



**BENEMÉRITA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE PUEBLA
INSTITUTO DE CIENCIAS DE GOBIERNO Y DESARROLLO ESTRATÉGICO**

Manejo de Crisis Política. Estudio de caso “Chalchihuapan 2014”

Tesis para obtener el grado de Maestría en
Opinión pública y *Marketing* Político

Presenta: María Andrea Álvarez Ponce de León

Martín R. Echeverría Victoria
Director de tesis

Enero, 2017



Agradecimientos

Por medio de la academia tuve la oportunidad de conocer a grandes teóricos pero sobre todo a grandes personas que con cariño y dedicación fueron capaces de imprimir en mí el gusto por el estudio y ampliar mis horizontes al compartir sus conocimientos, tiempo y sobre todo experiencias de vida, enriqueciéndome y ampliando mi visión del mundo.

Es por eso que agradezco a mis profesores que con paciencia y dedicación ayudaron a guiar e iluminar esa curiosidad por éste mundo de la academia al compartir un trocito de su experiencia y pasión por lo que hacen.

En especial a mi director de tesis, el Doctor Martín Echeverría a quien de manera personal y profesional admiro mucho, quien impulso y enriqueció esta tesis con su guía siempre indispensable y con sus atinados comentarios, que hoy me llevan a sentir que he logrado cumplir un gran sueño en mi vida.

A mis compañeros Héctor, Poncho, Tony, Vale y Vero por ser grandes cómplices y aliados en éste camino, de todos y cada uno aprendí grandes lecciones, les agradezco el impulso, la paciencia y esas largas horas de discusiones teóricas. A demás les agradezco por haberme permitido ser parte de sus vidas y brindarme su amistad, me siento orgullosa de poder terminar ésta etapa de mi vida académica contando con grandes colegas y amigos.

A mi familia por haberme brindado el apoyo que necesitaba, a mis padres por siempre apoyar todas mis ideas e iniciativas y enseñarme a ser libre para tomar mis decisiones, agradezco el tiempo que dedicaron para que llegara hasta donde hoy estoy. Y a mi hermana y mi sobrino por su comprensión y cariño.

A Mike por ser la columna que me sostuvo e impulso en tiempos difíciles, agradezco tus palabras de aliento y consuelo y sobre todo ese constante apoyo y motivación que me ayudo a no rendirme y alcanzar mis metas.

A Rodolfo Rivera su disposición para trabajar en conjunto y la disponibilidad de sus encuestas de percepción ciudadana, sin las cuales hubiera sido imposible completar mi investigación. De igual forma agradezco a mis entrevistados y a todas esas personas que de manera directa o indirecta colaboraron en la creación de mi tesis.

Y de todas y cada una de las personas que con su trabajo diario logran que el ICGDE mantenga en pie nuestros sueños, agradezco su esfuerzo y dedicación.



ICGDE

Índice

1. Planteamiento del problema	1
Problematización	1
Justificación	5
Preguntas de investigación	6
Objetivo general	6
Objetivos específicos	7
Metodología: métodos, técnicas e instrumentos	7
Secciones del trabajo	8
2. Marco Contextual	10
3. Marco Teórico	18
3.1 Perspectiva teórica de las organizaciones de gobierno	18
3.1.1 Perspectivas de estudio: Teoría Organizacional	18
3.1.2 Teoría de sistemas en las organizaciones	21
3.2 Crisis en organizaciones gubernamentales: Aspectos generales y comprensión sistémica	28
3.2.1 Teoría de Crisis	28
3.2.2 Teoría de los sistemas complejos	33
3.2.3 Gestión de crisis	35
3.3 Las consecuencias de una crisis y el capital simbólico: Gobernanza, legitimidad y reputación.	50
4. Marco Metodológico	55
Herramientas Cualitativas	61
<i>Análisis de entrevistas enfocadas</i>	63
<i>Análisis de contenido</i>	66
Herramientas Cuantitativas	69
5. Análisis e interpretación de resultados	75
Análisis cualitativo de entrevistas enfocadas	75
Análisis cualitativo de contenido de discurso en comunicados de prensa	83
Análisis cuantitativo de encuestas de satisfacción ciudadana	111



6. Conclusiones	117
Referencias bibliográficas	124
Anexo 1	128
Cuestionario de entrevista	128
Consentimiento de entrevista	131
Entrevistas	132
Anexo 2	142
Tabla de operacionalización de comunicados de prensa	142
La Secretaría de Seguridad Pública Estatal, amplía la información preliminar sobre la liberación de la autopista Vía Atlixcáyotl, que mantuvieron bloqueada pobladores de San Bernardino Chalchihuapan.	142
La PGJ investiga por ataques a las vías de comunicación, lesiones, daño en propiedad ajena doloso, motín, privación ilegal de la libertad, homicidio en grado de tentativa y robo, a los asegurados en el bloqueo de la autopista.	142
Familiares de policías estatales presentan quejas ante la CDH Puebla, por las agresiones instigadas por el presidente auxiliar de San Bernardino Chalchihuapan	143
Gobierno estatal colaborará con la CNDH en las investigaciones sobre el bloqueo a la Atlixcáyotl	143
Delegación de la PGR en Puebla / Procuraduría General de Justicia del Estado	143
El Gobierno de Puebla acepta recomendaciones de la CNDH	143
Rinde protesta José Antonio Pérez Bravo como Fiscal Especial para el caso de San Bernardino Chalchihuapan	143
El edil de Chalchihuapan fue detenido al documentarse varios delitos en su contra, está a disposición del Juez Penal.	144
Puebla se desarrolla con gobernabilidad y seguridad	144
Comunicados de prensa versión estenográfica	145
1.La Secretaría de Seguridad Pública Estatal, amplía la información preliminar sobre la liberación de la autopista Vía Atlixcáyotl, que mantuvieron bloqueada pobladores de San Bernardino Chalchihuapan.	145
La PGJ investiga por ataques a las vías de comunicación, lesiones, daño en propiedad ajena doloso, motín, privación ilegal de la libertad, homicidio en grado de tentativa y robo, a los asegurados en el bloqueo de la autopista.	146
3. Familiares de policías estatales presentan quejas ante la CDH Puebla, por las agresiones instigadas por el presidente auxiliar de San Bernardino Chalchihuapan	148



4. Gobierno estatal colaborará con la CNDH en las investigaciones sobre el bloqueo a la Atlixcáyotl _____	149
5. Delegación de la PGR en Puebla / Procuraduría General de Justicia del Estado ____	152
6. El Gobierno de Puebla acepta recomendaciones de la CNDH _____	152
7. Rinde protesta José Antonio Pérez Bravo como Fiscal Especial para el caso de San Bernardino Chalchihuapan _____	154
8. El edil de Chalchihuapan fue detenido al documentarse varios delitos en su contra, está a disposición del Juez Penal. _____	155
Anexo 3 _____	158
Encuestas para análisis _____	158



Capítulo 1

Planteamiento del problema

Problematización

Puebla es un estado en el que el partido hegemónico había tenido a su cargo la gubernatura y gran parte de las presidencias municipales, sin embargo después del periodo de gobierno de Mario Marín se presenta la transición, el Partido Revolucionario Institucional (PRI) pierde la gubernatura y da paso al Partido Acción Nacional (PAN), con Rafael Moreno Valle Rosas (RMV) como representante.

Rafael Moreno Valle inicia su periodo de gobierno 2011-2017, para ese momento Puebla se encontraba sacudido por un escándalo político, protagonizado por Mario Marín y Lidia Cacho en el cual se destacaban temas como trata de blancas y tráfico de influencias, uno de los motivos por los que probablemente los índices de aceptación ciudadana para el nuevo gobernador se presentaban de manera favorable.

Aunque en el inicio de la gestión se presentó un periodo tranquilo de transición, en 2012 se empezaron a presentar acontecimientos que hasta la fecha han provocado el descontento de algunos sectores de la sociedad, como el retiro de los permisos de circulación a los mototaxistas que trabajaban principalmente en las juntas auxiliares del estado de Puebla; la centralización hacia municipios grandes de los registros civiles, jueces de paz, policía y ministerio público ubicados en las juntas auxiliares; la construcción de una “rueda de la fortuna” como atractivo turístico financiado con deuda pública; el proyecto de la construcción de un parque sobre una famosa zona arqueológica localizada en San Pedro Cholula, proyecto nombrado “parque de las siete culturas, rescate y dignificación del entorno de la zona arqueológica” son algunas de las acciones de gobierno que han generado de manera pública rechazo y movilización por parte de los ciudadanos, líderes políticos, grupos indígenas, intelectuales y religiosos, entre otros.



Una de las formas de expresión más comunes a las que ha recurrido la ciudadanía para demostrar su inconformidad han sido las manifestaciones, derecho expresado en el artículo noveno de la Constitución de los Estados Unidos Mexicanos.

No obstante el 7 de mayo del 2014 el Gobernador del Estado lanzó una propuesta de ley que anula en cierta medida éste derecho, ley que fue aprobada y apoyada el 19 de mayo del 2014 por legisladores del PRI, PAN, PRD, PVEM y Nueva Alianza; ésta le permite a elementos de la fuerza pública en Puebla el uso de armas no letales y letales en las situaciones que lo demanden. Dicha ley es oficialmente llamada “Ley para proteger los Derechos Humanos y regular el uso legítimo de la fuerza pública”, aunque en la opinión pública fue conocida como “ley bala”.

En los meses de junio y julio se presentaron manifestaciones en algunos municipios del Estado de Puebla que reclamaban el derecho de sus juntas auxiliares a mantener los registros civiles, éstas manifestaciones habían sido reprimidas con la aplicación de la reciente "ley bala" sin salir a la luz pública, sin embargo en el municipio de Chalchihuapan la ejecución de la orden, que permitía el uso de armas no letales, cobró una víctima mortal, un niño de 13 años de edad. La noticia se propagó mediante las redes sociales, escalando a los medios de comunicación, primero locales, posteriormente nacionales y finalmente internacionales, lo que generó una ola de opiniones respecto a la actuación del gobierno y del gobernador.

Los hechos ocurrieron de la siguiente manera, el 9 de julio del 2014 cerca de 200 pobladores del municipio de San Bernardino Chalchihuapan se reunieron a la altura del municipio de Ocoyucan sobre el puente que atraviesa la autopista Puebla-Atlixco, con el objetivo de solicitar una audiencia privada con el Gobernador para evitar el cierre de su registro civil, cuando elementos de la policía que se encontraban ahí para evitar disturbios comenzaron a atacarlos con bombas de gas lacrimógeno, las cuales al ser lanzadas de las bazucas expulsan un contenedor metálico, los contenedores alcanzaron a algunos pobladores infringiéndoles heridas, algunas de gravedad y una mortal. El ataque provocó un enfrentamiento entre los pobladores y los policías, el cual, terminó a las seis de la tarde



con cuatro detenciones, cuarenta y siete policías heridos y múltiples víctimas ciudadanas que se encontraron atrapadas en el disturbio, entre las que destaca un menor herido de gravedad.

Ante la indignación de los pobladores por los hechos ocurridos, algunos de ellos que habían sido testigos y que habían grabado con sus celulares el enfrentamiento, decidieron denunciarlo por medio de las redes sociales, lo que provocó que medios de comunicación locales colocaran en su agenda el tema, dándole visibilidad mediática. Al cabo de un par de días el gobierno se mantenía sin dar respuesta a la madre del menor herido. Esto fue notado por los medios quienes tomaron en sus manos el caso Chalchihuapan, otorgándole visibilidad en el Estado de Puebla, lo que dio como resultado la escalada del tema a los medios nacionales, el interés por parte de organizaciones no gubernamentales y de Derechos Humanos, y el involucramiento del Gobierno Federal y la Secretaría de la Defensa Nacional SEDENA.

Después de haber estado emitiendo diversos comunicados de prensa el 17 de julio el Secretario General de Gobierno, Luis Maldonado Venegas, realizó una rueda de prensa con el objetivo de plantear el posicionamiento del gobierno respecto a lo ocurrido en Chalchihuapan. Durante ésta rueda de prensa expuso la interpretación por parte de Gobernación de los hechos, que justificaban la actuación de los cuerpos policiales y exponía la teoría de la onda expansiva del cohete, en la cual se aseguraba que la herida del menor había sido infringida por un objeto impulsado por la onda expansiva generada por un cohete lanzado por los manifestantes hacia los policías para agredirlos; lo que molestó a algunos grupos de la población que realizaron manifestaciones exhibiendo su desacuerdo con la expedición de la "ley bala" y solicitando la renuncia del Gobernador Rafael Moreno Valle, colocando a la Institución ante la necesidad de contener y manejar una crisis de nivel político.

Una crisis tiene tres elementos clave la amenaza, la incertidumbre y la urgencia y es definida como "la percepción de un evento no predecible que amenaza importantes expectativas de personas interesadas y puede impactar seriamente en el desempeño de



una organización y generar resultados negativos” (Coombs, 2007), además que "una crisis ocurre cuando los valores fundamentales o los sistemas que sustentan a una comunidad se encuentran bajo amenaza [...] y mientras más vidas sean afectadas por los valores bajo amenaza, de mayor profundidad será la crisis" (Arjen Boin, 2015).

El caso de Chalchihuapan dejó al Gobierno del Estado de Puebla en una situación de crisis. La actuación del gobierno y la participación de los medios de comunicación provocaron que algunos sectores de la sociedad expresaran opiniones desfavorables sobre el gobierno y el Gobernador mediante redes sociales, medios masivos de comunicación y manifestaciones ciudadanas que comenzaron a realizarse en oposición a las acciones y declaraciones de gobierno. Lo que representó un alto nivel de incertidumbre en la organización, amenazando la estabilidad de la institución, generando urgencia para reaccionar ante éste evento. Estos acontecimientos además de generar descontento y movilizaciones sociales, han tenido como resultado una serie de persecuciones y encarcelamientos de algunos opositores al gobierno, como el alcalde de la junta auxiliar de San Bernardino Chalchihuapan.

De este modo, esta crisis que afectó al Gobierno de Estado, incluyó los tres elementos más relevantes para constituir una crisis. Si bien es cierto que la creación y aprobación de la “ley bala” no es el eje central de esta crisis, sí es un factor esencial que sirvió como caldo de cultivo para que el Gobierno del Estado comenzara a ser señalado por opositores y determinados sectores de la sociedad que se encontraban en descontento con la gestión, lo que puso en estado de amenaza la reputación del Gobernador del Estado.

En este escenario, la incertidumbre generada por la falta de conocimiento de las consecuencias que tendrían estas decisiones jugó un papel importante. La magnitud y alcance de los acontecimientos fue inicialmente inmensurable por la organización, el cálculo del efecto dominó en la reacción de la sociedad fue algo que aparentemente no se podía prever, debido a que durante el periodo de gobierno nunca se había presentado una situación u acontecimiento como el que se estudia. Esto se relaciona con la naturaleza de las crisis que nunca se presentan de la misma manera y dependen de una gran cantidad de factores y elementos tanto internos como externos a la organización que no se pueden



controlar, “esta incertidumbre se refiere tanto a la naturaleza y las consecuencias potenciales de la amenaza: ¿qué está pasando y como sucedió?, ¿qué sigue?, ¿qué tan malo va a llegar a ser?, ¿más importante la incertidumbre nubla la búsqueda de soluciones: ¿qué podemos hacer?, ¿qué pasa si nosotros escogemos una opción?” (Arjen Boin, 2005, pág. 3). No obstante se desconoce si los acontecimientos pudieran ser factor de influencia en la generación de variaciones en el capital simbólico del Gobernador del Estado de Puebla.

Debido a estos antecedentes surge la inquietud analizar el tipo de manejo de crisis política por parte de la institución gubernamental del Estado de Puebla ante los acontecimientos ocurridos el 9 de julio de 2014 en la junta auxiliar de San Bernardino Chalchihuapan, toda vez que estos lograron posicionarse en la agenda mediática y fueron comunicados por la organización; con el objetivo de reconocer las estrategias, acciones y respuestas del gobierno ante una crisis política, evidenciando el impacto generado en la opinión pública mediante las mediciones de percepción ciudadana respecto al capital simbólico del líder de la organización.

Justificación

El aporte que pretende realizar esta investigación surge de la necesidad de ampliar los horizontes del estudio de la crisis y su manejo en el ámbito gubernamental debido a la escasa existencia de material científico que la aborde de manera específica y directamente como “crisis gubernamental”, puesto que cuando se realizó el estado del arte se presentaron dificultades para localizar trabajos a nivel nacional o local que abordaran éste tema en particular desde una perspectiva de análisis teórica o exploratoria.

Además busca evidenciar las acciones estratégicas empleadas con el objetivo de reducir los daños a la imagen o a la legitimidad, los cuales pueden llegar a mermar el capital simbólico de algunos actores involucrados en la crisis o reducir los niveles de legitimidad de la organización. La búsqueda de esta evidencia permitirá explorar el fenómeno de forma más profunda, abonando en la germinación de ésta línea de investigación.



La investigación a realizar es de tipo exploratorio, lo que permite generar un análisis sobre la relación directa entre la organización, los actores, las acciones estratégicas llevada a cabo y las respuestas de la opinión pública ante el manejo de crisis, tomando como indicador de aprobación o rechazo a los resultados del manejo de crisis, la percepción ciudadana. Lo cual se considera puede traer consigo un área de oportunidad para la generación de planes estratégicos de reparación de imagen basados en la investigación académica.

Preguntas de investigación

¿Cuáles han sido las estrategias, acciones y respuestas del Gobierno del Estado de Puebla en el manejo de crisis de Chalchihuapan y que impacto han tenido en la opinión pública en términos de variación del capital simbólico del líder de la organización?

De manera específica se busca conocer,

- ¿Cómo se desarrolló el proceso de comunicación oficial durante el manejo de crisis al interior de la organización?
- ¿Qué estrategias de manejo de crisis ha implementado mediante su comunicación oficial el Gobierno del Estado de Puebla durante la crisis originada por los eventos ocurridos en Chalchihuapan en 2014?
- ¿Existe impacto directo en el capital simbólico del líder de la organización (Gobernador del Estado de Puebla) que se vea reflejado en la percepción ciudadana a partir de la crisis de Chalchihuapan en el 2014?

Objetivo general

Analizar las estrategias, acciones y respuestas del gobierno durante el manejo de crisis política surgida a partir del evento del 9 de julio de 2014 en San Bernardino Chalchihuapan y reconocer la existencia de variaciones en el capital simbólico del Gobernador a consecuencia de estos acontecimientos.



Objetivos específicos

- Analizar las estrategias de manejo de crisis empleadas por Gobierno del Estado en su comunicación al interior de la organización.
- Identificar el empleo de herramientas para el manejo de crisis política en la comunicación institucional oficial dirigida hacia el exterior de la organización.
- Reconocer la existencia de variaciones en la percepción ciudadana respecto al capital simbólico del líder de la organización relacionadas con una crisis política.

Metodología: métodos, técnicas e instrumentos

El análisis se realizó desde la observación para el estudio de las acciones estratégicas organizacionales implementadas para el manejo de crisis, el indicador que se empleó para medir el éxito o fracaso de esta gestión de crisis fue la medida de impacto positivo o negativo al capital simbólico del líder de la organización desde la opinión pública.

Para lo antes mencionado se implementó la metodología de estudio de caso; la cual se empleó para conocer a profundidad el fenómeno ocurrido en un momento determinado, del cual el investigador no tiene control.

De manera puntual, se realizó una recopilación bibliográfica sobre la forma de organización sistémica de la organización gubernamental, los conceptos de crisis, crisis política y manejo de crisis con el objetivo de ahondar en sus formas, causas, consecuencias, herramientas, estrategias y manejo desde una perspectiva teórica con el objetivo de comprender y construir el marco teórico.

Aunado a esto se realizó de igual forma una investigación bibliográfica con el objetivo de reconstruir los hechos del caso de estudio, para lo cual se recopiló información oficial y extraoficial en fuentes primarias y secundarias, de artículos científicos, libros, páginas web y sitios oficiales que hicieran referencia a los eventos generados por los



acontecimientos suscitados en Chalchihuapan, con lo que se conformó el marco histórico de la investigación.

De tal manera que fue posible recopilar información que proporcione respuestas a las preguntas de investigación planteadas se realizaron estudios cualitativos y cuantitativos:

- Con el objetivo de conocer la manera en la que la organización se comunica al interior durante una crisis, su percepción sobre el manejo de crisis y las acciones que se llevaron a cabo, se realizaron entrevistas enfocadas a actores clave de integrantes de la organización gubernamental; pudiendo ser gestores de la crisis o involucrados de manera directa al interior de la organización.
- Para reconocer las estrategias de manejo de crisis empleadas por la organización se realizó el análisis de los comunicados de prensa emitidos por el gobierno desde el portal oficial de Comunicación Social, mediante el análisis de contenido.
- Con la finalidad de medir variaciones y determinar modificaciones en el capital simbólico del Gobernador del Estado de Puebla desde la opinión pública, se emplearon encuestas de medición de percepción ciudadana antes y después del acontecimiento, sometiéndolos a tratamiento con la herramienta SPSS.

Secciones del trabajo

Este trabajo de investigación se conforma por seis secciones.

La primera sección en el que se aborda el problema de estudio se desarrolló anteriormente y de la cual forma parte éste apartado.

En la segunda sección se expone el marco contextual, el cual describe a mayor detalle los hechos ocurridos y los actores involucrados en la crisis de Chalchihuapan 2014 dando claridad y evidencias para el estudio de caso.



En la tercera sección se presenta el marco teórico, en ésta se expone la teoría que sustenta la investigación, por lo que en él se puede encontrar la perspectiva teórica de las organizaciones de gobierno, la perspectiva de estudio desde la Teoría Organizacional, la Teoría de sistemas en las organizaciones, la crisis en organizaciones gubernamentales desde sus aspectos generales hasta su comprensión sistémica; la Teorías de crisis con definiciones, autores, teorías y discusión, elementos característicos de la crisis y etapas de la crisis, la Teoría de los Sistemas complejos y gestión de crisis desde su surgimiento y la dinámica de las crisis desde la perspectiva sistémica hasta las etapas de la crisis con sus características, los tipos de comunicación de crisis y las herramientas estratégicas de manejo; finalmente se presentan las consecuencias de una crisis y el capital simbólico desde la gobernanza, la legitimidad y la reputación.

En la cuarta sección se define la metodología exponiendo teoría sobre el tipo de investigación de caso de estudio, herramientas cualitativas para análisis y herramientas cuantitativas. Definiendo la investigación como mixta, por lo que, de acuerdo a la teoría se seleccionan las herramientas de análisis, así como el análisis de entrevistas enfocadas, el análisis de contenido, medidas de tendencia central y tablas de frecuencias.

Para la quinta sección se presenta el análisis e interpretación de resultados de las entrevistas enfocadas, el análisis cualitativo de contenido de discurso en los comunicados de prensa emitidos por el Gobierno del Estado de Puebla y el análisis cuantitativo de encuestas de satisfacción ciudadana.

Finalmente en la sexta sección se presentan las conclusiones que sintetizan los hallazgos de éste trabajo de investigación.



Capítulo 2

Marco Contextual

En éste apartado se enmarca el entorno y el momento histórico en el que se desarrollan los eventos de Chalchihuapan 2014, presentando a los actores involucrados, la situación del gobierno en turno y los hechos que constituyeron el caldo de cultivo para que se gestara esta crisis en particular. De igual modo que pretender dar claridad busca aportar argumentos que generen congruencia con los objetivos de investigación planteados anteriormente.

En el estado de Puebla para el periodo de gobierno del 1 de febrero del 2011 al 31 de enero de 2017 fue elegido gobernador del Estado Rafael Moreno Valle Rosas representante de la Coalición Compromiso por Puebla, conformada por PAN, PANAL, PRD y Convergencia.

El primer gobierno de alternancia política en el Gobierno de Puebla fue recibido por la opinión pública con altos niveles de aceptación, sin embargo, estos niveles a lo largo del periodo de gobierno fueron fluctuando de manera importante. Uno de los principales motivos fue el notable disenso de sectores de la población como reacción a la implementación de algunas políticas y la ejecución de acciones de gobierno.

“Existen factores de significación política en un gobierno que lo favorecen al inicio de su gestión, cuando se identifican claramente compromisos, existe voluntad para rendir cuentas, la relación con el congreso está menos desgastada y la opinión pública otorga un alto nivel de aceptación. Sin embargo, persiste también el riesgo de que al cuidarse excesivamente la imagen pública del gobernante en turno se estimule la simulación informativa, provoquen alejamientos, desencuentros con los ciudadanos, revierta la confianza de la sociedad y pierda paulatinamente niveles de legitimidad” (Meyer, 2013).

Los niveles de aceptación ciudadana de cerca del 56% con los que inició gestión el gobernador de alternancia, Rafael Moreno Valle, se vieron modificados cuando se dio a conocer que el 9 de julio de 2014 durante una manifestación ciudadana elementos de



la Policía del Estado hicieron uso de la fuerza de manera legal al implementar la '*Ley para proteger los derechos humanos y que regula el uso de la fuerza legítima*' aprobada el 19 de mayo del 2014 por el congreso del Estado de Puebla. Este evento tuvo como resultado un saldo de 13 víctimas civiles, entre las cuales un menor de edad murió.

Por lo que la opinión publicada y la opinión pública nombraron a esta Ley como la "Ley Bala", denunciando al gobierno del Estado y su Gobernador de usar de manera excesiva y anticonstitucional la fuerza pública.

Todo inició el 9 de julio de 2014 aproximadamente a las 10:00 de la mañana, cuando un grupo de personas pertenecientes principalmente a la comunidad de San Bernardino Chalchihuapan, del municipio de Ocoyucan, en el estado de Puebla, comenzó a reunirse en la inmediaciones del kilómetro 14+200 de la carretera estatal 438-D, Atlixco-Puebla, a la altura del puente que une a la Junta Auxiliar de San Bernardino Chalchihuapan con la comunidad de Santa Clara, conocido como 'Puente de San Bernardino Chalchihuapan', con el objetivo de manifestarse, con motivo de la publicación realizada el 11 de junio de 2014 en el *Periódico Oficial del Estado de Puebla* del Acuerdo del Secretario General de Gobierno, por el que emitió los 'Lineamientos Generales para la Entrega- recepción del Registro Civil, de las Juntas Auxiliares a los Municipios'. Esta ley tenía el fundamento que "las Juntas Auxiliares habían asumido funciones y responsabilidades que por mandato constitucional se encontraban reservadas a los ayuntamientos, tales como la seguridad pública, la expedición de licencias, de permisos y el pago de derechos en panteones, registro civil, comités de agua y derecho de piso para ambulantes, generándose con ello descontrol, corrupción y abusos, así como quejas de los pobladores; llegándose a establecer una práctica generalizada de falsificación o clonación de actas, incluso de expedición de actas del Registro Civil, para regularizar de manera ilegal el tráfico de personas". (CNDHM, 2014)

Ésta no fue la primera manifestación en contra de la ley recién expedida, las primeras dos manifestaciones había tenido lugar el 1 de julio de 2014 de manera simultánea en la carretera federal Puebla - Tehuacán y en la entrada del Centro Integral



de Servicios del Municipio de Tehuacán. Éstas fueron disueltas por medio del empleo de la fuerza; sin embargo la manifestación ocurrida el 9 de julio tomó mayor relevancia ante la opinión pública y los medios de comunicación, dando a conocer una cadena de eventos que señalaban de manera directa al gobierno del Estado y su órgano policial.

Debido a estas acusaciones y a la realización de denuncias por parte de algunos agraviados, la Comisión Nacional de los Derechos Humanos de México realizó una investigación con el objetivo de reconstruir los hechos de la manera más objetiva y profesional. La investigación fue realizada mediante el análisis de 1,218 notas periodísticas publicadas en diarios de circulación nacional, la revisión de notas médicas, bitácoras, informes, videos, entrevistas y declaraciones a los personajes clave, considerados como involucrados de manera directa en el evento; finalmente ésta investigación sirvió como base para presentar un documento que contiene la narración de los hechos, presentación de incongruencias en la declaración de los eventos ocurridos y once recomendaciones para el Gobernador Rafael Moreno Valle; motivo por el cual éste documento forma parte importante en la reconstrucción de los hechos para éste caso de estudio.

Los hechos

Como ya fue mencionado , el 9 de julio de 2014 aproximadamente a las 10:00 de la mañana, un grupo de entre 300 y 400 personas de la comunidad de San Bernardino Chalchihuapan comenzó a reunirse en el Puente de dicho poblado, en la autopista Puebla-Atlixco, con el objetivo de manifestarse; a la misma hora también se encontraban presentes las primeras agrupaciones de elementos de la Policía Estatal Preventiva, perteneciente a la Secretaría de Seguridad Pública del Estado de Puebla, un total de 426 policías, quienes la noche anterior habían sido instruidos por parte de sus superiores de prepararse con su equipo anti-motín y concentrarse para ser trasladados a las instalaciones de la Policía Estatal Preventiva en la ciudad de Puebla, donde a su vez recibieron indicaciones y equipo táctico con el objetivo de atender una posible eventualidad a la altura del kilómetro 14 de la carretera estatal 438-D, Atlixco-Puebla.



Alrededor de las 2:00 de la tarde, el coordinador de Despliegue Territorial y encargado del Despacho de la Policía Estatal Preventiva se acercó al grupo de manifestantes para dar inicio a pláticas, en las que los exhortó a desalojar la vialidad y conformar una comisión de diálogo, ofreciendo llevarlos a las oficinas de la Secretaría General de Gobierno del Estado de Puebla, 'Casa Aguayo', a efecto de canalizar sus inconformidades directamente ante el subsecretario de Asuntos Políticos y Protección Civil.

Los manifestantes presentaron su negativa solicitando que acudiera a ese lugar un representante del gobierno del estado de Puebla, a fin de atender a sus reclamos. Posterior a la negativa de los manifestantes el coordinador de Despliegue Territorial a través de un altavoz les dio un ultimátum de cinco minutos para despejar la vía; pasados los cinco minutos, los elementos policiales iniciaron sus acciones de disuasión avanzando en formación lineal hacia el grupo de manifestantes que se encontraba sobre la vialidad, lanzando una primera granada de gas lacrimógeno a la carpeta asfáltica en dirección a unas personas, las cuales se dispersaron, mientras que otras que se encontraban en la parte lateral de la vía respondieron a la agresión aventando piedras. Los elementos policiacos respondieron a los manifestantes con las mismas piedras que se encontraban en el pavimento, "colocadas previamente por los manifestantes para impedir el paso de las fuerzas, la manifestación se tornó violenta a partir de ese momento. Siguieron lanzando sus granadas de gas a los diversos lugares donde se encontraban las personas, registrándose al menos diez detonaciones de granadas en los siguientes dos minutos" (CNDHM, 2014).

Durante éste enfrentamiento la gente gritaba que les estaban disparando, por lo que corría para alejarse y protegerse. El niño José Luis Alberto Tehuatlie Tamayo, que se encontraba ahí, indicaba a los manifestantes hacia dónde dirigirse para resguardarse, en ese momento fue lesionado por un elemento de Policía Estatal Preventiva que había disparado en dirección a la zona en la que ellos se encontraban desde la carretera; "los



testigos y la madre del menor expresaron que el niño salía de la escuela y se dirigía a su casa cuando tuvo que pasar por el lugar de los hechos” (CNDHM, 2014).

Elementos de auxilio que se encontraban en el enfrentamiento no prestaron atención inmediata al niño por lo que algunos familiares subieron a José Luis Tehuatlie a una camioneta y condujeron en dirección al hospital, cuando en el camino encontraron una ambulancia del Sistema de Urgencias Médicas Avanzadas (SUMA), a la cual obligaron a detenerse y auxiliarlos. La ambulancia trasladó a José Luis Tehuatlie al servicio de Urgencias Médico Quirúrgicas del Hospital General de San Andrés Cholula, en donde el médico observó una herida penetrante en la región tempoparietal izquierda del cráneo, con fractura avulsiva, exposición de masa encefálica y sangrado abundante, teniendo características de haber sido producida por un objeto de alta energía y gran peso. Por lo que fue intervenido de urgencia.

Mientras tanto los elementos policiales lograban desalojar la carretera estatal, comenzando a ubicarse sobre el ‘Puente de San Bernardino Chalchihuapan’; en donde el enfrentamiento entre policías y manifestantes se intensificó por medio del intercambio de agresiones a través de pedradas y artefactos de humo, “algunos manifestantes acudieron al lugar con piedras, palos y tubos de PVC con los que declaró la policía, lanzaban cohetones y bombas molotov” (CNDHM, 2014), los manifestantes despojaron a tres elementos del equipo anti-motín privándolos de su libertad por varias horas. Alrededor de las 5:00 de la tarde uno de los policías fue liberado debido a que perdió el conocimiento por los golpes que recibió. Finalmente a las 6:00 de la tarde del 9 de julio la autopista fue completamente liberada, con un saldo de diez civiles heridos de gravedad, cuarenta y nueve policías heridos y cuatro detenidos.

A pesar que la carretera había sido liberada, el puente de San Bernardino se mantenía tomado por los manifestantes, por lo que los cuerpos policiales resguardaban la carretera en espera de otro enfrentamiento. Para destrabar el conflicto y liberar al policía cautivo una comitiva de autoridades de Chipilo fue asignada a las negociaciones entre ambos bandos, liderada por el presidente auxiliar de Chipilo, Pedro Martini Mazzocco. Las negociaciones se entablaron entre la titular de la subsecretaría de la Policía Estatal Ofelia



Flores Ramos y el Presidente de San Bernardino Felipe Montes quien se encontraba apoyado por la diputada federal del PRD Roxana Luna y su hermano Vladimir Luna, líder de la organización 'Los de Abajo'.

En éste punto del conflicto los pobladores exigían la liberación de los pobladores detenidos y a cambio ofrecían liberar al policía que retenían en contra de su voluntad, sin embargo el supervisor de la zona, de Ministerios Públicos “afirmó que no había ningún detenido, que todos los que se habían llevado estaban en hospitales, pero nadie enfrentaba algún cargo” (Mecinas, 2014). Después de varias horas de negociación alrededor de la 01:30 de la mañana del 10 de julio de 2014, los pobladores liberaron al policía que mantenían retenido y las negociaciones cesaron.

Ese evento en particular sirvió como detonador de lo que se considera una de las crisis de gobierno a las que se enfrentó el Gobernador Rafael Moreno Valle y su equipo durante su gestión, después de que el 11 de julio la diputada Roxana Luna publicara en su cuenta de Twitter fotografías de al menos dos costales llenos con cartuchos de gas lacrimógeno, balas de goma y proyectiles recolectados tras el conflicto por los pobladores y comunicó “el menor, José Luis, se debate entre la vida y la muerte” (El Informador, 2014). Esta noticia fue tomada y replicada por usuarios de las redes sociales y algunos medios de comunicación, difundiendo la noticia y polarizando la opinión pública.

Aunado a éste acto algunos de los testigos que habían grabado con sus celulares el enfrentamiento, decidieron denunciarlo también por medio de las redes sociales, posicionando el evento con el nombre de *ley bala*; esto provocó que medios de comunicación locales colocaran en su agenda el tema, dándole visibilidad mediática.

A pesar de que el Gobierno del Estado emitió un comunicado de prensa informando sobre los hechos el mismo día del evento y continuó haciéndolo en días posteriores con un total de ocho comunicados de prensa en donde presentaba información relevante del caso, el desarrollo de las diversas versiones de los eventos en los medios de comunicación y la presentación de opiniones encontrada surgieron casi de manera inmediata como reclamo a sus acciones.



Para el 16 de julio el salto mediático ya se había dado a nivel nacional, el grupo ‘Los de abajo’ publicaron en periódicos nacionales un desplegado en el que se le exigía a Enrique Peña Nieto, Presidente de la República, así como a Miguel Ángel Osorio Chong, Secretario de Gobernación, “detengan la nueva ley bala que el gobierno autoritario de Rafael Moreno Valle ha instaurado contra los habitantes de Puebla” (El Informador, 2014), además de solicitar la renuncia inmediata del Secretario de Seguridad Pública de Puebla, Facundo Rosas “por intento de homicidio colectivo en contra de la población de San Bernardino Chalchihuapan” (El Informador, 2014). Mientras que la madre de José Luis Tehuatlie, Elia Tamayo Montes, “en una conferencia de prensa flanqueada por legisladores de izquierda dijo: ‘Yo me siento muy presionada del señor gobernador, porque él anda buscando quién es el responsable, y aquí él mero es... le pido que no mienta más’ (Velasco, 2015).

El 19 de julio el menor José Luis Tehuatlie murió debido al impacto que recibió días antes durante la manifestación.

Resultado de las investigaciones llevadas a cabo por la Comisión Nacional de Derechos Humanos se presentó un documento al Gobierno del Estado de Puebla en el que se realizan 11 recomendaciones dirigidas al Gobernador del Estado de Puebla a consecuencia de la presencia de elementos que evidenciaron violaciones a los derechos a la vida, a la libertad de reunión y, como consecuencia de ello, a los derechos a la seguridad e integridad personal, legalidad, seguridad jurídica y trato digno. También resultaron evidentes transgresiones a los derechos a la verdad, a la información y a todos aquellos derechos que el orden jurídico mexicano reconoce a las personas en su calidad de víctimas del delito y del abuso de poder, obstáculos que dificultaron la investigación, viéndose reflejado en el hecho de que algunos de los testimonios e informes tuvieron imprecisiones y dieron cuenta de circunstancias de modo, tiempo y lugar diversas y contradictorias entre sí respecto de los acontecimientos, faltando a la verdad.

Estos hechos como se ha mencionado anteriormente constituyen el caldo de cultivo de una crisis política, en la que se vieron involucrados una gran cantidad de actores tanto internos como externos al gobierno? interactuando en diversos escenarios y un variado número de versiones que se desarrollaron en un entorno donde la incertidumbre



primó, la urgencia de dar respuesta ante los eventos que fueron sucediendo de manera inesperada se presentó como una necesidad para la organización y tanto la estabilidad de la organización como su legitimidad se vieron amenazadas. Cumpliendo de esta forma con los tres criterios básicos que determinan la existencia de una crisis en la organización, como se expondrá a continuación.



Capítulo 3

Marco Teórico

En este apartado se realiza la revisión de conceptos y teorías que sustentan la investigación; comenzando desde la perspectiva teórica de las organizaciones para comprender a mayor profundidad la organización gubernamental, así como la teoría de crisis en las organizaciones gubernamentales, que junto con el marco contextual buscan catalogar y explicar los eventos y estrategias empleadas; finalmente con el objetivo de abonar a los resultados del manejo de crisis se exponen teorías sobre las consecuencias de una crisis y el capital simbólico.

3.1 Perspectiva teórica de las organizaciones de gobierno

3.1.1 Perspectivas de estudio: Teoría Organizacional

Con el objetivo de establecer una perspectiva a partir de la cual se explica la dinámica de manejo de crisis y ampliar el entendimiento acerca del funcionamiento organizacional del gobierno y el análisis del manejo de crisis, es necesario recurrir a la teoría organizacional, esta perspectiva explica las relaciones entre la organización gubernamental y los distintos actores sociales, grupos de interés o '*stake holders*', que de acuerdo al momento y el lugar pueden ser personajes políticos, ciudadanos, periodistas, medios de comunicación, los mismos trabajadores y administradores dentro de las organizaciones públicas, e incluso fuerzas opositoras al interior o al exterior de la misma.

La principal razón para el estudio de las organizaciones radica en la constante participación de éstas de manera activa en la sociedad, esto queda claro cuando es considerado principalmente el cambio social como un tema de análisis. “De forma paradójica, las organizaciones tanto guían como impiden el cambio social [...] Para tener éxito, un arma organizacional obtiene poder y apoyo en la sociedad que está intentando cambiar” (Hall, 1996) de no ser así puede llegar a verse afectada por la falta de legitimidad en la toma de decisiones. Por su parte, en la arena política “las organizaciones cabildean y luchan por tener legislaciones y decisiones favorables hacia sus propios programas” (Hall,



1996) y éstos programas a su vez de manera directa o indirecta afectan a la sociedad y generan cambios.

Hall realiza un análisis de las teorías clásicas de Weber, Barnard y Marx y las teorías contemporáneas de Etzioni y Scott, y propone una definición contemporánea sobre las organizaciones: “una colectividad con una frontera relativamente identificable, un orden normativo, niveles de autoridad, sistemas de comunicaciones y sistemas de coordinación de membresías; esta colectividad existe de manera continua en un ambiente y se involucra en actividades que se relacionan por lo general con un conjunto de metas; las actividades tienen resultados para los miembros de la organización, la organización misma y la sociedad” (Hall, 1996)

Las organizaciones por sus características fungen como moldeadoras de comportamientos sociales; “los factores organizacionales son responsables, si no de todas, sí de la mayor parte de las variaciones en comportamiento en ciertas circunstancias (éste es el propósito de los programas de capacitación y adoctrinamiento en muchas clases de organizaciones)” (Hall, 1996), por lo que los comportamientos bajo ciertos momentos de presión pueden ser justificados por el tipo de organización al que se pertenece o a la rigidez con que se sigan las órdenes de los superiores.

A su vez las organizaciones se caracterizan por la diferenciación interna, puesto que “son entidades políticas, con diversos partidos, tanto individuos como unidades, luchando por el control” (Bensosn, 1977 citado en Hall, 1996); ninguna organización será idéntica a otra ya que sus elementos humanos y su organización interna la hacen única, aunque el modelo sea replicado.

Debido a que por naturaleza en las organizaciones siempre hay un líder que detenta el poder existen fuerzas que pugnan por el control, al manifestarse como fuerzas de oposición generan un posible disenso interno sin embargo “la naturaleza de las organizaciones es tal que quienes están en el poder tienden a permanecer en él, pero el hecho que las organizaciones contengan fuerzas de oposición internas es una consideración importante” (Hall, 1996).



Existen diversos tipos de organizaciones que según sus características rigen el comportamiento de los individuos en su interior y de acuerdo a las diversas tipologías existentes se pueden clasificar conforme al sentido común en lucrativas o no lucrativas o acorde a su sector social, sin embargo estas clasificaciones no cuentan con un rigor científico ni metodológico, prestándose a ambigüedades, por lo que también surgen otras formas clasificatorias.

Parsons propone una clasificación basada en el tipo de función que cumplen y su contribución a la sociedad: “primero, la organización de producción, que fabrica cosas que la sociedad consume. Segundo, la que está orientada a metas políticas; asegura que la sociedad alcance las metas que considera valiosas, genera y distribuye poder dentro de la sociedad. Tercero, la organización integrativa, cuyos propósitos son la solución de conflictos, la dirección de las motivaciones hacia el logro de las expectativas institucionalizadas y asegurarse de que las partes de la sociedad trabajen juntas. Y cuarto, la organización de mantenimiento de patrones, que busca proporcionar continuidad social mediante actividades educativas, culturales y expresivas” (Hall, 1996)

Etzioni realiza una tipología basada en la subordinación, como “la forma en la que los participantes de nivel inferior responden al sistema de autoridades de la organización” (Hall, 1996), y propone tres bases de autoridad la coercitiva, la remuneradora y la normativa y a su vez propone tres bases de subordinación, la enajenante, la instrumental o calculadora y la moral, produciendo con ello nueve categorías. Por su parte, Blau y Scott proponen una tipología cuya base es quién se beneficia, pudiendo ser de beneficio mutuo, los negocios en donde el beneficiado es el dueño, de servicios donde el que se ve beneficiado es el cliente y las organizaciones de bienestar que buscan beneficiar al público en general.

Mintzberg presenta un enfoque multifacético basado en la manera en la que las organizaciones se estructuran para resolver contingencias, el primer tipo es la estructura simple donde la supervisión es directa. El segundo tipo es la burocracia mecánica en la que “todas comparten las características de trabajo estandarizado, gran tamaño, ambientes estables y control por parte de algún cuerpo externo”. El tercer tipo es la burocracia profesional, “el trabajo se estandariza mediante capacitación profesional o artesanal, el ambiente es estable pero no contiene controles externos en la organización” la resolución



de situaciones depende de los empleados. El cuarto tipo es la forma divisional, “cada división tiene su propia estructura”. Y finalmente la adhocracia, “su ambiente es dinámico y desconocido, y su estructura cambia con rapidez a medida que la realidad les demanda un ajuste” (Hall, 1996).

Como se ha demostrado con anterioridad, existe un gran número de tipologías de las organizaciones en las que se puede catalogar el objeto de estudio, sin embargo Hall menciona la importancia de tener siempre en cuenta algunos elementos a la hora de clasificarlas, como son, tamaño, el carácter público, si son lucrativas o no lucrativas, hasta qué grado es democrática y el grado de poder en el mercado o dominio del ambiente, que darán mayor solidez al análisis y toma de decisiones de la organización con el objetivo de generar una mejor comprensión de su naturaleza y manejo de estrategias principalmente en eventos que amenacen su estabilidad.

3.1.2 Teoría de sistemas en las organizaciones

Desde la perspectiva de la teoría organizacional se hace evidente que es imposible entender el contenido de las políticas públicas y la toma de decisiones del sector público sin antes realizar un análisis de la forma en que los sistemas político-administrativos se organizan y funcionan, puesto que “las características internas de una organización pública influirán en cómo identifica y resuelve sus problemas, a qué consecuencias les da mayor énfasis y qué criterios de evaluación emplea” (Christensen, Laegreid, Roness, & Aren Rovik, 2007).

En las sociedades con democracias representativas las organizaciones públicas se caracterizan en primer lugar, por tener líderes electos de manera democrática o por voto popular, si no en todos sus niveles, sí en la parte superior de la organización. En segundo lugar por su multifuncionalidad, puesto que “lidian con consideraciones parcialmente conflictivas como por ejemplo el manejo político, el control, la representación y la participación de las partes afectadas, la co-gestión con los empleados, el trato cara a cara con los usuarios, la transparencia, la publicidad y una conciencia de los procesos de toma de decisiones, la previsibilidad, la igualdad de trato, la imparcialidad, la neutralidad, la calidad de los servicios, la independencia profesional, la lealtad política, la eficiencia y la



eficacia” (Christensen, Laegreid, Roness, & Aren Rovik, 2007), lo que la obliga a formar una estructura flexible, con una gran cantidad de factores que tomar en cuenta al momento de generar y ejecutar su planes de acción estratégica. Y en tercer lugar cabe resaltar que por su naturaleza multifuncional y la inclusión del factor humano como parte rectora, éstas organizaciones “se enfrentan a tensiones duraderas indisolubles que no se pueden resolver fácilmente” (Christensen, Laegreid, Roness, & Aren Rovik, 2007), lo que agrega el componente de tensión que eleva la complejidad en la toma de decisiones.

Otra característica importante es que las organizaciones públicas son únicas y por lo tanto se encuentran sujetas a leyes especiales, normas, procedimientos y formas de organización diferentes del resto de las organizaciones, puesto que deben considerar un conjunto de normas y valores más amplio, con respecto a las organizaciones privadas, “deben realizar consideraciones democráticas y tomar en cuenta los valores constitucionales con el objetivo de buscar el bien común; además, los líderes de las organizaciones públicas deben rendir cuentas a los ciudadanos y a los votantes por medio de un mayor énfasis en la apertura, la transparencia, la igualdad, la imparcialidad y la previsibilidad” (Christensen, Laegreid, Roness, & Aren Rovik, 2007). El desempeño de su ejercicio de trabajo y la toma de decisiones puede llegar a afectar de manera significativa a algunos actores de la sociedad y modificar valores

Además de los grupos de interés y las normas establecidas, el entorno es uno de los principales factores que debe tomarse en cuenta al momento de analizar las acciones y reacciones de las organizaciones, puesto que la forma en la que una organización pública opera, se ve influenciada por el lugar y el momento en que desarrolla sus actividades al igual que por la sociedad civil, otras organizaciones públicas y privadas, las relaciones con otros países, factores institucionales y tradiciones culturales que establecen reglas y convenciones socialmente definidas y ponen restricciones sobre las decisiones que se toman dentro de las organizaciones públicas. Ante estos elementos una ventaja de la organización es que tiene la flexibilidad para, de manera sencilla, cambiar y ajustarse a las demandas de su entorno o a cambios en el liderazgo político.



Habría que decir también que las organizaciones públicas son regidas mediante un conjunto escrito de regulaciones y leyes formales establecidas, sin embargo cada administración actúa y gobierna de distintas formas por lo que es necesario observarla como una organización 'viva' y reconocer su modo de operar en la práctica, los factores externos e internos y culturales que intervienen en su desarrollo y su interacción con las estructuras formales y las limitaciones jurídicas también.

Además las organizaciones públicas pueden ser vistas “como actores políticos que mantienen relaciones dinámicas con líderes políticos y actores de la sociedad de la que forman parte” (Christensen, Laegreid, Roness, & Aren Rovik, 2007), primero porque son parte esencial de su entorno y conforman sistemas con los que es necesario tener relación y en segundo lugar porque al ser su principal finalidad la generación del bienestar común es necesario que establezcan derechos, normas, deberes y procedimientos que regulen las acciones en beneficio de la ciudadanía.

Conviene subrayar que el modo de organización y funcionamiento de las organizaciones públicas no trata cuestiones técnicas neutras, sino cuestiones políticas por lo que el líder o la organización al dar prioridad a determinados actores, problemas o soluciones dejará de lado, ignorará u obstruirá a otros que no crea convenientes o prioritarios. “Los que participan en los procesos de toma de decisiones públicas actúan en nombre de las organizaciones formales, y cómo ellos usan su discreción está influenciado por las limitaciones y las posibilidades ofrecidas por las organizaciones que representan” (Christensen, Laegreid, Roness, & Aren Rovik, 2007).

Algunos factores que abonan a ésta manera de operar pueden ser el resultado de organizaciones que gradualmente han tenido que crecer de manera más compleja a través del desarrollo de normas y prácticas informales y además se han convertido en creadoras de valores empapados de sus propias identidades y opiniones sobre cuáles son los valores relevantes y las soluciones adecuadas.



A pesar de la existencia de una gran cantidad de factores que influyen en el desarrollo de las organizaciones públicas es importante reconocer que en el sector gubernamental la complejidad de su sistema puede llegar a ser muy notorio, debido a la gran cantidad de elementos y organizaciones que trabajan o fluyen bajo un mismo liderazgo, éstas organizaciones de manera orgánica se comportan como un sistema en el cual existe dependencia para otorgar un resultado final satisfactorio. Por lo que es importante analizar a la organización gubernamental desde la perspectiva teórica del modelo de sistemas, en el entendimiento de que un sistema es una “unidad o departamento de la empresa, de tal manera que su entorno específico quedará compuesto por todos los demás departamentos y unidades de la organización” (Lucas Marín & García Ruiz, Sociología de las organizaciones, 2002).

Para definir el modelo de sistemas, es importante primero aclarar que sistema se refiere a “todo conjunto organizado (físico, biológico, social) que tiene propiedades, como totalidad, que no son propiedades de sus elementos tomados aisladamente; la organización del sistema que determina su estructura no es otra cosa que el conjunto de las relaciones entre los elementos (moléculas, órganos, comunidades, individuos) lo que incluye las relaciones entre esas relaciones” (García, 2008), razón por la cual es importante estudiar la organización gubernamental desde la perspectiva teórica de los sistemas.

Entonces es posible definir a la organización gubernamental, la cual forma parte del objeto de estudio de esta investigación, como una organización compleja debido a que está conformada por una gran cantidad de departamentos o secretarías que a su vez se dividen en sub-departamentos o sub-secretarías, en la que cada una de éstas unidades debe cumplir una función específica subordinada a un proyecto conjunto, al ser la estructura organizacional robusta y de gran tamaño e involucrar una gran cantidad de recursos humanos y tecnológicos.

Esta organización es de carácter público y por consiguiente tiene una gran responsabilidad de servicio a su comunidad al velar por sus intereses y necesidades; además ejerce un alto grado de poder por medio del desempeño del ejercicio de gobierno,



en consecuencia tiene gran influencia en el entorno nacional e internacional de acuerdo a la escala en la que opere.

La organización gubernamental tiene un alto grado de complejidad puesto que está constituida por una gran cantidad de variables y elementos que pueden llegar a tener influencia sobre las actividades que realiza y a su vez éstas actividades son llevadas a cabo por los recursos humanos, de éstos recursos cada uno de los elementos es un individuo que actúa de manera independiente “siendo muchas las variables que tienen alguna influencia sobre las actividades de trabajo del hombre” (Lucas Marín & García Ruiz, Sociología de las organizaciones, 2002). A su vez éste individuo forma parte de un sistema social dentro de la organización, éste sistema influye en el desempeño de la organización porque todas las unidades humanas y no humanas se encuentran conectadas.

El principio de la teoría de sistemas es que “las organizaciones están comprendidas por unidades independientes que debe trabajar de manera interdependiente, no independiente”; éstas unidades o subsistemas “dependen de manera directa o indirecta la una de la otra y ninguna unidad debe actuar de manera autónoma. Por ejemplo, para satisfacer las necesidades de las personas que visitan las instalaciones (de una organización), así como de las que trabajan dentro de la instalación, la organización debe verse como un todo interdependiente, de lo contrario la organización no alcanzará su potencial” (Jay Zaremba, 2012).

Como se ha mencionado, la organización es definida como sistema “a efectos del análisis global de su coherencia y consistencia [...] Los diferentes departamentos y unidades son vistos como subsistemas de la empresa” (Lucas Marín & García Ruiz, Sociología de las organizaciones, 2002). Cada subsistema en la organización se dice que está ligado de manera vertical y horizontal a otro subsistema, “cada subsistema en la organización está ligado de manera horizontal a otro subsistema que se encuentra en el mismo nivel de la organización, y de manera vertical se encuentra ligado a otros sistemas debajo y por encima de la jerarquía organizacional” (Jay Zaremba, 2012).



“El sistema, como totalidad, impone sus propias leyes a los subsistemas. Es decir, hay una acción de organización que el funcionamiento del sistema total ejerce sobre sus subsistemas” (García, 2008). Además los distintos subsistemas también mantienen interacciones entre sí, conocidas como flujos, que, “pueden ser de materia, de energía, de información, de políticas, etc.” (García, 2008), manteniéndolos interconectados y relacionados.

La importancia de la perspectiva del modelo de sistemas en las organizaciones radica en tres aportes, el primero “integra en un mismo plano teórico variables físicas, psicológicas y sociales promoviendo estudios que analizan las relaciones entre variables de distinto tipo” lo que permite investigar la relación entre la estructura formal de la empresa y la satisfacción de sus miembros; en segundo lugar “permite estudiar la organización como una estructura de funciones, lo que hace posible organizar la investigación según un modelo analítico coherente” y finalmente “potencia la relación con el entorno exterior”, importante en nuestra sociedad que se encuentra constantemente en un proceso de cambio inducido (Lucas Marín & García Ruiz, Sociología de las organizaciones, 2002; Lucas Marín & García Ruiz, Sociología de las organizaciones, 2002)].

Este modelo permite asimismo generar un análisis de la organización desde diversas aristas, tomando en cuenta una perspectiva de enfoque multidimensional, en el que son considerados el entorno, el factor humano, el factor social y el psicológico en el desempeño de la organización y la relación de la organización y los diversos componentes de la organización con la sociedad y con sus mercados. “Cuando se analiza un sistema compuesto de subsistemas, las relaciones que entran en juego son las que vinculan los subsistemas entre sí, y no las relaciones internas dentro de cada subsistema” (García, 2008).

Por su parte “el entorno lo constituyen los agentes y aspectos sociales que influyen en los procesos de la organización y que reciben los resultados de esos procesos”. Se refiere a todos los aspectos y agentes de la sociedad que influyen, o pueden influir sobre la vida de la organización”, al tener un entorno genérico, “que incluye a todos los agentes que se relacionan actual o potencialmente con la empresa”, y referirse a aspectos sociales como el entorno económico, social, cultural, legal, político, tecnológico, o físico como lo son los



recursos materiales. Estos actores “tienen una relación directa con el propio sector de actividad, cada uno responde a intereses diferentes, sufren diferentes tipo de presiones y por eso sus exigencias sobre la organización son distintas y variables.” (Lucas Marín & García Ruiz, Sociología de las organizaciones, 2002).

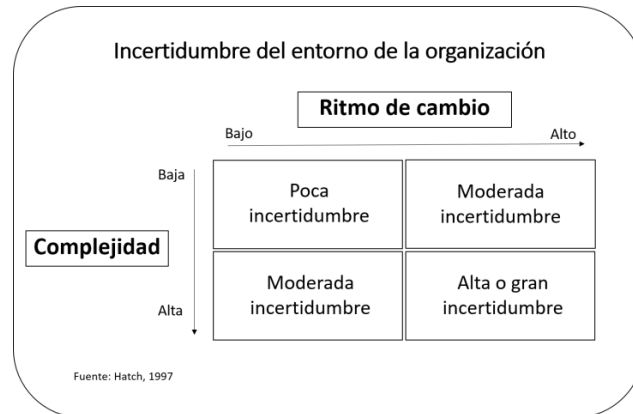
Por consiguiente, la teoría de sistemas es la más apropiada para describir la organización gubernamental puesto que “aporta al estudio de las organizaciones un cuadro conceptual que subraya la importancia de las relaciones entre las diferentes unidades que componen una organización. Hace explícita la distinción sistema-entorno, y plantea la relevancia de los procesos de consistencia y coherencia para la vida de las organizaciones” (Lucas Marín & García Ruiz, Sociología de las organizaciones, 2002); es por lo tanto una perspectiva pertinente para ampliar la comprensión del manejo de crisis y las acciones realizadas en el caso de estudio.

Además de aportar una serie de conceptos básicos que permiten plantear adecuadamente preguntas relevantes para la investigación, “así como aspectos de la realidad que quizá hubieran pasado inadvertidos sin la aplicación del modelo” de sistemas. En general, se puede decir que “la teoría de sistemas estructura el objeto de estudio elegido en tres niveles: entorno, sistema y subsistemas” (Lucas Marín & García Ruiz, Sociología de las organizaciones, 2002).

Esta teoría concibe los problemas organizativos desde el punto de vista de la influencia mutua entre entorno y organización. “este es el punto de partida de las teorías de la contingencia: la afirmación de que la configuración y dinámica de las organizaciones no responde a un paradigma único de carácter científico, sino que es el resultado de una adaptación contingente a las circunstancias cambiantes del entorno interno y externo”, (Lucas Marín & García Ruiz, Sociología de las organizaciones, 2002); asimismo refiere a la falta de existencia de un modelo de organización único puesto que la coherencia y consistencia de ésta depende de su adaptación al momento de vida de la organización.

Como elementos de análisis es importante tomar en cuenta dos de ellos, la influencia del entorno en la estructura organizacional, la coherencia interna y la capacidad de resolver problemas o conflictos (Tabla 1).

Tabla 1



La importancia del entorno para las organizaciones es innegable, “la teoría de sistemas señala la importancia de las adecuaciones entre equilibrio interno y ambiente externo en las organizaciones” (Lucas Marín & García Ruiz, Sociología de las organizaciones, 2002). Para la organización gubernamental es de gran importancia tomar en cuenta en sus decisiones estratégicas a los actores de su entorno ya que presenta una cierta dependencia con ellos, como los medios de comunicación y a la ciudadanía por ejemplo, puesto que éstos serán quienes juzguen y evalúen su desempeño en el ejercicio de gobierno, haciéndola vulnerable a la opinión publicada de los medios de comunicación que posteriormente podrá tener repercusiones en la opinión pública, poniendo en riesgo el posicionamiento del gobierno y sus acciones.

3.2 Crisis en organizaciones gubernamentales: Aspectos generales y comprensión sistémica

3.2.1 Teoría de Crisis

Las organizaciones gubernamentales, como sistemas, se enfrentan constantemente a retos, situaciones complejas o decisiones que pueden llegar a afectar a algunos actores de la sociedad o que son provocadas por algún elemento imprevisible de su entorno. Por lo que se presenta como imprescindible una correcta toma de decisión, la generación de un



plan de acción y la implementación de medidas que logren controlar el evento o suceso. “Las crisis en las organizaciones están destinadas a ocurrir porque son la forma de expresión fáctica de un sistema complejo, que opera en un entorno también complejo” (Mena, 2011). Es por esto que se considera pertinente teorizar qué es una crisis para poder desglosar sus elementos hasta lograr la comprensión del fenómeno.

Una crisis es comprendida desde la perspectiva teórica de la ciencia política como “un momento único en la historia de una organización” (Ulmer, pág. 5), puede significar “un cambio repentino entre dos situaciones, cambio que amenaza la imagen y el equilibrio natural de una organización porque entre las dos situaciones (la situación anterior y la situación posterior a la crisis) se produce un acontecimiento súbito (inesperado o extraordinario) frente al cual una organización tiene que reaccionar comprometiendo su imagen y su equilibrio interno como organización y externo ante sus públicos”. (Piñuel, 2002).

Además puede ser percibido como “un evento impredecible que amenaza importantes expectativas de *stakeholders* (grupos de interés) y puede impactar seriamente el desarrollo de la organización y generar resultados negativos” (Coombs W. T., 2010). Se entiende como un fenómeno grave, pero sin embargo normal, puesto que se encuentra ligado al funcionamiento cotidiano de toda organización; su gravedad dependerá de cómo sean socialmente percibidos los acontecimientos y de cómo la organización reaccione ante ellos.

Al presentarse como un fenómeno organizacional complejo, las crisis se pueden descomponer en diversas características, particularmente alrededor de los actores involucrados y los diferentes tipos de crisis que se pueden presentar.

En primer lugar, debido a que la crisis se caracteriza por romper el equilibrio natural de una organización en un determinado momento, logra afectar o modificar la relación con sus públicos, lo que amenaza su imagen y a su relación habitual con sus interlocutores internos y externos; ésta ruptura del equilibrio por lo general se presenta de manera sorpresiva e inesperada, ya que “un riesgo que hubiese sido íntegramente tomado en cuenta en los planes de la empresa (u organización), jamás conduciría a una crisis [...] el capital de imagen no sufriría merma” (Piñuel, 2002, pág. 6), lo que potencializa el nivel de



amenaza “forzando a la organización a dar respuestas en un corto periodo de tiempo” (Ulmer).

Como se ha mencionado con anterioridad otra de las características inherentes a la crisis es que se desarrollan dentro de sistemas complejos debido al gran número de elementos tanto internos como externos, “a mayor número de elementos e interacción entre ellos, mayor el riesgo de que exista una crisis” (Mena, 2011), lo que genera que cualquier organización se encuentre vulnerable a ser víctima de éstas.

Así mismo, ante la continua afluencia de informaciones negativas acerca de la crisis en el entorno y los medios de comunicación, se genera una dimensión pública e incluso mediática: “el disfuncionamiento que ha generado la crisis [...] adquiere una importancia renovada que obliga a la empresa (u organización) ‘culpable’ a justificarse. Es precisamente esta aceleración mediática la que hace que la crisis aparezca como un fenómeno excepcional e incluso incongruente. De ser algo natural [...] pasa a ser entonces algo extraordinario [...] de naturaleza delicada y a menudo intolerable” (Piñuel, 2002, págs. 5-6).

Otra de las principales características de las crisis es que nunca hay dos que sean completamente iguales “raramente dos crisis tienen las mismas causas, y, llegado el caso, las mismas causas jamás producirán los mismos efectos” (Piñuel, 2002, pág. 6) por lo que tampoco existe un acuerdo universal para nombrarlas, sin embargo diferentes autores han realizado esfuerzos buscando englobar las crisis en tipologías de acuerdo a sus características, contextos o naturaleza.

De manera específica para el sector público, la crisis es la “combinación única de vulnerabilidades del sistema, de patógenos inherentes y de factores climáticos de naturaleza social y política. La prevención es difícil cuando se trata de eventos desconocidos o inimaginables en lo trascendental de muchas crisis” (Boin, Hart, Stern, & Sundelius, 2007, pág. 118).

Para Piñuel un punto de partida para establecer una tipología se relaciona con los orígenes de la crisis, puesto que puede ser provocada debido al surgimiento de un acontecimiento en las Relaciones Sociales internas o externas “la crisis de origen endógeno



ataca en primer lugar la cohesión interna de la empresa; y amenaza en segundo momento con extenderse a los públicos externos [...], la crisis de origen exógeno ataca en un principio la imagen de la empresa ante sus públicos externos, y después, naturalmente, se extiende en el interior como una mancha de aceite” (Piñuel, 2002, pág. 8); al surgimiento de un acontecimiento en las relaciones internas con el entorno humano y con el entorno humano externo en el que se desarrolla u opera una organización; y puede ser provocada por un acontecimiento en las relaciones internas de comunicación o en las relaciones externas de comunicación.

Desde la perspectiva de Ulmer la crisis se puede clasificar en dos categorías, crisis intencionales, que son iniciadas mediante actos intencionales con el objetivo de dañar la organización y las crisis no intencionales, que contemplan los momentos imprevisibles e inevitables.

Dentro de la clasificación de Ulmer para éste particular caso de estudio cabe resaltar dos de los siete tipos de crisis intencionales que presenta, que son la mala gestión del riesgo puesto que los resultados de ella pueden ser desastrosos para los clientes, empleados o ambos; y el liderazgo falto de ética que es la categoría más inclusiva, puesto que trata de la ética personal y profesional de los líderes, temas de corrupción, mal manejo o desvío de recursos y mal comportamiento son algunos de los principales temas que incluye que pueden conducir a una crisis (Ulmer, págs. 9-11).

De las crisis no intencionales propone cinco tipos sin embargo para el caso de estudio se empleará únicamente el de las interacciones técnicas imprevisibles, que son los eventos producidos en consecuencia de una cadena de eventos desafortunados (Ulmer, págs. 11-13).

Por otro lado algunos autores realizan divisiones o delimitan ciertos momentos determinantes durante las crisis para comprenderla y así gestionarla de manera más eficaz, esto conforma las etapas de la crisis; al igual que en la tipología de la crisis, existen diversas perspectivas de acuerdo al autor que las nombra.



Por ejemplo, Piñuel menciona que según la duración de la crisis ésta puede evolucionar según un ciclo de vida clásico, aunque algunas crisis no pasen necesariamente por la fase crónica:

- Fase preliminar, la crisis se presiente por ciertos signos precursores.
- Fase aguda, la crisis estalla, los medios de comunicación se adueñan del acontecimiento, su cobertura es máxima.
- Fase crónica, los acontecimientos se suceden, se genera interferencia de los diferentes actores y sobre los medios de comunicación, se suscita un proceso de acciones y reacciones, por ejemplo, el lanzamiento de una investigación, tentativas de una y otra parte para el saneamiento de la situación, apertura de negociaciones, etc.
- Fase post-traumática, tanto la organización como los diferentes afectados extraen un balance, se toman decisiones que busquen el fortalecimiento de la organización y que prevengan situaciones futuras similares.

(Piñuel, 2002, pág. 8)

Mena presenta de otra manera el ciclo de vida de una crisis basado en la propuesta de Fink, quien utiliza la metáfora de una enfermedad que comienza con la aparición de los síntomas hasta desarrollar una patología irreversible. Las fases que propone son:

- Fase pródromo, en la que aparecen los síntomas de la enfermedad.
- Fase aguda, en ésta la enfermedad se manifiesta de manera plena, pero no siempre se sabe que cuál es ni qué tan grave pueden ser sus efectos.
- Fase crítica, aquí la enfermedad ha generado daños y hay que lidiar con las consecuencias.
- Fase de resolución, es la fase final y en ella la enfermedad ha cesado, se controló o tuvo consecuencias irreparables.

(Mena, 2011)

En su libro *Ongoing Crisis*, Coombs de manera muy sintética realiza una clasificación de las etapas de la crisis desde la perspectiva de su manejo en pre-crisis, respuesta a la crisis y post-crisis:



- En la Pre-crisis, lo más importante es el escaneo constante del entorno y los grupos de interés con el objetivo de encontrar advertencias sobre posibles amenazas.
- Respuesta a la Crisis, en ésta etapa se busca generar una red de canales por medio de los cuales se monitoreen los avances de la crisis y se den respuestas oportunas, precisas y políticamente correctas ante los eventos que se suscitan.
- Durante la Post-crisis, se provee información y actualizaciones a los grupos de interés e involucrados una vez que la crisis ha finalizado de manera oficial. (Coombs T. , 2015)

Debido a la naturaleza de las crisis y a la complejidad de los sistemas no todas las crisis pueden ser predichas o prevenirse, a pesar de presentar síntomas, advertencias o signos precursores debido a que la organización es un conjunto de sistemas que interactúan entre sí, por lo que, es necesario poder manejarlas de la mejor manera posible de tal forma que generen el menor impacto negativo a la legitimidad, a la reputación o a la organización.

3.2.2 Teoría de los sistemas complejos

Esta teoría aporta al análisis de la crisis en la organización la comprensión del manejo de crisis desde la perspectiva de la Teoría de los Sistemas y la Teoría de la Complejidad, lo que permite observar cómo se conforma, funciona y por qué reacciona de cierta manera ante algunos estímulos la organización.

En cuanto a la teoría de la complejidad está basada en “el estudio de varios actores individuales que interactúan de manera local en un esfuerzo para adaptarse a su situación inmediata” con el resultado que “éstas adaptaciones locales... se acumulan para formar un patrón a gran escala que afecta a la sociedad, incluso de maneras que no pudieron ser anticipadas” (Murphy, 2000 en Glipin, 2011). Al afectar a la sociedad la relación de la



organización con los grupos de interés puede ser alterada, lo que en algunos casos podría dar como resultado una modificación en la legitimidad y percepción de la organización, al generarse una situación de crisis.

Y la teoría de sistemas desde la perspectiva de Lucas Marín, permite identificar y explicar desde su propia lógica los elementos y la génesis de las crisis en las organizaciones gubernamentales puesto que éstas en primer lugar presentan una estructura organizacional mecánica, dónde los roles son especializados y las responsabilidades se encuentran claramente definidas entre departamentos.

En segundo lugar para su coordinación y control tienen una supervisión jerárquica, con procedimientos estandarizados, planes detallados y una evaluación frecuente de los resultados alcanzados mediante sondeos, estudios de opinión y encuestas de desempeño, que posteriormente son empleadas de manera estratégica.

Finalmente los procedimientos y operaciones son principalmente estandarizados, la comunicación interna por lo general se da de manera vertical, suponiendo una mayor complejidad organizativa ya que la comunicación fluye directamente del líder a sus subordinados, replicándose en cada subsistema, necesaria debido a su tamaño, puesto que da un mayor control de la organización. (Lucas Marín, La comunicación en la empresa y en las organizaciones, 2002)

Sin embargo el manejo de crisis en los sistemas complejos no puede ser anticipado o planeado, debido a su naturaleza dinámica, altamente impredecible y no lineal en sus patrones de cambios, “los pequeños cambios pueden producir consecuencias desproporcionadamente grandes, impactos de gran tamaño pueden conducir a consecuencias relativamente pequeñas y puede haber varios resultados posibles para un mismo evento” (Giplin & Murphy, 2011). Debido a estos altos niveles de imprevisibilidad es importante que la organización cuente con un sistema de información multidireccional y un equipo conformado por diversos elementos de la organización cuyos enfoques sean



distintos y puedan aportar diversos puntos de vista, opiniones y experiencias desde sus sub-sistemas o grupos de operación ante la aparición de una amenaza.

Debido a éste enfoque de sistemas complejos se puede tener una perspectiva específica en la crisis y su solución, “al centrarse en la crisis como un síntoma, se pueden buscar las causas fundamentales dentro de la organización y en sus relaciones con otros actores en el entorno en el que operan; así la crisis refleja el funcionamiento normal de un sistema disfuncional” (Giplin & Murphy, 2011). Al ofrecer una visión holística, se buscan patrones de relaciones con nuevos eventos, la relación con la audiencia, los factores culturales y el entorno, dando mayor información al tomador de decisión, como consecuencia se generan las herramientas para una mejor gestión de crisis.

3.2.3 Gestión de crisis

Por lo antes dicho, la gestión de crisis es definida como “la capacidad de un organización de planificar, en prevención de un cambio de sentido, de modo que se puedan evitar sus consecuencias negativas y se capacite a la misma para ejecutar de forma rápida, eficiente y efectiva las medidas de emergencia necesarias” (Herrero, 2002) en un plano más específico referido a la organización pública “la gestión de crisis es gobernanza bajo condiciones extremas” (Arjen Boin, 2005)

Para Mena la gestión de crisis es “preparar a la organización para enfrentar una crisis con la mayor ventaja posible” (Mena, 2011) de tal forma que se logre disminuir la vulnerabilidad de la organización y los posibles riesgos por medio de la detección y manejo de amenazas.

Más importante aún, hace énfasis en “mantener ‘las riendas’ de la organización frente a una amenaza que la azota, con urgencia para decidir y actuar en condiciones de alta incertidumbre para mantener la credibilidad de la organización” (Mena, 2011). Mena ya hace referencia al activo intangible de la credibilidad, que involucra a los grupos de interés y es de suma importancia para mantener la estabilidad de la organización en todo momento.



La gestión de crisis puede comprenderse también como “un proceso intrínseco, tanto de la alta dirección como de la administración de las organizaciones. Es, más que un conjunto de actividades o procedimientos, una actitud decisoria o un atributo de toma de decisiones que sopesa, en las alternativas de acción que constituye, la posibilidad de evitar graves contingencias” (Mena, 2011) En éste proceso se busca prever consecuencias, implementar mecanismos sistemáticos de identificación de amenazas y valoración de riesgos, basados en la experiencia y el aprendizaje, de tal forma se puedan generar medidas preventivas y correctivas que se pueden aplicar durante la crisis que las generó o en eventos posteriores.

Con el objeto de calcular los efectos de la imprevisibilidad del ambiente es necesario que de manera interna la información sea compartida, transmitida y recibida en y entre los subsistemas, en algunos casos la información también es almacenada para su empleo posterior. Algunos investigadores como Egelhoff y Sen “han propuesto que la gestión de crisis debería ser vista desde la perspectiva de un modelo de procesamiento de la información. La información que se transfiere de forma inadecuada, o no es transferida en absoluto, priva a los servicios de información que pueden ser esenciales para poder operar de manera eficiente. Operar de manera ineficiente puede crear crisis. Operar eficientemente la impedirá” (Jay Zaremba, 2012).

La gestión de crisis puede ser aplicada en dos situaciones diferentes; cuando la organización se encuentra en una situación de crisis y tiene que reaccionar ante ésta para lo cual requerirá implementar estrategias de manejo de crisis y en segundo lugar, cuando se da un seguimiento constante al entorno y a la organización, de tal forma que sea un “proceso que forma parte de la propia dirección estratégica de la organización, así como de sus procedimientos de gestión cotidianos” (Mena, 2011) con el objetivo de evitar situaciones que desestabilicen a la organización.

A pesar de tener un plan estratégico de seguimiento al entorno la organización se pueden presentar situaciones de crisis que surjan de manera eventual, debido al dinamismo del ambiente, sin embargo la planeación para la reducción de eventualidades en las organizaciones se vuelve indispensable, una organización tal vez no pueda controlar su



entorno, pero de algún modo podrá anticiparse a ciertos acontecimientos de tal forma que el impacto de la crisis sea el menor posible.

Es importante que la organización cuente con sistemas de información contenidos en su plan estratégico, puesto que ésta implementación de la teoría de sistemas se aplica no sólo en la prevención de crisis sino también para potencializar la capacidad de la organización para comunicarse cuando surge una crisis. “Cuando la información no es transferida de una unidad a otra, se priva al personal del conocimiento que necesitará para responder de manera inteligente a consultas realizadas durante la crisis” como consecuencia de un buen flujo de información y la aplicación de los principales resultados de la teoría de sistemas puede surgir la creación de un sistema de información que pueda “generar para la organización la oportunidad de llevar a la urgencia y la avalancha de información durante la crisis” (Jay Zaremba, 2012) de manera exitosa o que genere la menor cantidad de daños esperados.

Sin embargo para que puedan existir los sistemas de información efectivos es necesario que la organización tenga permeabilidad entre sus subsistemas y también con los actores clave relacionados con ella, como pueden ser sus clientes, proveedores, auditores, etc, además de tener un sistema de inteligencia que nutra de información valiosa siempre a la organización desde sus diferentes flancos, entre subsistemas, entre la organización y su exterior, y desde su entorno hacia el interior de la organización. Al ser permeable, la comunicación podrá ser la que ayude a detectar la existencia de una posible crisis, además de provocar situaciones que le den congruencia a la organización y su comunicación evitando poner en riesgo su imagen y la relación con su entorno.

Como se ha mencionado anteriormente es importante que la organización para la gestión de crisis cuente con un sistema de prevención o detección, alimentado por medio de los canales formales e informales de información y comunicación al interior y al exterior de la organización, tomando en cuenta el entorno, la cultura del lugar en donde desarrolla sus actividades y a sus diferentes grupos de interés, quienes serán en cierto momento elementos determinantes para definir el rumbo y la magnitud con la que la crisis se pueda presentar.



Con el objetivo de procurar una gestión de crisis exitosa es importante conocer y reconocer la etapa o fase de la crisis en la que se encuentra la organización una vez se haya detectado su existencia, para poder poner en acción el plan de gestión de crisis acorde a las necesidades y no perder de vista algunos elementos o factores del entorno o la organización que pudieran generar resultados negativos y dañen la reputación organizacional o el capital simbólico de algunos de sus líderes.

Es necesario recalcar que existen diversos criterios que clasifican las etapas de la crisis, sin embargo para ilustrar algunas de las estrategias pertinentes durante la gestión de crisis mencionadas por autores como Coombs, Piñuel, Mena, Boin o Jay Zaremba , se han seleccionado las etapas de la crisis que presenta Coombs, puesto que por su naturaleza permite adaptar las estrategias en momentos definidos.

Etapa de Pre-Crisis

En ésta etapa Jay Zaremba realiza un análisis de diversos autores y teorías y llega a la conclusión de que es necesario evitar la negación ante la posibilidad de la existencia de una crisis, la organización se debe mantener alerta y con los ojos abiertos ante la posibilidad de una amenaza, puesto que si minimiza o niega la existencia de posibles crisis podrá tener repercusiones negativas importantes para la organización.

Otro de los elementos que menciona Jay Zaremba, para una organización, es la legitimidad y el *ethos* organizacional. La legitimidad debe ser trabajada y reforzada por la organización durante los momentos de calma, puesto que será uno de los principales elementos para la implementación de estrategias de reparación de imagen y minimización de daños en la organización. El *ethos* “es usado para describir las percepciones que los miembros de una audiencia atribuyen al vocero” (Jay Zaremba, 2012, pág. 81), por lo que, el *ethos* organizacional se refiere a las percepciones de los grupos de interés con respecto a una organización basadas principalmente en la reputación que la organización ha construido, en consecuencia durante la gestión de crisis la organización debe trabajar para preservar la percepción de legitimidad.



Con respecto a éste proceso de gestión de crisis en la etapa de pre-crisis de acuerdo a Piñuel, es prioritario para la organización poder identificar en primer lugar los riesgos de crisis en tiempo de calma, plantear posibles escenarios negativos, para poder generar reflexiones, estrategias y preparar a los miembros de la organización. Éste plan de anticipación presenta ventajas puesto que “a nivel interno permite abordar de modo neutro y constructivo las eventualidades, que en su propio contexto serán vividas de manera negativa” (Piñuel, 2002, pág. 10), de tal manera se reduzca el caos en la organización, puesto que los recursos humanos al estar preparados podrán tomar decisiones más asertivas en tiempo y forma y presentar un buen comportamiento ante la crisis, como resultado se podrán minimizar los riesgos para la organización.

Por otra parte Mena reconoce en ésta etapa dos momentos, la prevención y la preparación. Para la prevención menciona la necesidad de identificar las amenazas con el objetivo de sopesar su gravedad potencial, reconocer y priorizar los riesgos que pueda correr la organización. Y durante la preparación se deberá “disponer lo necesario para gestionar una crisis en caso de que ocurra” (Mena, 2011, pág. 38) para lo cual la organización deberá preparar los recursos disponibles para hacer frente a la crisis, desarrollar un plan de manejo de crisis y ensayar, poniendo a prueba sus recursos.

Con el objetivo de dar sentido a una crisis es necesario que los líderes se aseguren de contar con equipos y sistemas robustos y precisos de recolección de datos y de verificación de información. “Deberían asegurar y encarecer al personal para que busque metódicamente los hechos relevantes en la explosión de datos” (Boin, Hart, Stern, & Sundelius, 2007) verificar los hechos clave, comprobar las suposiciones y verificarlas en comparación con sus propios valores y objetivos políticos.

En consecuencia se concebirá un plan preventivo y simulaciones al lograr la identificación de posibles escenarios negativos, los registros de crisis anteriores y las auditorías de vulnerabilidad en las que se identifican los riesgos que corre la organización y el líder de acuerdo a su naturaleza. “Éste documento permitirá poner en marcha inmediatamente un servicio *ad hoc* como la mejor fuente de información; controlar la orientación de las informaciones [...], dar prueba de sangre fría y de sentido de la



responsabilidad [...] y dejar disponible un tiempo precioso para tomar las medidas que hay que imponer en la gestión de crisis” (Piñuel, 2002, pág. 14).

Sin embargo “la existencia y el uso de un plan formal no condicionan la eficacia de la respuesta de crisis de ninguna manera” (Boin, Hart, Stern, & Sundelius, 2007, pág. 127) por lo que la flexibilidad y capacidad de respuesta del equipo de trabajo deberán ser tomadas en cuenta durante la ejecución del plan.

Motivo por el cual, la planificación y simulación en ésta etapa de la gestión toma gran importancia, ya que los participantes generan una mayor receptividad ante las necesidades de su entorno y su equipo, “desarrollan una comprensión de las necesidades y capacidades de otros actores potenciales de gestión de crisis. Esto ayuda a edificar capital social que facilita interacciones fluidas en el calor de la crisis” (Boin, Hart, Stern, & Sundelius, 2007, pág. 128). Al generar con anticipación vínculos y confianza entre posibles actores necesarios para el éxito del desarrollo de estrategias ante la impredecibilidad de los hechos, además de promover expectativas realistas para una coordinación efectiva.

Etapa de Crisis

La crisis es comprendida por la organización como el momento donde los eventos más críticos toman lugar, se presenta una amenaza para la organización y las respuestas deben ser dadas con certeza y rapidez.

Es en ésta etapa es en donde la identificación y la contención se tornan elementos importantes. Durante la identificación la organización deberá conocer y valorar los hechos además de seleccionar las acciones que activen el plan de manejo de crisis, de tal forma que los eventos posteriores no salgan del control de la organización y coloquen a la organización en una situación que salga de su control.

Conviene contar con otro elemento importante durante la gestión de crisis que es el plan de comunicación de crisis, implementado para disminuir en lo posible los efectos negativos de la crisis que puedan dañar a la institución. El objetivo de este plan es sintetizar la comunicación durante y después de una crisis, por lo que es un proyecto de largo plazo, que debe ser flexible e integrarse en el marco global sobre la estrategia de la empresa,



puesto que dará la pauta de acción a los integrantes de la organización; éste documento es necesario para precisar las estrategias en base a la información obtenida previamente por la organización para responder a los actores interesados, principalmente a los medios de comunicación, y definir “bajo la forma de un plan de actuaciones, las reacciones comunicativas a poner en práctica en la aplicación de medidas de urgencia, en el apoyo al comité de crisis y al grupo de asesoría técnica, y en la puesta en marcha de un dispositivo de comunicación interna y externa, tanto frente a interlocutores sociales, como frente a los Media” (Piñuel, 2002, pág. 28).

Otro elemento que es necesario tomar en cuenta es la restauración de imagen, ésta es una teoría que ha sido desarrollada desde los años sesentas y se basa en la premisa que “la comunicación durante y después de la crisis puede reducir el efecto negativo que la crisis puede tener en la legitimidad de las organizaciones” (Jay Zaremba, 2012, pág. 110)

El principal objetivo de la restauración de la imagen es lograr el correcto empleo del conjunto de habilidades para evitar que el daño que puede generar una crisis se propague, de tal forma que ésta teoría identifica y proporciona estrategias (Tabla 2) que pueden ser empleadas durante el manejo de crisis:

Teoría de la Restauración de la Imagen		
Estrategia	Descripción	Objetivo
Ataque	Atacar a aquellos que han retado a la organización en lugar de aceptar responsabilidades.	Desviar la atención hacia el actor contraparte y poner en duda su legitimidad.
Estrategia	Descripción	Objetivo



Reforzamiento	Detectar algunos logros, características o atributos positivos de la organización periféricos a la crisis y comunicarlos.	Restaurar la legitimidad al identificar algunos atributos positivos.
Compasión	Expresar preocupación, consideración y simpatía por aquellos afectados por la crisis.	Restaurar la legitimidad basándose en la estabilidad (histórico y frecuencias de crisis) y en la reputación de la organización.
Compensación	Compensar a aquellos afectados por la crisis.	Restaurar la legitimidad al tomar responsabilidad de los afectados.
Acciones correctivas	Tomar o hablar de tomar acciones que aseguren o garanticen a los grupos de interés que una crisis similar no volverá a ocurrir.	Restaurar imagen al implementar nuevas medidas, políticas o acciones que ataquen de manera directa el problema que origino la crisis.
Inviabilidad	Argumentar que la culpa no puede ser atribuida a la organización puesto que la viabilidad de los hechos que originaron la crisis no fue su responsabilidad.	Reducir el daño a la legitimidad al deslindar responsabilidades y dirigir el foco de atención a otro actor.
Negación	Negar las alegaciones que sostengan la responsabilidad de la organización en la crisis.	Restaurar imagen al negar las acusaciones y demostrar inocencia.
Diferenciación	Explicar porque lo que ocurrió en la organización es diferente de una ofensa que ha cometido otra organización.	Modificar la percepción sobre la legitimidad dañada al dar motivos morales, sociales o culturalmente más aceptados.



Desplazamiento	Desplazar la culpa y responsabilidad hacia otra parte.	Restaurar imagen basado en la integridad del argumento, la relación establecida con los grupos de interés, la reputación de la organización y la regularidad de las crisis.
Congraciarse	Identificar valores compartidos por la organización y los grupos de interés y realizar cambios y acciones notorias basadas en estos valores.	Crear y restaurar legitimidad ante grupos de interés que han perdido respeto por la organización.
Intimidación	Generar o provocar miedo en algunos actores que pueden tener información que genere crisis.	Restaurar imagen al evitar que información sea dada a conocer.
Minimización	Disminuir la importancia y daño de la crisis rebajando la importancia de los hechos y sus consecuencias.	Restaurar imagen al restar importancia y no enfocar gran cantidad de recursos en la crisis.
Mortificación	Demostrar humildad y vergüenza por los hechos ocurridos.	Restaurar imagen y legitimidad e incrementar el respeto recurriendo a la empatía e identificación.
Disculpas penitenciales y causales	<p>Pedir disculpas de manera oficial, mostrar arrepentimiento y preocupación por las víctimas, generalmente expresado mediante disculpas.</p> <p>Penitenciales: La organización expresa remordimiento y no ofrece una</p>	Reducir el daño a la imagen y restaurar la legitimidad al admitir que estuvo mal, disculparse y tomar medidas correctivas.



	<p>explicación que describa porque se encuentra en posición de disculparse</p> <p>Causales: La organización da las razones por las que los eventos se desarrollaron de tal forma.</p>	
Sufrimiento	Sugerir que junto con las víctimas la organización también está sufriendo, se coloca cómo víctima de la crisis.	Reducir los problemas relacionados con la pérdida de legitimidad al demostrar que también ha sufrido daños.
Trascendencia	Colocar la crisis en perspectiva con otro evento de mayor trascendencia.	Reducir el daño a la imagen al dar enfoque y enfatizar la existencia de otros temas de mayor importancia.

Tabla creada con información de Alan Jay Zaremba, *Crisis Communication* (2012)

Estas estrategias pueden emplearse de manera individual o combinada para diversos tipos de crisis, de acuerdo al objetivo que persiga la organización. El éxito o fracaso de las estrategias dependerá de la habilidad del equipo de manejo de crisis para detectar o apreciar de manera correcta el momento, el entorno y la sensibilidad de los grupos de interés y actores involucrados e implementar las acciones necesarias.

Un factor que toma gran importancia en ésta etapa es la comunicación, puesto que “una crisis nunca habla por sí misma” (Boin, Hart, Stern, & Sundelius, 2007, pág. 129), la comunicación en la crisis es uno de los más efectivos medios de imponer orden en un ambiente dinámico por lo que debe ser la organización quien dé significado, voz e imagen si busca tener el control, puesto que en momentos de incertidumbre se podrá generar un proceso de elaboración colectiva de significado en la que una gran cantidad de diversos actores realicen interpretaciones diversas de los hechos generando una gran variedad de versiones. Lo cual podrá generar daño a la organización si no se logran detectar, controlar o encausar, de tal manera que “la habilidad para configurar imágenes de reciente



adversidad es extremadamente útil para establecer nuevos cursos de acción” (Boin, Hart, Stern, & Sundelius, 2007, pág. 130).

Al hablar de comunicación es importante resaltar que se puede presentar a diferentes niveles tanto al interior como al exterior de la organización por lo que es de vital importancia tomar en cuenta las publicaciones de los diversos medios de comunicación y preparar una estrategia pertinente que responda a los diferentes cuestionamientos que la opinión publicada por los medios de comunicación puedan llegar a realizar.

La comunicación es una herramienta de gran importancia, que tiene el poder de modificar percepciones, generar posicionamientos y variar los niveles de credibilidad y legitimidad de una organización o un líder en particular. “Por medio de una comunicación efectiva, los líderes pueden conformar las percepciones que canalizan el comportamiento” (Boin, Hart, Stern, & Sundelius, 2007, pág. 130) de tal forma puedan generar significados que impacten en las percepciones de los diversos grupos de interés.

Con el objetivo de que la comunicación genere el impacto deseado la organización cuenta con la herramienta discursiva. El discurso es de gran importancia como “herramienta de legitimación política, es hoy un vehículo para el posicionamiento de líderes, sociedad y medios de comunicación, así como para la evaluación y supervisión de sus posturas” (Meyenberg & Lugo, 2011) por medio de la cual la organización de forma estructurada logra comunicar un mensaje con el fin de impactar a un determinado público o como se menciona anteriormente a los diversos grupos de interés.

Algunas de las estrategias empleadas durante la crisis para la construcción discursiva son los desplazamientos semánticos y sus dimensiones, propuestas por Teun A. van Dijk en su artículo ‘Opiniones ideológicas de la prensa’. Su principal objetivo es desviar la atención hacia determinados actores de la forma que sea considerada más favorable para la organización.

Los desplazamientos semánticos son “las estrategias globales de auto-presentación positiva y presentación negativa del otro que también pueden implementarse al nivel local de las oraciones y secuencias de oraciones. Los desplazamientos semánticos llamados paralipsis son los que en una parte de la oración ejecutan una estrategia y en la otra parte



de la oración otra estrategia y son: Negación aparente, la primera cláusula pone el acento en la tolerancia del hablante, mientras que el resto de la frase puede ser muy negativo. De igual modo sucede en la concesión aparente y en la empatía aparente". (van Dijk, 1996)

Sus dimensiones son

- Volumen, a modo de estrategia, hablar mucho de nuestras cosas buenas y sus cosas malas y decir poco de nuestras cosas malas y sus cosas buenas.
- Importancia, a modo de estrategia, es previsible que la información favorable sobre/para nosotros y desfavorable para ellos sea construida como macro-información importante o temática y viceversa.
- Pertinencia, la importancia utilitaria de la información para los usuarios y por lo tanto está controlada por modelos de contexto, determinada información importante puede ser menos pertinente para la audiencia y viceversa por lo que es importante medir la pertinencia en términos de la gravedad o el alcance de las consecuencias para los usuarios.
- Implicitud/explicitud, a modo de estrategia, hacer explícita la información y las opiniones buenas para nosotros y malas para ellos y viceversa.
- Atribución, en contextos explicativos los actos pueden atribuirse diversamente a autores y explicarse en términos de su propia situación, agenciar responsabilidad y culpa respecto a las acciones. A modo de estrategia, las buenas acciones pueden ser atribuidas a nosotros y las malas a ellos.
- Perspectiva, los acontecimientos son descritos y valorados desde la posición, punto de vista o perspectiva del hablante.



Sin embargo la difusión del mensaje discursivo en la actualidad se presenta a través de diversos medios de comunicación de manera tanto formal como informal, lo que provoca que la información no solamente llegue a los públicos a las que se pretende impactar sino que también sea recibida por una gran diversidad de públicos, que de igual forma emiten sus juicios sobre el fenómeno, la organización y sus líderes.

Un correcto seguimiento de la información emitida en los diversos medios de comunicación, una construcción coherente del discurso que contenga información pertinente y la postura de la organización ante los eventos críticos, al igual que su difusión en medios de comunicación de importancia estratégica, son de gran utilidad para el proceso de gestión de crisis, ya que éstas acciones pueden otorgar mayor control e información de la situación a la organización.

A su vez la resolución es el último momento determinante por el que transita la crisis, puesto que la resolución es “restablecer las operaciones primordiales de la organización a partir de las circunstancias que hayan resultado de la crisis” (Mena, 2011, pág. 39). Para llegar a éste momento es necesario dejar en claro cuándo se ha terminado la crisis, para buscar oportunidades derivadas del fenómeno y regresar al funcionamiento normal de la organización.

Etapa de Post-Crisis

“El final de la crisis se perfila cuando la empresa gana en capacidad de respuesta y retoma el dominio de su propia imagen” (Piñuel, 2002, pág. 32). Sin embargo los síntomas de esta evolución se presentan de manera tenue, algunas veces se puede llegar a confundir el final técnico (cuando el caos ha cesado y se percibe un estado de calma, pero siguen existiendo respuestas y reacciones ante el fenómeno) y la terminación de la crisis (cuando la organización se encuentra completamente fuera de la crisis). Un correcto manejo post-crisis podrá generar un ambiente de calma en la organización y evitará un gasto innecesario de recursos en ésta etapa.



Cabe resaltar que en algunas ocasiones y sobre todo en el área política, las crisis no terminan por sí solas, debido principalmente a los intereses de diversos actores que buscarán explotar éste episodio en su propio beneficio, por lo que se torna imperante una intervención que dé fin a la crisis. El líder a lo largo del desarrollo del fenómeno debió enfocar sus esfuerzos en manejar la dimensión política y delegar la dimensión operacional, por lo que en ésta etapa deberá prestar especial atención a la conclusión de la crisis en los dos frentes, de tal manera que logre evitar que éste evento pueda generar una crisis posterior.

Además, la gestión de crisis se concentra en dos vías de acción de forma simultánea, primero en “la resolución del problema original” por lo que sucedió la crisis y segundo, en “la protección y defensa de la reputación de la organización” ya que puede poner en juego la legitimidad de la organización y poner en riesgo la reputación de los integrantes de la misma. (Mena, 2011)

En consecuencia se vuelve de gran importancia para la organización extraer las enseñanzas generadas durante el proceso de crisis, puesto que es posible que se hayan evidenciado las debilidades de la organización abriendo oportunidades de mejora en los procesos de comunicación, teniendo en cuenta que será necesaria la retroalimentación de los involucrados durante la crisis y en su gestión además de devolver la confianza a los actores involucrados o grupos de interés, evitando “el triunfalismo cuando (se asuma que) la crisis se haya terminado particularmente bien” (Piñuel, 2002, pág. 33).

Mena concuerda con Piñuel en cuanto al paso final, que es el aprendizaje, donde se deben “identificar lecciones de la crisis y aprovecharlas para reforzar la capacidad de la organización para gestionar la crisis, así como para mejorarse a sí misma” (Mena, 2011, pág. 39). Para lograr éste aprendizaje recomienda documentar las acciones tomadas, valorar el impacto de la crisis, evaluar el desempeño de la organización y de los miembros de ésta durante la gestión de crisis, realizar ajustes estratégicos que se detectaron como necesarios para la organización y reiniciar la búsqueda de oportunidades bajo las nuevas condiciones en las que se encuentre la organización.



Hay que mencionar además que será necesario e inevitable rendir cuentas, ya que, “las crisis exigen un proceso de rendición de cuentas abierto y activo, uno que haga posible liberar tensiones, reequilibrar el sistema social y político y participar en aprendizaje significativo”, proceso en el que se deberá poner especial atención y designar recursos, puesto que para determinados actores podría ser peligroso, e implicar consecuencias negativas para sus carreras, imagen y posición política, en algunos casos hasta podría implicar consecuencias legales y de tipo penal.

Es importante reconocer que “la magnitud de las crisis y la destreza con la cual se las enfrenta, permite valorar consecuentemente, el modo como se ejerce un determinado liderazgo. Un liderazgo ineficaz para reconocer, entender y contener una crisis tiende a ser rebasado por vorágine de sucesos [...] Las crisis generan trastornos. Esto es inherente a la naturaleza de tales eventos. Su carácter repentino únicamente es el final de un proceso de incubación, debido a numerosas causas, que producen un desequilibrio que irrumpe en la cotidianidad” (Mena, 2011) por lo que generan trastornos que restan control y cohesión en la organización. A pesar de la existencia de un plan de crisis y la implementación de diversas estrategias para la contención de daños algunas veces las crisis se desarrollan de manera desfavorable y generan daños a la organización.

Algunas de las áreas de oportunidad detectadas por Jay Zaremba durante el manejo de crisis pueden ser que no se haya probado el plan de crisis antes de ponerlo en acción, no haber anticipado las posibles reacciones a los mensajes generados durante la comunicación de crisis, crear y nutrir una cultura que no premie la transparencia “un plan de crisis que llama a la transparencia será probablemente inefectivo si la cultura organizacional no apoya la honestidad” (Jay Zaremba, 2012, pág. 100), el quedarse sin recursos durante la crisis es un riesgo importante que debe ser tomado en cuenta, ya que sin recursos es probable que la compañía fracase y finalmente no seguir o descartar el plan de crisis .

La etapa de post-crisis se convierte en un momento de suma importancia para la organización y sus líderes, puesto que de ella depende aprender de los errores, reconocer la posición en la que se encuentran y seguir adelante con sus actividades en el nuevo escenario en el que se desarrollan después de haber afrontado la crisis.



3.3 Las consecuencias de una crisis y el capital simbólico: Gobernanza, legitimidad y reputación.

En efecto, las crisis tienen importantes costos y sobre todo una crisis que no es bien manejada. “Uno de los principales riesgos de enfrentar una crisis reside en que ésta puede demandar no sólo la erogación de cuantiosos recursos económicos, sino que puede socavar la reputación de la organización involucrada y la de sus líderes” (Mena, 2011). Por lo que será necesario ahondar en el concepto de reputación para reconocer la importancia de tener efectividad en las acciones de la organización y las posibles consecuencias derivadas de la eficiencia en el manejo de crisis.

Una primera aproximación al concepto de reputación es el que proporciona el Diccionario de la Real Academia Española, la “opinión o consideración en que se tiene alguien o algo” y el “prestigio o estima en que son tenidos alguien o algo” (Española, 2016), siendo el resultado de la percepción favorable o desfavorable de una audiencia respecto a otro(s), por lo que se convierte en un juicio de valor, basado en un comportamiento esperado.

Desde la perspectiva sociológica la reputación es entendida como “fuente de legitimación social de las empresas (u organizaciones). La reputación será una construcción social compartida por los colectivos implicados, la responsable del apoyo o rechazo social que genera” (Carreras, Alloza, & Carreras, 2013, pág. 41)

Para las organizaciones “la reputación es el mejor exponente del recurso intangible de mayor valor estratégico” (Carreras, Alloza, & Carreras, 2013, pág. 28); es considerada junto con la marca uno de los principales recursos intangibles que le dan valor y sustento.

En el mundo corporativo la marca y la reputación generan valor económico, pueden llegar a incrementar las ventas y dan reconocimiento ante los grupos de interés. En el área



política son elementos que generan condiciones de gobernanza, refuerzan lealtades y proveen confianza a los diversos grupos de interés.

La gobernanza es uno de los elementos clave para la gestión gubernamental, puesto que se puede entender como “el proceso o conjunto de acciones mediante el cual el gobierno dirige o conduce a la sociedad. Pero examinando a fondo, la dirección de la sociedad supone e implica definición de objetivos comunes, la aceptación social suficiente de los mismos, la participación directa o indirecta de la colectividad en la realización de objetivos comunes y la coordinación de las múltiples acciones de los actores sociales para posibilitar y/o asegurar su realización” (Aguilar, 2009, pág. 90). Por lo que el no contar con el apoyo de la sociedad puede suponerle al gobierno dificultades en el desarrollo de acciones durante su gestión.

De igual forma Porras define el concepto de gobernanza como “un orden construido a través de la convergencia de intereses entre actores públicos y privados que se sostiene gracias a dinámicas no jerárquicas ‘horizontales’ que fragmentan la capacidad de intervención vertical del ejecutivo, pero que aumentan la aceptación de sus políticas” (Ramírez, 2011). De tal forma que, a mayor intervención del sector privado (la sociedad), en decisiones del sector público (el gobierno), mayor legitimidad tendrán las acciones llevadas a cabo por los gobernantes debido a que ésta inclusión ciudadana provoca que las acciones realizadas tengan mayor trascendencia en los sectores sociales que afectan de manera directa.

De acuerdo a lo antes mencionado la generación de condiciones que propicien la gobernanza es de gran importancia durante la gestión, puesto que, su existencia afecta de manera directa la legitimidad, estabilidad y permanencia de un gobierno. Uno de los riesgos que puede correr un gobierno es que no se le permita realizar sus funciones e implementar acciones de gobierno de manera normal, al ser opacadas o bloqueadas por sectores inconformes de la sociedad.



Por otro lado, la legitimidad desde la teoría política, “implica la capacidad de un sistema político para generar y mantener la convicción de que las instituciones políticas existentes son las más convenientes o apropiadas para la sociedad”. (Lipset, 1992)

La importancia de la legitimidad se ha expresado de igual forma con la inclusión de la reputación a las métricas de desempeño organizacional como valor fundamental intangible que amplía hacia los demás grupos de interés que forman parte del entorno de la organización.

A su vez, una de las principales bases para formar una buena reputación es la generación de confianza, “las bases en la construcción de la confianza se sitúan en adquirir compromisos sobre los temas y asuntos que son relevantes para los ciudadanos como respuesta a lo que esperan de la organización los grupos de interés, y después cumplirlos” (Carreras, Alloza, & Carreras, 2013, pág. 29). La organización debe encontrar el adecuado balance entre percepción de los grupos de interés y la realidad a la que se enfrenta durante su gestión, de tal forma, logre realizar el cumplimiento de las expectativas y compromisos de su gobierno.

Gestionar la reputación y una marca gobierno o personal implicará asumir un compromiso por parte de la organización al servicio de los grupos de interés, “donde solo la creación de valor compartido y equilibrado permitirá un crecimiento sostenible y capaz de genere cohesión social” (Barton, 2011 en Carreras, Alloza, & Carreras, 2013).

Para poder gestionar la reputación, mejorarla o protegerla será importante en primer lugar medirla, para lo cual es necesario conocer las expectativas de los grupos de interés, puesto que una buena reputación depende de la capacidad de la organización de responder ante esas expectativas, además de “permitir identificar cuáles son las palancas de gestión, las dimensiones o pilares que fortalecen o deterioran la reputación” (Carreras, Alloza, & Carreras, 2013, pág. 36). Las mediciones pueden ser realizadas mediante métricas de reputación, tomando en cuenta los deseos, necesidades y expectativas de los grupos de interés comparados con las respuestas que la organización ha dado ante estos. Estas



mediciones pudieran generarse desde la organización o mediante organizaciones externas, que funjan como medidores de la opinión pública, la opinión publicada o simplemente como auditores de la organización.

La reputación al ser un valor de las organizaciones se puede gestionar de manera estratégica, de tal forma que los grupos de interés lleguen a tener una percepción positiva de la organización legitimándola como tomadora de decisiones y gestora de proyectos.

Por tanto en una organización “una reputación dañada puede ofender a los clientes de las empresas, los donantes sin fines de lucro y los legisladores que proporcionan ingresos fiscales a las agencias gubernamentales” (Coombs W. T., 2010) Por lo tanto, será de gran importancia para la organización vigilar y gestionar mediante recursos y estrategias la integridad, reputación y legitimidad de la organización durante las etapas de la crisis.

De manera más directa con una visión individualista “el daño efectuado a la propia reputación puede producir perjuicios en la propia carrera e incluso en la vida personal; y los perjuicios de este tipo pueden tener consecuencias que superen ampliamente el marco vital de los individuos afectados, debilitando e incluso socavando las instituciones o las políticas con las que están (o hayan estado) vinculados” (Thompson, 2001). Como consecuencia de una crisis éste daño a la reputación puede ser el que sufra el líder de la organización o el responsable de dar respuesta o cara a los eventos por los que en primer lugar se generó la crisis.

Este daño a la reputación, como se ha mencionado antes es el responsable de mermar el capital simbólico de un líder en particular. Por medio de este concepto, capital simbólico, se hace referencia al reconocimiento de prestigio y autoridad otorgado a un individuo en particular desde la percepción de un grupo social, que lo dota de status para actuar de determinada manera. De ahí que “en un mundo en el que el capital simbólico es un recurso valioso y escaso, la reputación tiene una importancia real.” (Thompson, 2001)

En conclusión “algunas veces, las organizaciones clasifican mal los problemas, se concentran en aspectos técnicos e ignoran los asuntos de percepción. No obstante, es con frecuencia la percepción pública lo que causa la crisis misma” (Augustin, 2001 en Mena,



2011, pág. 45). Por lo que será de vital importancia para la organización tomar en cuenta la importancia su entorno, de la opinión pública y de la opinión publicada durante el proceso de gestión de crisis, implementando estrategias que le permitan mantener congruencia y control en sus acciones, preservando su reputación y legitimidad, de tal forma que se le permita mantener un estado de gobernabilidad.



Capítulo 4

Marco Metodológico

El objeto de estudio de esta investigación es el manejo de crisis de gobierno que realizó el Gobierno del Estado de Puebla en el Caso Chalchihuapan 2014. El análisis se realiza desde el estudio de las acciones estratégicas organizacionales implementadas para el manejo de crisis, y el indicador que se emplea para medir el éxito o fracaso de esta gestión de crisis es la medida de impacto positivo o negativo al capital simbólico del líder de la organización desde la opinión pública.

El análisis se realiza mediante la metodología estudio de caso; la cual se empleará para conocer a profundidad el fenómeno ocurrido en un momento determinado, del cual el investigador no tiene control.

El estudio de caso es utilizado para la obtención y ampliación de conocimiento y la generación o el descarte de teorías obsoletas o inadecuadas, por lo que se puede realizar tanto el estudio de un caso único como múltiples casos. De acuerdo a la naturaleza del objeto que se analiza en ésta investigación y su pertinencia, se seleccionó éste método, el estudio de caso único, además por ser de utilidad en el ámbito de las relaciones sociales y humanas con el objetivo de realizar diagnósticos y ofrecer soluciones.

La función del estudio de caso en el ámbito académico es “fomentar el análisis para comprender fenómenos verosímiles de la actualidad, con el fin de proporcionar herramientas, como conceptos teóricos, que ayuden a comprender o solucionar el problema” (UDLAP, 2015) por lo que se buscará analizar las acciones de la organización gubernamental para la gestión de la crisis de gobierno desde la perspectiva teórica organizacional de los sistemas, la gestión y manejo de crisis¹ y el capital simbólico con especial énfasis en la reputación, con el objetivo de mostrar de manera teórica la existencia de reacciones ciudadanas y consecuencias positivas o negativas para la organización, relacionadas de manera directa con las acciones estratégicas propias del manejo de crisis.

El estudio de caso es una metodología rigurosa, adecuada para investigar fenómenos en los que se busca dar respuesta a cómo y por qué ocurren, dándole el nivel



de profundidad de una investigación. Además “permite estudiar los fenómenos desde múltiples perspectivas y no desde la influencia de una sola variable, da oportunidad de explorar en forma más profunda y obtener un conocimiento más amplio sobre cada fenómeno, lo cual da paso a la aparición de nuevas señales sobre los temas que emergen, y juega un papel importante en la investigación.” (Chetty, 1996 citado en Carazo, 2006)

Según Martínez Carazo es “una estrategia de investigación dirigida a comprender las dinámicas presentes en contextos singulares, la cual podría tratarse del estudio de un único caso o de varios casos, combinando distintos métodos para la recogida de evidencia cualitativa y/o cuantitativa con el fin de describir, verificar o generar teoría”. (Carazo, 2006)

La utilidad de ésta herramienta se fundamenta en su efectividad para “ampliar el conocimiento en un entorno real, desde múltiples posibilidades, variables y fuentes, porque con este método se puede analizar un problema, determinar el método de análisis así como las diferentes alternativas o cursos de acción para el problema a resolver; es decir, estudiarlo desde todos los ángulos posibles; y por último, tomar decisiones objetivas y viables” (UDLAP, 2015). Es por esto que se propone tomar en cuenta en el análisis a los diversos actores clave de la organización que tuvieron parte en los eventos ocurridos en Chalchihuapan durante la gestión de crisis y la percepción desde la óptica de los ciudadanos.

Existen diversos tipos de estudio de caso, algunas veces las investigaciones pueden caracterizarse por su propósito y por la aportación teórica pretendida, “de este modo, según el propósito de la investigación, el estudio puede ser descriptivo (si se pretende identificar los elementos clave o variables que inciden en un fenómeno); explicativo (si se busca descubrir los vínculos entre las variables y el fenómeno a la vez que dotar a las relaciones observadas de suficiente racionalidad teórica) y predictivo (si se examinan las condiciones límites de una teoría) (Snow & Thomas, 1994, Carazo, 2006)”, por lo que el estudio de caso único que se realiza es del tipo descriptivo.

Para el desarrollo de éste método de investigación se emplean tanto herramientas cualitativas como cuantitativas. El resultado es un modelo metodológico mixto, en el que se implementa el concepto de triangulación, “que se ha considerado como la utilización de



múltiples métodos, materiales empíricos, perspectivas y observadores para agregar rigor, amplitud y profundidad” (N. Denzi e Y. Lyncoln, 1998 citado en Álvarez-Gayou, 2012). El objetivo es proveer a la investigación con los elementos necesarios que otorguen solidez, validez y fiabilidad a los argumentos.

Las herramientas metodológicas cuantitativas, “basadas en un número elevado de observaciones pueden ser descriptivas y explicativas, por cuanto se muestran adecuadas para el uso de técnicas estadísticas de carácter descriptivo (tales como: la tabla de frecuencia y las medidas de tendencia central, a través de las cuales es posible determinar, por ejemplo, ‘cuánto/s’ o ‘con qué frecuencia’ ocurre un determinado suceso), y explicativo (a saber: el análisis de regresión y el análisis de varianza entre otras técnicas, las cuales permiten determinar los factores que ejercen influencia significativa en el fenómeno objeto de estudio)” (Carazo, 2006).

El empleo de ésta herramienta es de gran utilidad para el análisis de ésta investigación al aplicarse a las bases de datos de Percepción Ciudadana sobre gobiernos y gobernantes del Estado de Puebla, que ayudarán a dar respuesta a la interrogante de la existencia de modificaciones positivas o negativas del capital simbólico.

Por otro lado, lo que caracteriza la investigación cualitativa desde el enfoque de Shaw (1999) es la gran participación del subjetivismo en las investigaciones epistemológicas “debido a que la epistemología subjetiva del paradigma de la investigación cualitativa ve la realidad social como algo construido por las personas, el investigador no puede permanecer distante del fenómeno social en el cual está interesado. No obstante, debe adoptar el papel de ‘instrumento para la recolección de datos’, lo cual le permite acercarse a dicho fenómeno y ser capaz de descubrir, interpretar y comprender la perspectiva de los participantes de la realidad social.” (Carazo, 2006)

Debido a que el empleo de las herramientas metodológicas cualitativas para los análisis de casos en profundidad, tratan de comprender el proceso por el cual tienen lugar ciertos fenómenos se han seleccionado para ampliar el alcance.

La metodología para recolección de la información cualitativa recomendada por Yin (1989) es la utilización de “múltiples fuentes de datos y el cumplimiento del principio de



triangulación para garantizar la validez interna de la investigación” permitiendo la verificación de los datos obtenidos por medio de las diversas fuentes. “En consecuencia, el investigador podrá utilizar diferentes fuentes de información, bases de datos, Internet, entrevistas a investigadores del área, organismos públicos o privados, documentos y estadísticas relacionadas con el fenómeno abordado en la investigación; la aplicación de distintos instrumentos de recolección de información, tales como: entrevista personal no estructurada, entrevista personal estructurada, encuestas por cuestionarios, observación directa estructurada, observación directa no estructurada, revisión de documentos y de datos estadísticos relacionados con el fenómeno estudiado, entre otros”. (Carazo, 2006)

En conclusión, el método de estudio de caso ya es considerado dentro de la comunidad científica como una estrategia de investigación, enfocada en la comprensión de determinadas dinámicas del momento actual en un determinado contexto que lo caracteriza; su principal utilidad se expresa en la “generación de resultados que posibilitan el fortalecimiento, crecimiento y desarrollo de las teorías existentes o el surgimiento de nuevos paradigmas científicos; por lo tanto, contribuye al desarrollo de un campo científico determinado.” (Álvarez-Gayou, 2012)

Finalmente, de acuerdo a lo expuesto la metodología empleada en la presente investigación será el estudio de caso único de tipo descriptivo, mediante el cual se identificarán cuáles fueron las variables que incidieron en el manejo de la crisis en la organización gubernamental y si éstas, lograron impactar el capital simbólico del gobernador.

El motivo por el cual se emplean herramientas mixtas de análisis, es el de proporcionar objetividad a la investigación, al cumplir con el principio de triangulación. Por un lado se emplearán herramientas cualitativas que permitan acercarse al fenómeno con el objetivo de descubrir, interpretar y comprender el contexto desde las diversas perspectivas de los actores involucrados como parte del equipo de manejo de crisis, voceros o integrantes de los sistemas de la organización.

A continuación se describe la metodología de investigación.



Nombre de la tabla

Ficha técnica			
Categoría	Nombre	Descripción	Objetivo
Método	Estudio de caso único.	Metodología que se emplea para conocer a profundidad un fenómeno que ocurrió en un momento determinado.	Analizar el manejo de crisis de gobierno por el Gobierno del Estado de Puebla en el Caso Chalchihuapan 2014.
Alcance	Descriptivo	Empleado si se pretende identificar los elementos clave o variables que inciden en un fenómeno. Contempla la existencia de diversos actores y la convivencia de diversas teorías.	Analizar el manejo de crisis de gobierno desde la organización gubernamental. Detectar modificaciones positivas o negativas al capital simbólico de su líder.
Diseño metodológico	Mixto	De tipo cualitativo y cuantitativo	Responder al objeto de estudio y a las preguntas de investigación.
Estrategia metodológica	Cualitativas	Ampliación de la comprensión del proceso por el cual tienen lugar ciertos fenómenos mediante el análisis de las percepciones.	Comprender el proceso por el cual tienen lugar ciertos fenómenos.



ICGDE

	Cuantitativas	Basadas en un número elevado de observaciones. Pueden ser descriptivas y explicativas, adecuadas para el uso de técnicas estadísticas.	Dar respuestas o explicaciones al fenómeno estudiado por medio de técnicas estadísticas.
Técnicas de investigación	Cualitativas	Entrevista enfocada.	Responder cuestiones muy específicas sobre las estrategias de manejo de crisis Chalchihuapan 2014 y dar sentido a la investigación al obtener información de diversas personas que vivieron la misma experiencia.
		Análisis de contenido en el discurso político.	Reconocer las estrategias empleadas en la comunicación política en comunicados de prensa.
	Cuantitativas de carácter descriptivo	-Tabla de frecuencia. -Medidas de tendencia central.	Determinar la existencia de modificaciones en las tendencias de la percepción y su frecuencia.

*Tabla de elaboración propia



Herramientas metodológicas de investigación

Como el modelo de investigación de caso propuesto emplea un diseño metodológico mixto, es necesario exponer algunos conceptos clave de las herramientas cualitativas y cuantitativas que den claridad y justifiquen su empleo en la presente investigación, además de describir detalladamente las técnicas que se emplean para la recolección, tratamiento y análisis de los datos.

Herramientas Cualitativas

La investigación cualitativa en su más amplio sentido se refiere a “la investigación que produce datos descriptivos, las propias palabras de las personas, habladas o escritas, y la conducta observable” (Ray Rist, 1977 en Taylor & Bogdan, 1994, pág. 20). Y de manera holística busca conocer la dinámica o la manera en la que ocurre determinado proceso en el que se desarrolla el fenómeno u objeto de estudio.

Steve Taylor enumera las características que amplían la comprensión de la investigación cualitativa:

- Es inductiva, “los investigadores desarrollan conceptos e intelecciones, partiendo de los datos para evaluar modelos, hipótesis o teorías preconcebidos”.
- En la metodología el escenario y las personas son vistas con una perspectiva holística.
- Se investiga el entorno del mundo real en vez de en entornos cerrados y controlados.
- Se busca tratar de comprender a las personas dentro del marco de referencia de ellas mismas.
- El investigador anula sus creencias, perspectivas y predisposiciones.
- Todas las perspectivas son valiosas y válidas.
- Los métodos son humanistas.
- Se concentra en la coherencia sin preocuparse por si es correcto o no.
- Todos los escenarios y personas son dignos de estudio



- Es considerada un arte, se sigue sin directrices orientadoras pero no sin reglas. (Taylor & Bogdan, 1994, págs. 20-24)

Los tres conceptos fundamentales de la investigación cuantitativa, validez, confiabilidad y muestra, han sido trasladados y adoptados en la investigación cualitativa de la siguiente forma, validez como necesidad de autenticidad de la información, confiabilidad como corroboración estructural, que “reúne los datos y la información para establecer los lazos de un todo que se apoyan en la evidencia” (Álvarez-Gayou, 2012, pág. 32) y la muestra representativa por muestra no representativa, ya que puede ser un caso único.

De igual forma que en la investigación cuantitativa, la investigación cualitativa obtiene la información necesaria para el análisis por medio de dos fuentes o tipo de informantes, primarios, directamente de la fuente o secundarios, en donde la información es entregada por terceros.

Con el objetivo de recolectar información la investigación cualitativa se apoya del empleo de diferentes técnicas que son:

- La observación, por ser “el procesamiento que el hombre utiliza para obtener información objetiva acerca del comportamiento de los procesos existentes” (López & Sandoval, pág. 8) que podrá variar de acuerdo a las diversas modalidades y necesidades del investigador.
- Las entrevistas, sus dos principales variantes son la entrevista en profundidad y la entrevista enfocada.
- Grupo de enfoque, también llamado entrevista grupal o *focus group* en donde “entrevistadores reúnen grupos de personas para que hablen sobre sus vidas y experiencias en el curso de discusiones abiertas y que fluyen libremente” (Taylor & Bogdan, 1994, pág. 139).
- Análisis del discurso político, “el discurso permite, además, fijar una postura respecto a un asunto, tema o problema público, y exponer las razones que llevaron o llevarán a tomar determinadas decisiones para resolverlo” (Meyenberg & Lugo, 2011). Por lo que es un elemento importante de análisis para comprender las estrategias llevadas a cabo en determinada situación.



Las técnicas que se han seleccionado por su pertinencia son el análisis del discurso, debido a la importancia que toma la comunicación política durante el manejo de crisis en el impacto de la opinión pública y ya que revela las estrategias a un nivel objetivo; la entrevista debido a que esta “permite la reconstrucción de acontecimientos del pasado a los que de otro modo no se podría acceder”, tal es el caso del fenómeno de estudio, además la entrevista permite “esclarecer las experiencias humanas subjetivas desde el punto de vista de los propios actores sociales” que participaron de manera directa en el manejo de crisis y finalmente con la entrevista “se consigue un empleo más eficiente del tiempo limitado del investigador”. (Sierra, 1998, págs. 308-309)

Análisis de entrevistas enfocadas

En base a las necesidades de la investigación se seleccionó la técnica de entrevista enfocada, en la que “existe predeterminado un tema o foco de interés, hacia el que se orienta la conversación y mediante el cual hemos seleccionado a la persona objeto de la entrevista” (Sierra, 1998, pág. 299), pretende responder cuestiones muy específicas y logra diferencia de sentido entre personas que vivieron la misma experiencia.

La entrevista enfocada es más estructurada y definida conceptualmente; “el sujeto nos interesa porque se conoce de antemano su participación en una experiencia que ha motivado el diseño de la investigación” (Sierra, 1998) lo que genera el primer indicador discriminatorio para la selección de la muestra y la enfoca de manera muy específica hacia un grupo de personas en particular.

La importancia y pertinencia del empleo de ésta técnica se hace visible desde su definición, puesto que lo que se busca con el estudio de caso es dar respuestas a un tema en específico, el manejo de crisis desde la organización gubernamental en el Caso Chalchihuapan, en un momento determinado y bien definido, por la dimensión temporal del evento.

De ahí que la propuesta metodológica es la realización de tres entrevistas aplicadas a los actores involucrados, cuya participación directa fue indispensable durante la gestión de crisis, además de los actores que no gestionaron la crisis pero lo vivieron al interior de la organización como parte del sistema.



Por lo que se preseleccionó a un grupo de 6 prospectos considerando la negativa del 50% de los actores a realizar la entrevista, arrojando una muestra final de 3 entrevistados. Los actores que son considerados para la muestra se ubican en la siguiente tabla de mayor a menor de acuerdo al nivel de participación en el manejo de crisis y lo atractiva que resulta la información que se pueda obtener de las entrevistas con ellos. Debido al compromiso de privacidad realizado con los entrevistados únicamente se nombran la prioridad, el grado de participación que tuvieron y el papel que cumplieron durante la gestión de crisis y la justificación de la selección.

Prioridad	Participación durante gestión	Papel durante gestión	Justificación
1	Alta	Vocero oficial	Participación directa
2	Alta	Gestor de asuntos delicados de la política interior del estado	Participación directa
3	Media	Secretario	Participación indirecta
4	Baja	Observador, puesto operativo	Integrante del sistema
5	Baja	Observador, puesto operativo	Integrante del sistema
6	Baja	Observador, puesto operativo	Integrante del sistema

Se realizaron tres entrevistas enfocadas a tres de los individuos objeto de estudio, seleccionados en la tabla anterior, a los que se les aplicará el mismo cuestionario que busca responder a determinados objetivos.



El objetivo general del cuestionario es, conocer cómo fue el manejo de crisis. Los objetivos específicos son exponer las formas en las que permea la información al interior de la estructura organizacional durante una situación de crisis y reconocer las estrategias empleadas en el manejo de crisis.

Como la entrevista enfocada se desarrolla a manera más de plática que de interrogatorio se propone la aplicación de un cuestionario flexible dividido en 3 bloques, que abarque los siguientes temas:

- Bloque 1 (La organización gubernamental)
 - Funcionamiento de la organización desde la perspectiva de la Teoría de Sistemas:
 - Cómo se comunican los sistemas entre sí y a su interior.

- Bloque 2 (Crisis y la organización gubernamental)
 - Etapas de la crisis desde la perspectiva teórica del Manejo de Crisis :
 - Crisis
 - Plan de comunicación.
 - Estrategias de manejo y contención.
 - Estrategias de restauración de imagen.
 - Post-Crisis
 - Estrategia para detección de finalización de crisis

- Bloque 3 (Consecuencias de la crisis en la organización y el líder)
 - Legitimidad, gobernabilidad y reputación, desde la perspectiva teórica del Capital Simbólico:
 - Reorganización organizacional, acciones y decisiones tomadas como respuesta a la crisis.
 - Daños percibidos al interior de la organización.

Para la realización del cuestionario se emplea una matriz en la que se la que se describen en primer lugar la secuencia de pregunta con el objetivo de ordenarlas como



preguntas generales o fáciles, preguntas complejas, preguntas sensibles y preguntas de cierre; en segundo lugar el objeto o concepto a investigar; tercero las clases y estrategias, para ello se emplea la clasificación que proporciona Mertens en la que se catalogan las preguntas en 6 tipos: de opinión, de expresión de sentimientos, de conocimientos, sensitivas, de antecedentes y de simulación (Mertens, en Sampieri 2005); y finalmente se plantean las preguntas que sirven de guía para la realización de la entrevista enfocada. (Anexo 1)

La entrevista fue realizada en un entorno neutral, como una cafetería o un restaurante, en horario no laboral y ajustándose a las necesidades del entrevistado. La duración fue menor a 1 hora y la información se captó por medio de una grabación únicamente de audio que por cuestiones de anonimato fue eliminada una vez capturada en un documento de Word para su análisis.

Para el análisis de los datos cualitativos arrojados por las entrevistas se seleccionó la herramienta NVivo, por medio de la cual se generaron nodos de análisis de acuerdo a los objetivos antes planteados, para posteriormente vaciar la transcripción de la información de los datos en un documento de Word.

Análisis de contenido

La segunda herramienta seleccionada por su pertinencia es el análisis de contenido del discurso político, “el discurso es una de las herramientas empleadas en la comunicación política, su función es principalmente de persuasión busca despertar la confianza del público a quien va dirigido y obtener su apoyo [...] permite fijar una postura respecto a un asunto, tema o problema público, y exponer las razones que llevaron o llevarán a tomar determinadas decisiones para resolverlo” (Meyenberg & Lugo, 2011, pág. 17). El análisis aporta a la investigación el punto de vista de la organización, cómo comunica hacia el exterior sus mensajes, cómo se posiciona por medio de estrategias enfocadas en la generación de opinión y cómo busca relacionarse con su entorno por medio de su discurso.



Para la realización del análisis del discurso se ocupan como unidades de análisis los comunicados de prensa referentes al evento en Chalchihuapan, emitidos entre el 9 de julio de 2014 y el 28 de febrero de 2015, en la página web de Comunicación Social del Estado de Puebla. El tratamiento se realiza mediante la metodología que proponen Meyenberg y Lugo, complementándolo con la aplicación de las tipologías estratégicas de la Teoría de la restauración de la imagen que presenta Alan Jay Zaremba, las estructuras discursivas y sus dimensiones propuestas por Teun A. van Dijk y las nubes de palabras con el objetivo de evidenciar cuáles palabras son empleadas con mayor frecuencia a lo largo del discurso y si su empleo se presenta de manera congruente de acuerdo al objetivo del discurso.

El universo de comunicados de prensa antes mencionado está conformado por nueve de ellos, emitidos en la página web de Comunicación Social del Estado de Puebla <http://comunicacionsocial.puebla.gob.mx/> (Anexo 2). De los cuales la muestra seleccionada para la realización del análisis es de ocho de ellos.

La selección de esta muestra se basa en la importancia que presenta su secuencia y la información publicada, elementos de gran relevancia para el análisis del objeto de estudio. El comunicado publicado el 28 de febrero del 2015 no fue seleccionado debido a que el tema de Chalchihuapan es únicamente una sección del informe de resultado de labores y la información publicada no ofrece valor estratégico a la investigación.

Como se menciona anteriormente, la muestra de los ocho comunicados de prensa es sometida a análisis por medio de la herramienta de análisis de contenido del discurso político, la cual desglosa el discurso en sus diferentes partes, estilos, tipos, locutores e interlocutores.

El tratamiento se realiza mediante la metodología que proponen Meyenberg y Lugo en donde se observa el contexto en el que se desarrolla el discurso, el vocero que da a conocer el mensaje, la extensión del mensaje, los objetivos tanto implícitos como explícitos que persigue el discurso, los tiempos en los que se expresan distintos acontecimientos, los públicos a los que va dirigidos de manera tanto explícita o directa como implícita o indirecta



y además se señalan las partes del desarrollo del discurso, expresando qué es lo que buscan comunicar:

- En el inicio del discurso se estudia la manera en que se saluda y dirige a la audiencia desde la frase o el párrafo introductorio que deberá despertar el interés de la audiencia.
- La tesis detecta el tema específico sobre el que gira el discurso.
- El cuerpo del discurso estudia el desarrollo de las ideas principales que apoyan la tesis en un espacio y tiempo determinados, debe estar sustentada con datos, presentar un problema-solución y tener un ritmo generado por transacciones
- En el cierre se pueden observar diversas estrategias que darán énfasis a las ideas del discurso, como lo son: resumen, empaque, referencia, interpelación directa, ilustración, tesis, inspiracional o con una cita o una efeméride.

Además se revisa si son aplicadas las tipologías estratégicas de la Teoría de la restauración de la imagen que presenta Alan Jay Zaremba en su libro *Crisis Communication* las cuales se describen en el marco teórico :

- Ataque, reforzamiento, compasión, compensación, acciones correctivas, inviabilidad, negación, diferenciación, desplazamiento, congraciarse, intimidación, minimización, mortificación, disculpas, sufrimiento o trascendencia.

De igual forma se incluyen en el cuadro de análisis las estructuras discursivas de desplazamientos semánticos y sus dimensiones, propuestas por Teun A. van Dijk en su artículo 'Opiniones ideológicas de la prensa'. También descritas en el marco teórico:

- Volumen, importancia, pertinencia, implícitud/explicitud, atribución, o perspectiva.

Finalmente y con el objeto de complementar el análisis cualitativo y ampliar la comprensión se incluye en el cuadro de análisis las nubes de palabras, con el objetivo de reconocer los elementos de acuerdo a su frecuencia de empleo, proveyendo una idea general del aspecto o concepto que más se busca enfatizar o posicionar en la comunicación.



La nube de palabras se realiza por medio de un programa web llamado Tag Crowd cuya dirección web es <http://tagcrowd.com/>. Este permite al usuario realizar nubes de palabras al ingresar el texto y seleccionar la frecuencia mínima de repetición de las palabras.

Una vez descrito el cuadro de análisis es primordial resaltar que “el discurso es importante como herramienta de legitimación política, es hoy un vehículo para el posicionamiento de líderes, sociedad y medios de comunicación, así como para la evaluación y supervisión de posturas” (Meyenberg & Lugo, 2011, pág. 14). Por lo que se considera de gran utilidad al dar claridad sobre cuál es la postura del gobierno del Estado de Puebla de los acontecimientos ocurridos en Chalchihuapan 2014 y los actores involucrados en ellos. Al mismo tiempo otorga la oportunidad de mostrar una evaluación de los temas de trascendencia durante el manejo de la crisis y además de evaluar al emisor del mensaje mostrando las ventajas y desventajas con las que puede contar éste actor desde su posicionamiento, popularidad e imagen.

En conclusión, la importancia de la aplicación de estas herramientas al análisis cualitativo de los datos en ésta investigación es de gran relevancia puesto que se muestran indispensables para revelar las respuestas a las preguntas de investigación planteadas, que buscan conocer cuáles son las acciones que ha realizado el Gobierno del Estado de Puebla durante la crisis como estrategias de manejo de crisis política y como ha sido la manera en que la organización ha dado a conocer la información oficial tanto al interior como al exterior de la organización.

Herramientas Cuantitativas

La investigación cuantitativa “tiene sus bases en un tipo de pensamiento deductivo, que va desde lo general a lo particular utilizando la recolección y análisis de datos para contestar preguntas de investigación y probar hipótesis establecidas previamente. Además, confía en la medición numérica, el conteo y frecuentemente en el uso de estadísticas para



establecer con exactitud, patrones de comportamiento en una población” (Mortis Lozoya, Rosas Jiménez, & Chaires Flores, 2012).

Además se basa en tres conceptos fundamentales:

- La validez, “implica que la observación, la medición o la apreciación se enfoquen en la realidad que se busca conocer”.
- La confiabilidad, “se refiere a resultados estables, seguros, congruentes, iguales a sí mismos en diferentes tiempos y previsible”.
- La muestra, “sustenta la representatividad de un universo y se presenta como el factor crucial para generalizar los resultados”.

(Álvarez-Gayou, 2012)

Algunas de sus características son que se basa en métodos estadísticos y probabilísticos, asume contar con una postura objetiva, estudia poblaciones o muestras que las representan por medio de mediciones controladas, genera datos numéricos con el objetivo de representar el ambiente social y analiza la realidad al descomponerla en variables numéricas, emplea procedimientos y teorías preconcebidas para generar muestras e inferir resultados más allá de los datos.

La obtención de los datos necesarios para el análisis puede ser por medio de fuentes primarias, directamente de la fuente o por medio de fuentes secundarias, la información es entregada por medio de terceros.

Con el objetivo de recolectar datos para transformarlos en información la investigación cuantitativa se apoya del empleo de diferentes recursos como son:

- Las encuestas, que son aplicadas mediante cuestionarios y pueden ser aplicadas en diversas formas, telefónicas, por internet o por medio de entrevistas de manera personal o en panel.
- Análisis de bases de datos que contiene información previamente recogida y sistematizada la cual puede ser procesada de manera estadística.



Una vez recolectados y sistematizados los datos es preponderante transformarlos en información útil para la investigación para lo cual se emplean diversas técnicas que pueden ser:

- Cuantitativas de carácter descriptivo: Tabla de frecuencia, medidas de tendencia central (media, mediana moda).
- Cuantitativas de carácter explicativo: Análisis de regresión, análisis de medidas de dispersión, Rango de variación, coeficiente de variación, varianza.

Las técnicas de investigación cualitativa seleccionadas debido a su pertinencia en esta investigación son:

- Cuantitativas de carácter descriptivo: Tabla de frecuencia, medidas de tendencia central, ya que por medio de éstas es posible determinar la existencia de modificaciones en las tendencias de la percepción ciudadana y su frecuencia.

La fuente de la que se obtienen los datos es de tipo secundaria, puesto que el análisis se realiza en función de bases de datos facilitadas por el Centro de Consultoría BEAP, especializado en diferentes áreas como los estudios de opinión (encuestas), evaluaciones electorales y de gobierno.

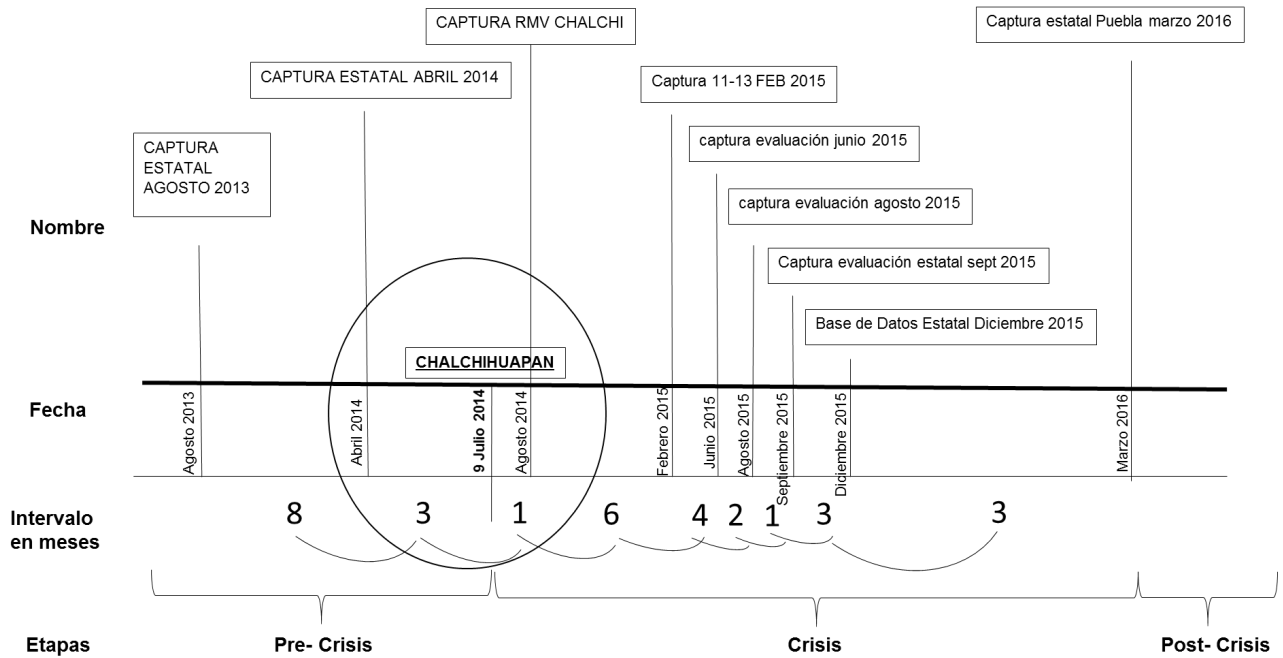
Los datos que se analizan son obtenidos de las encuestas de evaluación de gobierno en el Estado de Puebla y sobre percepción ciudadana respecto al caso particular de Chalchihuapan. El universo está compuesto por 9 bases de datos entregadas en SPSS, de las cuales, 8 representan la percepción ciudadana del gobierno del Estado de Puebla antes (2013-2014), durante (2014-2015) y después (2016) de la crisis de Chalchihuapan y una está enfocada particularmente hacia la percepción ciudadana sobre Rafael Moreno Valle y los hechos ocurridos en Chalchihuapan. Las bases de datos con las que se cuenta se enumeran en la siguiente tabla:



Datos de análisis	
Nombre del archivo	Fecha
CAPTURA ESTATAL AGOSTO 2013	Agosto 2013
CAPTURA ESTATAL ABRIL 2014	Abril 2014
CAPTURA RMV CHALCHI	Agosto 2014
Captura 11-13 FEB 2015	Febrero 2015
captura evaluación junio 2015	Junio 2015
captura evaluación agosto 2015	Agosto 2015
Captura evaluación estatal sept 2015	Septiembre 2015
Base de Datos Estatal Diciembre 2015	Diciembre 2015
Captura estatal Puebla marzo 2016	Marzo 2016

Con el objeto de medir el equilibrio de la información se capturo la información en SPSS, de las diversas bases de datos (Anexo 3). Como resultado se observó que de las 8 bases de datos de evaluación de gobierno en el Estado de Puebla todas comparten el mismo reactivo con la pregunta “¿Usted APRUEBA o DESAPRUEBA la forma en que está trabajando el Gobernador de Puebla Rafael Moreno Valle?”, reactivo también medido en la encuesta sobre percepción ciudadana de Rafael Moreno Valle y los hechos ocurridos en Chalchihuapan.

Al comprobar el equilibrio de contenido en las bases de datos arrojó el universo, del cual se obtuvo la selección para analizar. Para lo cual se generó una línea del tiempo de acuerdo a la fecha de realización de las encuestas, posteriormente se detectaron las dos encuestas que presentaran intervalos similares de tiempo antes y después del evento.



Como resultado se seleccionaron las bases de datos CAPTURA ESTATAL AGOSTO 2013, CAPTURA ESTATAL ABRIL 2014, CAPTURA RMV CHALCHI (agosto 2014) y CAPTURA EVALUACIÓN JUNIO 2015, los intervalos de tiempo por los que se seleccionaron se muestran en la siguiente tabla:



Base de datos	Fecha	Intervalo entre fechas	Intervalo a Chalchihuapan
CAPTURA ESTATAL AGOSTO 2013	Agosto 2013	8 meses	11 meses
CAPTURA ESTATAL ABRIL 2014	Abril 2014	3 meses	3 meses
CAPTURA RMV CHALCHI	Agosto 2014	1 mes	-1 mes
CAPTURA EVALUACIÓN JUNIO 2015	Junio 2015	10 meses	-11 meses

Una vez tomada la selección se analizan los datos en SPSS, con el objeto de conocer si se generaron variaciones importantes en los niveles de aceptación del Gobernador del Estado de Puebla, a partir del fenómeno de Chalchihuapan.

La aplicación de estas herramientas de análisis cuantitativo de los datos para ésta investigación es de gran importancia puesto que son indispensables para revelar las respuestas a la pregunta de investigación planteada si existe impacto directo en el capital simbólico del líder de la organización (Gobernador del Estado de Puebla) a partir de la implementación de estrategias y herramientas para el manejo de crisis durante un evento en particular.



ICGDE

Capítulo 5

Análisis e interpretación de resultados

Análisis cualitativo de entrevistas enfocadas

Uno de los principales objetivos buscados con la realización de las entrevistas es generar conocimiento sobre la manera en la que actúa y reacciona la organización gubernamental ante determinados eventos, por lo que se aplicó un cuestionario a tres integrantes del sistema organizacional para conocer sus perspectivas a través de sus anécdotas y experiencias de vida relacionadas con la crisis de Chalchihuapan al interior de la organización.

De igual forma se busca acceder a la organización como sistema, observando la manera en la que se comunica la información al interior, cómo la información sobre un evento es dada a conocer al interior de la organización y al mismo tiempo reconocer cuáles fueron las acciones y estrategias implementadas durante un episodio de crisis.

El cuestionario fue integrado por tres secciones, que pretenden proporcionar elementos para evidenciar con mayor claridad la respuesta a la pregunta de investigación, con la que se busca conocer cómo la organización se comunica al interior cuando se encuentra bajo una situación de crisis.

Por lo antes mencionado se generaron tres secciones que clarificarán el manejo de crisis al interior de la organización.

La primera sección baso su enfoque en la organización gubernamental. Por medio del empleo de la Teoría de Sistemas se buscó ampliar la comprensión respecto a cómo se comunican los sistemas al interior de la organización y entre subsistemas.

En la segunda sección se consideró a la organización gubernamental y la crisis desde la perspectiva teórica del Manejo de Crisis. Este análisis fue realizado mediante las etapas de crisis y post-crisis; de tal forma que se pudieran conocer las herramientas con las cuales la organización se comunica de manera inter-organizacional, las estrategias de



manejo y contención de la crisis y las estrategias empleadas para la restauración de la imagen.

En la tercera sección de la entrevista se buscó reconocer las consecuencias de la crisis en la organización y en su líder. Los conceptos de legitimidad, gobernabilidad y reputación observados como elementos de la Teoría del Capital Simbólico sirvieron para evidenciar las consecuencias sufridas por la crisis.

Las entrevistas se realizaron a tres personas integrantes de la organización, uno de los principales criterios para su selección fue que se encontraran trabajando al interior de la organización gubernamental cuando ocurrieron los eventos de Chalchihuapan, sin importar puesto o secretaría. Esto con el objetivo de conocer las percepciones y reacciones que se tuvieron al interior de la organización.

Debido a la delicada naturaleza de la investigación se realizó un convenio de privacidad, el cual fue firmado por los entrevistados y el entrevistador acordando no dar a conocer los puestos, secretarías ni nombres de los entrevistados. Por lo que, para fines de este análisis, serán conocidos como *Entrevistado 1*, *Entrevistado 2* y *Entrevistado 3*.

Las transcripciones de las entrevistas fueron vaciadas en Word y organizadas en categorías por medio del programa Nvivo, con el objetivo de agilizar su análisis y clarificar la evidencia que arrojan.

Elementos de análisis

1) La organización gubernamental.

Por medio de las preguntas se pretende dar a conocer cómo fluye la comunicación al interior de la organización, arrojando resultados interesantes. Lo que resalta de la organización es que se genera de forma vertical y jerárquica, respetando niveles de mando y permeando de tal forma. Por ejemplo, un Secretario no se comunicará de manera directa y personal con los empleados de la organización a menos que sean sus subordinados directos, en éste caso los subsecretarios.



Además se puede observar que los medios formales de comunicación tuvieron una migración a lo digital, ya que son en su mayoría vía email. De igual forma se explica son por vía oral, lo cual no contempla evidencia. Llama la atención que se menciona la ausencia de una forma protocolaria establecida de comunicar y que la organización cuenta con flexibilidad, ya que de acuerdo al mensaje es el medio por el que se da a conocer la información, pudiendo implicar cierta improvisación.

“Por lo general es vía email cuando repercute directamente a nosotros, y si es para puntualizar en algún evento o indicación propia, pues por parte de mi jefe directo”.

Entrevistado 1

“Todo es por la estructura y toda la información nos llega a través del director [...] Es siempre a través del director o del jefe directo, es oral, siempre en reuniones o juntas [...] no hay una forma establecida, depende del tipo de mensaje o de la intención que lleve, es el medio”.

Entrevistado 2

“Jerárquica, siempre es reunión de estructura, es primero el jefe, secretario, subsecretario y coordinadores generales.

Entrevistado 3

2) Crisis y la organización gubernamental

En este apartado se busca reconocer la existencia de un plan de comunicación organizacional, por lo que se hicieron preguntas referentes a la forma en la que se enteraron al interior de su secretaría sobre los eventos ocurridos en Chalchihuapan.

La respuesta de los tres entrevistados coincidió en que ninguno de ellos ni de sus compañeros se enteraron de los eventos por la vía oficial, las redes sociales jugaron un papel importante en la difusión de los eventos, ya que todos coinciden en que ese fue el medio por el que primero se enteraron. Lo cual deja abierta la posibilidad de suponer que la organización subestimó la magnitud de los eventos, lo que ocasionó que fuera dado a



conocer en medios de comunicación fuera de su control, ocasionando una crisis. Así, las acciones del gobierno en una primera etapa de la crisis se leen como reactivas.

Del mismo modo se entiende que la organización al interior tuvo una reacción lenta, al tomarle de dos a tres días para dar respuesta y en algunos casos ni siquiera se les dio información. Esto se debe posiblemente a sus dimensiones estructurales, ya que cuenta con una gran variedad de departamentos, secretarías y presidencias; de igual forma podría ser una estrategia que permita ganar tiempo con el objetivo de descifrar el rumbo que podrían tomar los acontecimientos; o simplemente porque no se contaba un plan de manejo de crisis preestablecido.

De igual forma expresaron la existencia de consecuencias legales para los involucrados y se habla de especulaciones respecto a la posición del gobernador ante Derechos Humanos, por lo que se puede notar que durante el manejo de esta crisis existió un alto nivel de incertidumbre.

“Oficialmente nunca nos enteramos o sea, yo me enteré por medio de los periódicos, los noticieros, de las redes sociales, donde se manejaba un hecho incluso de represión social”.

Entrevistado 1

“No sé, habrán sido unos dos o tres días después”. “Recuerdo que a mi jefe directo lo mandaron a llamar a una reunión [...] después fue él, el que llegó y a mí y a otras dos compañeras a decirnos pues que era lo que había pasado y que era lo que se esperaba de nosotros”.

Entrevistado 2

“No existe un manual, no como regla no”.

Entrevistado 3

“Yo creo que si llego a tener los tintes de crisis, porque si hubo gente que decía y ahora que va a pasar, le pueden entablar juicios y derechos humanos y todo eso, si lo están haciendo responsable, si nada más salió y dio los hechos y dio una disculpa



y que va a pasar, o sea si llego a tener esos tintes, no sé si considerarlo como tal una crisis pero si hubo preocupación y un poquito de incertidumbre, si se percibió”.

Entrevistado 2

Las estrategias de manejo y contención de crisis fue posible determinarlas al preguntar sobre las reacciones y decisiones tomadas al interior de las secretarías.

Al analizarlas revelaron congruencia con las acciones detectadas en el análisis de los comunicados de prensa, empleando de igual forma estrategias de restauración de la imagen y atribuciones. Utilizando como estrategia de contención la intimidación, lo cual no significa que sea una estrategia aplicada únicamente para éste caso de manejo de crisis, se hace notar como parte de la cultura organizacional.

Además de manera clara se expresa que durante el manejo de la crisis una de las principales estrategias fue la difusión y el posicionamiento de la información y los actores mediante atribuciones negativas para los opositores y positivas para la organización, todo esto mediante argumentos que cuestionan la validez de los eventos, como la presencia de un niño en una manifestación a esa hora, la inexistencia de balas de goma, la ausencia de abuso de la fuerza por parte de la policía estatal y la existencia de intereses políticos de una diputada del PRD.

“del sentimiento de la represión yo creo que cuando no lo vives directamente al fin y al cabo te llega en el sentido en que empiezas a tener miedo o cautela en comentar ciertas cosas que tengan que ver con el gobierno, cuando antes no era así [...] No, es más bien intuitivo de cada persona, tu sabes o sientes que si comentas más allá de... por el hecho de estar trabajando en el organigrama del gobierno, llámese cualquier ya sea gobierno del estado o ayuntamiento te sientes con la impotencia de no poder decir nada.”

Entrevistado 1

“Nos dieron unas líneas discursivas, nos explicaron que efectivamente había puntos que el gobierno estaba tratando que se estaban abordando y como era que nosotros lo teníamos que abordar, ya fuera para nuestras familias o la sociedad en general o amistades o todo eso, o sea realmente pues fue así... realmente pues no tenemos o sea cosas como de que en Puebla no hay balas de goma, y efectivamente o cosas como que, que hacía un niño en una manifestación, para empezar y que realmente



pues no hubo abuso de la fuerza, que también hubo violencia contra los oficiales, o sea como que realmente no fue algo tan, que si fue algo programado, algo hecho en contra de la instituciones, pero que sí, y los puentes que nos daban, eso sobre todo que hacía un niño a esa hora en una manifestación, que esto fue ahora si que un accidente porque los policías no llevaban balas de goma y que no había sido la forma en la que decían que brutalmente llegaron y a contra todos y abrieron fuego a la hora de mantener bueno de tener la revuelta que se estaba armando ahí”.

“Las decisiones sobre éstas líneas discursivas yo no sabría decirte quien fue quien las tomó pero, digo en este caso fue así, el secretario supongo que fue el que llamo, bueno mando a los subsecretarios y este y los subsecretarios con el resto de los directores y el personal, jefes, etc. y ya para que fuera bajando pero esta vez no nos reunieron a todos”.

“Yo creo que fue más una reacción, aunque en este momento podría decir casi casi, afirmar que le gobernador tiene todo fríamente calculado, dispuesto, planeado, consensado, todo , para que las cosas pasen de cierta manera, este hecho si fue algo que se escapó de las manos, por las mismas condiciones de que también fue una revuelta, o sea personas que se estaban manifestando según pacíficamente y resulto que no, entonces si también los policías resultaron tan agraviados como también eso si se ve, o sea es que es eso lo que sí se ve, entonces dices bueno y dicen que todo fue un montaje y un teatro bueno, yo quisiera ver quién se atreve a que le hagan eso actuado no, entonces o quien se presta para ese tipo de actuaciones, no, si creo que fue algo más reactivo que algo que estuviera calculado o contemplado dentro de, si obviamente sabía que se iban a poner las cosas un poco difíciles”.

Entrevistado 2

“Fue una nota más que si le pego al gobierno del Estado, sin embargo se ha venido trabajando y la indicación fue, hagan caso omiso de esa noticia, la población tuvo mucho que ver, no tenía por qué haber niños a la una de la tarde en una revuelca, los papás tampoco tenían porque, no había un motivo por el cual se hiciera ese mitin, dicen que fue promovido por una diputada del PRD, obviamente solamente para meter en conflictos al gobierno del Estado”.

Entrevistado 3



3) Etapa Post-Crisis

Se observa al interior de la organización, desde la perspectiva de sus integrantes, se detecta falta de trascendencia de los eventos, de igual forma se percibe que la crisis ya ha pasado en parte por la necesidad organizacional de continuar con sus funciones de manera normal y en parte por el pago de la indemnización a la madre del menor que falleció.

“Pues de alguna forma al no volver a tocar el tema, de nosotros por lo pronto, por no decir bueno siguen las discusiones o sigue el tema caliente pues de alguna forma para nosotros ya paso de manera institucional, de nosotros realmente ya no nos concentramos en eso, ya estamos en la cuestión del cierre de gobierno del cambio de administración, de todo eso, entonces de alguna forma si se esperaba que de alguna forma si hubiera sido una crisis tan fuerte si le hubiera pegado un poquito más, definitivamente es algo que se va a llevar en el historial y en el expediente, pero pues también la forma en la que se resolvió, el apoyo que se le dio a la señora, pues que se atendió a los agraviado, ese tipo de cuestiones”.

Entrevistado 2

“Posteriormente sí, se han llevado campañas con la Secretaría de Seguridad, se han hecho campañas de Puebla segura, caravanas de seguridad y se ha ido, se ha atendido a ese grupo de gente de la población de Chalchihuapan”.

“Por información de último momento se ha comentado que ese ya es un caso cerrado que ya no hay más que rascarle ni que buscarle”.

Entrevistado 3

4) Consecuencias de la crisis en la organización y el líder

A pesar de que se comenta que los eventos para algunos integrantes de la organización no representaron una crisis, es perceptible la sensibilidad del tema, considerando la posibilidad de que éste vuelva a salir a la luz si el gobernador del estado de Puebla llega a postularse como candidato presidencial.

“Yo creo que es sensible y va a seguir hasta que éste gobierno no se vaya y haya un cambio de gobierno total pero debe ser un cambio de partido [...] pero hasta ese entonces va a tener que manejarse muy discretamente porque puede sentir que se lastiman los intereses del gobierno actual”.

Entrevistado 1



“Yo creo que si llego a tener los tintes de crisis, porque si hubo gente que decía y ahora que va a pasar [...] si hubo preocupación y un poquito de incertidumbre, si se percibió”.

Entrevistado 2

“Yo pienso que independientemente de cualquier forma de comentar o justificar esta acción el hecho de los resultados es lo que al final habla porque nunca se llegó a un conceso de culpar a alguien y el presidente auxiliar está en la cárcel y ese tipo de situaciones pues dan otro tipo de mensaje, aunque el gobierno quiera pues pactarlo como algo como defensa o de cuidar el orden te deja la sensación de que es todo lo contrario, de que es una represión de que en un momento dado nadie puede decir nada que no te parezca porque te puedes ver obligado a que te lleguen a pasar ciertas cosas como éstas”.

Entrevistado 1

“Creo que sí hay mucha gente que no lo va a dejar así como carpetazo y ya paso, no, como un hecho aislado, como te digo siempre va a haber quien quiera utilizar este tipo de información para perjudicar o minimizar o para pues tildar no o sea algo negativo en su gestión”.

Entrevistado 2

“quisieron atacar como te lo comente hace rato al gobierno del Estado, ver que hay conflictos, ver que hay imposiciones, que los policías acatan órdenes y van contra todo el pueblo, pero no, realmente te lo comente, en primer lugar no tenía por qué haber niños ahí en una manifestación y no tenían por qué manifestarse, fue un movimiento creado por una diputada perredista”.

Entrevistado 3

Finalmente, se observa la existencia de inconsistencias al realizar una comparación entre las respuestas de los entrevistados, mostrando desorden en ese momento al interior de la organización, ya que se puede notar que para algunos integrantes de la organización, los eventos no representaron una crisis, mientras que para otros la percepción de la crisis llegó a un nivel de censura, en el cual no era permitido comentar o expresar opiniones referentes a los eventos ocurridos en Chalchihuapan. Lo que se hace evidente es la presencia de respuestas reactivas y la implementación de estrategias de control de la información. Al mismo tiempo se puede concluir que a pesar de que no todos los



integrantes consideraran los eventos una crisis si piensan que pueden existir consecuencias que influyan en el desarrollo de la carrera política del gobernador¹.

Análisis cualitativo de contenido de discurso en comunicados de prensa

El análisis de contenido de los comunicados de prensa emitidos por el Gobierno del Estado de Puebla busca reconocer la manera en la que la organización dio a conocer la información oficial y al mismo tiempo identificar las estrategias discursivas empleadas para el manejo de crisis política surgida de los eventos ocurridos el 9 de julio de 2014 en San Bernardino Chalchihuapan.

Las herramientas cualitativas de análisis empleadas están compuestas por diversos elementos de las herramientas de análisis de discurso de Yolanda Meyenberg y José Antonio Lugo, las dimensiones de las estructuras discursivas de Teun A. Van Dijk y la teoría de la restauración de la imagen por Alan Jay Zaremba, citadas en el marco teórico/metodológico.

Elementos de análisis

1) Tipo de discurso

Este concepto analiza y explica la forma en la que se entrega el mensaje y la capacidad de los receptores de interactuar, responder o reaccionar ante éste de manera directa e inmediata con el vocero.

Los ocho textos revisados son comunicados de prensa, teniendo por objetivo dar a conocer la postura del Gobierno del Estado de Puebla frente a los acontecimientos ocurridos el 9 de julio de 2014 en los que se encuentra directamente involucrado y en sus consecuencias, que fueron de alto interés mediático.

2) Contexto del discurso

¹ El cuestionario para las entrevistas, el formato del consentimiento de entrevista y la versión estenográfica de las entrevistas, se encuentran en el Anexo 1 de este documento.



Da respuesta a preguntas sobre los temas del momento histórico en el que ocurrió el fenómeno, qué fue lo que paso, cómo paso y quiénes son los actores involucrados de tal manera que se amplíe la comprensión del fenómeno.

A lo largo de los comunicados de prensa se hace notar cómo se va modificando el contexto en el que se va desarrollando el escalamiento de los eventos, involucrando cada vez a más actores y haciendo más pública la información en los medios de comunicación, no sólo a nivel local, sino, a nivel nacional llegando a ser un tema de la agenda internacional mediante una publicación del New York Times. Por lo tanto las dimensiones y consecuencias de los actos mientras transcurre el tiempo son cada vez de mayor magnitud.

Así por ejemplo, en los niveles de escalamiento por etapas que se señalan durante el desarrollo del análisis de los eventos ocurridos el 9 de julio en la primera etapa se puede notar descontrol sobre la información. Videos, notas, opiniones y testimonios sobre lo ocurrido durante el enfrentamiento de manifestantes y Policías Estatales se dan a conocer el mismo día en redes sociales de particulares, por lo que la información sale del control exclusivo de los medios oficiales y comienza a difundirse, sin embargo por medio de los comunicados de prensa el gobierno otorga información retomando el control.

En la segunda etapa se destaca el involucramiento de un organismo público autónomo, que es la Comisión Nacional de Derechos Humanos, el cual se encarga de la promoción, divulgación, estudio y defensa de los derechos humanos reconocidos en la Constitución Mexicana, las leyes y los tratados internacionales. Lo cual posiciona los eventos en un nivel de transgresión a los derechos humanos.

En la tercera etapa se da el salto de la agenda local a la agenda nacional con la intervención de la Procuraduría General de la República como apoyo para las investigaciones y resolución del conflicto.

En la cuarta etapa la agenda internacional (mediante el periódico New York Times) adopta y difunde información sobre los eventos ocurridos en Chalchihuapan, de igual forma manifestantes muestran su opinión respecto a estos eventos en Nueva York.



3) Fecha

Es la fecha en la que se expidió el comunicado, el tener conocimiento de éstas puede proveer información acerca de los tiempos de reacción que tiene la organización ante determinados acontecimientos.

2014

9 de julio 10 de julio(3) 17 de julio 11 de septiembre 12 de septiembre 21 de noviembre

Los comunicados de prensa son emitidos con irregularidad, en algunas ocasiones dan la impresión de ser la reacción ante un imprevisto del entorno. Al inicio del suceso se presentan con mayor intensidad y rapidez. El mismo día que ocurren los eventos un comunicado de prensa es emitido desde la Secretaría de Seguridad Pública; sin embargo al siguiente día se presenta una saturación de información, debido a que se realizan tres comunicados de prensa de dos diferentes voceros, la Fiscalía General del Estado de Puebla que comunica que la Procuraduría General de Justicia está realizando investigaciones y Comunicación Social, por su parte, que informa sobre el involucramiento de la Comisión de Derechos Humanos debido a requerimientos de familiares de policías y que el Gobierno estatal colaborará con ella para el esclarecimiento de los hechos.

Por otro lado se observan dos saltos en los periodos de tiempo en que fueron emitidos los comunicados de prensa, de julio a septiembre y de septiembre a noviembre, entre los cuales se observa un vacío de información oficial. Ello da la impresión de ser comunicados de tipo reactivo ante los eventos ocurridos y como respuesta de posicionamiento ante determinadas situaciones.



4) Título

Busca identificar si se presenta algún tipo de atribución en el título del comunicado, puesto que mediante éste la organización puede presentar la idea principal a la que se le busca dar mayor énfasis.

Por lo general los títulos dan a conocer los objetivos explícitos de los comunicados de prensa, sin embargo se pueden presentar atribuciones explícitas o implícitas mediante los desplazamientos semánticos, que posicionarán a los actores de los eventos desde perspectivas positivas o negativas de acuerdo al papel que jueguen.

“La Secretaría de Seguridad Pública Estatal, amplía la información preliminar sobre la liberación de la autopista Vía Atlixcáyotl, que mantuvieron bloqueada pobladores de San Bernardino Chalchihuapan”.

9 de julio de 2014

Mediante este comunicado se da conocer que los pobladores de San Bernardino Chalchihuapan bloquean la autopista Vía Atlixcáyotl por lo que es necesario liberarla. Posicionándolos de manera negativa, como los actores protagonistas de los eventos.

“La PGJ investiga por ataques a las vías de comunicación, lesiones, daño en propiedad ajena doloso, motín, privación ilegal de la libertad, homicidio en grado de tentativa y robo, a los asegurados en el bloqueo de la autopista”.

10 de julio de 2014

Aquí se menciona que son asegurados e investigados por la PGJ los responsables del bloqueo de la autopista. Las acciones negativas fuera de la ley son atribuidas a los asegurados en el bloqueo, quienes son presentados en un rol de atribuciones únicamente negativas; por lo que la PGR se posiciona a favor de la ley, atribuyéndole acciones positivas.



“Familiares de policías estatales presentan quejas ante la CDH Puebla, por las agresiones instigadas por el presidente auxiliar de San Bernardino Chalchihuapan”.

10 de julio de 2014

En este comunicado el presidente de San Bernardino Chalchihuapan instigó las agresiones contra los policías. Se proporciona nombre al principal protagonista antagónico atribuyéndole todas las acciones violentas que causan daño no solo a los implicados de manera directa en el otro bando, que son los policías, sino a sus familias también.

“Gobierno estatal colaborará con la CNDH en las investigaciones sobre el bloqueo a la Atlixcáyotl”.

10 julio de 2014

Mediante éste comunicado el gobierno se posiciona del lado de la justicia y la parcialidad al hacer pública su colaboración directa con un organismo defensor de los derechos humanos. Además muestra disposición y apertura suponiéndose que no tiene nada que ocultar.

“El Gobierno de Puebla acepta recomendaciones de la CNDH”.

11 de septiembre de 2014

En éste comunicado una vez más el Gobierno del Estado de Puebla muestra disponibilidad y apertura para solucionar el conflicto, aceptando de manera pública las recomendaciones de la Comisión Nacional de Derechos Humanos.



“El edil de Chalchihuapan fue detenido al documentarse varios delitos en su contra, está a disposición del Juez Penal”.

21 de noviembre de 2014

Finalmente por medio de este comunicado se da a conocer que el principal actor antagonista es detenido y llevado ante la ley por su actuación en Chalchihuapan y haber cometidos diversos delitos en su contra.

La secuencia de los títulos narra el desarrollo de una historia en la que se identifican dos actores, un protagonista y un antagonista, que inicialmente no es claramente reconocido y se conoce como un grupo de personas, los pobladores de Chalchihuapan; sin embargo conforme se va dando a conocer más información se reduce a cuatro personas que son detenidas y juzgadas y finalmente se detalla de manera clara al antagonista, que es el principal culpable de los eventos ocurridos y es reconocido como el presidente de la junta auxiliar. A lo largo de la historia el protagonista busca develar la verdad uniendo fuerzas con un tercer actor externo que se ve involucrado, un organismo con alto prestigio y reconocimiento en cuestión de derechos humanos. En el desarrollo de los eventos el protagonista se encuentra del lado de la justicia y la verdad, mientras que el antagonista es acusado por implicaciones negativas en la sucesión de eventos y finalmente es llevado ante la ley en donde será juzgado por sus acciones negativas.

5) Vocero

El principal objetivo es reconocer quién es el portador del mensaje. Es de importancia conocer el papel que desempeña el personaje que da a conocer el mensaje ya que de acuerdo a su posición política se podrá determinar la importancia que se le otorga a ese mensaje.

Los comunicados de prensa analizados fueron emitidos por tres Secretarías de Gobierno, dos de las cuales se vieron involucradas en el desarrollo de los eventos.



La Secretaría de Seguridad Pública fue la responsable de emitir el primer comunicado, dicha secretaría jugó un papel activo en el desarrollo de los eventos al ser la entidad encargada de liberar la vía Atlixcáyotl.

La Fiscalía General del Estado de Puebla emitió el segundo, quinto y octavo comunicados de prensa, debido a la índole de los temas tratados respectivamente, puesto que en los tres comunicados se habla de acciones de tipo penal o judicial.

Y Comunicación Social, como facilitador de la información de las acciones de Gobierno del Estado de Puebla, emitió cuatro comunicados de prensa.

Cabe resaltar que ninguno de los comunicados de prensa es emitido desde la Secretaría de Gobernación, siempre es mediante el vocero oficial, Comunicación Social. Y a pesar de ser comunicada por tres fuentes diferentes, la información no se torna contradictoria ni confusa en ningún momento.

6) Objetivo explícito

Esta categoría busca conocer para qué se comunica o emite el mensaje de manera clara y evidente.

“Amplía la información preliminar sobre la liberación de la autopista Vía Atlixcáyotl, que mantuvieron bloqueada pobladores de San Bernardino Chalchihuapan”

9 de julio de 2014

“La Procuraduría General de Justicia (PGJ) informa que el agente del Ministerio Público, investiga a 4 personas originarias de San Bernardino Chalchihuapan, detenidas durante el operativo realizado para restablecer la circulación en la autopista Vía Atlixcáyotl”

“el Gobierno del Estado de Puebla, notificó a la Comisión Nacional de Derechos Humanos la aceptación total de los puntos recomendatorios emitidos”

11 de septiembre de 2014



Ampliar, informar, y notificar son las principales acciones detectadas que se comunican de manera explícita a lo largo de los comunicados de prensa. Recayendo sobre los voceros la responsabilidad de informar, dar a conocer y ampliar el conocimiento de los eventos ocurridos como principales objetivos de la comunicación.

7) Objetivo implícito

Se interesa por responder qué es lo que realmente se quiere comunicar o decir con el mensaje emitido, lo que no se dice de manera explícita, pero mediante el mensaje se comunica de manera indirecta y por lo general es lo que realmente se busca comunicar.

Por medio de éstos mensajes en una primera etapa, en la que están contemplados los cuatro primeros comunicados de prensa, emitidos los primeros dos días de los eventos, se exponen las acciones violentas de los pobladores de San Bernardino Chalchihuapan durante la manifestación.

“En este incidente, una ciudadana reportó que su hijo de 13 años de edad fue presuntamente lesionado por los pobladores que lanzaron cohetones, piedras, palos, bombas molotov y diversos objetos para causar daño a los Policías Estatales que realizaban la liberación de la vía”

9 de julio de 2014

“Es importante resaltar que los hoy detenidos fueron plenamente identificados por elementos de la Policía Estatal Preventiva como los mismos que los habrían agredido, asimismo la madre del menor de 13 años que se encuentra hospitalizado, reconoce también a uno de los detenidos, como el mismo que lanzó uno de los cohetones que lesionaron a su hijo”

10 de julio de 2014

La Comisión de Derechos Humanos del Estado de Puebla realizará la investigación de estas quejas con el fin de determinar si los actos ilícitos cometidos por los particulares contaban con la anuencia o participación del presidente auxiliar



municipal, ya que en tal caso su conducta resultaría violatoria de derechos humanos"

10 de julio de 2014

"Por los hechos es evidente quien generó la violencia durante el bloqueo de la autopista Atlixcáyotl que provocó pérdidas millonarias y afectó a miles de personas que diariamente utilizan esa vía de comunicación que une a Puebla y Atlixco"

10 de julio de 2014

Como resultado del análisis se determinó que por medio de éstos primeros cuatro comunicados se busca posicionar a los actores delimitando sus responsabilidades. Se exponen las acciones violentas de los pobladores de San Bernardino Chalchihuapan durante la manifestación, se señala a los presuntos responsables por las acciones violentas cometidas durante la liberación de la Vía Atlixcáyotl como bando culpable de violar los derechos humanos, se maximizan las consecuencias negativas de los actos y a una parte de la ciudadanía se les da también un papel de víctimas y afectados por las acciones realizadas por los ciudadanos de Chalchihuapan. Lo que al mismo tiempo busca disminuir la responsabilidad de los elementos policiales en su actuación.

En la segunda etapa la información y especulaciones sobre los eventos en Chalchihuapan ya han sufrido el escalamiento a nivel nacional. El Gobierno Federal toma cartas en el asunto integrando a las investigaciones a la Procuraduría General de la República, con el objetivo de dar solución a los conflictos y fungir el papel de investigador y juez. Lo cual se refleja en el quinto comunicado de prensa.

"Ambas dependencias ratifican su compromiso con la objetividad, la transparencia y la legalidad de la investigación que se lleva a cabo"

17 de julio de 2014



El Gobierno Estatal ratifica su compromiso con la objetividad, transparencia y legalidad sin embargo se mantiene trabajando en colaboración con el nuevo actor, lo que enmarca una posición de control y poder.

En la tercera etapa mediante el sexto comunicado el Gobierno del Estado de Puebla reconoce su implicación tomando de manera oficial la responsabilidad de sus acciones mediante el cumplimiento de las recomendaciones de la Comisión Nacional de Derechos Humanos, lo cual no implica que reconozca su culpabilidad, reiterando su posición de autoridad justa.

“el hecho mismo obliga al Gobierno del Estado de Puebla a tomar las medidas necesarias para asegurar que las fuerzas de seguridad cumplan en todo momento con la tarea de respetar los derechos humanos y mantener el orden garantizando la seguridad y la integridad de la ciudadanía”

11 de septiembre de 2014

Finalmente en una cuarta etapa mediante los últimos dos comunicados de prensa se da a entender que el Gobernador del Estado de Puebla, Rafael Moreno Valle mantiene el control de las investigaciones y muestra al verdadero culpable de los actos violentos, criminalizando sus acciones y castigando éstas acciones mediante la detención.

“El Fiscal Especial, fue designado por el Gobernador del Estado de Puebla, con el objetivo de continuar con las investigaciones de los acontecimientos”

12 de septiembre de 2014

“testigos de los hechos identifican al hoy detenido como uno de los principales incitadores que convocó desde un día antes a que pobladores cerraran la carretera, y durante los hechos, lo ubican como quien los incitó a diversos actos fuera de la ley. Además en diversas imágenes, se observa a Montes Bautista cuando además él mismo golpea a un policía estatal y participa en su privación ilegal de la libertad”

21 de noviembre de 2014



El objetivo general de realizar éste tipo de comunicación es posicionar en la percepción de los ciudadanos los roles que cada uno de los actores jugó, colocando a los pobladores de Chalchihuapan y a su presidente auxiliar como victimarios y estandarte de los actos violentos y transgresores de los derechos humanos y ciudadanos, puesto que también los actos realizados por éstas personas transgredieron los derechos de muchos ciudadanos inocentes, buscando generar empatía al colocarlos en un papel de víctimas. Y colocar el papel del Gobierno del estado como protector y procurador de la ley, la justicia y la verdad.

8) Problema y solución

El problema busca explicitar qué es lo que el mensaje expresa como la principal problemática de la situación, reconociendo el evento o situación que hay que resolver, siendo una de las principales razones por las que se comunica el mensaje.

La solución da la respuesta a cómo se solucionara el problema planteado anteriormente.

En cada uno de los comunicados se plantea un problema diferente, pero todos están relacionados con las consecuencias que los actos violentos provocan y para cada problema se ofrece una respuesta en particular:

1. Problema. El gran número de heridos de ambos bandos y un menor de edad ponen en tela de juicio la violencia de los métodos o técnicas empleados y las posibles transgresiones a los derechos humanos.
Solución. El gobierno se posiciona a favor de las víctimas de los hechos violentos y del bienestar de la sociedad.
2. Problema. El cierre de la vía presenta un saldo negativo.
Solución. Por lo que se han localizado a los principales responsables de éste saldo negativo.
3. Problema. Violaciones a los derechos humanos de los policías.



Solución. Integrar como mediador y juez del conflicto a un organismo con credibilidad.

4. Problema. La apertura de averiguaciones por parte de la CNDH para determinar qué fue lo que paso durante la manifestación en Chalchihuapan y otorgar responsabilidades.

Solución. El Gobierno del Estado colabora contribuyendo con información para la construcción del caso y reitera su compromiso con los agraviados.

5. Problema. Dar solución del caso y aclarar los hechos.

Solución. Conformar un grupo integrado por elementos del Gobierno Federal y de Gobierno Estatal para establecer un plan de trabajo.

6. Problema. La comisión Nacional de Derechos Humanos emitió un dictamen de manera pública en el que se le realizan recomendaciones en temas de derechos humanos al Gobierno del Estado evidenciando el grado de culpabilidad y responsabilidad por las acciones y transgresiones implicadas en el control de la manifestación.

Solución. El gobierno del Estado acepta las recomendaciones y designa a personal del interior de la organización como responsables de realizar acciones correctivas, dar seguimiento y vigilancia a la implementación de dichas.

7. Problema. Dar continuidad a las investigaciones y dar seguimiento puntual a las recomendaciones emitidas por la CNDH.

Solución. Nombrar a un Fiscal especial encargado de dar seguimiento a las investigaciones y a las recomendaciones de la CNDH.

8. Problema. El presidente auxiliar es el actor principal responsable de que se cometieran los actos violentos en la manifestación que llevaron a un desenlace con víctimas y una mortal; además de seguir incitando posteriores manifestaciones y actos fuera de la ley.



Solución. Se ha realizado la detención del culpable de incitar a actos violentos.

De manera global se identifica un problema general, la posición ante la opinión pública del Gobierno y del Gobernador del Estado de Puebla por los eventos ocurridos en Chalchihuapan y sus consecuencias. La solución por parte del Gobierno del Estado de Puebla fue criminalizar las acciones del grupo subversivo y de su líder ante la opinión pública posicionándose como defensores de los derechos e intereses de los ciudadanos al procurar justicia.

9) Interlocutores explícitos

Se responde a quién se dice que va dirigido el discurso. Los actores a los que se dice de manera explícita y literal que va dirigido el discurso.

Los comunicados de prensa todos van dirigidos a un tipo de interlocutor, la población en general, con el objetivo de impactar en la opinión pública. Aunque en el cuarto comunicado dirige una sección del mensaje a la Comisión Nacional de Derechos Humanos evidenciando las expectativas de su participación en la investigación, en el sexto comunicado además de volver a involucrar a la Comisión Nacional de Derechos Humanos se dirige a los policías del Estado de Puebla lamentando que hayan habido víctimas a causa de la violencia.

10) Interlocutores implícitos

Al igual que de manera evidente y explícita comunica a determinados actores, de manera indirecta por medio de matices en el mensaje también logra comunicar advertencias, lineamientos o acusaciones a otros actores sin necesidad de nombrarlos

Entre ellos destacan:

- Medios de comunicación al dar un direccionamiento de la línea editorial sobre la información comunicada.
- Población de San Bernardino Chalchihuapan, al advertirlos como un grupo violento que realiza acciones violentas y descontroladas.



“los pobladores que lanzaron cohetones, piedras, palos, bombas molotov y diversos objetos para causar daño a los Policías Estatales [...] Gobierno del Estado de Puebla, que reitera mantener las acciones necesarias en contra de quienes violenten la Ley y causan lesiones a terceros, a la autoridad y a la sociedad”

9 de julio de 2014

- Policías estatales, al dar una línea discursiva sobre la versión de los hechos.
“se procedió a entablar un diálogo con las personas que mantenían bloqueada la autopista [...]. Pobladores comenzaron la agresión en contra de los uniformados [...]. El Gobierno del Estado no permitirá la trasgresión de los derechos a terceros y menos que grupos violentos alteren el orden público, por lo que se llevan a cabo investigaciones para castigar a los responsables”

10 de julio de 2014

- Opositores, al mostrar la criminalización de sus actos
“fue señalado como responsable el presidente de la Junta Auxiliar San Bernardino Chalchihuapan por incitar a los vecinos de dicho lugar para lesionar a los elementos de seguridad pública”

10 de julio de 2014

- CNDH, al mostrar respuesta rápida ante las recomendaciones de éste organismo
“El Procurador General de Justicia del estado de Puebla, Víctor Antonio Carrancá Bourget, tomó protesta a José Antonio Pérez Bravo, como Fiscal Especial para el caso de San Bernardino Chalchihuapan”

12 de septiembre de 2014

11) Desplazamientos semánticos

El principal objetivo de éste análisis es reconocer cuáles son las dimensiones de las estrategias globales de auto presentación positiva y presentación negativa del otro, incrustados en los comunicados de prensa. Del análisis realizado la dimensión de la atribución es mayormente empleada pues se encuentra en los comunicados uno, dos, tres,



seis y ocho. En ésta dimensión los actos son atribuibles a diversos autores y explicados en términos de la propia situación del vocero, agenciando responsabilidades y culpa respecto a los eventos. Las buenas acciones son atribuidas al Gobierno del Estado y sus secretarías y las malas a los pobladores de Chalchihuapan y a su presidente auxiliar. Algunos ejemplos de su empleo se nombran a continuación.

Auto presentación. “Los Policías Estatales realizaban la liberación de la vía [...]. El infante y su familia ya reciben todo el apoyo por parte del Gobierno del Estado de Puebla [...] 18 Policías Estatales Preventivos recibieron atención en diversos hospitales”

Presentación del otro. “Hijo de 13 años de edad fue presuntamente lesionado por los pobladores”, “lanzaron cohetones, piedras, palos, bombas molotov y diversos objetos para causar daño a los Policías Estatales”

9 de julio de 2014

Auto presentación. “La PGJ inició la averiguación previa 468/2014/DMZS, en contra de Félix Montes Xelhua, Sergio Clemente Jiménez Tacalero, Santiago Pérez Tamayo y Antonio Víctor Montes Contreras, alias “El Borracho”, por su probable responsabilidad en los delitos de ataques a la vías de comunicación y a la seguridad en los medios de transporte, lesiones, daño en propiedad ajena doloso, motín, privación ilegal de la libertad, homicidio en grado de tentativa y robo”

Presentación del otro. “los hoy detenidos fueron plenamente identificados por elementos de la Policía Estatal Preventiva como los mismos que los habrían agredido, asimismo la madre del menor de 13 años que se encuentra hospitalizado, reconoce también a uno de los detenidos, como el mismo que lanzó uno de los cohetones que lesionaron a su hijo”

10 de julio de 2014



Auto presentación. *“El edil de Chalchihuapan fue detenido al documentarse varios delitos en su contra, está a disposición del Juez Penal”*

Presentación del otro. *“Fue identificado como uno de los principales incitadores a la violencia en los hechos ocurridos en Chalchihuapan [...]. Se le vincula con tentativa de homicidio, ataques a las vías de comunicación, privación ilegal de la libertad y motín [...]. Además de los actos fuera de la ley vinculados de manera directa a Jairo Javier Montes Bautista, se tiene el antecedente de que el hoy detenido tendría relación con una red delictiva encabezada por su padre”*

21 de noviembre de 2014

En segundo lugar se identifica el empleo de la dimensión de la perspectiva en los comunicados cuatro y cinco ya que los acontecimientos son descritos y valorados desde la posición o punto de vista del narrador. Algunos ejemplos de su empleo se nombran a continuación.

“El pasado 9 de julio, aproximadamente a partir de las 12:15 horas, una vez formado el personal sobre la vía sentido a Atlixco y viceversa, se procedió a entablar un diálogo con las personas que mantenían bloqueada la autopista [...] se les conminó a deponer su actitud y liberar la autopista señalándoles que estaban cometiendo un delito [...]. Los quejosos se dispersaron momentáneamente para recoger piedras y palos, y rodearon a los elementos policiales iniciando la agresión hacia la fuerza pública [...] por parte de los supuestos pobladores, sumaban más de mil 500 personas, quienes persistieron en agredir a los elementos policiales con piedras, palos, cohetones, bombas molotov y gasolina, por lo que la fuerza pública se vio superada en número [...]. Además de causar lesiones a 47 policías de la Secretaría de Seguridad Pública Estatal, los inconformes retuvieron a 2 elementos de la Policía Estatal Preventiva, a los que golpearon en repetidas ocasiones y con diversos objetos, causándoles heridas, comprometiendo la vida de uno de ellos porque varios individuos lo lesionaron teniéndolo en el suelo [...] Por los hechos es evidente quien generó la violencia durante el bloqueo de la autopista Atlixcáyotl que provocó



pérdidas millonarias y afectó a miles de personas que diariamente utilizan esa vía de comunicación que une a Puebla y Atlixco"

10 julio de 2014

Finalmente se identifica la dimensión de la pertinencia en el séptimo comunicado, ésta se encuentra controlada por modelos de contexto ya que se da a conocer la información que tiene mayor pertinencia o utilidad para la audiencia. En éste caso en particular únicamente se hace referencia a las cosas buenas o positivas que está haciendo o en las que está trabajando el Gobierno del Estado y se evita tocar temas menos favorecedores para la organización aunque se encuentran en la agenda mediática, como es el rechazo por parte de la CNDH a la teoría de la onda expansiva del cohete. El ejemplo de su empleo se nombra a continuación.

"el Gobierno del Estado de Puebla, refrenda su compromiso de actuar con objetividad, legalidad y transparencia en la investigación que se lleva a cabo"

12 de septiembre de 2017

En conclusión, las tres dimensiones semánticas que se emplean son pertinencia, perspectiva y atribución siendo ésta última la más empleada a lo largo de los comunicados de prensa. Esto se puede deber a la necesidad de gobierno de posicionar su postura e influir en la opinión pública, de tal forma que los culpables fueran claramente identificados, restando responsabilidades a las acciones del Gobierno del Estado de Puebla y del Gobernador.

12) Tipologías estratégicas y la Teoría de la Restauración de la Imagen

Esta teoría explica que mediante el empleo de determinadas estrategias discursivas se busca restaurar la legitimidad, reputación e imagen de una persona o un grupo en particular. Por lo que a lo largo de diversos comunicados de prensa se detecta el empleo de varias de estas estrategias evidenciando los objetivos buscados.



- Intimidación es la estrategia detectada un mayor número de veces, puesto que se encuentra aplicada en los comunicados uno, dos, tres, cuatro, cinco y ocho. Con el empleo de esta estrategia se busca generar o provocar miedo en algunos actores que pueden tener información que genere crisis. Su principal objetivo es la restauración de la imagen.

Mediante la retórica el Gobierno del Estado de Puebla advierte mantener acciones en contra de determinados grupos; de igual forma advierte mantener vigilancia e imponerse ante quienes se encuentren fuera de la ley; se dirige al presidente auxiliar, acusándolo de manera directa de haber estado implicado y se le advierte que sus acciones serán investigadas y castigadas; por medio del involucramiento de un poder superior en la organización cuyas capacidades son principalmente correctivas y coercitivas, se busca dar solución al conflicto, considerándose una manera de ejercer presión e intimidar a la oposición al hacer de su conocimiento que las consecuencias serán de mayor magnitud; a través del ejemplo y la implementación de medidas legales se busca detener y disminuir la motivación de los opositores advirtiéndoseles que existe evidencia que puede ser empleada posteriormente.

“Gobierno del Estado de Puebla, que reitera mantener las acciones necesarias en contra de quienes violenten la Ley y causan lesiones a terceros, a la autoridad y a la sociedad”

9 de julio de 2014

“En tanto que se continúan desahogando investigaciones para determinar si existen más probables responsables de los hechos violentos”

10 de julio de 2014

“realizará la investigación de estas quejas con el fin de determinar si los actos ilícitos cometidos por los particulares contaban con la anuencia o participación del presidente auxiliar municipal, ya que en tal caso su conducta resultaría violatoria de derechos humanos”

10 julio de 2014



“no permitirá la trasgresión de los derechos a terceros y menos que grupos violentos alteren el orden público, por lo que se llevan a cabo investigaciones para castigar a los responsables”

10 de julio de 2014

“solicitud formulada por el gobernador de Puebla, Rafael Moreno Valle, al Procurador General de la República [...] se realizarán principalmente en temas periciales y de dictámenes técnicos, a lo largo de la investigación que lleven a cabo de manera conjunta [...] Ambas dependencias ratifican su compromiso con la objetividad, la transparencia y la legalidad de la investigación que se lleva a cabo”

17 de julio de 2014

“testigos de los hechos identifican al hoy detenido como uno de los principales incitadores [...] En las primeras horas de este viernes 21 de noviembre, Jairo Javier Montes Bautista, fue aprehendido y puesto a disposición de la autoridad jurisdiccional [...] existen videograbaciones en las que algunas (personas) pueden ser identificadas; incluso sobre una de ellas, esto es el presidente de la Junta Auxiliar de San Bernardino Chalchihuapan”

21 de noviembre de 2014

- En segundo lugar la estrategia más empleada en los comunicados de prensa dos, cuatro y ocho, es el ataque mediante la cual se realizan ataques a aquellos que han retado a la organización en lugar de aceptar responsabilidades. Su principal objetivo es desviar la atención hacia el antagonista y poner en duda su legitimidad.

Por medio de la narrativa se enfoca a la culpabilidad de los actos violentos hacia los pobladores y el presidente auxiliar ante la negativa del diálogo y no se le atañen responsabilidades al bando policial; finalmente se acusa al presidente auxiliar de varios delitos y empleando información con el objetivo de destruir o modificar su reputación por haber retado a la organización.

“la autoridad dialogó con los pobladores para que se retiraran del lugar, sin embargo, estos se negaron y por el contrario se tornaron agresivos,



lesionando a elementos estatales y reteniendo a dos de ellos causándoles diversas heridas"

10 de julio de 2014

"Por los hechos es evidente quien generó la violencia durante el bloqueo de la autopista Atlixcáyotl que provocó pérdidas millonarias y afectó a miles de personas que diariamente utilizan esa vía de comunicación que une a Puebla y Atlixco"

10 de julio de 2014

"Además de los actos fuera de la ley vinculados de manera directa a Jairo Javier Montes Bautista, se tiene el antecedente de que el hoy detenido tendría relación con una red delictiva encabezada por su padre"

21 de noviembre de 2014

- Destaca también la estrategia enfocada a las acciones correctivas en los comunicados seis y siete. En ésta son tomadas o se habla de tomar acciones que aseguren que el problema por el que se generó la crisis no volverá a ocurrir. Su objetivo es la restauración de la imagen.

La organización se compromete al cumplimiento de las recomendaciones de la CNDH, las cuales contemplan acciones correctivas para la organización; una de ellas es el nombramiento público del responsable de dar seguimiento a dichas recomendaciones.

"el Gobierno del Estado de Puebla, notificó a la Comisión Nacional de los Derechos Humanos la aceptación total de los puntos recomendatorios emitidos"

11 de septiembre de 2014

"tomó protesta a José Antonio Pérez Bravo, como Fiscal Especial para el caso de San Bernardino Chalchihuapan"

12 de septiembre de 2014



- La estrategia de compasión se detectó que fue aplicada en los comunicados uno y seis. Con esta estrategia se expresa preocupación, simpatía o consideración por los que resultaron afectados por la crisis. Su principal objetivo es restaurar la legitimidad.

Con el uso de ésta estrategia el gobierno expresa su preocupación y apoyo a los grupos afectados durante el evento y de realiza una mención/reconocimiento de la madre del menor.

“El infante y su familia ya reciben todo el apoyo por parte del Gobierno del Estado de Puebla”, “18 Policías Estatales Preventivos recibieron atención en diversos hospitales”

9 de julio de 2014

“El Gobierno del Estado de Puebla lamenta que hayan resultado lesionados civiles y policías y reitera sus condolencias a la señora Elia Tamayo y su familia por la muerte del menor José Luis Tehuatle Tamayo”

12 de septiembre de 2014

- Sufrimiento fue una estrategia que de igual modo se identifica en dos comunicados de prensa, el uno y el tres. Mediante ésta se sugiere que la organización al igual que las víctimas sufren, lo que también la coloca en papel de víctima. Su principal objetivo es reducir los problemas relacionados con la pérdida de legitimidad.

Se sugiere que la organización también es víctima, al ser parte de la organización gubernamental los elementos policiales heridos y agraviados al ser atacados por un bando agresivo que transgredió sus derechos humanos.

“se tiene contabilizado que 18 Policías Estatales Preventivos recibieron atención en diversos hospitales, siendo 3 los que presentan mayores complicaciones”

9 de julio de 2014

“se provocaron lesiones, en algunos casos de gravedad, con piedras, palos y objetos explosivos [...] Elementos de la Policía Estatal de Puebla por



presuntas violaciones al derecho a la integridad y seguridad personal del que presuntamente fueron víctimas"

10 de julio de 2014

- La estrategia de desplazamiento se ve aplicada en dos comunicados de prensa el tres y el ocho. Por medio de ella se desplaza la culpa y responsabilidad hacia otra parte. Tiene como objetivo restaurar la imagen.

La responsabilidad de haber cometido actos violentos y agresiones es transferida a los pobladores y de manera particular al presidente de la junta auxiliar.

"En la queja recabada por este organismo, con número de folio 2491, fue señalado como responsable el presidente de la Junta Auxiliar San Bernardino Chalchihuapan por incitar a los vecinos de dicho lugar para lesionar a los elementos de seguridad pública"

10 de julio de 2014

"el presidente de la Junta Auxiliar de San Bernardino Chalchihuapan, recae una serie de imputaciones directas por parte de elementos de la Policía Estatal Preventiva [...] se observa a Montes Bautista cuando además él mismo golpea a un policía estatal y participa en su privación ilegal de la libertad [...] fungió como uno de los principales líderes que provocaron que un grupo de personas durante varias horas bloqueara calles de la ciudad de Puebla"

21 de noviembre de 2014

- Finalmente la inviabilidad se detecta en el comunicado cuatro. Esta estrategia argumenta que la culpa no puede ser atribuida a la organización puesto que la viabilidad de los hechos que originaron la crisis no fue su responsabilidad. El principal objetivo es reducir el daño a la legitimidad.



Argumenta que la culpa recae en los pobladores ya que los policías estáteles que representan en este caso a la organización no pudieron haber tenido la culpa de realizar actos violentos pues únicamente buscaron defenderse.

“Ante la falta de respuesta, se dio la orden para que los elementos estatales únicamente retiraran los objetos que impedían el libre tránsito de los vehículos, avanzando un contingente de Policías Estatales Preventivos en sentido hacia Atlixco y otro en sentido hacia Puebla. Justo en ese momento, pobladores comenzaron la agresión en contra de los uniformados [...] Los quejosos se dispersaron momentáneamente para recoger piedras y palos, y rodearon a los elementos policiales iniciando la agresión hacia la fuerza pública, por lo que los efectivos hicieron uso del equipo de disuasión para liberar la autopista y confinar a los inconformes hacia los laterales de la vía, prolongándose la agresión cuando elementos de la policía intentaron abrir la circulación”

10 de julio de 2014

De manera transversal se identifica que a través del empleo de las estrategias mencionadas anteriormente se busca dividir a los involucrados en los actos en dos bandos, posicionando en el de los atacantes a los pobladores y al presidente de la junta auxiliar de Chalchihuapan y el de los defensores de los derechos ciudadanos, los policías. Por medio de esta diferenciación de bandos se busca enmarcar los acontecimientos al otorgar atribuciones de carácter negativo, mediante la criminalización de las acciones de los atacantes y de carácter positivo y de victimización a la organización.

De igual forma se observa que mediante estas estrategias se busca deslegitimar al grupo de manifestantes y distraer la atención de las causas que los motivaron a manifestarse.

En consecuencia el objetivo principal del manejo estratégico es la restauración de la legitimidad de la organización mediante el empleo de las estrategias de intimidación y ataque a los opositores, la implementación de acciones correctivas, la demostración de

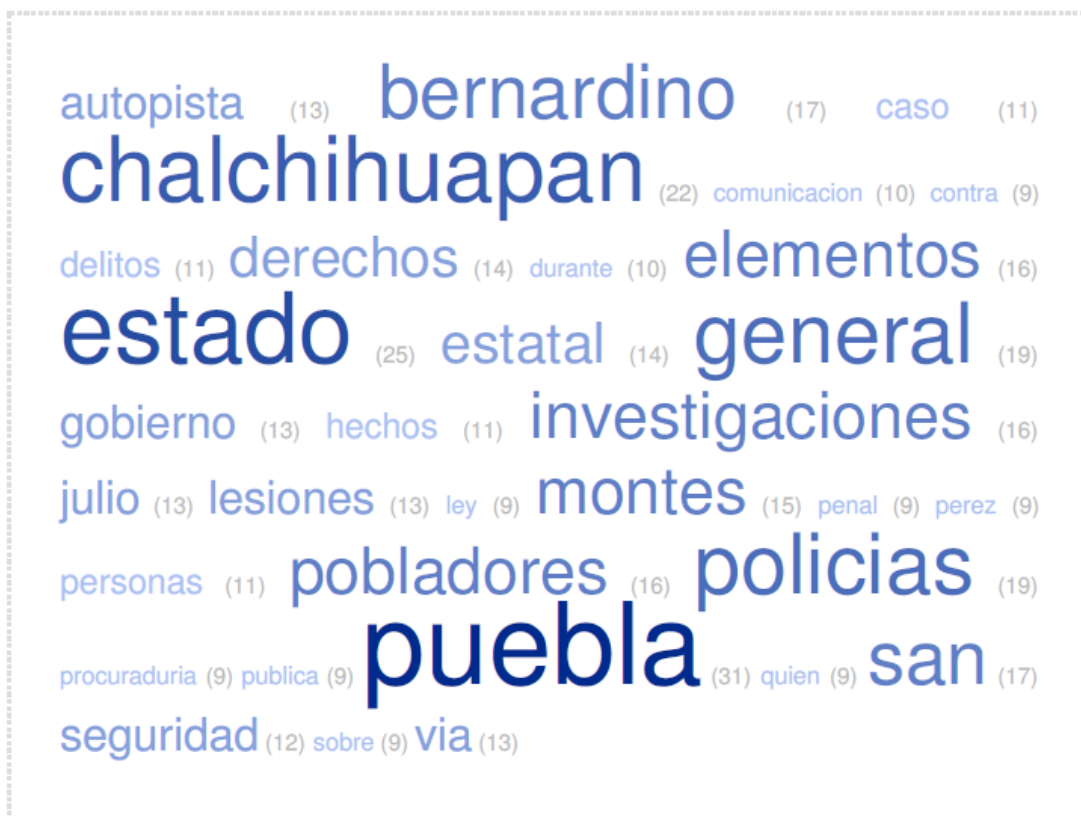


compasión y sufrimiento, el desplazamiento de la responsabilidad y la inviabilidad de la realización de las acciones por parte de la organización.

13) Nube de palabras

Se realizó un análisis transversal de los 8 comunicados de prensa, emitidos en la página oficial de Comunicación Social del Estado de Puebla, <http://comunicacionsocial.puebla.gob.mx/> con el objetivo de reconocer la significatividad de los elementos de acuerdo a su frecuencia de empleo y proveer una idea general del concepto que más se busca enfatizar o posicionar en la comunicación de la organización hacia el exterior.

Por medio de éste análisis no se busca dar respuesta a una pregunta en particular sino complementar la información, de tal forma que se otorgue evidencia complementaria al análisis de contenido.





Las palabras se encuentran representadas de manera gráfica en la nube de palabras en diversos tonos de azul, lo que indica que a mayor intensidad en el tono, mayor es el número de veces que se repite la palabra. Los resultados encontrados por rangos de repetición se mencionan a continuación.

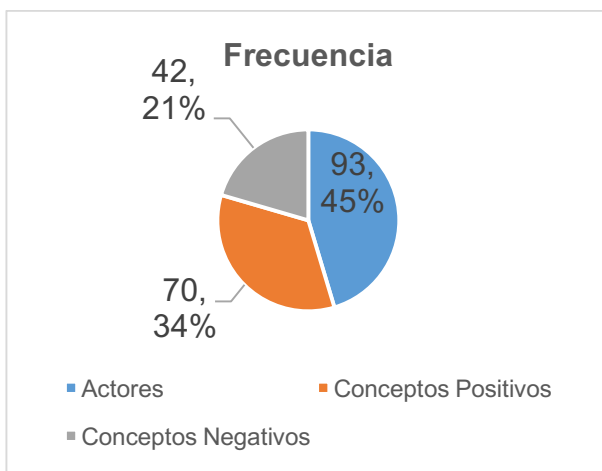
- En primer lugar en un rango de 31 a 22 repeticiones se encuentran Estado, Puebla, Chalchihuapan, menciones que enfatizan el lugar donde se desarrollaron los eventos.
- En segundo lugar en un rango de 19 a 16 se mencionan policías, san Bernardino, elementos, pobladores e investigaciones, enfatizando los bandos protagonistas y antagonistas que participaron en los eventos, además de mencionarse la acción que busca dar claridad, las investigaciones.
- En tercer lugar en un rango de 15 a 12 se mencionan los conceptos montes, derechos, estatal, gobierno, julio, lesiones, vía y seguridad. Menciones que hacen referencia al apellido del presidente Auxiliar, Montes, líder acusado por los actos violentos cometidos por los pobladores, relacionado con lesiones y transgresión a derechos. Por el otro lado se presentan los conceptos de gobierno estatal que durante el desarrollo de distintos comunicados va siempre muy ligado al compromiso de seguridad y protección de derechos. Julio representa el mes en el que ocurrieron los eventos.
- En cuarto y último lugar se catalogan en un rango de 11 a 9 menciones los conceptos caso, delitos, hechos, personas, comunicación, durante, contra, ley, penal, Pérez, procuraduría, pública, quien y sobre. Existe todavía un nivel de frecuencia reconocido en el que se enfatizan conceptos antagónicos como delitos y ley y su consecuencia penal, además se destacan conceptos complementarios como comunicación, pública y personas.

De la observación de los elementos se desprende que algunos de los conceptos más empleados pueden catalogarse en tres categorías de estudio: actores, conceptos positivos y conceptos negativos, elementos capturados en la siguiente tabla.

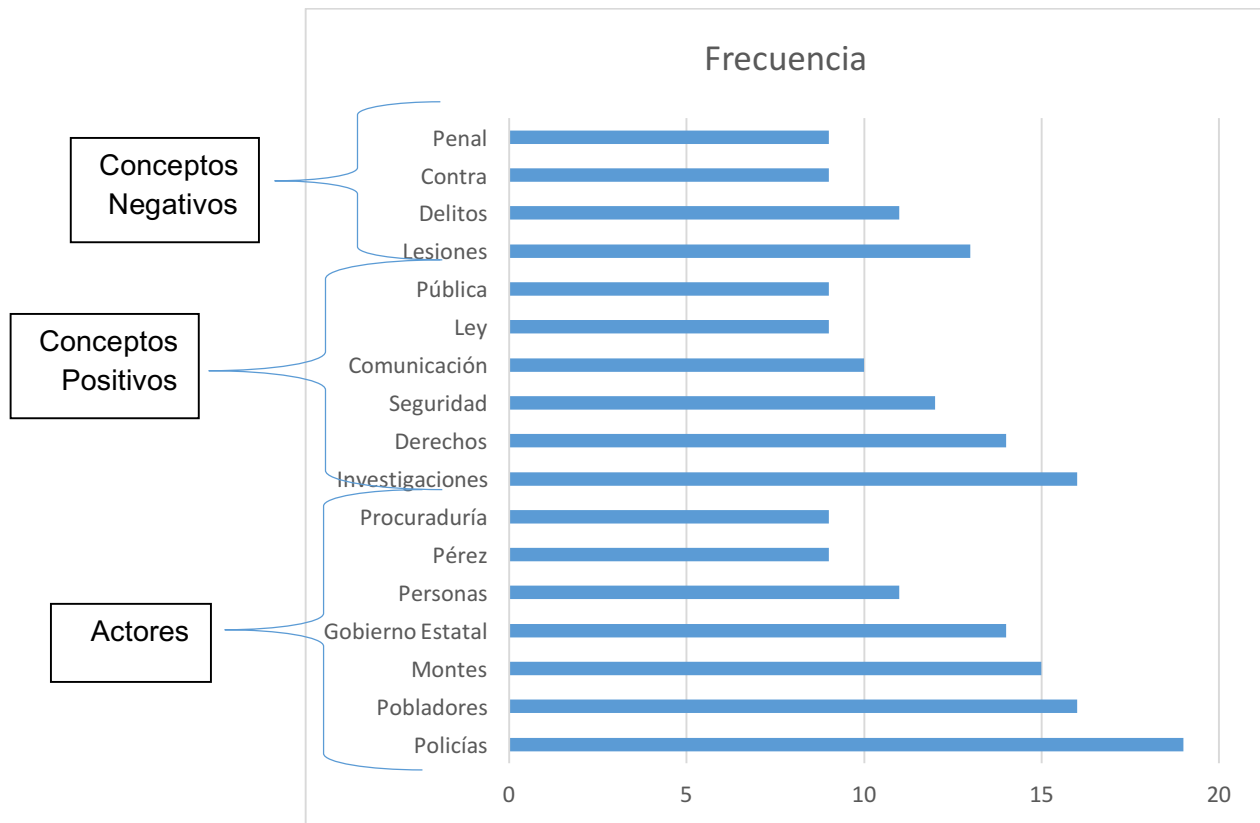


ICGDE

Actores	Frecuencia	Conceptos Positivos	Frecuencia	Conceptos Negativos	Frecuencia
Policías	19	Investigaciones	16	Lesiones	13
Pobladores	16	Derechos	14	Delitos	11
Montes	15	Seguridad	12	Contra	9
Gobierno Estatal	14	Comunicación	10	Penal	9
Personas	11	Ley	9		
Pérez	9	Pública	9		
Procuraduría	9				



En forma de gráficos la información del total de las frecuencias, expresa una mayor presencia de actores en los comunicados de prensa, seguidos por conceptos positivos, mayormente atribuidos a la organización y una menor frecuencia de aparición en los conceptos negativos atribuidos en su mayoría a los actores antagonistas.



Se observa que al colocar la información arrojada por la nube de datos que en los ocho comunicados de prensa se desatacan por repetición seis actores, formando dos bandos, el protagonista integrado por Procuraduría, personas, Gobierno Estatal y policías y el bando antagonista integrado por Pérez, Montes y pobladores.

Los conceptos positivos muestran una correlación directa con los conceptos negativos, siendo algunos mismos sus consecuencias, como es el caso de investigaciones y penal, ya que las investigaciones realizadas llevaron a acciones de tipo penal y para el caso de Ley y delitos, puesto que al cometer un delito se transgrede la ley.

Por lo que se concluye que la repetición de palabras fue una estrategia que a lo largo de los comunicados posiciona y refuerza la idea de la presencia de dos bandos, uno a favor de la ley que promueve la seguridad y defiende los derechos de las personas y el



otro bando que se encuentra en contra de la ley al cometer delitos, al provocar lesiones y realizar actos violentos en contra de la policía.

Por tanto, de manera general se puede concluir que por medio de los comunicados de prensa se presenta la postura y posicionamiento del gobierno respecto a los eventos acontecidos el 9 de julio de 2014 y sobre sus posteriores consecuencias, presentándose una cadena de eventos en los que busca posicionar una narrativa de los hechos y dar respuesta de manera reactiva y obligada al dinamismo del entorno que se presentó con altos niveles de incertidumbre.

Se evidencia el empleo de atribuciones, por medio de las cuales, de manera protagónica se posiciona al Gobierno del estado mediante atribuciones positivas, al hablar de sus buenas acciones, cumplimiento con las recomendaciones y sus responsabilidades, colocándose en una posición de protector mostrando preocupación por las víctimas. De manera antagónica, se posiciona a los opositores en forma negativa, al atribuirles directamente la responsabilidad por los actos violentos cometidos y las consecuencias o secuelas negativas de esos actos.

En ésta tónica el Gobierno representa un papel de héroe y el opositor de villano. A lo largo de la historia contada por los comunicados de prensa, el villano comete una acción violenta que sale de control y ataca directamente los intereses de los ciudadanos y al mismo tiempo transgrede los derechos humanos de los policías, parte de la organización gubernamental. Por lo que el gobierno se ve en la obligación de velar por las víctimas y aplicar medidas correctoras a quienes violaron la ley. Todo esto es realizado mediante investigaciones apoyadas por una organización especialista en la defensa de los derechos humanos y un organismo representante del poder judicial. Finalmente tras un exhaustivo trabajo logran identificar al verdadero culpable de cometer estos actos violentos, quien es llevado ante la ley para ser juzgado.

En consecuencia el objetivo principal del manejo estratégico en los comunicados de prensa es la restauración de la legitimidad de la organización al generar un posicionamiento positivo para el Gobierno del Estado de Puebla, como una organización que garantiza el



cumplimiento y vigilancia de los derechos humanos mediante el estricto cumplimiento de la ley.

De igual forma se puede observar que el manejo estratégico de restauración de la legitimidad únicamente va enfocado a la organización puesto que en las acciones se intenta mantener al margen de los eventos al gobernador Rafael Moreno Valle; las menciones que tiene durante el desarrollo de los comunicados de prensa son muy escasas, llamando la atención que nunca se presenta como vocero oficial.

El análisis de los comunicados de prensa hace evidente el empleo de estrategias de crisis, que junto con el marco histórico evidencian la presencia de una crisis política generada por los acontecimientos del 9 de julio de 2014².

Análisis cuantitativo de encuestas de satisfacción ciudadana

El empleo de herramientas cuantitativas para el análisis de las encuestas tiene como objetivo evidenciar la existencia de impacto en el capital simbólico del líder de la organización, el Gobernador del Estado de Puebla, a partir de la crisis política provocada por los acontecimientos del 9 de julio de 2014 en la junta auxiliar de San Bernardino Chalchihuapan.

Las técnicas de investigación cualitativa seleccionadas debido a su pertinencia en esta investigación son de carácter descriptivo, empleando tablas de frecuencia y medidas de tendencia central, ya que por medio de éstas es posible determinar la existencia de modificaciones en las tendencias de la percepción ciudadana y su frecuencia.

La pregunta clave “en general, ¿usted aprueba o desaprueba la forma en que está trabajando el Gobernador de Puebla Rafael Moreno Valle?”, realizada en las encuestas de percepción ciudadana del Centro de Consultoría BEAP es una constante en todas las bases

² La tabla de operacionalización de los comunicados de prensa y la versión estenográfica de los comunicados de prensa, se encuentran en el Anexo 2 de este documento.



de datos que conforman la muestra, de donde se obtuvo la información necesaria para medir las variaciones en el capital simbólico.

La base de datos está integrada por 3,867 casos de los cuales 3,067 corresponden a la variable antes (del suceso) y 800 a la variable después³. La muestra denominada “antes” ésta compuesta por las encuestas realizadas por el Centro de Consultoría BEAP en agosto de 2013 y abril de 2014, representando una recopilación de la percepción ciudadana anterior al 9 de julio de 2014, fecha en la que dio inicio la crisis política debido a los eventos ocurridos en Chalchihuapan durante una manifestación. La muestra denominada “después”, integrada por el mismo tipo de encuestas de percepción ciudadana, fue realizada en los meses de agosto de 2014 y junio de 2015 posteriores a los eventos ocurridos el 9 de julio de 2014 en Chalchihuapan.

Pareciera existir desproporción en el número de casos que reportan las muestras “antes” y “después”, esto es debido a que por la delicada naturaleza del tema de estudio y el manejo institucional de la información del gobierno estatal en funciones, no fue posible conseguir más fuentes dispuestas a compartir los resultados de sus encuestas de participación ciudadana e incluirlas en el análisis de casos. Por lo que se decidió tomar como criterio de inclusión para las bases de datos su dimensión temporal con respecto al fenómeno de estudio.

Para realizar el análisis de los casos en SPSS se les otorgó diferente valor a las tres variables que se presentaron, por lo que para la interpretación de los casos se empleó la escala del uno al tres, en donde 1 representa la respuesta “aprueba”, 2 “más o menos” y 3 para “desaprueba”.

Al correr la base de datos en SPSS para su análisis se decidió partir de lo general a lo particular, obteniendo la siguiente información mediante el análisis de Medidas de Tendencia Central.

³ Las encuestas utilizadas para el análisis se encuentran en el Anexo 3 de este documento.



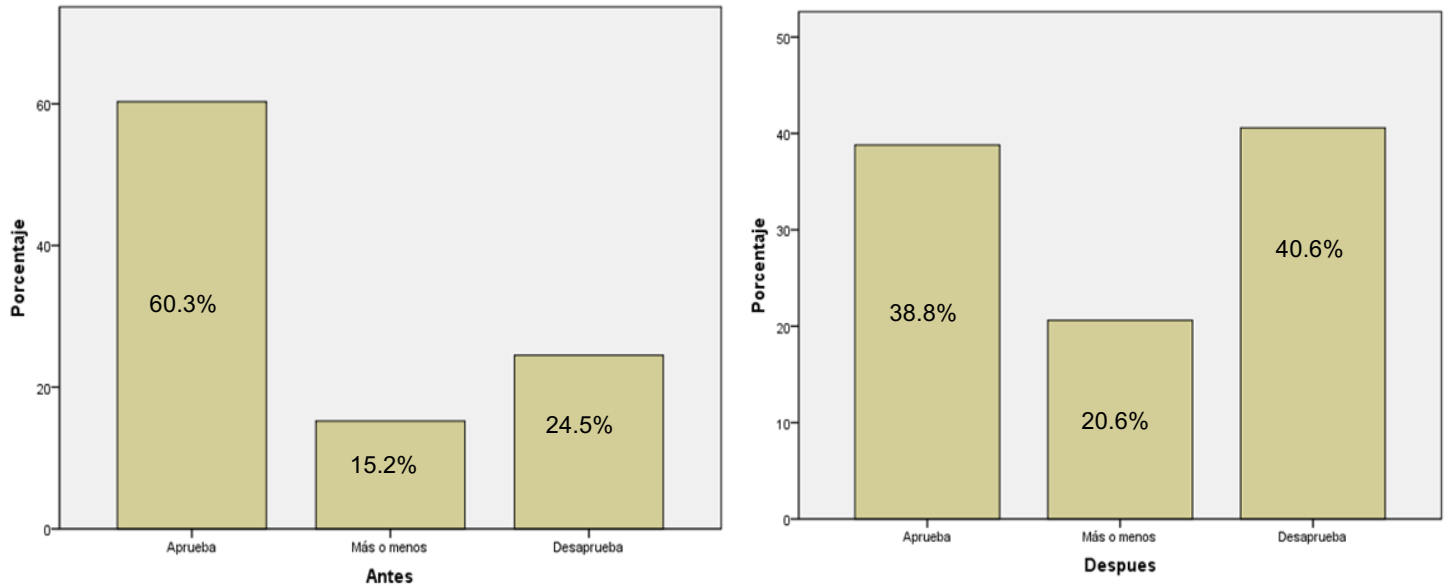
		Media	Desviación típica
Diferencias ante evento	Antes del evento	1.53	.92
	Después del evento	1.98	.92

Al realizar un análisis global de los casos muestra una pequeña diferencia en los valores de la media de 0.45 presentando una tendencia más cercana a la aprobación, representada por el 1, antes del evento y más cercana a más o menos, representada por el 2, después del evento, sin embargo la desviación típica se mantiene igual en 0.92 lo que indica que no se presenta disenso entre las opiniones de los ciudadanos.

	Aprueba		Más o menos		Desaprueba		Rango
	N	%	N	%	N	%	
Antes del evento	1693	60%	427	15%	688	25%	36%
Después del evento	305	39%	162	21%	319	41%	-2%
		-22%	5%		16%		

Realizando el análisis con mayor profundidad se puede notar que la aceptación del gobernador antes del evento se encontraba en un 60% y el rechazo en 25% lo que representa un rango entre las personas que aprueban y las que desaprueban del 36%. Sin embargo para el análisis de los datos después del evento se muestra que solamente el 39% de las personas entrevistadas aprueban y el 41% desaprueban, lo que indica que se tuvo una variación en un rango negativo del -2%, inclinándose en sentido negativo la percepción ciudadana en cuanto al trabajo realizado por el Gobernador Rafael Moreno Valle.

Del análisis de las tablas de frecuencia se obtuvieron como resultado los gráficos de porcentaje, que expresa del 100% el número de veces que se repiten las variables aprueba, más o menos y desaprueba.



Para observar el fenómeno con mayor profundidad se realizó el análisis de los casos de acuerdo al momento en el que fueron realizadas las encuestas, lo cual amplía la visión a tramos de tiempo más largos.

		Media	Desviación típica
Antes	Agosto 2013	1.53	.90
	Abril 2014	1.52	.94
Después	Agosto 2014	1.98	.93
	Junio 2015	1.99	.91

Al realizar una revisión de manera más específica de los datos se puede observar que los niveles de aceptación en la variable “antes” en comparación con los que se inició el



periodo de gobierno son altos y conforme avanza el año de gestión se mantienen cercanos a 1 (aprobación), sin embargo, en la variable “después”, posterior a los eventos en Chalchihuapan, se muestra que los niveles de aprobación se alejan del 1 siendo más cercano a 2 (más o menos) con una distancia de 0.46 en las medias, conforme avanza el año de gestión.

	Aprueba		Más o menos		Desaprueba		Rango de aprobación
	N	%	N	%	N	%	
Agosto 2013	803	56%	225	16%	311	22%	34%
Abril 2014	890	56%	202	13%	377	24%	32%
Agosto 2014	145	36%	87	22%	157	39%	-3%
Junio 2015	160	40%	75	19%	162	41%	-1%

Por lo que al expresar los casos en porcentajes arroja que durante los primeros dos periodos analizados, antes de los eventos de Chalchihuapan, los niveles de aprobación ciudadana se encontraban altos ya que representan a más de la mitad de los entrevistados, siendo para ambos casos del 56%, con rangos de 34% y 32% entre aprueba y desaprueba respectivamente.

Sin embargo, se puede notar que con posterioridad a los eventos de Chalchihuapan, los porcentajes de aprobación para agosto de 2014 son rebasados en un 3% por desaprueba, con un 36% en aprueba frente al 39% de desaprueba. Para junio de 2015 aunque se muestra recuperación del 40% la aprobación sigue siendo superada en un rango del 1% por la desaprobación que tuvo el 41%. Lo que indica que el manejo de crisis de Chalchihuapan pudo ser uno de los factores que tuvo repercusiones de manera directa en



la de desaprobación del gobierno por parte de la opinión pública, reflejada en las encuestas de percepción ciudadana.

En conclusión, los datos obtenidos del tratamiento estadístico de los casos de las variables “antes” y “después”, demuestran que en el periodo anterior a los eventos ocurridos el 9 de julio en San Bernardino Chalchihuapan la aceptación del Gobernador del Estado de Puebla se encontraba en el 56% y para el periodo posterior a estos eventos disminuyó hasta un 36%, lo que represento una caída del 20% en un lapso de 4 meses.

El hecho que la caída de la aceptación de las acciones del gobernador en la percepción ciudadana se hayan modificado entre abril de 2014 y agosto de 2014, y puesto que los eventos de Chalchihuapan tuvieron lugar en julio de 2014, hace evidente la existencia de un impacto negativo en el capital simbólico del líder de la organización para éste periodo, permitiendo asumir que uno de los factores que influyo en la variación de forma negativa en la aprobación del líder de la organización se debe a la crisis política que represento Chalchihuapan.



ICGDE

Capítulo 6

Conclusiones

A lo largo de esta investigación se ha buscado ampliar el conocimiento respecto a las acciones que realizó el Gobierno del Estado de Puebla durante la crisis, con el objetivo de identificar cuáles son las estrategias de manejo de crisis política que sobresalen en el Caso Chalchihuapan, y sus consecuencias.

Para lo cual, primero es importante reconocer a la organización gubernamental como una organización de carácter público, sin fines de lucro, de estructura vertical y jerárquica electa por medios no democráticos, ya que el único que es electo de tal forma es el líder de dicha organización en su caso el Gobernador del Estado de Puebla, el cual seleccionará a los integrantes de su gabinete. Además cuenta con un alto grado de poder en su entorno y dominio del ambiente, lo que le permite libertad para la toma de decisiones

Se presenta desde la clasificación de Hall como una estructura adhocrática, debido a que el ambiente en el que desempeña sus actividades es altamente dinámico y está conformado por gran cantidad de elementos por lo que al configurarse para resolver contingencias puede realizar cambios superficiales en su estructura, sin embargo cabe mencionar que estos cambios estructurales no se presentan con inmediatez debido a que es necesario considerar que la organización es de gran tamaño y no todos sus departamentos se encuentran centralizados.

Debido a las características anteriormente mencionadas los elementos del entorno para la organización gubernamental toman gran importancia al momento de realizar acciones, generar estrategias y dar respuesta ante eventualidades. Las decisiones estratégicas tomadas por el Gobierno del Estado juegan un papel directo con los actores de su entorno al presentar una cierta dependencia con ellos. En el caso de los pobladores de Chalchihuapan y el presidente Auxiliar toman un reconocimiento importante en la generación estratégica de roles, los cuales permiten al gobierno mediante su comunicación dar un posicionamiento de los hechos y colocarse en un papel favorecedor. Por otro lado la ciudadanía juega otro papel importante como receptores de la información y generadores de opinión, juzgando de manera negativa el ejercicio del gobierno mediante sus



evaluaciones expresadas en las encuestas de percepción ciudadana, a partir de los eventos ocurridos en Chalchihuapan 2014.

Por lo que es importante reconocer que para el sector público, la crisis es la “combinación única de vulnerabilidades del sistema, de patógenos inherentes y de factores climáticos de naturaleza social y política. La prevención es difícil cuando se trata de eventos desconocidos o inimaginables en lo trascendental de muchas crisis” (Boin, Hart, Stern, & Sundelius, 2007). Puesto que prevenir una crisis se considera un tema complicado debido a las características inherentes a ella, es indispensable contar con herramientas estratégicas que permitan aminorar los daños y consecuencias negativas que le pueda generar a la organización, adecuándose a las necesidades del tipo de estructura con el que cuenta.

De acuerdo a las etapas de la crisis propuesta por Coombs, el análisis de las acciones estratégicas que ha realizado el Gobierno del Estado de Puebla, empleadas para el manejo de la crisis provocada por los eventos ocurridos en Chalchihuapan, se enfoca en la etapa de respuesta a la crisis, debido a que en ésta etapa el gobierno buscó dar respuestas oportunas, precisas y políticamente correctas ante los eventos por medio de los comunicados de prensa emitidos.

A pesar de que la etapa de Pre –Crisis no es objeto de estudio ya que para el sector público la prevención es difícil cuando se trata de eventos desconocidos, vale la pena mencionar que al realizar el análisis de las encuestas de satisfacción ciudadana de 2013 y del primer semestre de 2014 se puede percibir un esfuerzo organizacional Pre-Crisis por mantener la legitimidad y el ethos organizacional con los que dio inicio al periodo 2011-2017 el Gobierno del Estado de Puebla y el Gobernador Rafael Moreno Valle Rosas, ya que sus niveles de aceptación ciudadana se encontraban para los dos periodos en el 56% de acuerdo a las encuestas realizadas por el Centro de Consultoría BEAP.

Durante la etapa de crisis se observa que los eventos más críticos toman lugar, el caos y la confusión en el entorno se hacen notar; el involucramiento de actores externos se vuelve inevitable. Sin embargo el gobierno del estado mediante sus comunicados de prensa expresa de manera constante una misma directriz, por medio del empleo de las



herramientas de la atribución y sus dimensiones de van Dijk y la Teoría de la Restauración de la Imagen de Jay Zaremba logra mantener un discurso en donde genera una narrativa de gran interés para este estudio en particular.

Se logra observar que el Gobierno representa un papel de “nosotros los buenos” y el opositor, que representa a “ellos los malos”. A lo largo de la historia narrada por los comunicados de prensa, el villano comete una acción violenta que sale de control y ataca directamente los intereses de los ciudadanos y al mismo tiempo transgrede los derechos humanos de los policías, parte de la organización gubernamental. Por lo que el gobierno se ve en la obligación de velar por las víctimas y aplicar medidas correctivas a quienes violaron la ley. Todo esto es realizado mediante investigaciones apoyadas por una organización especialista en la defensa de los derechos humanos y un organismo representante del poder judicial. Finalmente tras un exhaustivo trabajo logran identificar al verdadero culpable de cometer estos actos violentos, quien es llevado ante la ley para ser juzgado.

En cuanto a la Teoría de la Restauración de la Imagen cuya premisa es que “la comunicación durante y después de la crisis puede reducir el efecto negativo que la crisis puede tener en la legitimidad de las organizaciones”(Jay Zaremba, 2012) se nota de manera clara el empleo de estas estrategias a lo largo de los comunicados de prensa.

En algunos comunicados se evidencia el empleo de más de una estrategia de acuerdo al actor al que haga referencia. La estrategia más empleada es la intimidación por medio de la cual se asume que la organización busca detener el avance de los opositores y evitar que más información que pudiera llegar a desestabilizar a la organización pueda salir a la luz.

En segundo lugar se observó el empleo de la estrategia de ataque por medio de la cual se señala a los pobladores de Chalchihuapan y al presidente auxiliar como los responsables de cometer actos violentos en contra de los policías y de la sociedad, restándoles legitimidad como actores de la vida pública y a su causa, al colocarla en un status de acto criminal.



De igual forma se evidencia el empleo de las estrategias de acciones correctivas, compasión, sufrimiento, desplazamiento e inviabilidad. De tal forma que busca generar empatía con las víctimas, reforzar la idea de la responsabilidad de los actos criminales y de honestidad y transparencia; todo esto con el objetivo de restaurar su legitimidad.

Es importante reconocer que a lo largo de éste análisis se detectó que el manejo estratégico de restauración de la legitimidad únicamente va enfocado a la organización puesto que en las comunicación se mantiene al margen de los eventos al gobernador Rafael Moreno Valle; llamando la atención que nunca se presenta como vocero oficial, pues únicamente tuvo presencia como actor involucrado en un comunicado en el que nombra al Fiscal Especial encargado de dar seguimiento a las recomendaciones realizadas por la Comisión Nacional de Derechos Humanos.

Para la última etapa de Post-crisis planteada por Coombs, que se considera da inicio “cuando la empresa gana en capacidad de respuesta y retoma el dominio de su propia imagen” (Piñuel, 2002), se percibe que la organización respecto a esta crisis no la ha llegado a alcanzar, puesto que se continúa percibiendo como un tema sensible que todavía pudiera llegar a tener repercusiones negativas en la organización.

La segunda pregunta que se plantea en esta investigación busca explicar cómo es que la organización ha dado a conocer la información oficial tanto al interior como al exterior de la organización, para lo cual es necesario reconocer a la organización mediante la teoría de sistemas, ya que en el caso del Gobierno del Estado de Puebla permite identificar y explicar el proceso institucional de la comunicación durante una etapa de crisis. La organización gubernamental está constituida por una estructura organizacional mecánica, donde los roles son conocidos y especializados y las responsabilidades se encuentran claramente definidas entre departamentos. Para su control y coordinación tienen una supervisión jerárquica y finalmente sus procedimientos y operaciones son principalmente estandarizados.

De acuerdo a la forma estructural de la organización en el proceso interno de comunicación para el manejo de la crisis de Chalchihuapan se comportó de manera similar, siendo jerárquica, estructurada y procedimental. La organización dio a conocer la



información al interior de sus dependencias estatales de manera directa, oral, jerárquica y vertical, transmitiendo la información del Secretario de la dependencia a los directores de área y de los directores de área a sus dependientes directos y de estos últimos al resto de la organización, otorgando líneas discursivas estratégicas con la consigna de defenderlas y comunicarlas a sus círculos de contacto (familia, amigos, trabajo, conocidos, etc.)

Con el objeto de calcular los efectos de la imprevisibilidad del ambiente es necesario que de manera interna la información sea compartida, transmitida y recibida en y entre los subsistemas, para éste caso en particular se observó que en las dependencias que forman parte de los subsistemas municipales la información llegó de manera informal por medios masivos de comunicación y redes sociales, no existió un esquema de comunicación formal, sin embargo debido a la cultura organizacional los integrantes asumieron que es un tema que no debe comentarse, comunicarse o criticarse puesto que pudiera ser sancionado con el despido y el veto institucional. Información que es evidenciada en las entrevistas realizadas.

Por otro lado, la importancia del entorno para las organizaciones es innegable, “la teoría de sistemas señala la importancia de las adecuaciones entre equilibrio interno y ambiente externo en las organizaciones” (Antonio Lucas Marín, 2002). Para la organización gubernamental es de gran importancia tomar en cuenta en sus decisiones estratégicas a los actores de su entorno ya que a lo largo del manejo de crisis presentó una cierta dependencia con ellos.

La herramienta de comunicación seleccionada fueron los boletines de prensa, en éstos se manejaron a los actores de su entorno como aliados, colocando a la ciudadanía en una posición de víctimas de actos criminales cometidos por los pobladores de Chalchihuapan, de tal forma se percibe una estrategia para generar mayor empatía y concientizarlos de un rol, como afectados por el conflicto. De igual forma se incluyó a la Comisión Nacional de Derechos Humanos como aliada en la realización de investigaciones que esclarecieran la verdad de los hechos violentos cometidos por los pobladores. Y finalmente mostró apoyo y compasión a las víctimas que sufrieron algún tipo de lesión o daño durante el enfrentamiento.



Finalmente se buscó conocer si el manejo de crisis estudiado tiene un tipo de impacto en el capital simbólico del líder de la organización, a partir de la implementación de estrategias y herramientas para el manejo de crisis durante la crisis de Chalchihuapan en particular.

Uno de los principales hallazgos es que en efecto, las crisis tienen importantes costos y sobre todo una crisis que no es bien manejada. “Uno de los principales riesgos de enfrentar una crisis reside en que ésta puede demandar no sólo la erogación de cuantiosos recursos económicos, sino que puede socavar la reputación de la organización involucrada y la de sus líderes” (Mena, 2011).

De tal forma que mediante el análisis cuantitativo de las entrevistas para medir los índices de aprobación ciudadana del Gobernador Rafael Moreno Valle Rosas, se observó que partir de los eventos ocurridos con la crisis de Chalchihuapan el Gobernador disminuyó sus niveles de aprobación en un 22%, lo que representa un golpe directo a su reputación y a su gestión gubernamental; el manejo de la crisis a pesar de haber sido cuidado y presentar diversas estrategias de restauración de legitimidad, victimización de la organización y criminalización de los actos de los pobladores y haber involucrado lo menos posible al gobernador y su imagen, no sirvió como catalizador para evitar que se generara una merma en el capital simbólico del líder de la organización, el Gobernador Rafael Moreno Valle Rosas.

De manera más directa “el daño efectuado a la propia reputación puede producir perjuicios en la propia carrera e incluso en la vida personal; y los perjuicios de este tipo pueden tener consecuencias que superen ampliamente el marco vital de los individuos afectados, debilitando e incluso socavando las instituciones o las políticas con las que están (o hayan estado) vinculados” (Thompson, 2001). A nivel estatal el daño a la reputación del Rafael Moreno Valle es perceptible, sin embargo los daños más profundos ocasionados por ésta crisis todavía no se reconocen, este es un tema que quedará abierto hasta conocer el resultado de su carrera política al terminar su periodo de gobierno.

De ahí que “en un mundo en el que el capital simbólico es un recurso valioso y escaso, la reputación tiene una importancia real.” (Thompson, 2001)



En conclusión, la pregunta de investigación se responde al reconocer que se obtuvo evidencia suficiente para señalar el empleo de estrategias de reparación de la imagen y de atribución. Estas estrategias se tornaron en acciones al ser comunicadas por el gobierno del estado en medios formales de la organización (portal web de comunicación social).

La respuesta del gobierno ante la amenaza supuesta por los eventos que constituyeron esta crisis se evidencia en el posicionamiento de su comunicación, que relata la versión de los hechos desde la perspectiva de nosotros los buenos, ellos los malos, atribuyéndoles acciones violentas y criminalizando sus actos, concluyendo su comunicación con la detención del supuesto líder instigador de las transgresiones a los derechos humanos de los policías y de libre tránsito a la ciudadanía en general.

A pesar de los esfuerzos realizados por la organización durante el manejo de crisis el líder de la organización, en éste caso el Gobernador del Estado de Puebla, sí sufrió impacto de manera negativa presentando una variación en su capital simbólico. Esto se concluye de un análisis cuantitativo derivado de encuestas de percepción ciudadana anteriores y posteriores a los eventos del 9 de julio de 2014; aunque las consecuencias todavía no se hace totalmente evidentes, una vez terminada su gestión se podrá ver el impacto real de los daños a su carrera política generados por ésta crisis.



Referencias Bibliográficas

- Aguilar, L. (2009). *Gobernanza y Gestión Pública*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Álvarez-Gayou, J. L. (2012). Orígenes y planteamientos básicos de la investigación cualitativa. En J. L. Álvarez-Gayou, *Cómo hacer investigación cualitativa, fundamentos y metodología* (págs. 13-34). México: PAIDÓS.
- Arjen Boin, P. H. (2005). *The Politics of Crisis Management. Public Leadership under Pressure*. Cambridge: Cambridge.
- Boin, A., Hart, P., Stern, E., & Sundelius, B. (2007). Cómo afrontar la crisis: lecciones para un liderazgo prudente. En *La política de la gestión de crisis* (págs. 115-141). Madrid: INAP.
- Carazo, C. M. (2006). El método del estudio de caso: estrategia metodológica de la investigación científica. *Pensamiento & Gestión*, 165-193.
- Carreras, E., Alloza, Á., & Carreras, A. (2013). *Reputación Corporativa*. Madrid: LID Editorial.
- Christensen, T., Laegreid, P., Roness, P., & Aren Rovik, K. (2007). *Organization Theory and The Public Sector: Instrument, culture and myth*. USA and Canada: Routledge.
- CNDHM, C. M. (2014). *Recomendación Núm.2VG/2014*. México DF.
- Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos*. (2014). México.
- Coombs, T. (2015). Effects of the Online World on Crisis Communication and Crisis Management. En T. Coombs, *Ongoing Crisis Communication* (págs. 17-30). USA: SAGE.
- Coombs, W. T. (2010). *The Handbook of Crisis Communication*. United Kingdom: Wiley-Blackwell.
- El Informador*. (11 de Agosto de 2014). Obtenido de <http://www.informador.com.mx/mexico/2014/542960/6/el-caso-chalchihuapan-salpica-a-moreno-valle.htm>
- Española, R. A. (2016). *Real Academia Española*. Obtenido de <http://dle.rae.es/?id=W6MtSWD>
- García, R. (2008). *Sistemas complejos*. Barcelona: Gedisa.



- Giplin, D., & Murphy, P. (2011). Complexity and Crises: A New Paradigm. En Coombs, *The Handbook of Crisis Communication* (págs. 683-690). New York: Wiley-Blackwell.
- Grijalvo, J. M. (2016). *Grijalvo*. Obtenido de http://www.grijalvo.com/Goebbels/Once_principios_de_la_propaganda.htm
- Hall, R. H. (1996). *Organizaciones, Estructuras, Procesos y Resultados*. México: Pearson .
- Heath, R. L. (2011). Introduction. En T. Coombs, *The Handbook of Crisis Communication* (págs. 1-13). Wiley-Blackwell.
- Herrero, A. G. (2002). *Marketing preventivo: la comunicación de crisis en las empresas*. Madrid: S.A BOSCH.
- Jay Zaremba, A. (2012). *Crisis Communication, Theory and Practice*. USA: Taylor and Francis Inc.
- Jurgenson, J. L.-G. (2013). *Cómo hacer investigación cualitativa*. México: PAIDOS.
- Lipset, S. M. (1992). Algunos requisitos sociales de la democracia: desarrollo económico y legitimidad política. En A. B. Rubio, *DIEZ TEXTOS BÁSICOS DE CIENCIA POLÍTICA* (págs. 113 - 141). España: Ariel.
- López, N., & Sandoval, I. (s.f.). *Métodos y técnicas de investigación cuantitativa y cualitativa*. Obtenido de UDG Virtual: http://recursos.udgvirtual.udg.mx/biblioteca/bitstream/20050101/1103/2/Metodos_y_tecnicas_de_investigacion_cuantitativa_y_cualitativa.swf
- Lucas Marín, A. (2002). *La comunicación en la empresa y en las organizaciones*. Barcelona: S.A. BOSCH.
- Lucas Marín, A., & García Ruiz, P. (2002). *Sociología de las organizaciones*. Madrid: Mc Graw Hill.
- Mecinas, F. P. (13 de Julio de 2014). *Municipios Puebla*. Obtenido de <http://www.municipiospuebla.com.mx/nota/2014-07-13/atlixco/cr%C3%B3nica-de-la-liberaci%C3%B3n-del-polic%C3%ADa-retenido-como-reh%C3%A9n-en-chalchihuapan#sthash.k1FUe3W8.dpuf>
- Mena, M. A. (2011). *Gestión de Crisis*. México, DF: Siglo XXI Editores.
- México, C. N. (2014). *RECOMENDACIÓN NÚM. 2VG/2014* . Puebla.
- Meyenberg, Y., & Lugo, J. (2011). *Palabra y Poder, manual del discurso político*. México: Grijalbo.



- Meyer, C. y. (2013). Comunicación política y opinión pública: primer gobierno de alternancia en Puebla. *Global Media Journal México*, 69-84. Obtenido de https://journals.tdl.org/gmjei/index.php/GMJ_EI/article/viewFile/32/32
- Mortis Lozoya, S. V., Rosas Jiménez, R., & Chaires Flores, E. K. (2012). *Instituto Tecnológico de Sonora*. Obtenido de Paradigma de Investigación Cuantitativa: http://biblioteca.itson.mx/oa/educacion/oa3/paradigmas_investigacion_cuantitativa/index.htm
- Olivo Pérez, M. A., Alaníz Hernández, C., & Reyes García, L. (2011). CRÍTICA A LOS CONCEPTOS DE GOBERNABILIDAD Y GOBERNANZA Una discusión con referencia a los consejos escolares de participación social en México. *Revista Mexicana de Investigación Educativa*, 775-799.
- Pedir. (s.f.). *Muestreo cualitativo*.
- Piñuel, J. L. (2002). La comunicación corporativa de la gestión de crisis. *Comunicación y Psicotecnia*, 5-33.
- Prats, J. (2001). Gobernabilidad democrática para el desarrollo humano, marco conceptual y analítico. *Instituciones y Desarrollo*, 1-24.
- Ramírez, M. (2011). Gobernanza y legitimidad democrática. *Reflexión Política*, 80.
- Ruiz, R. (29 de julio de 2014). *e-consulta*. Obtenido de La Corte de los Milagros: <http://archivo.e-consulta.com/blogs/corte/?p=5139>
- Sampieri. (s.f.). Guía general para hacer preguntas cualitativas. En Sampieri.
- Sierra, F. (1998). Función y sentido de la entrevista cualitativa en investigación social. En G. Cáceres, *Técnicas de investigación en sociedad, cultura y comunicación* (págs. 277-354). México: Pearson.
- Tarrés, M. L. (s.f.). *Lo cualitativo como tradición*.
- Taylor, S., & Bogdan, R. (1994). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación, La búsqueda de significados*. Barcelona: Paidós.
- Thompson, J. B. (2001). *El escándalo político*. (S. Paidós Ibérica, Ed., & B. E. Tomás Fernández Aúz, Trad.) Barcelona: PAIDOS.
- UDLAP. (Abril de 2015). Obtenido de <http://www.udlap.mx/intranetWeb/centrodeescritura/files/notascompletas/estudiodeCaso.pdf>



Ulmer, S. S. (s.f.). Defining Crisis Communication. En *Effective Crisis Communication* (págs. 2-24).

van Dijk, T. (1996). Opiniones e ideologías en la prensa. *Voces y culturas*, 9-50.

Velasco, Á. R. (2 de enero de 2015). *Periódico Central*. Obtenido de <http://www.periodicocentral.mx/2014/nota-roja/la-batalla-de-chalchihuapan-el-antes-y-el-despues-para-puebla>

Vélez, L. V. (2008). *Proyectos creativos*. Obtenido de Universidad Interamericana: <http://www.ponce.inter.edu/cai/Comite-investigacion/investigacion-cualitativa.html>



Anexo 1

Cuestionario de entrevista

A continuación se presentan los conceptos que se busca clarificar por medio de la realización de entrevistas enfocadas. Estas entrevistas se aplicaran en un grupo preseleccionado de tres personas.

El objetivo general del cuestionario es:

- Conocer cómo fue el manejo de crisis

Los objetivos específicos son:

- Conocer las formas en las que permea la información al interior de la estructura organizacional durante una situación de crisis.
- Reconocer las estrategias empleadas en el manejo de crisis.

Como la entrevista enfocada se desarrolla a manera más de plática que de interrogatorio se propone la aplicación de un cuestionario flexible dividido en 3 bloques, que abarque los siguientes temas:

- Bloque 1 (La organización gubernamental)
 - o Funcionamiento de la organización desde la perspectiva de la Teoría de Sistemas:
 - Cómo se comunican los sistemas entre sí y a su interior.
- Bloque 2 (Crisis y la organización gubernamental)
 - o Etapas de la crisis desde la perspectiva teórica del Manejo de Crisis :
 - Crisis
 - Plan de comunicación institucional.
 - Estrategias de manejo y contención.
 - Estrategias de restauración de imagen.
 - Post-Crisis



- Estrategia para detección de finalización de crisis
- Bloque 3 (Consecuencias de la crisis en la organización y el líder)
 - Legitimidad, gobernabilidad y reputación, desde la perspectiva teórica del Capital Simbólico:
 - Reorganización organizacional, acciones y decisiones tomadas como respuesta a la crisis.
 - Daños percibidos al interior de la organización.

Cuestionario

1. ¿En qué área de Gobierno te encuentras?
2. ¿Cómo se maneja la información en tu área?
3. Cuándo hay una indicación oficial que venga de Secretaría de Gobierno ¿cómo la hacen llegar?
4. ¿Recuerdas que en julio de 2014 ocurrió un incidente en Chalchihuapan?
5. ¿Qué es lo que recuerdas que sucedió?

Secuencia de Pregunta	Objeto o concepto a investigar	Clases y estrategias	Preguntas
Preguntas sensibles	Existencia y manejo de un sistema de detección de amenazas. Existencia y manejo de un sistema de comunicación de amenazas. Existencia y manejo de un sistema de comunicación de amenazas.	Conocimiento	6. ¿Cómo se enteraron del acontecimiento? 7. ¿Cómo reaccionaron cuando se enteraron de los acontecimientos de Chalchihuapan? 8. ¿Cómo se organizaron para atender el suceso?



	<p>Proceso de detección de crisis.</p> <p>Existencia y manejo de un plan de comunicación de acciones estratégicas al interior de la organización.</p> <p>Existencia y manejo de un plan de comunicación y estrategias de manejo y contención al exterior de la organización.</p> <p>Existencia e implementación de estrategias de restauración de imagen.</p>	<p>Conocimiento</p> <p>Opinión</p>	<p>9. ¿Qué pasó desde que se enteraron del acontecimiento hasta que consideraron que las cosas ya estaban restablecidas?</p> <p>10. ¿Quiénes participaron en el manejo del suceso y qué le correspondió hacer a cada uno?</p> <p>11. ¿Quién tomaba las decisiones en el manejo de crisis? ¿Con qué información y criterios?</p> <p>12. ¿De qué manera el resto de la organización respondía a estas decisiones?</p> <p>13. ¿Había un plan de acción o estrategia para atender el suceso? ¿En qué consistía?</p> <p>14. ¿En algún momento al interior de la institución se considero que estos eventos configuraban una crisis?</p> <p>15. ¿En qué momento sintieron que la crisis ya había terminado?</p>
	<p>Estrategia para detección de finalización de crisis</p> <p>Documento de memorias y enseñanzas de crisis.</p>		<p>16. ¿Hubo consecuencias negativas o positivas?</p> <p>17. ¿Qué opina usted personalmente de la manera en qué se manejó la crisis? ¿Qué sensación le deja?</p>

Cierre:

Solicitar validación, aclarar que se le enviará el documento para que valide la veracidad de la información (si hay algo que no dijo me lo corrija y revise que lo escrito es lo dicho) si al cabo de una semana no me responde entonces doy por sentado que la valida.



Consentimiento de entrevista

Universidad Autónoma de Puebla

Instituto de Ciencias de Gobierno y Desarrollo Estratégico

Consentimiento

- Mi participación en este estudio es completamente voluntaria, ningún medio de coacción fue empleado para que aceptara y no estoy recibiendo ningún tipo de pago por esta entrevista.
- Estoy de acuerdo en que la investigadora **María Andrea Álvarez Ponce de León** utilice la información que le estoy proveyendo para su tesis de grado y futuras publicaciones derivadas de ella, tales como artículos académicos en revistas indexadas o libros especializados.
- Entiendo que mi identidad permanecerá en el anonimato cada vez que la investigadora me cite y cuando eso pase, seré referido con una letra y un número (por ejemplo, *E1* para entrevistado).
- Autorizo que la investigadora haga uso de una grabadora de audio durante toda la entrevista.
- Estoy consiente que la investigadora será la única persona que tenga acceso a mis datos personales (Nombre, e-mail, teléfono...).
- Entiendo que puedo retirarme en cualquier momento sin repercusiones.

Fecha:

Nombre:

Firma:



Entrevistas

ENTREVISTA 1

1. ¿Cómo se maneja la información e tu área cuando existe alguna indicación que viene de Secretaría de Gobernación?

Por lo general es vía email cuando repercute directamente a nosotros en general y si es puntualizar en algún evento o indicación propia pues por parte de mi jefe directo

2. ¿Recuerdas que en julio de 2014 ocurrió un incidente en Chalchihuapan?

Sí

3. ¿Qué es lo que recuerdas que sucedió?

Lo que recuerdo es un acto de una protesta en la cual se perdieron los límites tanto de los protestantes como de los policías que fueron a ver de qué se trataba y terminó en una tragedia.

4. En tu organización cuando sucedió este incidente ¿cómo se enteraron?

Oficialmente nunca nos enteramos o sea yo me enteré por medio de los periódicos, los noticieros de las redes sociales donde se manejaba hasta un hecho de violencia represiva de parte del gobierno.

5. Y ya una vez que se enteraron en tu organización igual y por éstos medios de comunicación, ¿cómo reaccionaron, tu s compañeros, dirección?

De mi dirección como tal no, aunque debieron de haberlo pensado, mis compañeros pues sí, del sentimiento de la represión yo creo que al fin y al cabo cuando no lo vives directamente al fin y al cabo te llega en el sentido de que empiezas a tener miedo o cautela en comentar ciertas cosas que tengan que ver con el gobierno, cuando antes no era así, siempre el hecho de poder expresar lo que tú quieras tanto a favor como en contra, porque hay quien puede decir que fue un acto que se realizó a propósito para culpar al gobierno, porque si fue así pues con éstas acciones que se manejan de represión te dejan al margen y piensas lo contrario.



6. ¿En algún punto hubo alguna acción para atender este suceso desde tu dirección o tu secretaría?
No, nada, ser manejo tal cual los medios de comunicación y ya en otros niveles no se manejó nada.
7. ¿En algún punto tú te enteraste de alguien que participara en éste manejo del evento de Chalchihuapan?
No
8. ¿Supiste también en aquel momento si había alguien que tomara las decisiones sobre qué decir de éste acontecimiento?
No, eso más bien es intuitivo de cada persona, tu sabes o sientes que si comentas más allá de... por el hecho de estar trabajando en el organigrama del gobierno, llámese cualquier ya sea gobierno del estado o ayuntamiento te sientes con la impotencia de no poder decir nada.
9. ¿Y en algún punto sientes que éste sentimiento se desvaneció o permanece?
Permanece, permanece.
10. ¿Tu consideras que nada más permanece en ciertas secretarías o delegaciones, municipios o es un sentimiento generalizado?
Yo pienso que es un sentimiento generalizado, tanto de la gente que trabaja en el gobierno como de la población en general, porque al fin y al cabo es un acto represivo que le pudo haber pasado a cualquiera.
11. ¿Has conocido alguna de las consecuencias que les han ocurrido a tus compañeros de trabajo respecto a alguna opinión que hayan tenido de este evento?
No.
12. ¿Se habla de éste evento en la organización?



No, son valores entendidos el no comentar este tipo de actos o situaciones porque si son mal manejadas o mal escuchadas o mal representadas te pueden llevar a otro desenlace que es el que originalmente querías que es el comentarlo, tal vez,

13. ¿Piensas que ésta crisis ya ha terminado o sigue siendo algo latente para la organización, algo sensible?

Yo creo que es sensible y va a seguir hasta que éste gobierno no se vaya y haya un cambio de gobierno total pero debe ser un cambio de partido, que bueno, no nos garantiza otro partido que las cosas mejoren mucho pero hasta ese entonces va a tener que manejarse muy discretamente porque puede sentir que se lastiman los intereses del gobierno actual.

14. En tu manera particular de percibir que herramientas ¿piensas que fueron las que empleo el gobierno para manejar esta crisis?

Yo pienso que independientemente de cualquier forma de comentar o justificar esta acción el hecho de los resultados es lo que al final habla porque nunca se llegó a un conceso de culpar a alguien y el presidente auxiliar está en la cárcel y ese tipo de situaciones pues dan otro tipo de mensaje, aunque el gobierno quiera pues pactarlo como algo como defensa o de cuidar el orden te deja la sensación de que es todo lo contrario, de que es una represión de que en un momento dado nadie puede decir nada que no te parezca porque te puedes ver obligado a que te lleguen a pasar ciertas cosas como éstas.

ENTREVISTA 2

1. ¿Cómo se maneja la información en tu área si hay algún comunicado o indicación, quien te delega las tareas?

Todo es por la estructura y toda la información nos llega a través del director.

2. ¿Cuándo hay alguna indicación oficial de Secretaría de Gobernación del Estado o directamente del gobernador como te llega a ti esta información?



Es siempre a través del director o del jefe directo, es oral siempre en reuniones o juntas, cuando llega algún tipo de información que quieren hacer del conocimiento de la gente siempre es en reuniones, en ocasiones sí ha sido el Secretario, pero es cuestiones más coloquiales o del rumbo de la secretaría o cosas por el estilo y lo hace en reuniones por ejemplo convivios o alguna reunión en específico que se tenga de Navidad, si ha pasado que anunciaron la fusión de 2 secretarías y lo hicieron en un convivio navideño.

Me refiero a que no hay como una forma establecida depende del tipo de mensajes o de la intención que lleve es el medio

3. ¿Recuerdas en julio de 2014 un incidente que ocurrió en Chalchihuapan?

Sí, lo tengo presente

4. ¿Qué es lo que recuerdas que sucedió?

Fue una manifestación fue una respuesta a un cambio de las políticas del gobierno sobre unas cuestiones ahí con las juntas auxiliares, los municipios y todo lo que eso conllevaba y la manifestación, que bueno eso fue, que fue en este lugar.

5. ¿Cómo se enteraron en tu secretaría de lo que paso en Chalchihuapan?

En el departamento en particular yo realmente no había visto la nota, no estuve pendiente de las noticias pero recuerdo que a mi jefe de departamento, mi jefe directo lo mandaron a llamar a una reunión, pero pues realmente no nos dijeron para que simplemente convocaron a una reunión y lo mandaron a llamar, y después el fue el que llegó y a mi y a otras 2 compañeras a decirnos pues que era lo que había pasado y como que era lo que esperaban de nosotros.

6. ¿Cuánto tiempo después del acontecimiento les comunicaron la información?

No sé, habrán sido unos 2, 3 días.

7. ¿Qué rumbo les dieron a seguir, (a ustedes)?



Nos dieron unas líneas discursivas, nos explicaron que efectivamente había puntos que el gobierno estaba tratando que se estaban abordando y como era que nosotros lo teníamos que abordar, ya fuera para nuestras familias o la sociedad en general o amistades o todo eso, o sea realmente pues fue así... realmente pues no tenemos o sea cosas como de que en Puebla no hay balas de goma, y efectivamente o cosas como que, que hacía un niño en una manifestación, para empezar y que realmente pues no hubo abuso de la fuerza, que también hubo violencia contra los oficiales, o sea como que realmente no fue algo tan, que si fue algo programado, algo hecho en contra de la instituciones, pero que sí, y los puentes que nos daban, eso sobre todo que hacía un niño a esa hora en una manifestación, que esto fue ahora si que un accidente porque los policías no llevaban balas de goma y que no había sido la forma en la que decían que brutalmente llegaron y a contra todos y abrieron fuego a la hora de mantener bueno de tener la revuelta que se estaba armando ahí.

8. ¿Cómo reaccionaron cuando se enteraron, las reacciones en tu departamento?

Pues... no fue enojo porque realmente sabemos que pues obviamente pasan muchas cosas en gobierno no es la primera vez que pasa algo, ni el primer año, sabemos que siempre la oposición ha marcado como, ya sea PAN-PRI, PRD-PAN, PRI-PRD, siempre buscan el exagerar y abanderar una causa entonces de alguna forma sabíamos que, qué bueno las acciones de este gobernador pues si son muy tajantes pero todas llevan un fin, el haber hecho la propuesta de delimitar un poco los poderes y las funciones de los presidentes municipales y de las juntas auxiliares llevaba un fin, no es nada más porque se le ocurrió entonces, aunque no sepamos cuál es ese fin, de cierta forma si debemos cierta lealtad a nuestro trabajo y a nuestra institución y mucha gente te lo va a decir, puede cambiar el color pero si yo llevo más de 10 años ahí pues puedo decir el trabajo es en este caso o en mi caso por el campo, no es por una bandera, un partido o un color, entonces pues si estamos ahí por la gente y hay que ser institucionales o sea, los programas y todo eso que se maneja, entonces pues si nosotros nos sorprendimos un poco de la dimensión que tomó todo esto, porque sí definitivamente se vio un manejo de medios, aparte del otro lado como muy profesional, si sabías que alguien estaba asesorando a la señora por como hablaba, si sabías que alguien estaba diciendo como que era lo que tenía que decir o como tenía que responder, entonces a la hora de ver las pocas evidencias que se pudieron



encontrar, también, en la red o los videos, entonces era así como bueno, solitos no iban y no iban a si como indefensos, entonces pues si de alguna forma, creemos en nuestra institución, creemos en el gobierno y sabemos que no fue nada más un acto suelto, fortuito, no fue una manifestación como todas o pacífica que dijeras, como muchas veces se maneja “a es una manifestación pacífica” y sabemos que no va con ese tinte.

9. ¿Cuál fue la manera en la que se organizaron para atender el suceso?

Pues digamos que fue la estrategia del gobierno que a través de la gente del mismo gobierno ir permeando en la sociedad, ya sabes, yo le digo a mi familia, a mis amigos, si alguien me empieza a discutir algo en la mesa o tomando un café o en una comida, pues defender hasta cierto punto lo que nosotros tenemos o bueno a lo mejor no defenderlo pero si poner esos puntos como que hacía el niño en una manifestación o que estaban haciendo o porque llevaban armas si se supone que era una manifestación pacífica o porque se pusieron tan violento si se supone que todo ese tipo de cosas, o sea como que ponerlas en la mesa, no contribuir a la visión de que el gobierno fue el malo y luego a balacear a todos y el que causo los disturbios, hacer un poquito de conciencia en la gente de que no fue nada mas así, hay ya paso y ese fue el resultado, o sea no, que sean conscientes que tiene muchas aristas y desde donde se puede ver y si me parece que llamaron a todos los directivos, bueno lo que mi jefe directo me dijo en ese momento fue que mandaron llamar a todos los directivos, me parece que hasta mandos medios porque el es mando medio y así fue como lo percibimos.

11. ¿Quién tomo las decisiones sobre las líneas discursivas?

Yo no sabría decirte quien fue pero, digo en este caso fue así, el secretario supongo que fue el que llamo, bueno mando a los subsecretarios y este y los subsecretarios con el resto de los directores y el personal, jefes, etc. y ya para que fuera bajando pero esta vez no nos reunieron a todos. Fue una reunión totalmente informal.

11. ¿Conoces a alguien más dentro de la organización de gobierno que se encuentre en otra secretaría? ¿Tuvieron el mismo manejo de la información?

Sí. Desconozco si fue de la misma forma en la que lo tomaron.



12. ¿Crees que existía un plan o estrategias preestablecida en caso de que existiera un evento de esta magnitud?

Yo creo que fue más una reacción, aunque en este momento podría decir casi casi, afirmar que le gobernador tiene todo fríamente calculado, dispuesto, planeado, consensado, todo , para que las cosas pasen de cierta manera, este hecho si fue algo que se escapó de las manos, por las mismas condiciones de que también fue una revuelta, o sea personas que se estaban manifestando según pacíficamente y resulto que no, entonces si también los policías resultaron tan agraviados como también eso si se ve, o sea es que es eso lo que sí se ve, entonces dices bueno y dicen que todo fue un montaje y un teatro bueno, yo quisiera ver quién se atreve a que le hagan eso actuado no, entonces o quien se presta para ese tipo de actuaciones, no, si creo que fue algo más reactivo que algo que estuviera calculado o contemplado dentro de, si obviamente sabía que se iban a poner las cosas un poco difíciles.

13. ¿En algún momento dentro de la Institución, se consideró que esto era una crisis o simplemente un hecho?

Yo creo que si llego a tener los tintes de crisis, porque si hubo gente que decía y ahora que va a pasar, le pueden entablar juicios y derechos humanos y todo eso, si lo están haciendo responsable, si nada más salió y dio los hechos y dio una disculpa y que va a pasar, o sea si llego a tener esos tintes, no sé si considerarlo como tal una crisis pero si hubo preocupación y un poquito de incertidumbre, si se percibió.

14. ¿Se considera que ya terminó o se sigue?

Pues de alguna forma al no volver a tocar el tema, de nosotros por lo pronto, por no decir bueno siguen las discusiones o sigue el tema caliente pues de alguna forma para nosotros ya paso de manera institucional, de nosotros realmente ya no nos concentramos en eso, ya estamos en la cuestión del cierre de gobierno del cambio de administración, de todo eso, entonces de alguna forma si se esperaba que de alguna forma si hubiera sido una crisis tan fuerte si le hubiera pegado un poquito más, definitivamente es algo que se va a llevar en el



historial y en el expediente, pero pues también la forma en la que se resolvió, el apoyo que se le dio a la señora, pues que se atendió a los agraviado, ese tipo de cuestiones.

15. ¿Consideras que existieron consecuencias positivas o negativas?

Creo que sí hay mucha gente que no lo va a dejar así como carpetazo y ya paso, no, como un hecho aislado, como te digo siempre va a haber quien quiera utilizar este tipo de información para perjudicar o minimizar o para pues tildar no o sea algo negativo en su gestión, no, algo negativo siendo que pues realmente no fue así como te digo, así cuando dijo, vamos a hacer esto con las presidencias auxiliares yo creo que no imagino jamás que le fueran a rebotar de esa forma los hechos, definitivamente, pues también toca muchos intereses, en los pueblos chiquitos los presidentes son los señores y dueños del pueblo, entonces de alguna forma también tienen jerarquías y tienen como dinastías y también con los de las juntas auxiliares. Yo en los programas que yo manejo pues algunas veces se necesita una constancia de posesión, vecindad o identidad y solamente los expiden los presidentes de las juntas auxiliares y nos ha tocado ver cómo la gente te dice que no te puede traer el actualizado porque el presidente les cobra \$250.00 por una hoja tamaño carta donde dice que sí yo efectivamente soy el dueño del predio y cuando al señor a veces si le consta y a veces no y a veces si otro grupo es su amigo o son sus compadres se la regala y tampoco le consta, entonces pues obviamente toca esos puntos que quisieran de alguna forma regularizarse y pues fue lo que paso, no, todos estos inconformes que vieron ahí la merma en sus intereses, fue también lo que desencadeno.

16. ¿De manera personal que piensas de cómo se manejó esta situación?

Creo que lo manejo de una manera adecuada porque si atendió a los afectados de la manera más propia y más pronta, más que propia pronta

ENTREVISTA 3

1. ¿Cómo se maneja la información en tu área si hay algún comunicado o indicación, quien te delega las tareas?



Jerárquica, siempre es reunión de estructura, es primero el jefe, secretario, subsecretario y coordinadores generales.

2. ¿Cuándo hay alguna indicación oficial de Secretaría de Gobernación del Estado o directamente del gobernador como te llega a ti esta información?

Verbalmente, a veces por oficio pero si es indicación directamente de la Secretaría General de Gobierno, es pues indicación directa. Hay veces en los que la información es entregada por correo electrónico o escrito.

3. ¿Recuerdas que paso en julio de 2014 en Chalchihuapan?

Sí, pobladores cerraron la carretera y policías mitigaron el desmane.

4. ¿De éste acontecimiento en tu oficina como se enteraron?

Por redes sociales y por noticias.

5. ¿Cuál fue la reacción al enterarse del acontecimiento?

Fue una nota más que si le pego al gobierno del Estado, sin embargo se ha venido trabajando y la indicación fue, hagan caso omiso de esa noticia, la población tuvo mucho que ver, no tenía por qué haber niños a la una de la tarde en una revuelca, los papás tampoco tenían porque, no había un motivo por el cual se hiciera ese mitin, dicen que fue promovido por una diputada del PRD, obviamente solamente para meter en conflictos al gobierno del Estado.

Nos enteramos en la noche por medios, noticieros locales, al día siguiente ya por redes sociales y por radio, prensa, periódico, demás. Pero sí fue el mismo día.

6. ¿En tus oficinas hubo algún tipo de organización para atender éste suceso?

Posteriormente sí, se han llevado campañas con la Secretaría de Seguridad, se han hecho campañas de Puebla segura, caravanas de seguridad y se ha ido, se ha atendido a ese grupo de gente de la población de Chalchihuapan.

7. ¿Quiénes han participado en éste manejo de crisis?

Todos los departamentos están involucrados por ser gobierno estatal.

El que toma las decisiones es el Secretario, por indicaciones del Ejecutivo

8. ¿tú percepción sobre la respuesta de la organización ante las acciones?

A favor

9. ¿Existía una estrategia o plan de crisis preestablecido?



No, como manual no, como regla no, de que se ha venido trabajando y se ha atendido, sigo atención ciudadana es un departamento muy importante a nivel gobierno del Estado y es donde se clasifican todas las peticiones ciudadanas.

10. ¿Fue percibido para la organización como crisis o evento?

Fue un evento nada más

11. ¿Se percibe que el evento ya ha llegado a su fin?

Por información de último momento se ha comentado que ese ya es un caso cerrado que ya no hay más que rascarle ni que buscarle.

12. ¿Piensas que la organización se vaya a modificar a partir de esto?

Va a seguir manteniendo ahora si que el mismo trayecto

13. ¿Percibes algunas consecuencias o negativas a partir del suceso?

Negativas bueno que quisieron atacar como te lo comente hace rato al gobierno del Estado, ver que hay conflictos, ver que hay imposiciones, que los policías acatan órdenes y van contra todo el pueblo, pero no, realmente te lo comente, en primer lugar no tenía por qué haber niños ahí en una manifestación y no tenían por qué manifestarse, fue un movimiento creado por una diputada perredista

14. De manera personal ¿qué opinas de la manera en la que se manejó la información y todo el acontecimiento?

Pues digo, ha sido el único suceso que le han digo, tratado de echarle al gobierno del estado de ahí en fuera todo se ha manejado, fue transparente efectivamente, hubo riña o sea hubo policías, que si fueron balas de salva, no saben ni siquiera quien, si lo dispararon los mismos pobladores, lo que hizo que el niño falleciera, entonces ha sido tan clara la información y medios de comunicación o sea en ese entonces se dio una rueda de prensa se manejó datos ahora sí que exactos, hora, creo que nunca han ocultado nada y en caso de información ha sido transparente.



Anexo 2

Tabla de operacionalización de comunicados de prensa

El universo de comunicados de prensa antes mencionado está conformado por nueve de ellos, emitidos en la página web de Comunicación Social del Estado de Puebla <http://comunicacionsocial.puebla.gob.mx/> y presentados en la siguiente tabla de manera cronológica:

Nombre del Comunicado de prensa	Fecha de emisión	Emisor	Ubicación del archivo
La Secretaría de Seguridad Pública Estatal, amplía la información preliminar sobre la liberación de la autopista Vía Atlixcáyotl, que mantuvieron bloqueada pobladores de San Bernardino Chalchihuapan.	09 de julio de 2014	Secretaría de Seguridad Pública	http://comunicacionsocial.puebla.gob.mx/104595/noticia/la-secretaria-de-seguridad-publica-estatal-amplia-la-informacion-preliminar-sobre-la-liberacion-de-la-autopista-via-atlixcayotl-que-mantuvieron-bloqueada-pobladores-de-san-bernardino-chalchihuapan/
La PGJ investiga por ataques a las vías de comunicación, lesiones, daño en propiedad ajena doloso, motín, privación ilegal de la libertad, homicidio en grado de tentativa y robo, a los asegurados en el bloqueo de la autopista.	10 de julio de 2014	Fiscalía General del Estado de Puebla	http://comunicacionsocial.puebla.gob.mx/104609/noticia/la-pgj-investiga-por-ataques-a-las-vias-de-comunicacion-lesiones-da%EF%BF%BD%EF%BF%BD-o-en-propiedad-ajena-doloso-motin-privacion-ilegal-de-la-libertad-homicidio-en-grado-de-tentativa-y-robo-a-los-asegurados-en-el-bloqueo-de-la-autopista/



ICGDE

Familiares de policías estatales presentan quejas ante la CDH Puebla, por las agresiones instigadas por el presidente auxiliar de San Bernardino Chalchihuapan	10 de julio de 2014	Comunicación Social	http://comunicacionsocial.puebla.gob.mx/104610/noticia/familiares-de-policias-estatales-presentan-quejas-ante-la-cdh-puebla-por-las-agresiones-instigadas-por-el-presidente-auxiliar-de-san-bernardino-chalchihuapan/
Gobierno estatal colaborará con la CNDH en las investigaciones sobre el bloqueo a la Atlixcáyotl	10 de julio de 2014	Comunicación Social	http://comunicacionsocial.puebla.gob.mx/104611/noticia/gobierno-estatal-colaborara-con-la-cndh-en-las-investigaciones-sobre-el-bloqueo-a-la-atlixcayotl/
Delegación de la PGR en Puebla / Procuraduría General de Justicia del Estado	17 de julio de 2014	Fiscalía General del Estado de Puebla	http://comunicacionsocial.puebla.gob.mx/104650/noticia/delegacion-de-la-pgr-en-puebla--procuraduria-general-de-justicia-del-estado/
El Gobierno de Puebla acepta recomendaciones de la CNDH	11 de Septiembre de 2014	Comunicación Social	http://comunicacionsocial.puebla.gob.mx/104963/noticia/el-gobierno-de-puebla-acepta-recomendaciones-de-la-cndh/
Rinde protesta José Antonio Pérez Bravo como Fiscal Especial para el caso de San Bernardino Chalchihuapan	12 de Septiembre de 2014	Comunicación Social	http://comunicacionsocial.puebla.gob.mx/104969/noticia/rinde-protesta-jose-antonio-perez-bravo-como-fiscal-especial-para-el-caso-de-san-bernardino-chalchihuapan/



ICGDE

El edil de Chalchihuapan fue detenido al documentarse varios delitos en su contra, está a disposición del Juez Penal.	21 de Noviembre de 2014	Fiscalía General del Estado de Puebla	http://comunicacionsocial.puebla.gob.mx/105278/noticia/el-edil-de-chalchihuapan-fue-detenido-al-documentarse-varios-delitos-en-su-contra-esta-a-disposicion-del-juez-penal/
Puebla se desarrolla con gobernabilidad y seguridad	28 de Febrero de 2015	Secretaría General de Gobierno	http://comunicacionsocial.puebla.gob.mx/105622/noticia/puebla-se-desarrolla-con-gobernabilidad-y-seguridad/



Comunicados de prensa versión estenográfica

1. La Secretaría de Seguridad Pública Estatal, amplía la información preliminar sobre la liberación de la autopista Vía Atlixcáyotl, que mantuvieron bloqueada pobladores de San Bernardino Chalchihuapan.

Secretaría de Seguridad Pública

09 de Julio de 2014

En este incidente, una ciudadana reportó que su hijo de 13 años de edad fue presuntamente lesionado por los pobladores que lanzaron cohetones, piedras, palos, bombas molotov y diversos objetos para causar daño a los Policías Estatales que realizaban la liberación de la vía.

El menor fue trasladado de urgencia a un hospital de la zona metropolitana, dado que presenta una lesión en la cabeza que compromete su vida. De acuerdo con las primeras versiones de la mamá del lesionado, ella y su menor iban caminando hacia el campo en inmediaciones del punto que habían bloqueado los pobladores y observó cuando un supuesto cohete le habría provocado las lesiones al menor.

El infante y su familia ya reciben todo el apoyo por parte del Gobierno del Estado de Puebla, que reitera mantener las acciones necesarias en contra de quienes violentan la Ley y causan lesiones a terceros, a la autoridad y a la sociedad.

Cabe destacar que además en este corte, se tiene contabilizado que 18 Policías Estatales Preventivos recibieron atención en diversos hospitales, siendo 3 los que presentan mayores complicaciones.

Fuente:

Secretaría de Seguridad Pública (9 julio 2014). Gobierno del Estado de Puebla. Puebla. Comunicación Social. <http://comunicacionsocial.puebla.gob.mx/104595/noticia/la-secretaria-de-seguridad-publica-estatal-amplia-la-informacion-preliminar-sobre-la-liberacion-de-la-autopista-via-atlixcayotl-que-mantuvieron-bloqueada-pobladores-de-san-bernardino-chalchihuapan/>



2. La PGJ investiga por ataques a las vías de comunicación, lesiones, daño en propiedad ajena doloso, motín, privación ilegal de la libertad, homicidio en grado de tentativa y robo, a los asegurados en el bloqueo de la autopista.

Fiscalía General del Estado de Puebla

10 de Julio de 2014

- Ante los hechos registrados durante el cierre por parte de pobladores, hay uniformados y civiles heridos, además de vehículos oficiales con daños.

La Procuraduría General de Justicia (PGJ) informa que el agente del Ministerio Público, investiga a 4 personas originarias de San Bernardino Chalchihuapan, detenidas durante el operativo realizado para restablecer la circulación en la autopista Vía Atlixcáyotl que bloquearon pobladores de la región y que derivó en un operativo a cargo de la Secretaría de Seguridad Pública Estatal, en el que ante agresiones de quienes mantenían cerrada la carretera, resultaron lesionados Policías Estatales Preventivos y ciudadanos, además, se registraron daños en vehículos oficiales.

La PGJ inició la averiguación previa 468/2014/DMZS, en contra de Félix Montes Xelhua, Sergio Clemente Jiménez Tacalero, Santiago Pérez Tamayo y Antonio Víctor Montes Contreras, alias “El Borracho”, por su probable responsabilidad en los delitos de ataques a la vías de comunicación y a la seguridad en los medios de transporte, lesiones, daño en propiedad ajena doloso, motín, privación ilegal de la libertad, homicidio en grado de tentativa y robo.

El miércoles 9 de julio, centenares de personas bloquearon la Autopista Puebla-Atlixco, a la altura del puente que comunica a la junta auxiliar de San Bernardino Chalchihuapan, Santa Clara Ocoyucan, Puebla, por lo que la autoridad dialogó con los pobladores para que se retiraran del lugar, sin embargo, estos se negaron y por el contrario se tornaron agresivos, lesionando a elementos estatales y reteniendo a dos de ellos causándoles diversas heridas.



Derivado de lo anterior, la Secretaría de Seguridad Pública del Estado dispuso de un operativo que permitió reabrir la circulación. Cabe señalar que durante la intervención de la autoridad, los pobladores agredieron a uniformados y pobladores que caminaban por la zona, ya que lanzaron diversos proyectiles como piedras, palos, cohetones, bombas molotov y petardos.

Como consecuencia de dichas agresiones por parte de los manifestantes, más de 40 elementos de la Policía Estatal Preventiva presentaron lesiones y fueron trasladados a diferentes nosocomios de la ciudad para su atención médica, asimismo un menor de 13 años fue herido con un cohete que lanzó uno de los hoy detenidos, de acuerdo con la declaración rendida por su mamá ante el agente del Ministerio Público. Por la gravedad de las lesiones, el menor fue intervenido en el hospital General del Sur.

Además de causar lesiones comprometiendo la vida de personas, los pobladores también causaron daños a dos unidades oficiales.

Es importante resaltar que los hoy detenidos fueron plenamente identificados por elementos de la Policía Estatal Preventiva como los mismos que los habrían agredido, asimismo la madre del menor de 13 años que se encuentra hospitalizado, reconoce también a uno de los detenidos, como el mismo que lanzó uno de los cohetones que lesionaron a su hijo.

Con base en diversas investigaciones y diligencias realizadas por la PGJ, en las próximas horas se ejercitará acción penal en contra de Félix Montes Xelhua, Sergio Clemente Jiménez Tecalero, Santiago Pérez Tamayo y Antonio Víctor Montes Contreras, alias "El Borracho", y será la autoridad judicial quien determine su situación jurídica. En tanto que se continúan desahogando investigaciones para determinar si existen más probables responsables de los hechos violentos.

El gobierno del estado de Puebla reitera su compromiso de actuar con estricto apego a derecho en contra de quienes cometan actos fuera de la ley



Fuente:

Fiscalía General del Estado de Puebla (10 julio 2014). Gobierno del Estado de Puebla. Puebla. Comunicación Social. <http://comunicacionsocial.puebla.gob.mx/104609/noticia/lapgj--investiga-por-ataques-a-las-vias-de-comunicacion-lesiones-da%EF%BF%BD%EF%BF%BD-en-propiedad-ajena-doloso-motin-privacion-ilegal-de-la-libertad-homicidio-en-grado-de-tentativa-y-robo-a-los-asegurados-en-el--bloqueo-de-la-autopista/>

3. Familiares de policías estatales presentan quejas ante la CDH Puebla, por las agresiones instigadas por el presidente auxiliar de San Bernardino Chalchihuapan

Comunicación Social.

10 de Julio de 2014

Familiares de elementos de la Policía Estatal presentaron hoy 4 quejas ante la Comisión de Derechos Humanos del Estado de Puebla por presuntas violaciones al derecho a la integridad y seguridad personal del que presuntamente fueron víctimas el pasado 9 de julio durante su participación en el bloqueo de la autopista Puebla-Atlixco.

Los quejosos solicitaron la intervención de la CDH Puebla, ante los actos violentos protagonizados por pobladores de San Bernardino Chalchihuapan, y que a su parecer fueron liderados por el presidente de la Junta Auxiliar de dicho lugar, y en el que les provocaron lesiones, en algunos casos de gravedad, con piedras, palos y objetos explosivos.

En la queja recabada por este organismo, con número de folio 2491, fue señalado como responsable el presidente de la Junta Auxiliar San Bernardino Chalchihuapan por incitar a los vecinos de dicho lugar para lesionar a los elementos de seguridad pública.

La Comisión de Derechos Humanos del Estado de Puebla realizará la investigación de



estas quejas con el fin de determinar si los actos ilícitos cometidos por los particulares contaban con la anuencia o participación del presidente auxiliar municipal, ya que en tal caso su conducta resultaría violatoria de derechos humanos

<http://comunicacionsocial.puebla.gob.mx/104610/noticia/familiares-de-policias-estatales-presentan-quejas-ante-la-cdh-puebla-por-las-agresiones-instigadas-por-el-presidente-auxiliar-de-san-bernardino-chalchihuapan/>

4. Gobierno estatal colaborará con la CNDH en las investigaciones sobre el bloqueo a la Atlixcáyotl

Comunicación Social

10 de Julio de 2014

- Uso gradual de la fuerzas en el operativo para reabrir la circulación de la autopista
- Elementos de seguridad sólo portaban: escudos, cascos, chalecos antibalas, bastones y gases lacrimógenos

El Gobierno del Estado de Puebla conforme a su compromiso con el respeto irrestricto a la ley se mantiene atento y cooperará en las investigaciones que lleve a cabo la Comisión Nacional de los Derechos Humanos (CNDH) con relación a los hechos del pasado miércoles 9 de julio, durante el retiro de un bloqueo en la autopista Puebla-Atlixco, por parte de habitantes de San Bernardino Chalchihuapan, donde resultaron lesionados 47 policías y dos civiles.

Ratifica su compromiso de que se investigue a fondo y además, se castigue a los responsables de la agresión que sufrió el niño Alberto Tehuatlie Tamayo, quien fue lesionado durante la manifestación de habitantes de Chalchihuapan, y recibió atención inmediata del sistema estatal de salud; actualmente se encuentra estable dentro de lo delicado de su situación.

Se cumplieron cabalmente los protocolos



El pasado 9 de julio, aproximadamente a partir de las 12:15 horas, una vez formado el personal sobre la vía sentido a Atlixco y viceversa, se procedió a entablar un diálogo con las personas que mantenían bloqueada la autopista, manifestándoles que había disposición del Gobierno del Estado para atender las expresiones que quisieran dar a conocer a la autoridad. Se les invitó a que nombraran una comisión que sería trasladada a Casa Aguayo, en Puebla, lo cual no fue aceptado.

Acto seguido se les conminó a deponer su actitud y liberar la autopista señalándoles que estaban cometiendo un delito. Ante la falta de respuesta, se dio la orden para que los elementos estatales únicamente retiraran los objetos que impedían el libre tránsito de los vehículos, avanzando un contingente de Policías Estatales Preventivos en sentido hacia Atlixco y otro en sentido hacia Puebla. Justo en ese momento, pobladores comenzaron la agresión en contra de los uniformados, por lo que se procedió a retirar a los manifestantes.

Los quejosos se dispersaron momentáneamente para recoger piedras y palos, y rodearon a los elementos policiales iniciando la agresión hacia la fuerza pública, por lo que los efectivos hicieron uso del equipo de disuasión para liberar la autopista y confinar a los inconformes hacia los laterales de la vía, prolongándose la agresión cuando elementos de la policía intentaron abrir la circulación. En todo momento se escuchó un equipo de sonido donde referían que el presidente auxiliar de San Bernardino Chalchihuapan invitaba a la población a no dejarse de los policías y a reunirse en la carretera para mantenerla cerrada.

Más tarde, por parte de los supuestos pobladores, sumaban más de mil 500 personas, quienes persistieron en agredir a los elementos policiales con piedras, palos, cohetones, bombas molotov y gasolina, por lo que la fuerza pública se vio superada en número debiendo hacer uso de los gases lacrimógenos.

El repliegue se dio hasta las primeras calles de la comunidad y también se liberó el puente vehicular que atraviesa por encima de la autopista con la finalidad de evitar que las personas que estaban arriba del mismo lanzaran los proyectiles (piedras y otros objetos contundentes) en contra de la autoridad y de los vehículos que transitaran ya liberada la vía, toda vez que el tamaño de las piedras y de los objetos que lanzaban los pobladores



era de magnitudes considerables, dado que incluso rompían los cascos de protección de los uniformados y causaron lesiones en cabeza y rostro de los elementos.

Además de causar lesiones a 47 policías de la Secretaría de Seguridad Pública Estatal, los inconformes retuvieron a 2 elementos de la Policía Estatal Preventiva, a los que golpearon en repetidas ocasiones y con diversos objetos, causándoles heridas, comprometiendo la vida de uno de ellos porque varios individuos lo lesionaron teniéndolo en el suelo. Al menos dos pobladores le lanzaron piedras de tamaño considerable en el rostro y el cuerpo; ante la gravedad de las lesiones provocadas, los propios pobladores tiempo después aceptaron la intervención necesaria de paramédicos que extrajeron al elemento estatal gravemente herido.

Alrededor de las 18:00 horas se procedió a liberar la autopista en ambos sentidos y se restableció la circulación, sin embargo los agresores permanecieron sobre el puente. Se tiene estimado que el número de participantes en los hechos fuera de la ley ascendió a mil en los momentos más críticos.

Durante la intervención de la autoridad, los elementos de la Secretaría de Seguridad Pública del Estado portaban únicamente equipo anti motín consistente en: escudos, cascos, chalecos antibalas, bastón PR-24 y gases lacrimógenos.

Por los hechos es evidente quien generó la violencia durante el bloqueo de la autopista Atlixcáyotl que provocó pérdidas millonarias y afectó a miles de personas que diariamente utilizan esa vía de comunicación que une a Puebla y Atlixco.

El Gobierno del Estado ratifica su posición de respetar la ley y las garantías individuales, como la libre manifestación de las ideas, pero no permitirá la trasgresión de los derechos a terceros y menos que grupos violentos alteren el orden público, por lo que se llevan a cabo investigaciones para castigar a los responsables.

<http://comunicacionsocial.puebla.gob.mx/104611/noticia/gobierno-estatal-colaborara-con-la-cndh-en-las-investigaciones-sobre-el-bloqueo-a-la-atlixcayotl/>



5. Delegación de la PGR en Puebla / Procuraduría General de Justicia del Estado

Fiscalía General del Estado de Puebla

17 de Julio de 2014

En respuesta a la solicitud formulada por el gobernador de Puebla, Rafael Moreno Valle, al Procurador General de la República, Jesús Murillo Karam, y una vez que se estableció la coordinación entre las dos dependencias, la Procuraduría General de la República (PGR) acordó que coadyuvará en las investigaciones del caso Chalchihuapan ocurrido el pasado 9 de julio, con la Procuraduría General de Justicia (PGJ) en diversas acciones.

Estos trabajos que iniciaron desde ayer y continuarán el tiempo que sea necesario, se realizarán principalmente en temas periciales y de dictámenes técnicos, a lo largo de la investigación que lleven a cabo de manera conjunta.

Para ello un grupo conformado, por funcionarios de la PGR, se reunió con el Secretario General de Gobierno, Luis Maldonado Venegas y el Fiscal General Jurídico de la PGJ, Enrique Flota Ocampo, para establecer un programa de trabajo inmediato.

Ambas dependencias ratifican su compromiso con la objetividad, la transparencia y la legalidad de la investigación que se lleva a cabo.

<http://comunicacionsocial.puebla.gob.mx/104650/noticia/delegacion-de-la-pgr-en-puebla--procuraduria-general-de-justicia-del-estado/>

6. El Gobierno de Puebla acepta recomendaciones de la CNDH

Comunicación Social

11 de Septiembre de 2014

A dos meses de los hechos en San Bernardino Chalchihuapan, el Gobierno del Estado de Puebla lamenta que hayan resultado lesionados civiles y policías y reitera sus condolencias



a la señora Elia Tamayo y su familia por la muerte del menor José Luis Tehuatle Tamayo.

El Gobierno estatal reconoce el trabajo de la Comisión Nacional de los Derechos Humanos en la investigación del caso. El dictamen correspondiente, publicado el día de hoy, enriquece la información sobre los lamentables acontecimientos y se suma a las investigaciones sobre el caso, conducidas por la División Científica de la Policía Federal y la Procuraduría General de Justicia del Estado de Puebla las cuales, ofrecen distintas conclusiones sobre la causa directa de la muerte de José Luis Tehuatle Tamayo. Sin embargo, lo que es claro e irrefutable, es que el hecho mismo obliga al Gobierno del Estado de Puebla a tomar las medidas necesarias para asegurar que las fuerzas de seguridad cumplan en todo momento con la tarea de respetar los derechos humanos y mantener el orden garantizando la seguridad y la integridad de la ciudadanía.

Este lamentable acontecimiento obliga a la sociedad en su conjunto a reflexionar sobre la importancia de convivir en armonía y conducir las diferencias por la vía del diálogo y dentro del marco de la ley.

En este sentido, el Gobierno del Estado de Puebla, notificó a la Comisión Nacional de los Derechos Humanos la aceptación total de los puntos recomendatorios emitidos. En consecuencia, fue nombrado José Antonio Pérez Bravo como Fiscal Especial para el caso de San Bernardino Chalchihuapan. Pérez Bravo es licenciado en Derecho por la Universidad Autónoma de México y Maestro en Ciencias Penales con especialización en Ciencia Jurídico Penal por el Instituto Nacional de Ciencias Penales. Anteriormente se desempeñaba como Subprocurador Jurídico de Asuntos procesales de la Procuraduría Social de Víctimas del delito (PROVÍCTIMA).

Asimismo, Juan Pablo Piña, Jefe de la Oficina del Ejecutivo, será el responsable de verificar el cumplimiento de las recomendaciones por parte de las dependencias responsables.

<http://comunicacionsocial.puebla.gob.mx/104963/noticia/el-gobierno-de-puebla-acepta-recomendaciones-de-la-cndh/>



7. Rinde protesta José Antonio Pérez Bravo como Fiscal Especial para el caso de San Bernardino Chalchihuapan

Comunicación Social

12 de Septiembre de 2014

- Pérez Bravo fue designado por el Gobernador del Estado de Puebla, y rindió protesta ante el Procurador General de Justicia.

El Procurador General de Justicia del estado de Puebla, Víctor Antonio Carrancá Bourget, tomó protesta a José Antonio Pérez Bravo, como Fiscal Especial para el caso de San Bernardino Chalchihuapan.

El Fiscal Especial, fue designado por el Gobernador del Estado de Puebla, con el objetivo de continuar con las investigaciones de los acontecimientos ocurridos el pasado 9 de julio en San Bernardino Chalchihuapan, y atendiendo a las recomendaciones de la Comisión Nacional de los Derechos Humanos.

Pérez Bravo es licenciado en Derecho por la Universidad Autónoma de México y Maestro en Ciencias Penales con especialización en Ciencia Jurídico Penal por el Instituto Nacional de Ciencias Penales. Anteriormente se desempeñaba como Subprocurador Jurídico de Asuntos procesales de la Procuraduría Social de Víctimas del delito (PROVÍCTIMA).

Asimismo el nuevo Fiscal se ha destacado en cargos importantes dentro de la Procuraduría General de la República (PGR) como: Coordinador General Técnico en la Fiscalía Especial para los Delitos de Violencia Contra las Mujeres y Trata de Personas (FEVIMTRA); Coordinador de Asesores de la Subprocuraduría Jurídica y de Asuntos Internacionales; Coordinador General de Agentes del Ministerio Público Auxiliares del C. Procurador General de Justicia del Distrito Federal, entre otros.



Con la toma de protesta de José Antonio Pérez Bravo, Fiscal Especial para el caso de San Bernardino Chalchihuapan, el Gobierno del Estado de Puebla, refrenda su compromiso de actuar con objetividad, legalidad y transparencia en la investigación que se lleva a cabo.

<http://comunicacionsocial.puebla.gob.mx/104969/noticia/rinde-protesta-jose-antonio-perez-bravo-como-fiscal-especial-para-el-caso-de-san-bernardino-chalchihuapan/>

8. El edil de Chalchihuapan fue detenido al documentarse varios delitos en su contra, está a disposición del Juez Penal.

Fiscalía General del Estado de Puebla

21 de Noviembre de 2014

Fue identificado como uno de los principales incitadores a la violencia en los hechos ocurridos en Chalchihuapan.

- En fechas posteriores protagonizó el cierre de vialidades.
- Se le vincula con tentativa de homicidio, ataques a las vías de comunicación, privación ilegal de la libertad y motín.

La Procuraduría General de Justicia del Estado de Puebla (PGJ) informa que derivado de las investigaciones realizadas por la Fiscalía Especial creada ante los hechos registrados el 9 de julio en San Bernardino Chalchihuapan, Puebla, fue detenido Jairo Javier Montes Bautista, a quien se le atribuyen los delitos de tentativa de homicidio, privación ilegal de la libertad, motín y ataques a las vías de comunicación.

La recomendación emitida por la Comisión Nacional de Derechos Humanos el pasado 11 de septiembre, cita en el apartado E denominado IMPUNIDAD DE LOS DELITOS Y AGRESIONES A POLICÍAS: “existen videgrabaciones en las que algunas (personas) pueden ser identificadas; incluso sobre una de ellas, esto es el presidente de la Junta Auxiliar de San Bernardino Chalchihuapan, recae una serie de imputaciones directas por parte de elementos de la Policía Estatal Preventiva en el sentido de que incitó a que un



grupo de personas bloqueara la carretera estatal 438-D, Atlixco- Puebla, y cometiera diversos delitos, incluyendo lesiones y privación de la libertad de elementos de la mencionada corporación policial.”

Con base en los avances de la investigación del caso, testigos de los hechos identifican al hoy detenido como uno de los principales incitadores que convocó desde un día antes a que pobladores cerraran la carretera, y durante los hechos, lo ubican como quien los incitó a diversos actos fuera de la ley. Además en diversas imágenes, se observa a Montes Bautista cuando además él mismo golpea a un policía estatal y participa en su privación ilegal de la libertad.

Por lo anterior, el 16 de octubre, el Juez Tercero Penal emitió la orden de aprehensión en contra de Jairo Javier Montes Bautista por los delitos de tentativa de homicidio, privación ilegal de la libertad, motín y ataques a las vías de comunicación.

En las primeras horas de este viernes 21 de noviembre, Jairo Javier Montes Bautista, fue aprehendido y puesto a disposición de la autoridad jurisdiccional, la que resolverá su situación jurídica en las próximas horas.

Cabe recordar que Montes Bautista, también ha participado en diversos bloqueos de vialidades, entre otros el del 18 de septiembre, en el que fungió como uno de los principales líderes que provocaron que un grupo de personas durante varias horas bloqueara calles de la ciudad de Puebla, primordialmente en la intersección del bulevar 5 de mayo y 14 oriente.

Además de los actos fuera de la ley vinculados de manera directa a Jairo Javier Montes Bautista, se tiene el antecedente de que el hoy detenido tendría relación con una red delictiva encabezada por su padre, Pedro Crisósforo Montes García y/o Javier Montes García, su tío Calixto Montes García y su primo Pascual Xelhua Montes, todos ellos permanecen en prisión por el delito de delincuencia organizada y otros, considerando que el 10 de julio de 2012, la Policía Ministerial del Estado de Puebla, localizó un laboratorio clandestino para la elaboración de drogas sintéticas que eran trasladadas a otras entidades y a Estados Unidos. La base de operación del laboratorio de drogas, era el rancho “El



Pitayo” ubicado en inmediaciones de Chalchihuapan, y propiedad del progenitor de Jairo Javier Montes Bautista.

Con los antecedentes expuestos, y ante el avance de las investigaciones a cargo de la Fiscalía Especial para el caso de San Bernardino Chalchihuapan, el Gobierno del Estado de Puebla reitera que nada ni nadie está por encima de la Ley.

<http://comunicacionsocial.puebla.gob.mx/105278/noticia/el-edil-de-chalchihuapan-fue-detenido-al-documentarse-varios-delitos-en-su-contr-a-esta-a-disposicion-del-juez-penal/>



ICGDE

Anexo 3

Encuestas para análisis

Datos de análisis	
Nombre del archivo	Fecha
CAPTURA ESTATAL	AGOSTO 2013
CAPTURA ESTATAL	ABRIL 2014
CAPTURA RMV CHALCHI	2014
CAPTURA 11-13 FEBRERO	FEBRERO 2015
CAPTURA EVALUACIÓN	JUNIO 2015
CAPTURA EVALUACIÓN	AGOSTO 2015
CAPTURA EVALUACIÓN ESTATAL	SEPTIEMBRE 2015
BASE DE DATOS ESTATAL	DICIEMBRE 2015
CAPTURA ESTATAL PUEBLA	MARZO 2016

Base de Datos	Año	Muestra
CAPTURA ESTATAL 2013	2013	1470

1. ¿Usted APRUEBA o DESAPRUEBA la forma en que está trabajando el Gobernador de Puebla Rafael Moreno Valle?

Base de Datos	Año	Muestra
CAPTURA ESTATAL ABRIL 2014	2014	1597



1. En general, ¿usted aprueba o desaprueba la forma en que está trabajando el Gobernador de Puebla Rafael Moreno Valle?

Base de Datos	Año	Muestra
CAPTURA RMV CHALCHI	2014	400

1. ¿Usted se enteró de la muerte de un menor a consecuencia de los enfrentamientos entre policías estatales y habitantes de Chalchihuapan?
2. Respecto a la muerte del menor hay dos versiones, la del gobierno de Rafael Moreno Valle que dice que el niño murió por un cohete lanzado por los mismos manifestantes o la versión de los pobladores que dice que el niño murió por el impacto de una bala de
3. ¿En este tema usted le cree a la información que han dado los noticieros de radio y TV poblanos?
4. ¿Usted está a favor o en contra de que la policía utilice balas de goma para dispersar manifestaciones?
5. ¿Usted cree que el gobernador Rafael Moreno Valle es...?
6. ¿Usted cree que el gobernador Rafael Moreno Valle es...?
7. ¿Usted cree que el gobernador Rafael Moreno Valle es...?
8. En una escala del 0 al 10 ¿qué calificación le pone a RMV como gobernador de Puebla?
9. En una escala del 0 al 10 ¿cuánta confianza le inspira RMV para solucionar los problemas de Puebla?
10. ¿Usted aprueba o desaprueba como está trabajando el gobernador RMV?

Base de Datos	Año	Muestra
CAPTURA 11-13 FEBRERO 2015	2015	300

1. En una escala del 0 al 10. ¿Qué calificación le da a Rafael Moreno Valle como Gobernador en estos tres años de gobierno?
2. Tomando en cuenta estos tres años de gobierno, en una escala del 0 al 10, ¿cuánta confianza le inspira Rafael Moreno Valle para resolver los problemas de Puebla?
3. ¿En general usted aprueba o desaprueba como ha trabajado Rafael Moreno Valle como Gobernador en estos tres años de gobierno?



Base de Datos	Año	Muestra
CAPTURA EVALUACIÓN JUNIO 2015	2015	400

1. ¿Usted APRUEBA o DESAPRUEBA la forma en que está trabajando el Gobernador de Puebla Rafael Moreno Valle?
2. Entonces, en una escala del 0 al 10 ¿Qué calificación le pone al Gobernador Rafael Moreno Valle?

Base de Datos	Año	Muestra
CAPTURA EVALUACIÓN AGOSTO 2015	2015	380

1. ¿Usted APRUEBA o DESAPRUEBA la forma en que está trabajando el Gobernador de Puebla Rafael Moreno Valle?
2. Entonces, en una escala del 0 al 10 ¿Qué calificación le pone al Gobernador Rafael Moreno Valle?

Base de Datos	Año	Muestra
CAPTURA EVALUACIÓN ESTATAL SEPTIEMBRE 2015	2015	1990

1. ¿Usted APRUEBA o DESAPRUEBA la forma en que está trabajando el Gobernador de Puebla Rafael Moreno Valle?
2. Entonces, en una escala del 0 al 10 ¿Qué calificación le pone al Gobernador Rafael Moreno Valle?

Base de Datos	Año	Muestra
BASE DE DATOS ESTATAL DICIEMBRE 2015	2015	1520

1. ¿Usted APRUEBA o DESAPRUEBA la forma en que está trabajando el Gobernador de Puebla Rafael Moreno Valle?
2. Entonces, en una escala del 0 al 10 ¿Qué calificación le pone al Gobernador Rafael Moreno Valle?
3. Comparando el gobierno de Rafael Moreno Valle con el del anterior Gobernador Mario Marín ¿su situación económica ha mejorado, empeorado o sigue igual?



4. Si Rafael Moreno Valle fuera candidato del PAN a la Presidencia de la República ¿usted votaría por él?
5. Con la experiencia vivida en estos 5 años de gobierno de Rafael Moreno Valle ¿usted qué prefiere, qué el PAN siga gobernando o que gobierne otro partido en el Estado de Puebla?
6. Solo a los que respondieron OTRO PARTIDO

Base de Datos	Año	Muestra
CAPTURA ESTATAL PUEBLA MARZO 2016	2016	2020

1. **¿Usted APRUEBA o DESAPRUEBA la forma en que está trabajando el Gobernador de Puebla Rafael Moreno Valle?**
2. Entonces, en una escala del 0 al 10 ¿Qué calificación le pone al Gobernador Rafael Moreno Valle?
3. Con la experiencia vivida en estos 5 años de gobierno de Rafael Moreno Valle ¿usted qué prefiere, qué el PAN siga gobernando o que gobierne otro partido en el Estado de Puebla?
4. Solo a los que respondieron OTRO PARTIDO