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 3. Rasgos de comunicación responsable aplicados a una nota periodística 28

Nota #28	Enlace: <a href="https://www.milenio.com/politica/jorge-ramos-confronta-amlo-cifras-homicidios-libertad-expresion">https://www.milenio.com/politica/jorge-ramos-confronta-amlo-cifras-homicidios-libertad-expresion</a>	
Medio	Milenio	Fecha 12/04/2019
Encabezado	Jorge Ramos confronta a AMLO por homicidios y libertad de expresión (Redacción Milenio, 12 de abril, 2019)	
Acto público	Conferencia Matutina	
Actores políticos de la nota:	Andrés Manuel López Obrador-Presidente	
Rasgos de comunicación responsable hallados	Observaciones	
Veracidad X	“No me gusta decir mentiras, a ver pongan la gráfica. En dos sexenios perdieron la vida desde que un presidente declaró la guerra al narco tráfico y pegó un garrotazo al avispero”, comentó.	Tras ser cuestionado por el periodista, el presidente afirma que sus datos son verídicos, para demostrarlo pide que se proyecten las gráficas correspondientes; sin embargo el periodista refuta sus datos, por lo que este aspecto queda en entredicho.
Sintonía propia X	El periodista también opinó que el gobierno federal desacredita a los periodistas al pedir que revelen sus fuentes, a lo que López Obrador destacó que su administración no va a atacar contra el periodismo.	El periodista considera como un agravio el hecho de que se le pida revelar sus fuentes, a lo que el presidente responde que su gestión no atenta contra el periodismo.
Transparencia ✓	“¡No han aumentado! ¡No! ¡No! ¡Yo tengo otra información! Te invito a que las veas; ¡vamos viéndolas!”, dijo López Obrador.	Se presentan las gráficas sobre homicidios ante la prensa; sin embargo, no es información que quede al alcance de todos.
Participación ✓	“¡No han aumentado! ¡No! ¡No! ¡Yo tengo otra información! Te invito a que las veas; ¡vamos viéndolas!”, dijo López Obrador.	La participación del periodista es evidente cuando se establece un debate entre él y el presidente, e incluso el periodista sube al estrado para comparar sus datos con los de Andrés Manuel.
Congruencia ✓	“En cuanto al Reforma, yo creo que garantizando la libertad de expresión y no como hacía antes que protegía a Salinas y a todos, y que incluso tengo pruebas que ayudó a legitimar el fraude electoral del 2006 y apoyó mi desafuero porque es un partido, un periódico, si es un partido, conservador pero nunca se les va a atentar su libertad”, afirmó.	A pesar de expresar su inconformidad con el quehacer periodístico del diario reforma respecto a sus ideales políticos, el presidente afirma que no intentará coartar su libertad de expresión.
Compromiso público X	“Desde que tomé posesión tengo una reunión todos los días y personalmente recibo el parte de índices, no había ni siquiera una estadística confiable diaria de los delitos cometidos en el país”, insistió.	El compromiso queda en entredicho cuando el periodista cuestiona sobre la estrategia a corto plazo para disminuir los índices de criminalidad. El presidente afirma su compromiso para resolver los problemas de seguridad del país comentando sobre la revisión que realiza diariamente sobre tales índices.
Pro-Legitimidad gubernamental ✓	“Desde que tomé posesión tengo una reunión todos los días y personalmente recibo el parte de índices, no había ni siquiera una estadística confiable diaria de los delitos cometidos en el país”, insistió.	El presidente reafirma su legitimidad al demostrar mediante este comentario, la atención sin precedentes que otorga a la tasa de criminalidad.
Suma	Resultado	Observaciones
4/7	Medianamente responsable	La comunicación cumple con 4 de los 7 rasgos evaluados.

Fuente: Elaboración propia.

cen 2 notas con carencia total de comunicación responsable al no contar con ningún rasgo.

De acuerdo a los resultados obtenidos es posible decir que la comunicación de las figuras públicas analizadas tiende a contar con mediana presencia de comunicación responsable en el discurso público. Por otra parte, la ausencia de algunos de los rasgos de comunicación responsable aquí propuestos denota que, al menos en las notas analizadas, aún no existe homogeneidad discursiva en los voceros o funcionarios de gobierno y la estrategia comunicativa traduce un uso o manifestación incipiente de los rasgos o criterios discursivos que determinarían una comunicación gubernamental responsable, en este caso observada de un modo indirecto a través de lo comunicado por los medios.

## 6. CONCLUSIONES

El estudio de caso abordado en la investigación nos permite mostrar la importancia de un uso cada vez más consciente y frecuente de la comunicación responsable por parte de las instancias gubernamentales y, por ende, de sus figuras públicas. El caso y la metodología propuesta son una aproximación que tiene la intención de construir una comunicación más responsable –bajo los rasgos de la perspectiva planteada–, y con ello se busca disminuir las posibilidades de una crisis comunicativa y el constante deterioro de la reputación gubernamental.

Establecer conscientemente una estrategia comunicativa bajo los rasgos de la comunicación responsable constituye una herramienta clave para garantizar una gobernanza más legítima (o legitimada) y sostenida en tanto tienda a gestionar con los públicos un vínculo basado en la veracidad, la transparencia y el compromiso público alineados a sus acciones de gobierno –no sólo a su discurso–. Estos factores, de manera conjunta, son fundamentales para lograr mayor credibilidad por parte de los ciudadanos y la construcción de mejores ciudadanías.

En tal sentido, el caso aquí abordado intenta ser un ejemplo de cómo la comunicación pública es una oportunidad valiosa para desarrollar comunicación responsable desde cualquier ámbito, especialmente el gubernamental, en cuyo marco las urgencias son mayores. Desde esta perspectiva emergente y explorando diversas metodologías que puedan llevar a una medición más exacta de la misma, es preciso afirmar que el buen uso de la comunicación es una obligación de las organizaciones y especialmente de las instituciones públicas: cada situación de comunicación pública, en su situación o contexto particular, plantea la necesidad de una comunicación responsable como parte de las buenas prácticas gubernamentales.

Las crisis discursivas en la gestión gubernamental seguirán existiendo, ya que natural y constantemente surgen variables incontrolables y a veces impre-

decibles, pero la comunicación pública de sus voceros no debiera ser una de ellas. En tal sentido, las instancias gubernamentales requieren de un trabajo exhaustivo y proactivo de su comunicación. Además requieren una continua revisión y autocrítica de sus prácticas, para mantener un escenario firme, confiable y de buena reputación. La interacción comunicativa es quizás la primera acción cotidiana de gobierno; es la forma y la actividad mediante la cual el gobierno se presenta ante los ciudadanos y enfrenta o resuelve las diferentes situaciones que les atañen o interesan.

En este sentido, las expectativas de los ciudadanos respecto a la necesaria transparencia de las acciones de gobiernos son, en realidad, una aspiración que requiere volver a lo básico: ser abiertos, escuchar, permitir el diálogo y atender la retroalimentación ciudadana. Este enfoque sobre lo comunicativo es la base para fortalecer la perspectiva emergente de comunicación responsable y avanzar en el desarrollo de un modelo de análisis de casos que contribuyan a fortalecer el ámbito gubernamental, pero también el corporativo y social, ya que todo escenario público conlleva un riesgo y una posibilidad de comunicación. Como ya mencionamos, la reputación parte de la confianza y decanta en legitimidad. El discurso gubernamental responsable incide y no es ajeno a esa cuestión: es un aspecto estratégico que ayuda al desarrollo de los gobiernos, las democracias y las sociedades actuales.

## REFERENCIAS

- Abela, J. A. (2000). Las técnicas de Análisis de Contenido: Una revisión actualizada. *Fundación Centro Estudios Andaluces*, 10(2), 1-34.
- ADNPolítico (2 de abril, 2018). Al inicio de campañas, 3 encuestas ubican a AMLO a la cabeza de las preferencias. *ADNPolítico*. Recuperado de <https://adnpolitico.com/presidencia/2018/04/02/al-inicio-de-campanas-3-encuestas-ubican-a-amlo-a-la-cabeza-de-las-preferencias>
- Amaglobeli, G. (2017). Types of Political Discourses and Their Classification. *Journal of Education in Black Sea Region*, 3(1), 18-24. DOI: <https://doi.org/10.31578/jeps.v3i1.117>
- Bakker, F. (1997). El papel de las comunicaciones en la gestión de crisis. *Revista Universitaria de Publicidad y Relaciones Públicas*, 4, 27-36.
- Bardin, L. (1986). *El análisis de contenido*. Madrid: Akal.
- Barquero, D. (2002). *Comunicación y Relaciones Públicas*. Madrid: Mc Graw Hill.
- Benassini, C. (2013). La batalla por el mercado de las telecomunicaciones en México: Un caso de comunicación de riesgo. En Islas, O. & Hernández, G. (eds.). *Investigando la comunicación en crisis* (pp. 136-144). México: Razón y Palabra.

- Boshoff, H. P. (4 August, 2017). *Conceptualising Responsible Communication: A literature review*. Recuperado de: <https://responsible-communication.co.za/research/paper-literature-review/>
- Botero, L. H. (2006). *Teoría de Públicos. Lo público y lo privado en la perspectiva de la comunicación*. Medellín: Sello Editorial Universidad de Medellín.
- Brandão, H. P. (2009). *Aprendizagem, contexto, competência e desempenho: um estudo multinível*. Tese, Doutorado em Psicologia Social, Universidade de Brasília, Brasil.
- Calsamiglia, H. & Tusón, A. (2002). *Las cosas del decir. Manual de análisis del discurso*. Madrid: Ariel.
- Camou, A. (2001). Estudio preliminar. En Camou, A. (comp.), *Los desafíos de la gobernabilidad* (pp. 15-59). Ciudad de México: Plaza y Valdez.
- Capriotti, P. (2010). De la imagen a la reputación. Análisis de similitudes y diferencias. *Revista Razón y Palabra*, 70, 1-10.
- Cuadros, J., Arias, S. & Valencia, A. (2015). La comunicación pública como estrategia orientadora en los procesos de participación ciudadana de los jóvenes. *Revista Encuentros*, 1, 111-122.
- Fisher, B., Horsley, S. & Yang, K. (2012). Overcoming Negative Media Coverage: Does Government Communication Matter? *Journal of public administration research and theory*, 22(3), 597-621. DOI: <https://doi.org/10.1093/jopart/mur078>
- Flores, E. (28 de febrero, 2019). Ebrard anuncia plan de 3 mil 295 millones para mexicanos en Estados Unidos, que incluirá red de abogados. *Sin Embargo*. Recuperado de: <https://www.sinembargo.mx/28-02-2019/3543419>
- Hernández-Flores, H. G. (2019). El Discurso corporativo mediado por Twitter. Comunicación responsable en la era de las redes sociales: Caso Cabify. En *Inovacoes em Relacoes Publicase Comunicacao Estrategica* (pp. 27-37). Portugal: RIA Editorial.
- Howlett, M. & Ramesh, M. (1998). Policy subsystem configurations and policy change. *Policy Studies Journal*, 26, 466-481.
- Layon, C. C. (2018). Reflexões sobre a comunicação em políticas públicas: proposta de um modelo de avaliação da comunicação governamental. *Revista de Administração Pública*, 52(1), 52-70. DOI: <https://doi.org/10.1590/0034-7612165920>
- Liebes, T. & Ribak, R. (1991). A mother's battle against TV news: A case study of political socialization. *Discourse & Society*, 2(2), 203-222.
- López-Noguero, F. (2002). El Análisis de contenido como método de investigación. *XXI. Revista de educación*, (4), 167-180.
- Mares, M. (30 de enero, 2019). Fracking, sí: Rocío Nahle. *El Economista*. Recuperado de: <https://www.economista.com.mx/opinion/Fracking-si-Rocio-Nahle-20190130-0008.html>

- Mayorga, F. & Córdova, E. (2007). *Gobernabilidad y gobernanza en América Latina*. Recuperado de: <http://www.institut-gouvernance.org/es/analyse/fiche-analyse-334.html>
- Mazo, J. M. (1994). *Estructuras de la comunicación por objetivos estructuras publicitarias y de relaciones públicas*. Barcelona: Ariel.
- Meyenberg, Y. (2015). La comunicación gubernamental Gran Bretaña y México, una visión comparada *Revista Española de Ciencia Política*, (39), 95-113.
- Miranda, H. & Guzmán, M. (2012). Análisis pragmático de las máximas griceanas en textos orales y escritos. *Literatura y Lingüística*, 26, 233-254.
- Moreno, A. (4 de marzo, 2019). A 100 días, AMLO tiene 78% de aprobación. *El Financiero*. Recuperado de: <https://elfinanciero.com.mx/nacional/a-100-dias-amlo-tiene-78-de-aprobacion>
- Ocampo Salazar, C., Gonzales Miranda, D. & Gentilin, M. (2016). El discurso en el estudio de las organizaciones. *Una revisión de la literatura. Cuadernos de gestión*, 16(1), 13-51.
- Pew Reserch Center (2017). *More support democracy than military rule*. Recuperado de: <https://www.pewglobal.org/2017/10/16/democracy-widely-supported-little-backing-for-rule-by-strong-leader-or-military/>
- Piñuel, J. (1997). *Teoría de la Comunicación y Gestión de las organizaciones*. Madrid: Síntesis.
- Prego Vázquez, G. (1998). Algunas consideraciones sobre el discurso institucional. *Intralingüística*, 9, 265-268.
- Raddick C., Takeoka A. & Barajawidagda, U. (2016). Open government process and government transparency in crisis communication: The case of AirAsia QZ8501 crash. *Information Polity*, 21(3), 255-271. Recuperado de <https://content.iospress.com/articles/information-polity/ip392>
- Redacción *Animal Político* (17 de octubre, 2017). Mexicanos no confían en la democracia ni en el gobierno, señala estudio. *Animal Político*. Recuperado de: <https://www.animalpolitico.com/2017/10/mexicanos-confian-democracia-gobierno-estudio/>
- Redacción *Milenio* (12 de abril, 2019). Jorge Ramos confronta a AMLO por homicidios y libertad de expresión. *Milenio*. Recuperado de: <https://www.milenio.com/politica/jorge-ramos-confronta-amlo-cifras-homicidios-libertad-expresion>
- Redacción *Sin Embargo* (8 de marzo, 2019). En acto del #8M, AMLO plantea acabar con la corrupción... y no con la violencia contra mujeres. *Sin embargo*. Recuperado de: <https://www.sinembargo.mx/08-03-2019/3547407>
- Redacción *Síntesis* (7 febrero, 2019). Abuelas cuidarían mejor a los niños: Urzúa; “no quiso ofender”, AMLO. *Síntesis*. Recuperado de: <https://sintesis.com.mx/2019/02/07/abuelas-ninos-urzua-ofender-amlo/>

- Rodrich, R. (2012). Fundamentos de la Comunicación Institucional: una aproximación histórica y conceptual de la profesión. *Revista de Comunicación*, 11, 212-234.
- Severino Arce, G. (2015). *Comunicación en la gestión de crisis ante el cambio digital: Análisis del caso terremoto 8,2 en Iquique Chile, abril 2014*. Tesis Doctoral, Universidad de Málaga, España.
- Tribunal Electoral del Poder Judicial de la Federación (2018). *Dictamen relativo al cómputo de la elección de presidente de los Estados Unidos Mexicanos, a la declaración de validez de la elección a la de presidente electo*. Recuperado de: [https://www.te.gob.mx/Informacion\\_juridiccional/sesion\\_publica/ejecutoria/sentencias/SUP-EEP-0001-2018.pdf](https://www.te.gob.mx/Informacion_juridiccional/sesion_publica/ejecutoria/sentencias/SUP-EEP-0001-2018.pdf)
- Villafañe, J. (2004). *La buena reputación*. Madrid: Pirámide.
- Ward, J. & Winstanley, D. (2003). The Absent Presence: Negative Space within Discourse and the Construction of Minority Sexual Identity in the Workplace. *Human Relations*, 56(10), 1255-1280.
- Zavaleta, Noé (29 de marzo, 2019). En mitin y consulta a mano alzada, AMLO define actuar con prudencia ante Trump (Video). *Proceso*. Recuperado de: <https://www.proceso.com.mx/nacional/2019/3/29/en-mitin-consulta-mano-alzada-amlo-define-actuar-con-prudencia-ante-trump-video-222502.html>

\* Contribución: El trabajo fue organizado de manera conjunta.

\* Nota: El Comité Editorial de la revista aprobó la publicación del artículo.



Artículo publicado en acceso abierto bajo la Licencia Creative Commons-Attribution 4.0 International (CC BY 4.0).

#### IDENTIFICACIÓN DE LAS AUTORES

**Hilda Gabriela Hernández Flores.** Doctora en Pedagogía, con línea en Gobierno de Instituciones Educativas, Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla (México). Licenciada en Ciencias de la Comunicación y Maestra en Mercadotecnia de Negocios Internacionales, Universidad de las Américas Puebla (México). Profesora e Investigadora, Benemérita Universidad Autónoma de Puebla (México). Miembro del Comité Ejecutivo, Asociación Mexicana de Investigadores de la Comunicación, Asociación Mexicana de Investigadores y Profesionales en Comunicación Organizacional, International Communication Association e International Association for Media and Communication Research. Candidata a Investigadora, Sistema Nacional de Investigadores (SNI).

**Melva Guadalupe Navarro Sequeira.** Doctora en Administración y Gestión Estratégica, Centro de Investigaciones Sociales y Dirección Estratégica (México). Maestra en Gestión Pública, Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey (México). Master en Comunicación Política y Gobernanza Estratégica, George Washington University (Estados Unidos). Licenciada en Comunicación, Benemérita Universidad Autónoma de Puebla (México). Especialista en dirección de campañas políticas, Universidad Autónoma de Barcelona (España). Investigadora en temas de comunicación responsable, migración, comunicación política y electoral, y el papel de la mujer en la sociedad. Candidata a Investigadora, Sistema Nacional de Investigadores (SNI).