

*COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA COMO HERRAMIENTA PARA
IMPLEMENTACIÓN DE POLÍTICAS PÚBLICAS*

POR: LUCIVAL ALMEIDA DA CRUZ

Tesis presentada a la Facultad de Gobierno de la Universidad del Desarrollo para
optar al título profesional de Magíster en Políticas Públicas

PROFESOR GUÍA:

Sr. RODRIGO ARELLANO

Febrero 2018

SANTIAGO



Universidad del Desarrollo
Facultad de Gobierno

*COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA COMO HERRAMIENTA PARA
IMPLEMENTACIÓN DE POLÍTICAS PÚBLICAS*

Presentado por: **LUCIVAL ALMEIDA DA CRUZ**



Universidad del Desarrollo
Facultad de Gobierno

DEDICATORIA

“Dedico este trabajo al Señor Santo Espíritu que me sostuvo con su comprensión y gracia brindándome discernimiento, entendimiento y sabiduría en momentos de obscuridad, capacitándome en el pleno ejercicio de mis facultades para poner en marcha este proyecto audaz debido a las turbias aguas por que pasé.”

AGRADECIMIENTOS

Agradezco primeramente a la familia Cruz que pertenezco y sin la cual no sería posible la realización de este proyecto, ofrezco mi sincero y profundo sentimiento de gratitud a la familia Alderete Cruz que con lealtad, espíritu de protección, cuidado y con gran generosidad me exhortó a seguir, apoyándome en todo por creer en este proyecto. También con profundo respeto agradezco a la familia Rodríguez por tanto cariño y cuidado.

No podría faltar agradecer a la familia Prates en Chile y a todos los amigos y compañeros que con peculiar atención cada uno contribuyó para el éxito de este sueño realizado.

Por fin, agradezco a la Universidad del Desarrollo por medio de la coordinación de la Facultad de Gobierno y docentes que con excelencia supo manejar mi peculiar situación posibilitándome la realización y conclusión de esta asignatura.

A todos mis sinceros agradecimientos

Lucival Almeida da Cruz

Licenciado en Derecho

Máster en Políticas Públicas

Tabla de contenido

RESUMEN.....	6
1. INTRODUCCION.....	7
2. POLITICAS PÚBLICAS.....	10
2.1. POLÍTICA.....	10
2.2. POLITICAS PÚBLICAS.....	12
3. COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA.....	15
3.1. INTELIGENCIA ESTRATÉGICA y MAPA de ACTORES CLAVE.....	16
3.2. COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA.....	17
3.3. MANEJO DE ASUNTOS CRITICOS y RELACIONES CON AUTORIDADES y REGULADORES.....	22
3.4. RELACIONES INSTITUCIONALES.....	25
4. CONSIDERACIONES FINALES.....	34
5. ANTECEDENTES BIBLIOGRAFICOS.....	40

RESUMEN

Recientemente se ha hablado mucho sobre reforma políticas, reforma del Estado, creación de valor público a las políticas públicas y el rol importante de los agentes o gestores públicos en construir nuevos caminos para un buen desarrollo de políticas de calidad y su implementación. Pero cuando se trata de política, hay que considerar que todos los actores son importantes en el proceso de elaboración, diseño e implementación de las políticas públicas, por considerar que éstos en algún momento del proceso, interactuaran en diferentes escenarios dado su grado de interés; los partidos políticos, las entidades de clases, los empresarios, el gabinete, el Congreso y las calles.

Por considerar que cada uno desempeña un papel importante, la buena comunicación se hace un instrumento estratégico para que no solo haya estabilidad institucional como también, un buen desarrollo en la gestión de las políticas públicas.

El objetivo de este trabajo es observar la importancia de la comunicación estratégica y sus efectos en la política y en la comunicación social de los Gobiernos de turno.

Palabras Claves: Política, Políticas Públicas, Comunicación Estratégica.

1. INTRODUCCION.

Agregar valor público a decisiones de gestión en la administración pública por medio de herramientas de gestión, antes solamente desarrolladas por el sector empresarial privado, ha sido la temática principal de los Gobiernos en torno de una agenda reformista en contra de la excesiva burocracia del aparato estatal.

Este es un gran desafío para los administradores o gestores públicos, que además de preocuparse en lidiar con una sociedad que demanda cada vez más y mejores servicios públicos, deben ocuparse en consolidar una identidad de Management Publico competente.

Adicionalmente, hay que considerar que para ejercer una buena gestión en los asuntos públicos, el nuevo directivo publico dentro de la perspectiva de la Política Pública debe tener en cuenta que todos los actores son sumamente importantes para un buen desarrollo del diseño e implementación de sus políticas. Bajo esta mirada, los gestores públicos desempeñan una función fundamental para aprovechar las circunstancias propias de la posición que ocupan para la creación de valor público a las políticas públicas.

En este contexto, el Estado por medio de sus agentes, desarrolla un rol muy importante y fundamental en el proceso de establecer los criterios de gestión con el fin de tornar la administración pública más eficiente de modo a atender las expectativas tanto de la sociedad como de los Gobiernos de turno.

La tempestividad de lo que se propone, se basa en conceptos de la comunicación estratégica como foco en problemas y controversia, análisis de escenario y actores, anticipación de temas críticos y administración de relaciones con múltiples grupos de interés, entre otros.

Su objetivo es corroborar la importancia de la Comunicación Estratégica como herramienta de gestión de políticas públicas y su importancia para el Gobierno institucional, el cual no prescinde de una efectiva relación estable entre los actores y sectores que serán afectados por los programas de Gobierno, de modo de facilitar al agente público, que ejerce rol importante en el proceso de diseñar e implementar las políticas que serán adoptadas, el implementarlas.

Por lo tanto, la Comunicación Estratégica se convierte en una eficiente técnica de gestión que contribuye al éxito del proceso de construcción del nuevo marco cultural de gestión pública, el cual es crear valor público a las políticas Públicas reduciendo las externalidades propias del proceso de implementación de políticas y para mitigar conflictos inherentes al ambiente político, y de las relaciones institucionales y sociales, al momento de ejecutar la agenda de gobierno.

En virtud de lo señalado y utilizando como metodología la revisión y análisis documental-bibliográfico de los aportes existentes en la literatura, esta investigación trata de responder a las interrogantes:

- ¿Cómo se relaciona el agente público con vistas a lograr implementar su programa Gobierno frente a los diversos grupos de interés?

- ¿Cómo la comunicación estratégica puede ser usada como herramienta para lograr lo planteado y para la solución de posibles controversias en el momento de implementar las políticas públicas?

Para atender al propósito de este estudio de investigación, es relevante y necesario conocer la naturaleza de la problemática a través del estudio de trabajos previos e informaciones sobre las siguientes variables:

En Políticas Públicas:

Para apoyar la investigación se analizarán los enfoques de Política y Políticas Públicas.

En Comunicación Estratégica:

Para apoyar la investigación se analizarán los enfoques de Comunicación Estratégica; Inteligencia Estratégica y Mapa de Actores Claves; Manejo de Asuntos Críticos y Relaciones con Autoridades y Reguladores, y finalmente Relaciones Institucionales.

2. POLITICAS PÚBLICAS.

2.1. POLÍTICA.

Para analizar mejor y comprender políticas públicas, antes necesitamos distinguir y diferenciar claramente política de políticas públicas, puesto que, nos ayudará en el momento de refutar o no las hipótesis planteadas; entender cuál es el rol de la política en el proceso de establecer las políticas públicas y como se relacionan con los actores que de modo directo o indirecto serán afectados por las decisiones políticas. También como esta relación puede o no afectar la implementación de políticas públicas, una vez que ésta puede sufrir gran influencia en su elaboración de parte de los diversos grupos de interés.

Por lo anterior, a pesar de ser distintas, la política y las políticas públicas se influyen recíprocamente, creando una relación de interdependencia, una vez que ésta es objeto de aquella, en el proceso de construcción por parte del Estado y por medio de los Gobiernos.

La política aparenta ser más compleja que las políticas públicas, esto porque tiene que ver con Gobiernos de turno y coaliciones políticas, y se manifiesta en el momento en que el Estado es gobernado o administrado por el grupo que dictará las políticas públicas que serán implementadas. Esto último, está intrínsecamente asociado a conceptos ideológicos del grupo de personas o partido político que asuma el poder ejecutivo del Estado.

¿Qué entendemos por política?

El concepto es muy amplio, según Marx Werber abarca cualquier tipo de actividad directiva autónoma. Se habla de la política de divisas de los Bancos; de la política de descuento del Reichsbank; de la política por la que se rige un sindicato durante una huelga, y se puede hablar del mismo modo de la política escolar de un país o de una ciudad; de la política que la presidencia de una asociación lleva en la dirección de ésta; e incluso de la política de una esposa astuta que trata de manipular sutilmente a su marido.

Naturalmente, no es este concepto tan amplio el que puede servir de base a nuestras consideraciones. Según Werber, por política entenderemos solamente la dirección o la influencia sobre la trayectoria de una entidad política, aplicable en nuestro tiempo al Estado. O sea, la política es la fuerza capaz de construir, alterar, modificar, establecer, normalizar, instituir nuevos padrones y estándares de política públicas por medio del Gobierno en nombre del Estado.

2.2. POLITICAS PÚBLICAS.

La función que el Estado desempeña ha se transformado con el pasar de los tiempos. Con la profundización y expansión de la democracia, las responsabilidades del Estado se han diversificado. Hoy es común afirmar que es papel del Estado promover el bien estar de la sociedad.

De este modo, el Estado pasó a desarrollar una serie de acciones y actuar directamente en diversas áreas como, salud, educación, medio ambiente, y para obtener resultados y promover el bienestar de la sociedad, los Gobiernos se sirven de las políticas públicas.

Las políticas públicas hoy son un factor común de la política y de las decisiones de Gobierno. Según Eugenio Lahera (2004) la política puede ser analizada como la búsqueda de establecer o de bloquear políticas públicas sobre determinados temas o de influir en ellas. De este modo, es parte fundamental del quehacer del Gobierno, el diseño, gestión y evaluación de las políticas públicas de modo que podemos definir las Políticas Públicas como:

“(...) conjunto de acciones y decisiones del Gobierno orientadas para una solución (o no) de los problemas de la sociedad (...)”

“(...) Políticas Públicas são um conjunto de ações e decisões de governo, voltadas para a solução (ou não) de problemas da sociedade (...)”

Es importante comprender que la política y las políticas públicas son entidades diferentes, pero que se influyen de manera recíproca, como vimos anteriormente.

Tanto la política como las políticas públicas, según Lahera, tienen que ver con el poder social. Mientras la política es un concepto amplio, relativo al poder en general, las políticas públicas corresponden a soluciones específicas de cómo manejar los asuntos públicos. De modo que, en el ámbito de los asuntos públicos, se puede considerar que la política sin políticas públicas es más demagógica y menos moderna, una vez que se ha incorporado al Estado un papel fundamental en el desarrollo del bien estar social.

Por otro lado, se observa un grave error de diseño en la posibilidad de que las políticas públicas existan sin la política, hecho que debilitaría la gobernabilidad social, una vez que la política agrega al proceso la legitimidad, la que es fundamental para la estabilidad de la gestión e implementación de un programa de Gobierno.

Dicho de otro modo, asevera Lahera, dentro del Gobierno no se puede olvidar la política y fuera del Gobierno no se pueden olvidar las políticas públicas. Aunque no sea el objeto de este trabajo de investigación la búsqueda de definir asertivamente lo que son las políticas públicas, nos conviene comprenderla, ya que eso nos ayudara en el momento de comprender la función de una política pública y su correlación con los llamados stakeholders, y los nichos, o grupos de interés que se verán afectados con el proceso de creación y de implementación de las políticas públicas.

En el ensayo “La Política de las Políticas Públicas”, Lahera considera que los enfoques estrictamente tecnocráticos del diseño de políticas suelen ignorar los pasos críticos del proceso de diseño, negociación y aprobación de las políticas.

Es importante de corroborar en este trabajo, que el concepto de políticas públicas nos trae una profunda idea de gestión estratégica, asociado con la creación del valor en el sector público; conceptos intrínsecamente conectados a la idea de utilizar la comunicación estratégica como instrumento de diseño e implementación de políticas públicas. Esto último porque, la creación de valor de las políticas públicas tiene como objetivo maximizar el efecto de ésta en la sociedad, no solo acogiendo a los sectores que se destina, sino que a todo conjunto de la sociedad.

3. COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA.

Para apoyar este trabajo de investigación analizaremos como introducción el concepto de comunicación para un mejor entendimiento de la comunicación estratégica.

El desarrollo de los medios de comunicación el ciclo XX, modificó todo el ambiente político. El contacto entre los líderes políticos y sus bases, la relación de los ciudadanos con el universo de las cuestiones públicas, y el proceso de Gobierno, sintieron y mucho el impacto de la evolución tecnológica de los medios de comunicación.

No se puede ignorar significativos cambios y manifiesta importancia de los medios de comunicación y el marketing en el ámbito de la política.

Entretanto, la Profesora Dra. Ivone de Lourdes Oliveira de la PUC – Minas Gerais, Brasil, conceptualiza la comunicación como:

“la interacción de una organización con los grupos, que afectan y/o son afectados por sus políticas y acciones, con el sentido de construir relaciones de credibilidad de la organización con la sociedad para su validación pública.”

La comunicación viene del latín “comunicare” que significa compartir. Se entiende por comunicar el proceso complejo que implica el intercambio de informaciones, datos, ideas, opiniones, experiencias, actitudes y sentimientos entre dos o más personas. La comunicación es inherente al ser humano.

Así, la comunicación desde toda perspectiva conforma un conjunto de instrumentos, estrategias y acciones en el mundo corporativo, que, por ello, al emplearla adecuadamente, puede llegar a convertirla en un factor clave de éxito en las organizaciones.

Dado este concepto, se comprende la importancia para que se alcance por parte del Estado y por su gestor, mejor eficiencia en sus acciones.

La comunicación estratégica se hace imprescindible para el éxito de Gobiernos de turno que quieren o pretenden implementar nuevas políticas públicas.

Comprendido eso, pasemos a la comunicación estratégica con sus principios y acciones.

3.1. INTELIGENCIA ESTRATÉGICA y MAPA de ACTORES CLAVE.

Las Relaciones Públicas son un conjunto de acciones de comunicación estratégica coordinadas y sostenidas a lo largo del tiempo, que tienen como principal objetivo fortalecer los vínculos con los distintos públicos, escuchándolos, informándolos y persuadiéndolos para lograr consenso, fidelidad y apoyo de los mismos en acciones presentes y/o futuras.

Las Técnicas de Relaciones Públicas utilizan los mensajes escritos, la oratoria, y la negociación como herramientas en su gestión e implementan técnicas de marketing, publicidad y administración para complementar y reforzar su desempeño en el marco de un entorno social particular y único que debe ser estudiado con máximo esmero. Lo anterior,

con el fin de que esas acciones puedan ser bien interpretadas y aceptadas por los distintos públicos a quiénes se dirige el mensaje.

En esta etapa, al mapear e identificar el nicho y/o actores claves importantes, para el desarrollo de la política pública que se pretende implementar (aunque sepamos que una política pública eficaz y que agrega valor público, debe abarcar un máximo posible del conjunto de la sociedad, no solamente al nicho que se destina) debe desarrollarse un plan estratégico de dialogo y participación para vender lo que se pretende, generando una acción participativa de la sociedad entorno de la política pública, y una vez que la sociedad se involucre en el proceso de decisión y construcción de ésta, acaba por crear valor público a la política pública, factor importante para la ejecución y adhesión a la política.

3.2. COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA

“Comunicación Estratégica es la práctica que tiene como objetivo convertir el vínculo de las organizaciones con su entorno social, cultural y político, en una relación armoniosa y positiva desde el punto de vista de sus intereses y objetivos”.

La comunicación estratégica es una herramienta disponible para organizaciones de cualquier naturaleza, incluso pública.

El objetivo de la comunicación estratégica es proyectar la identidad de las organizaciones en una imagen que suscite confianza en su entorno relevante, y adhesión en su público objetivo.

Es decir, la comunicación estratégica actúa para reunir y sistematizar el prestigio y

credibilidad que toda organización necesita para alcanzar sus propósitos y enfrentar sus tensiones y crisis.

De este modo, observado este concepto, la Comunicación Estratégica, es una herramienta que se debe utilizar para identificar puntos de tensiones en la imagen del producto de determinada organización e indicar soluciones y evaluar sus resultados. Es también una herramienta de prospección, o sea, hace factible trabajar con posibilidades futuras por medio de los datos que se disponen, a la vez que busca sanar asuntos críticos en las relaciones con los actores claves ya debidamente mapeados e identificados.

Creo absolutamente necesario que observemos una breve experiencia con respecto a lo que se pretende con este trabajo, en lo que se refiere a la importancia de la comunicación estratégica como instrumento de diseño e implementación de políticas públicas, considerando los conceptos y características propias de la comunicación estratégica.

Durante las presidenciales de Chile 2014, la plataforma de la entonces candidata Michelle Bachelet hoy presidente, planteaba un fuerte programa de reformas estructurales, entre ellas, la reforma educacional, la cual en su eje central consideraba la gratuidad universal y de calidad para todos.

Sin entrar en el mérito de su plan de Gobierno, pongámonos estrictamente en observar algunos hechos ocurridos en el proceso de implementación de su agenda de reforma educacional.

Como es sabido, todo proceso de reforma estructural en un régimen democrático resulta de un intenso y exhaustivo debate político, y a veces ideológico, en el ámbito de las instituciones Estatales de representatividad, en este caso, el Congreso Nacional. Sin embargo, la relación institucional no es el único actor importante en el proceso que se debe llevar en marcha para la implementación de una política, aún más cuando no se pretende ser una política de Gobierno sino de Estado, como resultado y se pretendió esta reforma educacional.

En sus primeros meses, el Gobierno desarrollo una larga batalla hasta la aprobación de la reforma educacional en el Congreso Nacional. Además de eso, propuso simultáneamente una reforma tributaria sin la cual no podría sostener su reforma en la educación por falta de previsión de los gastos en el presupuesto. Pasado esta etapa, se inició una nueva fase en el desarrollo de la reforma, pues entraron en el campo nuevos e importantes actores que se verán directamente afectados por la reforma educacional. Estos últimos, necesitaban hacer valer su voz en las discusiones sobre el tema, a saber: Rectores, Profesores, Alumnos, Apoderados, Empresarios del sector, Entidades de clase y el propio Gobierno, que además de querer lograr llevar adelante su reforma, tuvo una compleja responsabilidad presupuestaria para implementar su reforma además de atender legítimamente los intereses de los litigantes.

Entendido de forma simple este proceso, con base en notas de los diarios de entonces, entrevistas de autoridades, y notas oficiales, podremos observar a la luz de los principios de la comunicación estratégica, el comportamiento del Gobierno y si éste fue asertivo o no en la conducción de la agenda de reforma educacional.

Pare este primer ejemplo, citaremos algunos reportajes y las consecuencias de los actos del Gobierno en este proceso.

En una reciente entrevista concedida al diario El Mercurio, el entonces ministro de educación, hoy jefe de la Secretaria General de la Presidencia, Sr. Nicolás Eyzaguirre, señaló:

Hubo "exceso de ambición" durante la discusión de las iniciativas...

Aunque reciente esta entrevista, nos ayudará a comprender algunos sucesos ocurridos cuando el Sr. Eyzaguirre era el Ministro de Educación y, por lo tanto, responsable por llevar adelante la implementación de esta reforma.

El objetivo de este trabajo no es como ya se ha dicho, pretender un análisis psicológico o político, ni tampoco hacer cualquier juicio de valor acerca de la capacidad del ministro en comandar la cartera. Esta no está en discusión, sino bien, identificar la ausencia o no en medio de este proceso de técnicas de la comunicación estratégica como instrumento mediador para dirimir posibles situaciones de crisis entre los diversos actores y nichos involucrados al tema de la reforma educacional.

Este comentario, aunque en letras chicas, nos corrobora la falta de participación de los actores involucrados en el proceso de diseño del proyecto de reforma educacional, la idea que transmite es que el Gobierno tenía un proyecto creado unilateralmente y este no estaba abierto para discusiones. Lo anterior, revela una cierta arrogancia con que el titular de la cartera trataba el tema.

En una ocasión, aseguró la vocera de la Organización de Federaciones de Educación Superior Privada (OFESUP), Sra. Mónica Salas:

“Hoy sentimos que debemos articular un mensaje de la mano de los rectores de las universidades privadas, entendiendo que, para incidir en la reforma, vamos a tener que sumar todas las voces posibles”.

En otro momento, el Senador opositor Sr. Andrés Allamand dijo:

“La reforma educacional está en crisis,”

Refiriéndose a mensajes desencontrados por parte de Ministro de Educación. (Fuente: Edición Original: La Nación | Fotografía: El Mercurio).

La hemeroteca es riquísima en detalles de los hechos ocurridos desde que se planteó y se puso en marcha la reforma educacional con el nuevo Gobierno Bachelet, pero, entre tantos comentarios lo más intrigante, por decirlo así, atribuyo a la propia presidente:

“Es necesario comunicar mejor” (Fuente: La Tercera 12.03.15).

Junto con este comentario que se atribuye a la presidente, vino un cambio para el segundo piso de La Moneda, el cual buscaba darle un rol más político, ya que era conocida las varias críticas a los asesores de la Mandataria por su poco manejo con los partidos.

En este mensaje de la presidente, también aclara su preocupación con la ciudadanía ya que ésta será la más beneficiada con los cambios y necesita entender lo que está pasando y lo que implicará la reforma.

Lo más contundente en este enfoque comunicacional de las palabras de la presidente, es el reconocimiento de que algo anda mal y esto se ubica en el ámbito de la comunicación. En lo particular, en la comunicación como estrategia para lidiar con asuntos críticos, relaciones institucionales, con los reguladores, actores claves, influenciadores y líderes de opinión.

No es posible entretanto, asegurar con estas simples observaciones si hubo o no un voluntario desinterés o una simple falla en la comunicación, pero si es posible observar que la falta de comunicación con los diversos actores sociales; la poca participación de estos actores en el desarrollo del proyecto; la postura poco humilde y conciliadora por parte del Gobierno; y la actitud autoritaria en cuanto al debate de la reforma, llevo en esta primera fase de la reforma serias desconfianzas y dudas entre la sociedad y el sector privado, causando serios problemas en el manejo del asunto, ocasionando más tarde, la caída del ministro de Educación.

3.3. MANEJO DE ASUNTOS CRITICOS y RELACIONES CON AUTORIDADES y REGULADORES.

En edición actualizada del libro Comunicación Estratégica, Tironi, E y Carvallo, A. 2011, se inicia con un interesante relato de como post atentado terrorista del 11 de septiembre de 2001 el Gobierno Bush tras una gran baja en su Gobierno y capital político, cambió la estructura de su gabinete, más precisamente en el Pentágono, donde transforma el cargo Subsecretario de Estado, en Diplomacia Pública y Asuntos Públicos.

El objetivo según relata el libro en su primer capítulo, es explicar y vender la política exterior de la administración Bush especialmente su guerra contra el terror; y para esta función, eligió una experta en comunicaciones.

Observamos claramente que esta decisión del presidente viene seguida de un profundo y pragmático análisis de una situación y momento crítico de su gestión, el que demanda soluciones más bien comunicacionales como estrategia para que no se deteriore su política, su relación con las autoridades internacionales y su relación con los líderes de opinión.

Esto último, en este caso es mucho más complejo visto que se trata de una guerra entre países cuyas políticas son notoriamente adversas entre sí, y también con la opinión pública interna de modo a preservar el apoyo al Gobierno y su política de combate al terror de modo interno como externamente, sin manchar la imagen del Gobierno frente la opinión pública.

Para lograr esto, el trabajo se orientó a aplicar todas las técnicas conocidas de la investigación de mercado para estructurar una gran campaña.

Establecido ya el manejo de asuntos críticos una característica de la comunicación estratégica, otras se notan claramente; al aprobar un millonario presupuesto junto al congreso para llevar a cabo su investida en contra al terror, el Gobierno se vale de otra característica de la comunicación, esto es, una buena relación con las autoridades y reguladores para demostrar la pertinencia de este proyecto.

En seguida, con el objetivo de hacerse comprender, desarrolla en su campaña una fuerte publicidad valorando el potencial de los influenciadores en alcanzar los nichos inmediatamente involucrados en esta guerra.

De este modo, desde entonces la comunicación ocupó dentro del gabinete de gestión estratégica del Gobierno una posición de gran importancia en las decisiones política de EUA.

Con este relato de lo que paso con el Gobierno Bush tras los atentados de 11 de septiembre en EUA, Tironi, E y Carvallo, A., explícitamente nos brinda un gran ejemplo de cómo los conceptos de la comunicación estratégica pueden ser usados como herramientas de gestión estratégica, en el manejo de asuntos críticos y en desarrollo de políticas. Aunque en este caso no se trata necesariamente de política pública doméstica, la percepción de que el Gobierno debería desarrollar un plan comunicacional para llevar adelante su ofensiva contra el terror tuvo que ver con la necesidad de buscar apoyo a su política no solamente internamente junta a la opinión pública y ante al Congreso Estadounidense sino también, a toda comunidad internacional y los organismos multilaterales.

Aunque el tema central del Gobierno con el cambio en la estructura de la Subsecretaria de Estado, transformando en una especie de Diplomacia Pública y asuntos Públicos, era el combate al terror y por lo tanto guerra; el presidente entrego la responsabilidad de crear una estrategia para validar su política ante el terror y buscar el apoyo necesario para su campaña, no a un militar sino que a una ejecutiva civil del área de las comunicaciones que tenía una gran experiencia en el marketing, cuyo objetivo central, era explicar y vender la política exterior de la administración Bush.

Para lograr su objetivo, el timonel aplicó técnicas conocidas de investigación de mercado para estructurar una gran campaña, que incluía avisos de prensa y televisión, un sitio web, un libro y radiodifusión, todo para llevar un mensaje de que Estados Unidos tenía valores en común con el resto del mundo. Como vimos, la estrategia comunicacional se hizo antes de implementar medidas y con base en análisis y estudios pragmáticos de la situación.

Percibimos con eso, que la comunicación estratégica es fundamental en el proceso de lidiar con asuntos críticos, anticipar situaciones y también para el desarrollo y gestión de imagen e identidad de una institución, sea ella pública o privada.

3.4. RELACIONES INSTITUCIONALES.

Otro interesante ejemplo, pero en sentido opuesto al del Gobierno estadounidense que acabamos de analizar, pasó con el Gobierno brasileño, pero en el ámbito de las relaciones institucionales como veremos a continuación.

Debido a la gran crisis política y económica que se desató tras la inesperada victoria de la presidente y a los pésimos indicadores económicos como inflación, altas tasas de interés y desempleo, el segundo Gobierno Dilma empieza con grandes desafíos, en particular con su base de sustentación política en el Congreso Nacional.

Antes, pasemos a algunos hechos que se dieron en las presidenciales de Brasil a finales de 2014 donde la presidente Dilma era candidata para un nuevo Mandato Presidencial.

El primer punto que debemos considerar es que con las elecciones generales se cambió bastante el perfil de Congreso, el que pasó a ser más conservador. También los nuevos partidos políticos que hoy suma cerca de 35 partidos políticos, fraccionaron mucho su base de sustentación política.

El otro punto a observar, es que en la campaña para su reelección, en su programa de televisión, la oposición le acusaba de omitir la real situación económica que enfrentaría el país por su política de exoneración fiscal, la que creo un gran déficit en las cuentas públicas, y que demandaba un fuerte ajuste en la economía y programas sociales para contener gastos debido a la fuertísima recesión que esta política económica iba causar en Brasil. A pesar de todo, en la arena de la campaña ella se negaba hacer, sosteniendo su compromiso con sus políticas y programas sociales.

Aun así, fue a la segunda vuelta con su contrincante y ganó por una diferencia de tan solo 3,4 millones de votos.

Tan pronto es conducida para un nuevo y segundo mandato, en medio a la inestabilidad política, aparece la incertidumbre en relación a su nuevo equipo ministerial, sobre todo, con quien iba conducir las finanzas del Gobierno en el Ministerio de Hacienda. Cito al ex ministro y Profesor de la fundación Getulio Vargas, Bresser-Pereira en entrevista al noticiero BBC Brasil.

“A Dilma de fato perdeu popularidade em todos os setores. Quando ela percebeu que tinha errado tinha de falar para a imprensa: “Olha, fiz uma reavaliação, algumas coisas não deram certo e vou ter de mudar a política. Peço desculpas por não ter previsto isso antes.”

Em vez disso, depois que ela foi eleita, desapareceu, e só apareceu de novo ao lado do (ministro da Fazenda Joaquim) Levy, já com a política definida e sem explicações. Só reconheceu que errou há um mês. Como disse, ela é muito inábil politicamente. Isso dificulta a sua vida. E a nossa.”

Dilma de hecho perdió popularidad en todos los sectores. Cuando ella percibió que había errado, debió hablar para la prensa: “Miren, hice una reevaluación, algunas cosas no resultaron como se esperaba y voy a tener que cambiar la política. Pido disculpas por no haber previsto esto antes”.

En vez de eso, después de que ella fue electa, desapareció y solo apareció de nuevo al lado de (ministro de Hacienda Joaquin) Levy, ya con la política definida y sin explicaciones. Solo reconoció que se equivocó hace un mes. Como dije, ella es muy poco hábil políticamente. Eso dificulta su vida. Y la nuestra,

Luiz Carlos Bresser-Pereira (Ex-ministro y professor da Fundação Getúlio Vargas).

Se observa claramente en este ejemplo, y por los comentarios hecho del profesor Bresser-Pereira importante intelectual en los temas de la política y reforma del Estado, una gran falla comunicacional y poca habilidad en el manejo de la Comunicación Estratégica como instrumento facilitador para la construcción de una imagen e identidad de la institucionalidad o de su Gobierno, bien como de la gestión del manejo de asuntos críticos e implementación de nuevas políticas.

Cometiendo equivocaciones y errores, uno tras otro en el campo de las relaciones institucionales, en este caso, con el Congreso Nacional de Brasil, en el cual tiene la mayoría por su coalición política, no consigue unificar su base de sustentación y con eso, no logra aprobar medidas que le darían fuerza para salir de la crisis. Aquí un importante análisis, visto que fue en el congreso su más grande e importante derrota, ya en el inicio de su segundo mandato.

Todo empezó con la elección del presidente de la Cámara de Diputados, donde la presidente tuvo su más grande derrota política, una vez que el candidato oficialista para el puesto de Presidente de la cámara baja y también de su partido, por éste ser tachado de sumiso al Gobierno, no logró viabilizar su nombre, mismo teniendo todo el apoyo de ministros del Gobierno que se movieron para captar votos entre los diputados de su reducto político, saliendo victorioso el opositor aunque, perteneciendo al partido del vicepresidente de la República y por lo tanto, base de sustentación del Gobierno, era enemigo personal de la Presidente, exponiendo con eso un grave escenario en las relaciones del Gobierno en el Congreso.

En su primero discurso como nuevo presidente de la Cámara de Diputado, Eduardo Cunha dejó en claro que no fue tratado como adversario sino más bien como enemigo por el partido de la presidente.

Desde entonces, como represalias, empezó con las llamadas “pautas bomba” o sea, la construcción de una agenda de votaciones con temas que perjudicaría al Gobierno como CPIs (comisiones parlamentarias de investigación) para investigar las acciones del Gobierno en posibles casos de corrupción; votación de las prestaciones de cuentas de Gobiernos pasados, para que con eso abriera camino para analizar las cuentas del mandato de Dilma. Esto último fue que la motivo por parte del presidente de la Cámara, a aceptación del proceso de impedimento de la presidente, lo que finalmente culminó en su destitución por crimen de responsabilidad fiscal.

Pero todo eso, se atribuye de modo unánime por parte de los actores políticos de dentro y fuera del Gobierno, al hecho de que había falta de interlocución de la presidente con los congresistas.

Con los cambios anunciados de corte de gastos, corte de derechos laborales, y una fuerte presión social que empezaría en marzo de 2013 con las calles tomadas y cacerolazos por todo el país debido a graves denuncias de corrupción involucrando el partido de la presidente y algunos ministros de su Gobierno, a pesar de no ver su nombre directamente ligado en los esquemas de corrupción, la presidente vio su capital político junto al Congreso deshacerse aun teniendo mayoría.

Sin lograr desvincular la imagen de su Gobierno de los escándalos de corrupción que envolvían nombres históricos de su partido y de la base aliada en desvíos de dinero de la gran empresa estatal, la petrolera Petrobras y abultados desvíos de dinero del esquema entre políticos y las grandes constructoras, que tienen obras de infraestructura licitadas por todo el país con el Gobierno central y también con la Petrobras, para financiar costosas campañas políticas y padrinos políticos, vieron la aprobación de su Gobierno y personal descender a un 10%, causando una gran movilización social en su contra por medio de grandes manifestaciones populares y redes sociales pidiendo su salida de la Presidencia.

Mientras tanto, el país sigue sumergido en una fuerte crisis y que hasta ahora no se vislumbra una salida de corto plazo. Incluso, aprovechando la insatisfacción popular y el escenario de incertidumbre, la oposición que aún no acepta la derrota electoral, desde el primer día de Gobierno de la presidente Dilma Rousseff intenta disminuir su mandato, buscando sacarla

del poder por medio de un Impeachment, o impedimento constitucional previsto para cuando un presidente comete crimen de responsabilidad, acusación que no se sustenta, según algunos juristas criminalistas y constitucionalistas que incluso formalizaron la acusación en contra del ex presidente Fernando Collor de Melo por el mismo crimen y acabo sufriendo el impedimento.

Como si no bastara, el Tribunal Superior Electoral – TSE acepto el pedido de la oposición en abrir proceso de impugnación en contra la campaña de la candidata Dilma y su vice presidente para la reelección en las presidenciales de 2014, alegando abuso de autoridad y poder económico tras las declaraciones de los rehenes involucrados en los recientes casos de corrupción por desvío de recursos de las empresas estatales y constructoras, donde, en un acuerdo de delación premiada con la justicia, para obtener ventaja disminuyendo su pena, delataron haber hecho grandes donaciones de dinero provenientes de la corrupción para la campaña de la mandataria; decisión histórica de la suprema corte electoral, ya que esta había aprobado su cuenta por unanimidad pero con observaciones.

El año de 2015, primer año de su segundo Gobierno, la presidente y su equipo pasaron por fuertes turbulencias y serias crisis en el ámbito de las relaciones institucionales.

Desde que asumió su segundo mandato, ya pasaron por la SECOM (Secretaria de Comunicación Social de la Presidencia de la Republica) dos Ministros, el primero, renuncio la cartera que de pronto, fue aceptada por la Presidente, el motivo, según los noticieros, constató fallas en el comando del ministerio, más específicamente por dejar filtrar a la prensa de Sao Paulo (Estado más importante de Brasil y cuna de la oposición al Gobierno central),

una investigación realizada por la SECOM de contenido interno, en que apuntaba “Caos Político” en el país y “Comunicación Errática” del Gobierno.

Para reemplazarlo el Palácio do Planalto propuso al ex diputado y tesorero de las presidenciales que llevo la reelección de la presidente y miembro del Partido de los Trabajadores, partido de la presidente y ligado a los movimientos sociales, todo en búsqueda de mejorar la imagen del Gobierno junto a la opinión pública, como dijo el propio ministro: *“Haré del dialogo el principal instrumento de trabajo.”*

Pero no pareció resultar, las fuertes manifestaciones de sectores de la sociedad siguieron por todo el país, anti Gobierno y en contra de la corrupción y por su cambio en la política económica que contradijo varias promesas de campaña como aumento en las tasas de los precios administrados, cambio en el acceso a los beneficios de la previsión y seguro desempleo.

En el ámbito institucional, el Gobierno con el objetivo de adecuar y satisfacer a sus aliados en el Congreso que demandaba más espacio en la explanada de ministerios, y queriendo dar a la opinión publica una respuesta a su demanda, promueve una reforma administrativa cortando ministerios y cargos del Gobierno, salarios de presidente, vicepresidente y ministros, gastos con la máquina pública. Además, creó la Secretaria de Gobierno responsable por la relación institucional con el Congreso Nacional y la Sociedad.

Pero, aun así, en diciembre de 2015, el presidente de la Cámara de Diputados difiere y acepta uno de los treinta y cuatro pedidos de impedimento de la presidente de la República por

crimen de responsabilidad, de los cuales, veinte y siete él propio ya había negado, imponiendo con eso, una derrota personal más a la presidente y al Gobierno en su relación con el Congreso.

Tras estos importantes relatos significativos para el objetivo de este trabajo de investigación, podremos con todo, a la luz de los principios de la comunicación estratégica antes estudiado, observar algunos focos de tensión, más que nada, partiendo de la premisa de que el Gobierno si trató de mejorar su estrategia comunicacional, al paso que promovió la reorganización su Gobierno para acomodar sus aliados como parte de mejorar su imagen y apoyo institucional, y en cambio, ver sus proyectos para combatir la crisis y retomar el crecimiento, y con eso aplacar las demandas de la sociedad en torno de una gestión más eficiente de la máquina del Estado.

Por otro lado, propuso una agenda de gran inversión para el país, la PIL, (Programa de inversión en Infraestructura y Logística) pero, se olvidó de su base de apoyo social, no logrando construir un discurso claro y comprensible para la opinión pública en que reflejara un nuevo rumbo de días mejores para la economía. Aun así, sus logros no parecieron los esperados, al revés, desde de las manifestaciones de 2013 cuando se escuchó un ruidoso cacerolazo por todo el país mientras la presidente exhibía un pronunciamiento oficial televisivo, que la estrategia política del Gobierno para evitar dañar aún más la imagen de la presidente, se utilizó solamente las redes sociales como instrumento para sus pronunciamientos a la nación y solamente en fechas importantes, hecho que genero muchas críticas de la oposición y hasta de su base gubernista, siendo tachada su decisión de cobarde.

De modo que, se observó una seria falta de capacidad del Gobierno en crear un discurso sólido que generara un efectivo cambio de aire en su gestión y en el país, se percibió un Gobierno más reactivo que proactivo delante de las dificultades, a punto del ex presidente Lula y padrino político de Dilma en una reciente reunión privada en el Palácio da Alvorada en presencia de algunos ministros y del presidente de su partido, había dicho que la Presidente aprovechando el receso parlamentario de fin de año, debería reasumir el protagonismo político, en reconocimiento del bajo perfil de la Presidente en el escenario de crisis política.

Con eso, se percibe que las estrategias del Gobierno aún no logran, con base en los conceptos de la comunicación estratégica, reorganizar y estabilizar su gestión, tampoco establecer su identidad y proyectar a la opinión pública una buena imagen de su Gobierno, también verse incapaz de dirimir por medio de pronósticos focos de tensión, y demostró fragilidad en las relaciones institucionales debido a su baja habilidad de manejo de asuntos críticos.

4. CONSIDERACIONES FINALES

Con base en los distintos documentos y experiencias estudiadas, se nota que de acuerdo con la academia y en los variados textos y publicaciones, la Nueva Gestión Pública pasa por la comprensión y asimilación de técnicas gerenciales de gestión estratégica de instituciones privadas. Es decir, para lograr y alcanzar mejor desempeño en el servicio público, su gestor necesita incluir en sus acciones principios de gestión empresarial para mejorar su eficiencia.

Estas estrategias antes solamente aplicadas en instituciones privadas especialmente visando el lucro, la eficiencia en la gestión del gasto, potencializar su espacio en el mercado, reconocer sus puntos de debilidades y fortalezas, construir una identidad sólida, mapear y lograr asociatividad con stakeholders, escuchar clientes, comunidades, sindicatos, hacer gestión de crisis, anticipar diversos escenarios, para finalmente, manejar bien las comunicaciones.

Hoy esta experiencia se hace muy oportuna en el sector público, a pesar de que en el público el lucro no es el fin, sino la búsqueda por entregar mejor y más eficiente servicio público.

Hoy, con una sociedad más empoderada y a su vez demandante de mejores servicios y oportunidades, Los ciudadanos buscan mejor calidad de vida, presionando a los agentes públicos en virtud de su posición como gestores, ofrecerles estos cambios esenciales para suplir sus demandas.

Pero no está en juego solamente un proyecto personal o de Gobierno de turno y por veces ideológico, sino, del Estado como un todo, o sea, las instituciones que lo representan deben hacer parte de esta búsqueda incesante de hacer con que el Estado ofrezca instrumentos de desarrollo social y humano, y de modo transversal.

Es sabido por ende, que al gestor público le queda en el ámbito de su función poco margen discrecional de maniobrar en cuanto a la gestión, una vez que el poder público al revés de las instituciones privada, debe estricta obediencia a las normas legales de gestión, cohibiendo al administrador publico huir de la gran burocracia estatal, pero aun así, es posible innovar, trayendo a la administración pública conceptos de mejor eficiencia, sin disminuir la función del Estado ni su importancia en el desarrollo de políticas públicas que cambie el paradigma de su rol, más que dinamice su acción frente a los desafíos que se presenta día a día rumbo a la construcción de una sociedad moderna e inclusiva y participativa.

Para tanto es preciso que el new management de la cosa pública, en función de una gestión eficiente y hasta de la gobernabilidad, por considerar el rol de liderazgo que debe ocupar, para que su Gobierno alcance y genere al máximo valor público a las políticas públicas, sea sensible a los diversos ámbitos y aspecto de la política, de las relaciones y de la gerencia en función de la Política Pública.

Debiendo contemplar para el éxito de su Gobierno los más diversos y distintos actores claves o no, promoviendo una constante y transversal interacción entre ellos, donde los proyectos de política pública por más simple o compleja que sean no pueden emanar unilateralmente de arriba hacia abajo, sino que el proceso de diseño e implementación de una política pública

debe contemplar la participación social en toda su extensión, sin perjuicio que deba renunciar el agente público a la privilegiada posición en que se encuentra, siendo capaz de condensar las ansiedades en favor de la construcción de una política que agrega valor público por el esfuerzo colectivo de renuncia por construir una política pública de calidad.

Expuesto esto, observamos que lo que se planteó refutar o no tras estudiar conceptos, consultar la literatura específica de los temas que dan soporte a este trabajo de investigación, y analizadas las experiencias citadas con base en conceptos aquí aprendidos y experiencias donde se vio aplicados principios de la comunicación estratégica exitosamente y otros ejemplos donde la ausencia de estos principios fueron observados o no utilizados adecuadamente para dirimir los desafíos y conflictos en el ámbito de las relaciones institucionales al manejar asuntos críticos, los dos casos más relevantes que nos permite contrastar resultados distintos pero en que se aplicaron los conceptos de la comunicación estratégica para alcanzar su objetivo, veremos a continuación.

Como primer ejemplo, citamos la experiencia de EE. UU en el Gobierno del presidente George W. Bush, donde promovió un fuerte cambio en su gabinete de Estado cambiando el subsecretario de Estado que siempre solía ser ocupado por un militar, por una ejecutiva civil del campo de las comunicaciones especialista en marketing con el objetivo central de crear una política para lograr apoyo de la opinión pública y del congreso de EE. UU como también de los países aliados en su campaña contra el terrorismo tras los atentados de 11 de septiembre.

Es importante observar que una de las principales medidas tomada por la nueva subsecretaria fue crear mecanismos de promoción de la política anti terror como creación de una radiodifusora, avisos de prensa y televisión, un sitio web, y la publicación de un libro, todo para llevar mensajes de la importancia de esta política a la opinión pública, a los formadores de opinión y al Congreso.

Con eso, el Gobierno logró su objetivo, primero, el apoyo del Congreso para financiar su campaña, después fortalecer, aunque con muchas críticas una alianza de países a su programa anti terror mostrándose exitoso en su estrategia política en utilizarse de la comunicación estratégica como instrumento para implementar su nueva agenda.

En sentido opuesto, citamos el dramático caso de Brasil, que culminó en el Golpe Parlamentario con la destitución de la presidente Dilma Rousseff.

Todo empezó en las elecciones generales de 2014 donde la mandataria buscaba su reelección, para estos entonces la presidente contaba con cifras positivas de su primero mandato, a lo que asumió varios compromisos electorales.

Su gobierno pasaba también por una fuerte crisis política debido a serias denuncias y acusaciones de corrupción cometidas por parte de sus ministros. Pero, aun así, resultó victoriosa en la segunda vuelta de las elecciones con un margen estrecho de votos.

En un escenario complejo la mandataria asume su segundo mandato con un nuevo Congreso fraccionado entre treinta y cinco partidos y con su base de sustentación fragilizada, Debido

a esto, no logro componer aliados para conducir el nombre elegido por el palacio para presidir la Cámara de Diputados, saliendo elegido un enemigo personal de Dilma, aunque, del mismo gremio del vicepresidente electo en la fórmula electoral de la presidente.

Con el país en crisis financiera, viéndose obligada a tomar medidas contrarias a las que prometió en campaña, con la elección de Eduardo Cunha como presidente de la cámara baja, empezó su infierno político, ya que no lograba aprobar ninguna medida ante al congreso, al revés, empezó en el congreso la llamada “*Pauta Bomba*” una agenda parlamentaria de votaciones de temas que dificultaban la gestión presupuestaria del gobierno hundiendo el país en una grave crisis fiscal.

En este periodo, se cambió tres veces los ministros de comunicación social y de relaciones institucionales sin éxito, ya que la presidente no supo crear una nueva mayoría de apoyo en el congreso, a quien se le atribuyó personalmente falta de disposición personal en reunirse con los líderes partidarios en el congreso.

El resultado es que después de un año de su reelección como presidente, la Cámara de Diputados aprobó instauración de proceso de casación de su mandato, que culminó en aprobación y proseguimiento del proceso para el senado por dos quintos de los diputados, o sea, mayoría absoluta.

De la misma forma en el senado federal, la presidente tras varias horas de interrogatorio en la cámara alta no logró convencer a los senadores, que con mayoría absoluta votaron por su destitución.

Además de que ocurrieron otros factores políticos y coyunturales y que contribuyeron a este hecho, este drástico resultado ocurrió un poco más de un año después de su elección para su segundo mandato.

Quedó claro la no observancia o la demora en desarrollar un plan estratégico de manejo de situaciones de crisis, una vez que el ministro de la secretaria de comunicación social, responsable por conducir pesquisas brasileñas de los medios, elaboró un importante dossier en que señalaba una “situación de caos política en el país”, y “comunicación errática” del gobierno, y como parte de la solución, sugirió que el gobierno aplicara mayor inversión en propaganda, hecho que no se cumplió.

Concluimos así que, es de inestimable importancia que el gestor público en el ámbito de sus atribuciones, utilice la Comunicación Estratégica como herramienta para lograr diseñar e implementar políticas públicas y por medio de ella pronosticar soluciones, indicar caminos, facilitar la gestión de situaciones de crisis, promover una relación de cooperación institucional y crear un ambiente propicio entre los diversos sectores de la sociedad y actores sociales importantes para el proceso de gestión y sustentación del Gobierno.

5. ANTECEDENTES BIBLIOGRAFICOS.

Tironi, E., & Carvalho, A. (2011). *Comunicación estratégica*. Taurus.

García, R. (1997). *Reforma del Estado*.

Minguez, N. (2000). Un marco conceptual para la comunicación corporativa. *Zer Revista de estudios de comunicación*, 8, 303-321.

Palencia-Lefler, M. (2011). *90 TECNICAS DE COMUNICACIÓN Y RELACIONES PUBLICAS: Manual de Comunicación Corporativa*. Profit Editorial.

Easton, D. (1992). Categorías para el análisis sistemático de la política. In *Diez textos básicos de Ciencia Política* (pp. 221-230). Ariel.

Weber, M. (1998). *El político y el científico*. Buenos Aires: Alianza.

Schmitt, C., & Conde, F. J. (2002). *El concepto de lo político*. Alianza editorial.

Gavilanes, R. V. (2010). Hacia una nueva definición del concepto “política pública”. *Desafíos*, 20, 149-187.

MIGUEL, Luis Felipe. Os meios de comunicação e a prática política. *Lua Nova*, São Paulo, n.55-56, p. 155-184, 2002. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ln/n55-56/a07n55556.pdf>>. Acesso em: 21 fev. 2011. doi: 10.1590/S0102-64452002000100007.

WEB SITE:

Emol. (Domingo, 06 de septiembre de 2015). Eyzaguirre hace mea culpa. Viernes 22 de enero del 2016, de emol Sitio web: <http://www.emol.com/noticias/Nacional/2015/09/06/748486/Eyzaguirre-hace-mea-culpa-El-programa-educacional-padecio-de-exceso-de-ambicion.html>

Ramón Reyes A. (10 de septiembre del 2015). Estudiantes de universidades privadas buscan articular ofensiva junto a rectores por reforma educacional. 22 de enero 2016, de LaTercera Sitio web: <http://www.latercera.com/noticia/nacional/2015/09/680-646730-9-estudiantes-de-universidades-privadas-buscan-articular-ofensiva-junto-a-rectores.shtml>

Ruth Costas. (12 novembro 2015). 'O que arreventou a economia foi o real forte', diz ex-ministro. 22 de enero 2016, de BBC Brasil Sitio web:

http://www.bbc.com/portuguese/noticias/2015/11/151108_bresser_ru?ocid=socialflow_fac_ebook#orb-banner

Nathalia Passarinho e Fernanda Calgaro. (27/10/2014). Dilma se diz 'disposta ao diálogo' e afirma que país não está dividido. 22 de enero 2016, de G1 Sitio web:

<http://g1.globo.com/distrito-federal/eleicoes/2014/noticia/2014/10/dilma-se-diz-disposta-ao-dialogo-e-afirma-que-pais-nao-esta-dividido.html>

Chico de Gois e Letícia Fernandes. (02/12/2015). Cunha aceita pedido de impeachment contra Dilma. 22 de enero 2016, de O Globo Sitio web:

<http://oglobo.globo.com/brasil/cunha-aceita-pedido-de-impeachment-contradilma-18202665>

Filipe Matoso. (25/03/2015). Ministro da Comunicação Social pede demissão. 22 de enero 2016, de G1 Sitio web: <http://g1.globo.com/politica/noticia/2015/03/ministro-da-comunicacao-social-pede-demissao.html>

Filipe Matoso. (27/03/2015). Tesoureiro de Dilma é anunciado para Secretaria de Comunicação Social. 22 de enero 2016, de G1 Sitio web:

<http://g1.globo.com/politica/noticia/2015/03/tesoureiro-de-dilma-e-anunciado-para-secretaria-de-comunicacao-social.html>

Marina Rossi. (18/08/2015). Perfil de quem foi à Paulista destoa de lideranças e não poupa ninguém. 22 de enero 2016, de El País Sitio web:

http://brasil.elpais.com/brasil/2015/08/18/politica/1439928655_412897.html

IG. (30/09/2015). Aprobación ao governo Dilma chega a 10%, aponta pesquisa. 22 de enero 2016, de O Dia Brasil Sitio web: <http://odia.ig.com.br/noticia/brasil/2015-09-30/aprovacao-ao-governo-dilma-chega-a-10-aponta-pesquisa.html>

TSE. (11 de dezembro de 2014). TSE aprova com ressalvas contas de Dilma e de Comitê Financeiro para presidente da República. 22 de enero 2016, de TSE Sitio web:

<http://www.tse.jus.br/imprensa/noticias-tse/2014/Dezembro/tse-aprova-com-ressalvas-contas-de-dilma-e-de-comite-financeiro-para-presidente-da-republica>

<http://politica.estadao.com.br/noticias/geral,eduardo-cunha-e-eleito-presidente-da-camara-e-impoe-derrota-ao-pt,1628050>

<http://www1.folha.uol.com.br/poder/2015/02/1583794-planalto-sofre-derrota-e-ve-camara-parar-na-mao-de-aliado-incomodo.shtml>

<http://g1.globo.com/politica/noticia/2015/03/ministro-da-comunicacao-social-pede-demissao.html>