



Modelo estratégico para la gestión de comunicación de gobierno:

El caso de la Revolución Ciudadana.

**Trabajo de graduación previo a la obtención del título
de Magister en Administración de Empresas**

Caroline Avila Nieto

Director: Econ. Andrés Ugalde Vasquez

Cuenca, Ecuador

2016

A mi padre

Con la misma ilusión de la niña que te leía aquellos titulares de
periódicos, en el viaje de camino a la escuela.

Con profundo agradecimiento

A la paciencia encarnada en mi esposo Walter, por su forma tan particular de amarme hasta el sacrificio de dejarlo todo por construir este proyecto conjunto. A mis hijos Walter, Caleb y Amanda, quienes han respetado largas horas de trabajo encerradas en estas páginas. A mis padres, Emma y Germán, ejemplo de amor y pilar fundamental en mi vida espiritual, personal y laboral.

A la paciencia de mi director Andrés, y un tribunal de lujo Ana María e Iván, colegas profesores cuyas recomendaciones fueron luz para este trabajo. A William Porath, por insistir en agregar más estrategia a la comunicación. Sus ideas están aquí reflejadas.

A la Universidad del Azuay, por permitirme realizar este programa de estudios. A Jehová Dios porque su paz que “supera a todo pensamiento” guardó mi corazón y preservó mis facultades mentales “mediante Cristo Jesús”.

Resumen

La comunicación en el entorno político ha tomado relevancia en la gestión de gobierno en un contexto que responde a los efectos de la profesionalización de la comunicación. Esta investigación parte de una reflexión teórica de este proceso y plantea, ante un entorno de gestión en gobiernos con rasgos populistas, la necesidad de administrar estratégicamente la comunicación de gobierno. Toma como referencia el modelo de las Fuerzas Competitivas de Porter (1979) aplicado en estrategia competitiva, el modelo RepTrack utilizado en reputación corporativa (Fombrum & van Riel, 2004) y el de Contingencia propuesto por Cancell, Cameron y Sallot (1997) desde la Comunicación Estratégica. La revisión de estos modelos provee insumos para la propuesta de un Modelo estratégico de gestión de comunicación de gobierno, objetivo central de esta investigación. Como ejercicio de validación se realiza una aplicación del modelo al caso del gobierno del presidente ecuatoriano Rafael Correa.

Palabras clave: Comunicación Política; Gestión Estratégica; Populismo; Reputación Corporativa; Comunicación Estratégica.

Strategic model for government communications management,

Case: *Revolución Ciudadana*

ABSTRACT

Political Communication has gained importance in government management within a context that responds to the effects of the professionalization of communication. This research begins with a theoretical reflection of this process and poses, in an environment of governments with populist traits, the need to strategically manage government communications. The article is based on Porter's model of Competitive Forces (1979) applied in competitive strategy; on RepTrack model used in corporate reputation (Fombrun & van Riel, 2004); and on Contingency theory proposed by Cancel, Cameron and Sallot (1997) from the strategic communication approach. The review of these models provides inputs for the proposal of a strategic communication management model of government, which is the central objective of this research. The model is applied to the case of President Rafael Correa's government, as a form of validation for the theoretical proposal.

Keywords: Political Communication; Strategic Management; Populism; Corporate Reputation; Strategic Communication.




Translated by,
Lic. Lourdes Crespo

Contenido

Resumen	4
Índice de figuras	7
1. Introducción	8
1.1 La comunicación como componente estratégico de gestión	9
1.2 Profesionalización de la Comunicación Política	11
1.3 La Comunicación de Gobierno	12
1.3.1 Comunicación de gobierno en Latinoamérica	13
1.4 La comunicación populista	15
1.4.1 ¿Por qué un modelo?	19
2. Metodología	20
3. Resultados y Discusión	21
3.1 Estrategia y política: Modelo de Fuerzas Competitivas de Porter	21
3.2 Emociones y Política: Modelo de Reputación Corporativa RepTrack™	25
3.3 De la adaptación a la oposición: Contingencia y Política	30
3.4 El modelo de comunicación populista	32
3.5 La comunicación de gobierno en la revolución ciudadana	38
3.5.1 El sistema medial	40
3.5.2 La Comunicación Directa	42
3.6 La Gestión Estratégica de la Comunicación Gubernamental	43
4. Conclusiones	45
5. Bibliografía	48

Índice de figuras

Figura 1 Fuerzas que gobiernan la competencia en la industria	22
Figura 2 Fuerzas intervinientes en el contexto político	23
Figura 3 Fuerzas competitivas en una intervención populista	24
Figura 4 Modelo de reputación corporativa	26
Figura 5 Modelo de Comunicación Populista	32

Bibliografía

- Álvarez, A. M. (2010). Principales efectos y ventajas del uso de las nuevas tecnologías en campañas electorales. *Cuadernos de Información y Comunicación*(15), 55-84.
- Avila, C. (2012). El mito como elemento estratégico de comunicación política: aplicación del modelo de Barthes al caso ecuatoriano. *Cuadernos de Información*(31), 139-150.
- Avila, C. (2015). Gobierno y Medios de comunicación: ¿Quién estableció la Agenda en los medios de Ecuador en torno a la revuelta policial del 30S? *Conferencia Regional Internacional de la AEJMC* , (pág. 23). Santiago.
- Baines, P., & Lynch, R. (2005). The Context, Content and Process of Political Marketing Strategy. *Journal of Political Marketing*, 4(2-3), 1-18.
- Bennet, W. L., & Manheim, J. B. (2006). The One-Step Flow of Communication. *The Annals of the American Academy of Political and Social Science*, 213-232.
- Blumler, J., & Gurevitch, M. (1995). *The Crisis of Public Communication*. London: Routledge.
- Blumler, J., & Kavanagh, D. (1999). The Third Age of Political Communication: Influences and Features. *Political Communication*(16), 209-230.
- Cancel, A., Cameron, G., & Sallot, L. (1997). It Depends: A Contingency Theory of Accommodation in Public Relations. *Journal of Public Relations Research*, 9(1), 31-63.
- Canel, M. (2014). Reflexiones sobre la reputación ideal de la administración pública. En M. Herrero, A. Cruz, R. Lázaro, & A. Martínez, *Escribir en las almas. Estudios en honor de Rafael Alvira*. Pamplona: Eunsa.
- Canel, M. J. (1999). *Comunicación Política: Técnicas y estrategias para la sociedad de la información*. Madrid: Tecnos.
- Canel, M., & Sanders, K. (2010). Para estudiar la comunicación de los gobiernos. Un análisis del estado de la cuestión. *Comunicación y Sociedad*, 7-48.
- Carreras, E., Alloza, A., & Carreras, A. (2013). *Reputación Corporativa*. Madrid: LID Editorial Empresarial.
- Cerbino, M., Ramos, I., & Orlando, R. (2013). Propaganda política y despolitización mediática en Ecuador: el gobierno y los medios privados de espaldas a la ciudadanía. En M. Ponce, & O. Rincón (Edits.), *Caudillismo, e-política y*

- teledemocracia. Comunicación de gobierno en América Latina* (págs. 147-165). Montevideo: Fin de Siglo.
- Conaghan, C., & De la Torre, C. (2008). The permanent campaign of Rafael Correa: Making Ecuador's Plebiscitary Presidency. *Press/Politics*, 13(3), 267-284.
- Cordicom. (diciembre de 2014). *Calificación de Medios de comunicación social de carácter nacional*. Recuperado el julio de 2015, de Cordicom.gob.ec: www.cordicom.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2014/12/ListadodemediosdecaracternacionalCordicom.pdf
- Crovitz, L. G. (2012). How Campaigns Hypertarget Voters Online. *Wall Street Journal - Eastern Edition*, pA15-A15 2/5p.
- De la Torre, C. (2007). The Resurgence of Radical Populism. *Constellations*, 14(3), 384-397.
- De la Torre, C. (2007). The Resurgence of Radical Populism. *Constellations*, 14(3), 384-397.
- De la Torre, C. (2010). *Rafael Correa un Populista del Siglo XXI*. Recuperado el 22 de Noviembre de 2012, de Latin American Network Information Center: <http://lanic.utexas.edu/project/etext/llilas/vrp/delatorre.pdf>
- De la Torre, C., & Conaghan, C. (2009). The Hybrid Campaign: Tradition and Modernity in Ecuador's 2006 Presidential Election. *The International Journal of Press / Politics*, 335-352.
- El Universo. (11 de enero de 2011). En cuatro años, régimen cuenta con 19 medios de comunicación. *Diario Universo*.
- Elizalde, L., D. Fernández Pedemonte, & Riorda, M. (2006). *La construcción del consenso: Gestión de la comunicación gubernamental*. Buenos Aires: La Crujía Ediciones.
- Esser, F., & Spanier, B. (2005). News Management as News. *Journal of Political Marketing*, 4(4), 27-57.
- Esser, F., & Tenscher, J. (2005). The Professionalization Dilemma. Exploring a "Strategic Approach" for Political Communication Experts. *International Communication Association*, (pág. 20p.). New York.
- Esser, F., Carsten, R., & David, F. (2000). Spin Doctoring in British and German Election Campaigns. How the press is being confronted with a new Quality of Political PR. *European Journal of Communication*, 15(2), 209-239.

- Fisher, B., & Horsley, S. (2007). The Government Communication Decision Wheel: Toward a Public Relations Model for the Public Sector. *Journal of Public Relations Research*, 19(4), 377–393.
- Fombrun, C., & van Riel, C. (2004). *Fame & Fortune: How Successful Companies Build Winning Reputations*. Upper Saddle River: Financial Times Prentice-Hall.
- Franz, M. M., & Ridout, T. N. (2007). Does Political Advertising Persuade? *Political Behavior*, 29(4), 465-491.
- Freidenberg, F. (2007). *La tentación populista: una vía al poder en América Latina*. Madrid: Síntesis.
- Freidenberg, F. (2011). Los nuevos liderazgos populistas y la democracia en América Latina. *LASSA Forum*, 9-11.
- Freidenberg, F. (2012). Ecuador 2011: Revolución ciudadana, estabilidad presidencial y personalismo político. *Revista de Ciencia Política*, 32(1), 129 – 150.
- Gibson, R., & Römmele, A. (2009). Measuring the Professionalization of Political Campaigning. *Party Politics*, 15(3), 265-293.
- Godoy, S., & Opazo, E. (2015). *La empresa es el mensaje. Estrategia y comunicación*. Santiago: El Mercurio.
- Grunig, J. (1984). Organizations, environments, and models of public relations. *Public Relations Research*, 1(1), 6-29.
- Gruning, J. (1990). Theory and Practice of Interactive Media Relations. *Public Relation Quarterly*, 35(3), 18-23.
- Gulati, G. J., Just, M. R., & Crigler, A. N. (2004). News Coverage of political campaigns. En L. L. Kaid, *Handbook of Political Communication Research* (págs. 237-256). Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Hallin, D., & Mancini, P. (2004). Americanization, Globalization and Secularization. Understanding the Convergence of Media Systems and Political Communication. En F. Esser, & B. Pfetsch (Edits.), *Comparing Political Communication* (págs. 25-43).
- Hallin, D., & Mancini, P. (2004). *Comparing Media Systems*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Henneberg, S. (2006). Leading or following? A theoretical analysis of political marketing postures. *Journal of Political Marketing*, 5(1), 29-46.
- Henneberg, S. (2008). An Epistemological Perspective on Research in Political Marketing. *Journal of Political Marketing*, 7(2), 151-182.

- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación* (Quinta ed.). Lima: McGraw-Hill.
- Holtz-Bacha, C. (2002). Professionalization of Political Communication: The Case of the 1998 SPD Campaign. *Journal of Political Marketing*, 1(4), 23-37.
- Holtz-Bacha, C. (2007). Professionalisation of Politics in Germany. En M. H.-B. Negrine (Ed.), *The Professionalisation of Political Communication* (págs. 63-79). Bristol: Intellectual.
- Huggins, R., & Izushi, H. (2011). *Competition, Competitive Advantages and Clusters. The ideas of Michael Porter*. New York: Oxford University Press.
- Kaid, L. L. (2004). *Handbook of Political Communication Research*. (L. L. Kaid, Ed.) Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Katz, E., & Lazarsfeld, P. (1955). *Personal Influence, The part played by people in the flow of mass communications*. New York: The Free Press.
- King, B., & Whetten, D. (2008). Rethinking the relationship between reputation and legitimacy: A social actor conceptualization. *Corporate Reputation Review*, 11(3), 192-207.
- Kitzberger, P. (2009). Left Turn and Governmental Activism in the Political Public Sphere. *XXI IPSA World Congress of Political Science*, (págs. 1-24). Santiago.
- Kitzberger, P. (2010). *The Media Activism of Latin America's Leftist Governments: Does Ideology Matter?* (G. w. series, Ed.) Recuperado el 26 de Junio de 2012, de www.giga-hamburg.de: www.giga-hamburg.de/workingpapers
- Kumar, M. (2001). The office of the Press Secretary. *Presidential Studies Quarterly*, 31(2), 296-322.
- La Vanguardia Internacional. (15 de octubre de 2006). *Ecuador busca de su octavo presidente en una década*. Recuperado el 3 de febrero de 2016, de www.lavanguardia.com: (<http://www.lavanguardia.com/internacional/20061014/51287685386/ecuador-busca-de-su-octavo-presidente-en-una-decada.html>)
- Laclau, E. (2005). *La razón populista*. México/Chile: Fondo de Cultura Económica.
- Lazarsfeld, P., Berelson, B., & Gaudet, H. (1948). *The people's choice: how the voter makes up his mind in a presidential campaign*. New York: Columbia University Press.
- Lüfkens, M. (28 de Abril de 2015). *Twiplomacy Study 2015*. Recuperado el Julio de 2015, de Twiplomacy.com: twiplomacy.com/blog/twiplomacy-study-2015/

- Lumpkinsa, C., Baeb, J., & Cameron, G. (2010). Generating conflict for greater good: Utilizing contingency theory to assess Black and mainstream newspapers as public relations vehicles to promote better health among African Americans. *Public Relations Review*, 36(1), 73-77.
- Mazzoleni, G. (1999). "Mediatization" of Politics: A challenge for Democracy? *Political Communication*(16), 247-261.
- Mazzoleni, G. (2010). *La Comunicación Política*. Madrid: Alianza Editorial.
- Mazzoleni, G., Stewart, J., & Horsfield, B. (2003). The Media and the Growth of Neo-Populism in Contemporary Democracies. En G. Mazzoleni, J. Stewart, & B. Horsfield (Edits.), *The Media and Neo-Populism: A Contemporary Comparative Analysis* (págs. 5-24). Westport: Praeger Publishers.
- Mazzoleni, G., Stewart, J., & Horsfield, B. (Edits.). (2003). *The Media and Neo-Populism*. Westport: Praeger.
- McCombs, M., & Shaw, D. (1972). The agenda setting function of mass media. *Public Opinion Quarterly*(36), 176-187.
- Mutz, D. (2002). The consequences of Cross-Cutting Networks. *American Journal of Political Science*, 46(4), 838-855.
- Nagel, F., Maurer, M., & Reinemann, C. (2012). Is There a Visual Dominance in Political Communication? How Verbal, Visual, and Vocal Communication Shape Viewers' Impressions of Political Candidates. *Journal of Communication*, 62(5), 833-850.
- Needham, C. (2005). Brand Leaders: Clinton, Blair and the Limitations of the Permanent Campaign. *Political Studies*, 53, 343-361.
- Negrine, R. (2007). The Professionalization of Political Communication in Europe. En R. Negrine, P. Mancini, C. Holtz-Bacha, & Papathanasopoulos (Edits.), *The Professionalization of Political Communication* (Vol. 3, págs. 27-45). Bristol: Intelligence.
- Negrine, R., & Lilleker, D. (2002). The Professionalization of Political Communication: Continuities and Change in media Practices. *European Journal of Communication*, 17(3), 305-323.
- Negrine, R., Mancini, P., Holtz-Bacha, C., & Papathanassopoulos, S. (Edits.). (2007). *The Professionalisation of Political Communication* (Vols. Changing Media, Changing Europe 3). Bristol: Intellect.
- Norris, P. (2000). *A Virtuous Circle*. Cambridge: Cambridge University Press.

- Oborne, P. (1999). *Alastair Campbell. New Labour and the Rise of the Media Class*. London: Aurum.
- Orejuela, S. (2006). Proceso de globalización de las campañas electorales: de la americanización a la profesionalización. *Revista de Comunicación*, 5, 55-87.
- Ormrod, R., Zaefarian, G., Henneberg, S., & de Vries, P. (2015). Strategy, market orientation and performance: the political context. *Journal of Public Affairs*, 15(1), 40-55.
- Ormrod, Robert, & Henneberg, S. (2010). Strategic Political Postures and Political Market Orientation: Toward an Integrated Concept of Political Marketing Strategy. *Journal of Political Marketing*, 9(4), 294-313.
- Pandey, S., & Garnett, J. (2006). Exploring Public Sector Communication Performance: Testing a Model and Drawing Implications. *Public Administration Review*, 66(1), 37-51.
- Pfetsch, B. (2004). From Political Culture, to Political Communication Culture: A Theoretical Approach to Comparative Analysis. En F. Esser, & B. P. (Ed.), *Comparing Political Communication. Theories, Cases and Challenges* (págs. 344-366). New York: Cambridge University Press.
- Pfetsch, B., & Esser, F. (2004). Comparing Political Communication: Reorientations in a Changing World. En F. Esser, & B. Pfetsch (Edits.). New York: Cambridge University Press.
- Ponzi, L., Fombrun, C., & Gardberg, N. (2011). RepTrak(TM) pulse: Conceptualizing and validating a short-form measure of corporate reputation. *Corporate Reputation Review*, 14(1), 15-35.
- Porath, W., Suzuki, J., Ramdohr, T., & Portales, J. (2015). Newspaper Coverage of Three Presidential Campaigns in Chile: Personalisation and Political Strategies. *Bulletin of Latin American Research*.
- Porter, M. (1979). How competitive forces shape strategy . *Harvard Business Review* , 137-145.
- Prado, F., & Nicolini, C. (Diciembre de 2012). *RepTrackTM Pulse Argentina 2012*. Recuperado el Julio de 2015, de Reputation Institute: <http://www.slideshare.net/ReputationInstituteESP/reptrak-pulse-argentina-2012>
- Punín, M. I. (Febrero - Abril de 2011). *RAFAEL CORREA Y LA PRENSA ECUATORIANA. UNA RELACIÓN DE INTRIGAS Y ODIOS*. Recuperado el 3

- de febrero de 2016, de Razón y Palabra:
<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=199518706070>
- Ridout, T. N., & Smith, G. R. (2008). Free Advertising: How the Media Amplify Campaign Messages. *Political Research Quarterly*, 61(4), 598-608.
- Rincón, O. (2004). *Comunicación Política en América Latina*. Centro de Competencia en Comunicación para América Latina. Bogotá: Friedrich Ebert Stiftung.
- Riorda, M. (2008). “Gobierno bien pero comunico mal”: Análisis de las Rutinas de la Comunicación Gubernamental. *Reforma y Democracia*(40), 15p.
- Sanders, K., & Canel, M. J. (Edits.). (2013). *Government Communication. Cases and Challenges*. New York: Bloomsbury Academic.
- Sanders, K., Canel, M. J., & Holtz-Bacha, C. (2011). Communicating Governments. A Three-Country Comparison of How Governments Communicate with Citizens. *Press/Politics*, 16(4), 522-547.
- Scammell, M. (2007). Political Brands and Consumer Citizens: The Rebranding of Tony Blair. *Annals of the American Academy of Political and Social Science*, 611, 176-192.
- Schnee, C. (2015). *Political reputation management. The strategy myth*. Oxon: Routledge.
- SECOM. (2015). *Rendición de cuentas 2015*. Recuperado el 3 de febrero de 2016, de www.comunicacion.gob.ec: <http://www.comunicacion.gob.ec/rendicion2015/>
- Shin, J.-H., Pang, A., & Cameron, G. (2012). Contingency Theory in Public Relations. *Artículo presentado en la Conferencia Regional de la International Communication Association realizado en asociación con la Universidad Católica de Chile “Tendencias en estudios de comunicaciones internacionales y latinoamericanos”*, (pág. 27p.). Santiago.
- Shoemaker, P., Tankard, J., & Lasorsa, D. (2004). *How to build social science theories*. Thousand Oaks: Sage.
- Smith, R. (2013). *Strategic Planning for Public Relations*. New York: Routledge.
- Strömbäck, J. (2008). Four Phases of Mediatization: An Analysis of the Mediatization of Politics. *The International Journal of Press/Politics*, 13(3), 228-246.
- Strömbäck, J. (2010). Bridging Two Schools of Thought: applications of Public Relations Theory to Political Marketing. *Journal of Political Marketing*, 73-92.
- Swanson, D., & Mancini, P. (1996). Patterns of Modern Electoral Campaigning and Their Consequences. En S. D., & P. Mancini (Edits.), *Politics, Media, and*

- Modern Democracy: an Interntional Study of Innovations in Electoral Campaigning and Their Consequences.* Westport: Praeger.
- Taggart, P. (2000). *Populism*. Bury St Edmunds: Open University Press.
- Toth, E. (Ed.). (2007). *The Future of Excellence in Public Relations and Communication Management*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Valdés, A. (Septiembre de 2007). Mercadeo neopopulista en los medios de comunicación. *Revista Latinoamericana de Comunicación CHASQUI*(99), 26-33.
- Valdez, A. (junio de 2003). *El debate contemporáneo sobre la mercadotecnia política en America latina: Una respuesta a sus críticos*. Recuperado el 21 de octubre de 2015, de Revista Latina de Comunicación Social: <http://www.ull.es/publicaciones/latina/20035624valdez.htm>
- Valenzuela, S. (2012). La protesta en la era de Facebook: Manifestaciones juveniles y uso de redes sociales en chile 2009-2011. En A. Sherman, *Jóvenes, participación y medios 2011* (págs. 20-29). Santiago: Centro de Investigación y Publicaciones de la Facultad de Comunicación y Letras de la Universidad Diego Portales.
- Van Aelst, P., Sheafer, T., & Stanyer, J. (2012). The personalization of mediated political communication: A review of concepts, operationalizations and key findings. *Journalism*, 13, 203-220.
- Waisbord, S. (2011). Between Support and Confrontation: Civic Society, Media Reform, and Populism in Latin America. *Communication, Culture & Critique*(4), 97–117.
- Weyland, K. (2001). Clarifying a Contested Concept: Populism in the Study of Latin American Politics. *Comparative Politics*, 34(1), 1-22.