



UNIVERSIDAD  
DE PIURA

FACULTAD DE COMUNICACIÓN

**Propuesta de un modelo para la elaboración del mensaje  
en una crisis de Gobierno. Análisis de los mensajes de  
Pedro Pablo Kuczynski durante la crisis que lo llevó a la  
renuncia como presidente de la República del Perú  
(noviembre de 2017 – marzo de 2018)**

Tesis para optar el Título de  
Licenciado en Comunicación

**Claudia Chumacero Guerrero**

Asesora:  
Dra. Sandra Cecilia Orejuela Seminario

Piura, noviembre de 2020



## **Dedicatoria**

Para mis padres, en especial a mi madre Claudia Rosario, mi más grande maestra, la que forjó en mí la importancia de la responsabilidad y el esmero como patrón de vida. Hace 24 años me dedicó su tesis en Educación. Ahora es un honor para mí y una dicha indescriptible dedicarle mi tesis a ella.

Para mi abuelo Luis Manuel, el responsable de inculcar en mí el gusto por la política. Sin esas conversaciones en la mesa, aun siendo muy niña, no me hubiese topado con este fascinante mundo.

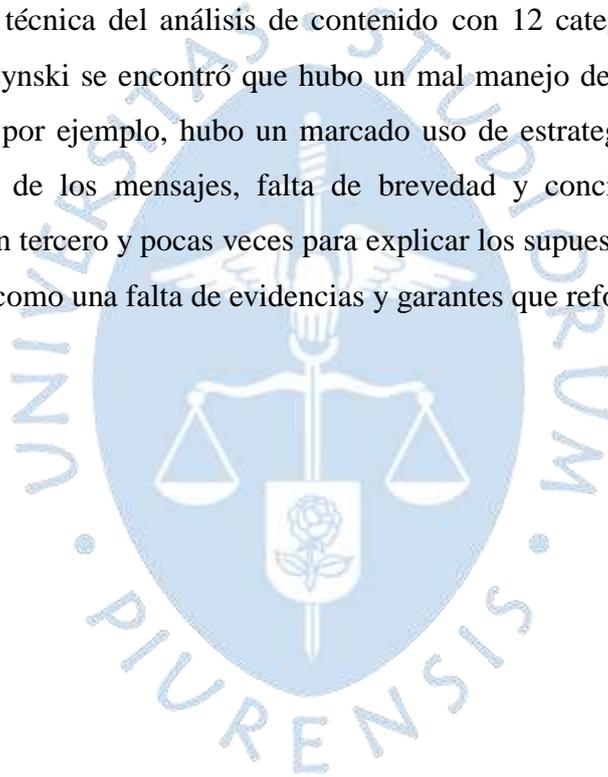
Gracias Dios por concederme este momento.





## Resumen

Cuando estalla una crisis, las explicaciones y las acciones que se van a emprender para resolverla se condensan en un mensaje. Por tanto, el mensaje es el núcleo de toda estrategia de comunicación y su elaboración debe ser prolija y diligente. En este trabajo se propone un modelo de ocho elementos para la elaboración del mensaje en situaciones de crisis gubernamentales. Este aporte condensa las pautas de cuatro estudiosos de la comunicación de crisis y constituye una forma ordenada de construir el mensaje, con el objetivo de que sea sencillo, claro, preciso y creíble ante la ciudadanía, de tal modo que se le proporcione la información completa y necesaria. Además, con el mismo modelo se analizan los mensajes de Pedro Pablo Kuczynski durante la crisis que lo llevó a la renuncia de la presidencia del Perú, para ello se utiliza la técnica del análisis de contenido con 12 categorías elaboradas por la autora. Del caso Kuczynski se encontró que hubo un mal manejo de los mensajes a lo largo del periodo de crisis; por ejemplo, hubo un marcado uso de estrategias contradictorias, una estructura incompleta de los mensajes, falta de brevedad y concisión del exmandatario, centrado en culpar a un tercero y pocas veces para explicar los supuestos pagos ilícitos por los que se le acusaba, así como una falta de evidencias y garantes que reforzaran los argumentos.



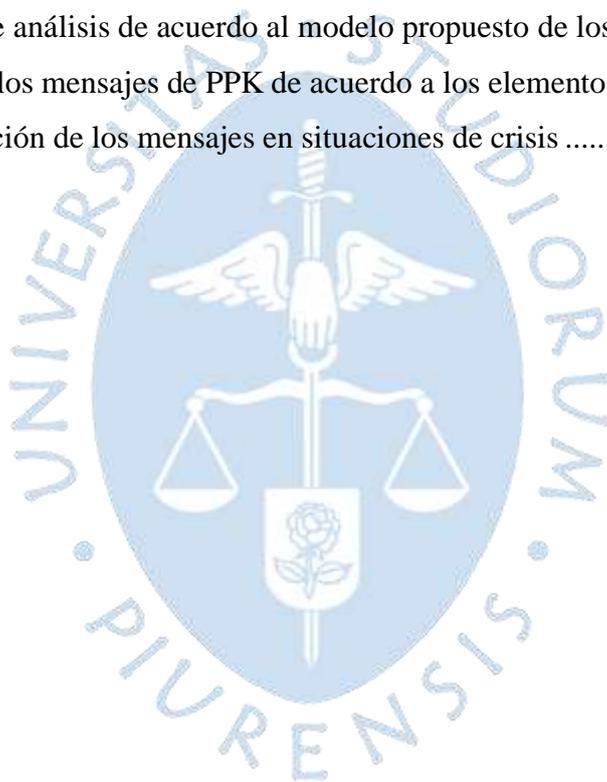
## Tabla de contenido

<b>Introducción.....</b>	<b>13</b>
<b>Capítulo 1 La comunicación de crisis en el ámbito gubernamental .....</b>	<b>17</b>
1.1 La comunicación como elemento fundamental para afrontar una crisis gubernamental	17
1.1.1 <i>Diferencias de la comunicación de crisis con otros tipos de comunicación política .....</i>	<i>19</i>
1.1.2 <i>Los objetivos de la comunicación en una situación de crisis.....</i>	<i>21</i>
1.2 El manual de comunicación de crisis.....	22
1.2.1 <i>Contenido del manual de comunicación de crisis .....</i>	<i>22</i>
1.2.2 <i>El tratamiento del mensaje en un manual de comunicación de crisis.....</i>	<i>25</i>
<b>Capítulo 2 Propuesta de un modelo para la elaboración del mensaje en una crisis de Gobierno.....</b>	<b>27</b>
2.1 El mensaje durante una crisis gubernamental.....	27
2.1.1 <i>Principios clave del mensaje en situaciones de crisis .....</i>	<i>27</i>
2.1.2 <i>La construcción del mensaje durante una crisis según los aportes de Losada, De la Cierva, Riorda y Crespo .....</i>	<i>29</i>
2.2 Propuesta de un modelo para la elaboración del mensaje en una crisis de Gobierno ....	34
2.2.1 <i>Identificar a los públicos prioritarios destinatarios del mensaje.....</i>	<i>35</i>
2.2.2 <i>Elegir el portavoz .....</i>	<i>38</i>
2.2.3 <i>Establecer una estrategia de comunicación .....</i>	<i>38</i>
2.2.4 <i>Complementar la estrategia con una postura y tono específicos.....</i>	<i>41</i>
2.2.5 <i>Estructurar el mensaje y verificar que cumpla con las características propias del mensaje en situaciones de crisis .....</i>	<i>43</i>
2.2.6 <i>Elegir los formatos, los instrumentos y los medios de comunicación más idóneos para transmitir el mensaje.....</i>	<i>45</i>
2.2.7 <i>Incluir evidencias que demuestren lo que se dice .....</i>	<i>48</i>
2.2.8 <i>Recurrir a garantes y marcos interpretativos que refuercen el mensaje .....</i>	<i>48</i>
<b>Capítulo 3 Análisis de los mensajes de Pedro Pablo Kuczynski durante la crisis que lo llevó a la renuncia como presidente de la República del Perú .....</b>	<b>51</b>
3.1 Antecedentes.....	51
3.1.1 <i>Perú: entorno social y político .....</i>	<i>51</i>
3.1.2 <i>La institución presidencial bajo el régimen democrático peruano .....</i>	<i>52</i>

3.1.3	<i>Las elecciones de 2016 y la configuración de los poderes Ejecutivo y Legislativo.....</i>	53
3.2	La crisis presidencial (noviembre 2017 – marzo 2018).....	56
3.2.1	<i>Cronología de los hechos .....</i>	56
3.2.2	<i>Los mensajes del expresidente durante la crisis y la repercusión sociopolítica..</i> .....	59
3.3	Análisis de los mensajes de Pedro Pablo Kuczynski según las pautas que se deben tener en cuenta en una crisis de Gobierno .....	65
3.3.1	<i>Metodología.....</i>	67
3.3.2	<i>Análisis y resultados.....</i>	69
	<b>Conclusiones .....</b>	<b>83</b>
	<b>Referencias bibliográficas.....</b>	<b>87</b>
	<b>Apéndices .....</b>	<b>93</b>
	Apéndice 1 Ficha de concepto.....	93
	Apéndice 2 Ficha de análisis.....	96
	Apéndice 3 Expresiones más resaltantes de cada estrategia en los mensajes de Kuczynski ...	98
	Apéndice 4 Posturas en cada mensaje del expresidente Kuczynski.....	103
	Apéndice 5 Relación entre la estrategia, postura y tono utilizado en los mensajes del exmandatario .....	109
	<b>Anexos .....</b>	<b>111</b>

## Lista de Tablas

<b>Tabla 1.</b> Posturas y tonos del mensaje según la estrategia de comunicación .....	41
<b>Tabla 2.</b> Encuesta sobre intención de voto 2016 .....	53
<b>Tabla 3.</b> Resultados de las elecciones de 2016.....	55
<b>Tabla 4.</b> Percepción de oposición del Congreso de la República al presidente .....	58
<b>Tabla 5.</b> Razones por las que la población cree que el Congreso le perjudica al presidente ..	58
<b>Tabla 6.</b> Razones por las que la población está en desacuerdo con el indulto a Alberto Fujimori.....	63
<b>Tabla 7.</b> Encuesta respecto a la continuidad de Kuczynski como presidente .....	65
<b>Tabla 8.</b> Ficha técnica del análisis de los mensajes de Pedro Pablo Kuczynski .....	67
<b>Tabla 9.</b> Categorías de análisis de acuerdo al modelo propuesto de los ocho elementos.....	68
<b>Tabla 10.</b> Balance de los mensajes de PPK de acuerdo a los elementos que se deben tener en cuenta para la elaboración de los mensajes en situaciones de crisis .....	81





## Lista de figuras

<b>Figura 1.</b> Modelo de los 8 elementos para la elaboración del mensaje en una crisis de Gobierno.....	34
<b>Figura 2.</b> Estructura básica del mensaje en situaciones de crisis .....	43
<b>Figura 3.</b> Características del mensaje en situaciones de crisis .....	44
<b>Figura 4.</b> La estructura del comunicado o nota de prensa.....	46
<b>Figura 5.</b> Evidencias que debe incluir el mensaje para ser creíble.....	48
<b>Figura 6.</b> PPK sube a segundo lugar en la encuesta de intención de voto 2016 .....	54
<b>Figura 7.</b> Primer mensaje de PPK sobre sus vínculos con la empresa Odebrecht .....	59
<b>Figura 8.</b> Encuesta sobre la vacancia presidencial .....	60
<b>Figura 9.</b> Encuesta sobre la aprobación del Congreso de la República.....	60
<b>Figura 10.</b> Mensaje de Kuczynski después de evitar la vacancia presidencial .....	62
<b>Figura 11.</b> Cantidad de mensajes dados por el expresidente Pedro Pablo Kuczynski, de noviembre de 2017 a marzo de 2018.....	66
<b>Figura 12.</b> Sobre el portavoz de los mensajes durante la crisis.....	69
<b>Figura 13.</b> Sobre la estrategia de comunicación durante la crisis .....	70
<b>Figura 14.</b> Sobre la postura de los mensajes durante la crisis .....	72
<b>Figura 15.</b> Sobre el tono de los mensajes durante la crisis.....	74
<b>Figura 16.</b> Sobre la estructura de los mensajes durante la crisis .....	75
<b>Figura 17.</b> Sobre las características de los mensajes durante la crisis.....	76
<b>Figura 18.</b> Sobre el formato de los mensajes durante la crisis .....	77
<b>Figura 19.</b> Sobre los instrumentos de comunicación durante la crisis .....	77
<b>Figura 20.</b> Sobre los medios de comunicación durante la crisis .....	78
<b>Figura 21.</b> Sobre las evidencias que presentan los mensajes durante la crisis .....	79
<b>Figura 22.</b> Sobre los garantes del mensaje durante la crisis.....	79
<b>Figura 23.</b> Sobre el lugar desde donde se emite el mensaje.....	80



## Introducción

A lo largo de los años se ha constatado que la comunicación constituye una herramienta fundamental para la política, de tal manera que se considera que muchas de las actividades políticas llegan “a buen puerto” con la comunicación (Del Rey Morató, 1996, p. 2). Esto no significa que la política esté subordinada a la comunicación, pero sí que la comunicación hace posible la política en la democracia (Wolton, 1992).

En 1956, *Political Behavior* estableció una visión triangular de la Comunicación Política, en el que las relaciones que se dan en el escenario político están dadas por políticos, medios y opinión pública. Desde ese momento, diversos autores han hablado de esta relación, por ejemplo, Wolton (1992), Canel (2006), Mazzoleni (2010), Bennett y Pfetsch (2018) quienes afirman que la Comunicación Política hace referencia al intercambio de mensajes entre los tres actores que participan en la actividad política (políticos, periodistas y ciudadanos) dentro de un sistema democrático.

A su vez, el estudioso Mario Riorda (2011b) ha subdividido la Comunicación Política en cuatro formas de presentación: comunicación gubernamental, electoral, de crisis y de riesgo. Por su parte, Gina Sibaja (2012) la subdivide en tres: electoral, regular o de crisis; definidas según el contexto político. La comunicación de riesgos y crisis tienen muchos puntos en común y se interrelacionan (Reynolds y Seeger, 2005). Por eso, la segunda subdivisión nos parece la más acertada, porque consideramos que la comunicación de riesgo puede ser tratada dentro de la comunicación de crisis, con un plan preventivo de comunicación para hacer frente a las amenazas del entorno.

Muchas de las investigaciones realizadas desde la Comunicación Política giran, principalmente, en torno a la comunicación electoral y gubernamental; sin embargo, cada vez alcanza más relieve el estudio de la comunicación de crisis en el campo político, aunque, por la poca bibliografía encontrada, es un campo de estudio incipiente. La comunicación de crisis en el terreno práctico ha pasado a primer lugar y se ha convertido en una necesidad, pues los Gobiernos, “debido a su nivel de exposición (total) y al hecho de ser, en última instancia, articuladores finales de todos los conflictos sociales e individuales, son de por sí un tipo de organización crisis – propensa” (Riorda, M. y Cabas, R., 2005, p. 261). Además de esto, el contexto de revolución tecnológica que vivimos aumenta la posibilidad de crisis, ya que la ciudadanía tiene un canal a través del cual reclama y exige que los gobernantes rindan cuentas de sus decisiones o sus actos con mayor rapidez.

Cuando estalla una crisis, las explicaciones y las acciones que se van a emprender para resolverla se condensan en un mensaje, que generalmente asume quien preside el Gobierno, como parte de la postura institucional. Así, el mensaje se convierte en “la parte nuclear de toda estrategia de comunicación, puesto que contiene los datos, la información que pretendemos que cause una reacción positiva en nuestros públicos” (Losada, 2010, p. 111).

A finales de 2017 e inicios de 2018, los peruanos vivimos un escenario de crisis gubernamental, ligado a presuntos actos de corrupción, que concluyó con la renuncia del presidente de la República Pedro Pablo Kuczynski (PPK). Durante ese periodo, el gobernante emitió una serie de mensajes a la ciudadanía, para tratar de calmar el panorama de incertidumbre, pero estos mensajes no hicieron más que agravar la crisis, porque no siguieron un único hilo conductor, pasando de la evasión del tema a la negación de las acusaciones y, por último, al reconocimiento de determinadas responsabilidades.

En ese proceso, la justificación del gobernante fue decir que no había podido explicar bien su postura debido a que no tenía la cualidad de ser un buen comunicador. Esto desgastó la imagen del mandatario ante la opinión pública y, así mismo, nos llevó a reflexionar sobre la influencia que los mensajes del presidente habían tenido durante la crisis. Fue entonces cuando se comenzó a investigar si había pautas de cómo construir un mensaje durante una crisis. Nos encontramos con varios estudios que trataban este tema en el sector corporativo, pero muy pocos lo abordaban en el sector gubernamental.

La revisión bibliográfica sobre cómo debe ser el mensaje en contextos de crisis y qué elementos se deben tener en cuenta para su construcción, nos permitió verificar que existen diferentes propuestas para afrontar una crisis política desde la comunicación. Por ejemplo, autores como Losada (2010), De la Cierva (2015), Riorda (2011a) y Crespo et al. (2017) tienen propuestas entre las que existen varias similitudes, pero cada autor hace énfasis en unos elementos más que en otros. La atenta mirada a las propuestas estudiadas nos llevó a plantearnos recoger esos aportes en lo que tienen en común e incorporar lo novedoso de cada uno, de tal manera que tengamos un modelo que nos ayude a considerar los elementos que se deben tener en cuenta para la construcción del mensaje en situaciones de crisis gubernamentales. Consideramos que la presentación de este modelo es el principal aporte de este estudio.

Como segundo aporte, hemos querido aplicar el modelo propuesto al análisis de los mensajes que dio el expresidente Pedro Pablo Kuczynski durante el periodo de crisis que afrontó. Si bien no abordaremos el caso desde la perspectiva de cómo se debe elaborar el

mensaje, la evaluación de estos mensajes ya elaborados nos permitirá determinar si se siguieron los cánones establecidos por los profesionales de la comunicación de crisis.

Cabe resaltar que, aunque la salida de Kuczynski no solo se debió a las fallas en la comunicación, sino a la sumatoria de factores que venía arrastrando (políticos y legales), durante el proceso de crisis se pudo ver que hubo un mal manejo del mensaje y eso es lo que queremos analizar a partir del modelo propuesto, que será la base para identificar qué elementos no se tuvieron en cuenta en los mensajes que dio el exmandatario durante la crisis que lo condujo a la renuncia de la presidencia.

De esta manera, articulamos esta investigación en tres capítulos. El primer capítulo, titulado “La comunicación de crisis en el ámbito gubernamental”, parte por valorar la comunicación como un elemento fundamental para afrontar una crisis gubernamental. En ese sentido, más adelante se describe la importancia de contar con un manual de comunicación de crisis como punto estratégico de la comunicación preventiva en las instituciones, donde se identifiquen las crisis potenciales a las que está expuesta.

En el segundo capítulo, titulado “Propuesta de un modelo para la elaboración del mensaje en una crisis de Gobierno”, se desarrolla el principal aporte de este estudio, en el que, de manera previa se aborda el mensaje como parte nuclear de toda estrategia comunicativa, así como su elaboración, haciendo referencia a los cuatro autores de los que se recogen los datos para la propuesta propia: Losada, De la Cierva, Riorda y Crespo. Después de esta base teórica, se desarrolla la propuesta de un modelo que unifica los aportes de los autores bajo unas pautas que se deben tener en cuenta para la elaboración del mensaje frente a una crisis en el sector gubernamental.

En el tercer y último capítulo, titulado “Análisis del mensaje de Pedro Pablo Kuczynski durante la crisis que lo llevó a la renuncia como presidente de la República del Perú”, se evalúan los mensajes del exmandatario, por ser un caso de gran repercusión nacional, teniendo como base el modelo elaborado en la presente investigación. Para ello, primero se describe brevemente el contexto social y político del Perú donde se remarcan los hechos inmediatos que derivaron en la renuncia del exmandatario. Después, se hace un estudio profundo de los mensajes mediante un análisis de contenido de los 20 mensajes emitidos en este periodo de crisis. En el mismo capítulo se recogen los resultados del análisis.

De esta forma, la presente investigación pretende brindar un modelo práctico que pueda ser usado por los actores políticos durante una crisis gubernamental, ya sea a nivel presidencial, regional o local.

Antes de finalizar esta introducción, deseo hacer un agradecimiento especial a la Universidad de Piura por darme la oportunidad de formarme en sus aulas e inculcar en mí la sed del conocimiento al servicio de las personas. Porque, finalmente, el nivel de éxito del modelo propuesto en esta investigación se dará en la medida de que los mensajes consideren como centro a la persona, entendida como miembro importante que forma parte de una comunidad.

Agradezco también a la Dra. Sandra Orejuela, cuya asesoría me permitió definir y desarrollar el tema de la investigación; a mi exjefe Oscar Hernández, con quien tuve mi primer acercamiento a la política, por las valiosas conversaciones y sentido crítico que contribuyeron al análisis del caso.



## Capítulo 1

### La comunicación de crisis en el ámbito gubernamental

#### 1.1 La comunicación como elemento fundamental para afrontar una crisis gubernamental

De manera recurrente leemos y/o escuchamos titulares sobre las crisis que afectan a líderes políticos e instituciones gubernamentales alrededor del mundo. Esto nos lleva a definir a los Gobiernos como organizaciones crisis – propensas, debido al alto nivel de exposición que tienen y por ser articuladores finales de las decisiones que afectan a los ciudadanos (Riorda y Cabás, 2005; Riorda, 2011a). Son diversas las crisis que afectan a los gobernantes en el mundo, las más comunes son por desastres naturales, problemas adquiridos de la gestión anterior, corrupción, inconducta funcional, enfrentamientos con los otros poderes del Estado, opinión pública hostil respecto a determinados asuntos de Gobierno, entre otras.

Una crisis afecta a la institución gubernamental deteniendo o modificando su dinámica habitual para atender esa situación y, muchas veces, “conduce a la organización al desequilibrio” (Bautista, 2014, p. 48). Como consecuencia, se vive un clima de incertidumbre por saber lo que puede pasar a continuación, donde el tiempo juega en contra, pues la situación exige tomar decisiones rápidas, sin la posibilidad de pensarlas adecuadamente (De la Cierva, 2015).

En estos tipos de crisis institucionales, la opinión pública y los medios de comunicación vuelcan toda su atención hacia el gobernante, porque, como se puede mencionar en una analogía, el líder político es como el capitán del barco que, cuando hay tormenta, los tripulantes esperan verlo al mando y dirigir la nave (Losada, 2018).

Desde esa lógica, al gobernante le toca actuar en medio de la crisis, tomar decisiones. Y esas decisiones son las que se tienen que dar a conocer. Ahí es donde la comunicación toma un papel importante, pues todos los esfuerzos del gobernante enfocados en terminar la crisis y atender a los afectados no se llegan a visibilizar si no los comunica eficazmente. Por eso, tiene mucho sentido la frase que dice que un Gobierno que hace las cosas mal es malo, pero es peor aquel que hace las cosas bien y no las comunica.

En este punto cabe precisar que la comunicación por sí sola no elimina la crisis, pero sí ayuda en su resolución (Losada, 2018, De la Cierva, 2015 y Elizalde, 2009). De ahí la diferencia entre gestión de crisis y comunicación de crisis. La primera es la “capacidad de una organización de poner en práctica las operaciones de emergencia necesarias para reducir las amenazas (...) o una consecuencia negativa”; mientras que la segunda es “el área de la comunicación institucional cuyo objetivo es darle una solución al hecho crítico en su

dimensión informativa” (De la Cierva, 2015, pp. 48-49). Dos áreas que, aunque diferentes, siempre deben caminar juntas.

En ese sentido, “la comunicación no es ya un elemento estético o una distracción interesada, sino una variable decisiva y coherente con las propias acciones que la organización pone en marcha para detener la crisis” (Losada, 2018, p. 270). Es decir, se trata de poner a la comunicación en el centro de las decisiones en medio de la gestión de crisis, y no como una variable o dimensión externa.

La historia política en distintos países demuestra que los gobernantes siempre han estado expuestos a situaciones de crisis; sin embargo, estas crisis se han agudizado y se tornan más difíciles afrontarlas en una sociedad cada vez más conectada debido al desarrollo tecnológico, en la que una noticia falsa o incompleta puede llegar a la mayor parte de la población en tan solo minutos. Por eso, la comunicación de crisis de un Gobierno debe estar enfocada en la prevención, desde el punto de vista de una comunicación proactiva que identifica como punto de partida los escenarios de riesgo para la institución gubernamental (Crespo et al., 2017).

La comunicación proactiva ayuda a que las crisis no sean vistas como “una amenaza permanente, sino al contrario, como verdaderas oportunidades para que una organización (...) demuestre de forma honesta, clara y transparente sus compromisos, su modo de actuar (...), como parte natural de su propia identidad” (Losada, 2010, p. 18).

Pero, la comunicación no solo aparece en el nivel preventivo, sino también en el reactivo. Es así que la comunicación de crisis se desarrolla en tres tiempos: antes de la crisis, identificando los potenciales riesgos para la institución; durante la crisis, para hacerle frente a la situación y reducir los daños que pueda causar sobre la institución; y después de la crisis, para restaurar la imagen de la institución.

Si bien la teoría indica que las crisis se pueden evitar bajo un plan preventivo, la experiencia nos demuestra que “los actores de la política y los gobiernos no constituyen células de manejo de crisis de manera previa” (Riorda y Cabas, 2005, p. 260).

Una de las razones es que, cuando el candidato gana la elección, su preocupación se centra en todo lo que concierne a su gestión, pero se olvida de revisar con detenimiento los problemas o crisis que hereda de la gestión anterior y de los problemas potenciales que pueden surgir durante su mandato (Del Castillo, 2017). Por eso, las crisis les toman por sorpresa y la comunicación del gobernante se formula en base a la mera reacción frente a la situación crítica, y no desde un plan preventivo.

Es importante recalcar que la comunicación de crisis en un entorno político – gubernamental tiene una forma específica de tratarse. Por este motivo consideramos importante primero distinguirla de otros tipos de comunicación política y, en segundo lugar, conocer los objetivos de la comunicación en una crisis política. Esto lo desarrollaremos en los siguientes acápite.

### ***1.1.1 Diferencias de la comunicación de crisis con otros tipos de comunicación política***

Hay autores que consideran a la comunicación de crisis como parte de la comunicación gubernamental (Canel y Sanders, 2010; Richard, 2016), mientras que otros la identifican como otra rama o subdivisión de la comunicación política, al mismo nivel de la comunicación electoral y gubernamental (Riorda, 2011b; Sibaja 2012). Nosotros creemos conveniente esta última clasificación, debido a que la mayor parte de teóricos consultados coincide en resaltar que, cuando hay una crisis que atañe a un gobernante, la comunicación gubernamental habitual se pone en pausa para atender la situación crítica mediante estrategias de comunicación específicas.

Para tener una visión más definida sobre lo que es la comunicación de crisis, debemos tratar los rasgos que la identifican y cómo estos se diferencian con los de otros tipos de comunicación política: gubernamental y electoral.

Es necesario resaltar que la investigación de teóricos y académicos se ha centrado en estudiar la comunicación electoral (Canel y Sanders, 2010), más que la gubernamental y la de crisis. Por este motivo, se cuenta con pocas referencias bibliográfica. Siguiendo a los autores que han estudiado la comunicación de crisis, en este trabajo de investigación enumeraremos los rasgos que la caracterizan, partiendo de las premisas de toda comunicación: cuáles son sus objetivos, cuál es el contenido del mensaje y cuáles son sus plazos o límite de tiempo en la esfera pública.

**1.1.1.1 Objetivos de la comunicación.** El objetivo de la comunicación gubernamental, según Richard (2016), es definir una idea de gestión que sirva como eje de la comunicación durante todo el mandato del gobernante. En ese sentido, la comunicación debe ayudar a generar o a mantener el consenso en la población para lograr la adhesión de la mayor cantidad de personas (Riorda, 2006).

Por su parte, la comunicación electoral persigue el objetivo de ganar una elección con adhesión de votantes (Richard, 2016; Riorda, 2011b), a través de estrategias de comunicación persuasiva.

Mientras que, la comunicación de crisis tiene como objetivo reducir los riesgos de crisis potenciales, aportar certidumbre durante una situación crítica y cerrar o clausurar la crisis mediante la comunicación de datos objetivos (De la Cierva, 2015; Riorda, 2011b; Elizalde 2011). Es decir, en este tipo de comunicación, se pretende centrar la comunicación en tres etapas: prevención, situación crítica y cierre de la crisis.

De esta manera comprobamos que, tanto la comunicación gubernamental como la electoral y la de crisis tienen objetivos distintos, relacionados con la situación o contexto que se vive en el escenario político – social.

**1.1.1.2 Contenido del mensaje y plazos.** El contenido de los mensajes en la comunicación gubernamental, electoral y de crisis se enfoca en producir la adhesión a una idea; sin embargo, la forma de lograrlo es diferente. Esta diferencia surge debido a los plazos en los que se presenta cada tipo de comunicación política en la esfera pública, lo cual condiciona la formulación del mensaje.

Por ejemplo, el tiempo de la comunicación electoral es corto, por eso el contenido de los mensajes se enfoca en una única idea fuerza o slogan que se pueda repetir en diferentes formatos durante el lapso que dura la campaña (Richard, 2016). Para ello, se recurre a técnicas de marketing y publicidad.

Por el contrario, la comunicación gubernamental tiene un plazo prolongado, generalmente de cinco años o lo que dura el periodo de gobierno. Por lo tanto, el contenido de los mensajes es más complejo y, aunque recurra también a técnicas de marketing y publicidad, su formulación va más allá de un slogan repetitivo (Molina y Vedia, 2004). Para este caso, los mensajes del actor político se deben constituir en un mito de Gobierno, a través de una síntesis creativa y publicitaria que se proyecte a largo plazo (Riorda, 2016).

Por su parte, la comunicación de crisis no tiene un tiempo definido, puede ser corto o prolongado, aunque quien lo sufre siempre espera que termine rápido. Aquí, el contenido de los mensajes se enfoca en explicar lo que ha sucedido de manera objetiva, con datos, cifras o documentación que refuercen lo que dice el actor político. Por eso, en este tipo de comunicación no se admiten mensajes de corte publicitario (Riorda, 2011b), porque puede crear cierta desconfianza en la población.

Distinguida la comunicación de crisis de la comunicación electoral y gubernamental pasaremos a describir cuáles son los objetivos de la comunicación en una situación de crisis.

### ***1.1.2 Los objetivos de la comunicación en una situación de crisis***

Toda comunicación persigue un objetivo, que es lo que se quiere lograr con estrategias comunicativas concretas. Para poder establecer el objetivo de la comunicación de crisis, necesariamente tenemos que conocer el contexto en el que se desarrolla la crisis. En ese sentido, identificamos que hay tres tiempos o fases alrededor de una crisis: antes, durante y después. Cada tiempo condiciona la dirección principal que toma la gestión de la comunicación.

La fase que corresponde al “antes de la crisis”, concierne a la prevención. En esta fase, la comunicación busca “reducir los riesgos de sufrir una crisis” (De la Cierva, 2015, p. 35), mediante un plan de respuesta inmediata ante los primeros signos de alarma, en el que se estipule cómo debe ser el proceso comunicativo de la institución. Esto evita que la crisis se produzca o se expanda por “errores o negligencias en la manipulación de la información” (Elizalde, 2011, p. 173).

La fase que corresponde al “durante de la crisis” concierne a la reacción. Aquí, la comunicación tiene un doble objetivo, que se resume en la siguiente frase: “dotar de certidumbre y producir la clausura de la crisis” (Riorda, 2011b, p. 100). Esto quiere decir que, cuando la situación crítica ya se encuentra instalada en la esfera pública, la comunicación de la institución se debe centrar en informar sobre los hechos ocurridos y dirigir sus esfuerzos de persuasión para terminar la crisis y volver a la normalidad.

Para lograr que la institución recupere su dinámica habitual, se recomienda que la institución debe asumir la iniciativa de ser fuente de información para generar confianza y credibilidad en sus públicos (Crespo et al., 2017). Por su parte, Elizalde (2011) indica que se debe influir y controlar los procesos de producción, difusión y recepción de la información para cubrir las expectativas de la población en cuanto a lo que necesita conocer a tiempo, así como para no caer en futuras contradicciones.

Por último, la fase que corresponde al después de la crisis concierne a la recuperación. Aquí, la comunicación busca recuperar la reputación, lo cual consiste en “recobrar los niveles de credibilidad y prestigio preexistentes o incluso superarlos” (Remy, 2011, p. 141). De ese modo, la comunicación intenta restituir la confianza y la imagen de la institución a partir del uso de herramientas y estrategias comunicativas más adecuadas para mantener en buen estado los flujos de información entre la institución y la sociedad, con la finalidad de que la crisis no se vuelva a dar.

Hasta aquí hemos distinguido la comunicación de crisis de los otros tipos de comunicación política y los objetivos que persigue, todo ello con la finalidad de delimitar y

puntualizar el tratamiento de la comunicación en situaciones críticas. Estos datos constituyen el rumbo de la comunicación de crisis y deben registrarse en un documento o manual que, junto con otros datos, le indique a la institución qué debe hacer cuando se presente una situación crítica. Por ello, en el siguiente apartado hablaremos sobre el manual de comunicación de crisis.

## **1.2 El manual de comunicación de crisis**

La investigación bibliográfica sobre comunicación de crisis describe siempre la presencia de un manual o un plan de comunicación de crisis como un mecanismo de preparación ante crisis potenciales o para hacer frente a las crisis que ya han estallado en la esfera pública. Creemos que la mejor manera de combatir una emergencia es estar preparados para afrontarla; sin embargo, contar con un manual como forma de preparación no garantiza la resolución exitosa del evento crítico.

Esto no significa que el manual sea innecesario; al contrario, conviene reforzar la idea de que este documento ayuda a combatir los efectos negativos de la crisis. Por ello, abordaremos qué es un manual de comunicación de crisis y, en un segundo punto, trataremos específicamente cómo se trata el mensaje en un manual de comunicación de crisis.

### **1.2.1 Contenido del manual de comunicación de crisis**

El manual de comunicación de crisis es un documento que recopila la información fundamental y “los pasos que es preciso seguir ante el estallido de una situación de gravedad para la imagen o la estabilidad interna de una organización” (Losada, 2010, p. 73).

De la Cierva (2015) señala que no hay un modelo único para la elaboración de este manual, pues ello depende principalmente de las características propias de la organización, del sector y del contexto social. Similar postura adopta Losada (2010) al indicar que cada organización se enfrenta a riesgos concretos de acuerdo con su propia naturaleza y a las características del sector en el que se desarrolla.

Por eso, la elaboración del manual tiene como punto de partida la identificación de los riesgos a los que está expuesta la institución. Después de identificar los riesgos, el manual contemplará indicaciones específicas sobre lo que se debe y no se debe hacer ante el probable estallido de las crisis que previamente ha identificado como posibles. En el caso de situaciones no predecibles, es decir, crisis imprevistas, el manual también es una herramienta necesaria, pues en él habrá indicaciones generales sobre cómo responder a la situación crítica.

En ese sentido, Losada (2010) De la Cierva (2015) y Crespo et al. (2017), coinciden en proponer una serie de ítems que se deben tener en cuenta en un manual de comunicación para hacer frente a una situación de crisis, los cuales son:

**1.2.1.1 Investigación.** La investigación del escenario crítico debe ser la primera fase en un plan de comunicación de crisis. Aquí se establece toda la información acerca de los hechos sucedidos, las causas que lo han producido y las previsiones que se deben tomar para el futuro. Si la crisis no ha sucedido, pero es un peligro latente por la naturaleza de la institución, se debe considerar como punto de partida la definición de riesgos potenciales a los que la institución está expuesta. Por ejemplo, si el gobierno aprueba la práctica minera en un determinado lugar, es posible que se levanten protestas sociales en desacuerdo con la minería.

**1.2.1.2 Públicos afectados.** Es necesario identificar al público afectado por la crisis para llevar a cabo una estrategia de comunicación efectiva. No se puede formular un plan de comunicación de crisis sin saber a qué público nos dirigimos, por ello se debe hacer un análisis exhaustivo con el fin de priorizar el contacto con el público que requiere ser atendido de manera urgente.

Además de atender a los afectados, en segundo lugar, los esfuerzos de comunicación se deben dirigir hacia las personas que funcionan como respaldo del gobierno, los cuales ayudarán a resolver los problemas en una crisis.

**1.2.1.3 Portavoces.** El portavoz es una figura clave en contextos de crisis, porque es quien asume la responsabilidad de comunicar los hechos sucedidos hasta que la crisis se resuelva. Por ello, es imprescindible establecer e identificar quién será el portavoz ante determinados tipos de crisis, según el nivel de gravedad y la naturaleza de esta.

Esta persona será el rostro público y visible de la institución, por ello debe tener la capacidad de tratar con los diferentes públicos la gestión de la crisis, de manera directa e indirecta a través de los medios de comunicación.

**1.2.1.4 Mensajes.** El mensaje es el núcleo de toda estrategia de comunicación que desea hacer frente a una situación crítica. Si el mensaje no está bien construido y no llega a calar en el público, puede derrumbar por completo la gestión de la crisis, aunque se haya trabajado bien todo lo demás.

Por eso, es importante que en el manual de comunicación de crisis quede plasmado un formato de mensajes a modo de esquemas frente a diversas situaciones de riesgo a los que la institución está expuesta. Para ello, el equipo que se ocupa de la formulación del manual debe analizar el escenario en el que se mueve la institución, los públicos que tiene a su cargo y de

los que es responsable, hacia qué entornos se mueve, qué situaciones tienen probabilidad de tener un desarrollo negativo, etc. A partir de ahí, se podrán elaborar formatos de mensaje preestablecidos, a modo de esbozos o plantillas de respuestas, si la situación anormal se llegara a presentar.

También es necesario dejar plasmado en el manual las características básicas que debe cumplir el mensaje en situaciones de crisis, tales como la veracidad de la información, objetividad y exactitud de los datos. Asimismo, debe constar que quien emita el mensaje debe ser concreto en lo que dice y explicar los hechos con palabras sencillas, de tal manera que todos lo puedan entender, sin necesidad de recurrir a palabras técnicas.

**1.2.1.5 Medios que hay que utilizar.** En el manual de crisis debe determinarse los medios de comunicación más idóneos por los que la institución mantendrá informado a los públicos afectados por la crisis. Estos se eligen en función a las características de los públicos, es decir en base a los canales que usan regularmente para informarse. Es importante recalcar que cuando se está en una crisis no es el mejor momento de crear nuevos canales de difusión, por eso se debe utilizar los ya existentes.

**1.2.1.6 Evaluación.** Se necesita tener el control y evaluar los conflictos potenciales a los que está expuesta la institución. En el caso de que la crisis ya esté instalada en el escenario público, se trata de “influir tanto sobre el índice de gravedad del conflicto como sobre la longevidad de su ciclo de vida, de modo que se alcance la fase de post-crisis lo antes posible” (Losada, 2010, p. 47).

Además de estos elementos, De la Cierva (2015) añade que un plan de comunicación de crisis debe consignar “la afirmación positiva de la organización, cuál es su finalidad (misión) y cuáles son los principios de identidad que deben inspirar la respuesta a la crisis” (p. 212). Lo mismo señala Cervera (2015) de manera más sintética, al incluir en el plan la filosofía corporativa de la institución y los principios de actuación corporativos. En suma, se trata de que el plan de comunicación vaya en consonancia con los objetivos básicos que guían la actividad diaria de la institución (Elizalde, 2011).

Por otra parte, De la Cierva (2015) y Elizalde (2011) coinciden en señalar la importancia de que en el plan se establezca a qué consultores o expertos externos se puede recurrir de acuerdo al tipo de crisis que se presente, pues consideran que aquellos brindan un punto de vista objetivo de la situación. Asimismo, recomiendan que esta asesoría debe ser una mera colaboración, de ninguna manera pueden ser contratados como gestores exclusivos de la crisis, pues no sustituyen al director de comunicación de la misma institución.

Después de revisar los contenidos de un manual de comunicación de crisis y, tras haber resaltado la importancia del mensaje, en el siguiente apartado vamos a desarrollar cómo debe ser el tratamiento del mensaje.

### **1.2.2 El tratamiento del mensaje en un manual de comunicación de crisis**

Como se ha afirmado anteriormente, uno de los elementos más importantes del manual de comunicación de crisis es el mensaje. En esa línea, Losada (2018) señala que “el núcleo de cualquier estrategia de comunicación son los mensajes” (p. 997), por eso en este apartado nos detendremos a analizar con amplitud el tratamiento del mensaje en contextos de crisis.

En un manual de comunicación de crisis se trabaja sobre dos direcciones que permiten la construcción del mensaje. Una se dirige hacia las crisis previsibles<sup>1</sup> y la otra hacia las crisis no predecibles<sup>2</sup>, de la siguiente manera:

**1.2.2.1 El mensaje en las crisis previsibles.** En este tipo de crisis, el mensaje debe ser formulado en forma de esbozos de respuestas con los que la institución hará frente a la crisis en caso llegue a suceder (De la Cierva, 2015). Esto funciona como el esqueleto de una futura respuesta institucional, a lo que Losada (2010) le llama “argumentario” (p. 78), pues contiene el mensaje predefinido.

Es necesario resaltar que, para una correcta elaboración de los mensajes, en el manual se debe haber realizado un trabajo exhaustivo de investigación, en el que se definan los principales riesgos a los que la institución está expuesta (Crespo et al., 2017 y Losada, 2010) de acuerdo al rubro en el que se desarrolla y al público objetivo, con la finalidad de que el mensaje se adapte a las circunstancias particulares de cada crisis.

**1.2.2.2 El mensaje en las crisis imprevistas.** En este tipo de crisis, el mensaje se elabora a partir de cuestiones básicas que van a guiar su correcta construcción. Para ello, el plan de comunicación de crisis debe contemplar las “normas para la elaboración de los mensajes en los distintos formatos e instrumentos que hemos optado por utilizar” (Losada, 2010, p.78).

Una de las normas principales es que el mensaje debe tener una estructura simple, fácil de entender por todos los públicos, sin tecnicismos y que puedan ser adaptables a distintas herramientas de comunicación (Crespo et al., 2017).

---

<sup>1</sup> Situaciones críticas potenciales a las que la institución está expuesta por su naturaleza.

<sup>2</sup> Situaciones críticas imprevistas que afectan a la institución, en las que las señales de alarma no son tomadas en cuenta hasta que se desencadena la crisis.

Debemos tener en cuenta que, en medio de una crisis, el público no tolera la complejidad cuando está preocupado, en consecuencia, dejan de escuchar de manera automática cuando no entienden lo que se les está diciendo (Riorda, 2011a).

Hasta aquí, hemos hecho una revisión teórica sobre la importancia de la comunicación, y especialmente el mensaje, durante una crisis de Gobierno, lo cual constituye la base de nuestra investigación. En el siguiente capítulo ampliaremos los elementos básicos que se deben tener en cuenta para la construcción del mensaje frente a crisis imprevistas, un tipo de crisis que abunda en el sector público, y más precisamente en el gubernamental.



## Capítulo 2

### Propuesta de un modelo para la elaboración del mensaje en una crisis de Gobierno

#### 2.1 El mensaje durante una crisis gubernamental

En el presente capítulo profundizaremos en el tratamiento del mensaje frente a una crisis que afecta la imagen de un gobernante. Como se mencionó en el primer capítulo, los gobiernos no suelen tener mecanismos de prevención de crisis (Riorda y Cabas, 2005), por lo que estas los toman por sorpresa. Sin darse cuenta, esta situación compleja acapara rápidamente un importante espacio en la esfera pública y la ciudadanía exige respuestas de los gobernantes con mayor celeridad.

En este escenario, el tiempo juega en contra. Se debe actuar rápido y dar una explicación de lo sucedido a la población, pero no de cualquier modo. Es imprescindible tener en cuenta algunos elementos básicos que van a permitir construir el mensaje de la mejor manera posible y difundirlo a los distintos públicos.

La revisión bibliográfica nos permitió encontrar a cuatro autores que abordan de manera específica el mensaje en situaciones de crisis: José Carlos Losada, especialista en comunicación estratégica y consultor en comunicación e imagen; Luciano Elizalde, académico y consultor de comunicación corporativa y crisis; Yago de la Cierva, profesor de gestión y comunicación de crisis; y Mario Riorda, académico especialista en comunicación política y comunicación de crisis en Gobiernos.

Estos estudiosos y profesionales de la comunicación de crisis enumeran una serie de elementos que se deben tener en cuenta para la construcción del mensaje durante una crisis. Sus aportes nos parecen importantes para nuestro estudio, por ello haremos una revisión de cada una de las propuestas de dichos académicos respecto al tratamiento del mensaje en situaciones de crisis.

Empezaremos por mencionar los principios sobre los que debe formularse el mensaje, ya que son la base de su elaboración.

##### *2.1.1 Principios clave del mensaje en situaciones de crisis*

El mensaje se construye a partir de unos principios que forman parte indisoluble de su condición. Siguiendo a Westphalen y Piñuel (1993), enumeramos los cuatro principios irrenunciables del mensaje: anticipación, agilidad, calidad informativa y veracidad.

**2.1.1.1 Anticipación.** La anticipación hace referencia a que el actor político debe ser diligente en la comunicación con los públicos afectados de la crisis. En ese sentido, los mensajes no deben hacerse esperar; al contrario, es fundamental tomar la iniciativa de

informar sobre lo que está sucediendo, solo así la ciudadanía se dará cuenta que la institución se hace responsable de la crisis.

Como señala Vichique (2013), “quien controla la información controla la crisis. Por eso, conviene adelantarse a dar noticias, sin esperar a que se pidan” (p. 604). En la misma línea, Elizalde (2011) sostiene que tomar la iniciativa permite que la situación se torne a nuestro favor.

Muchas veces los actores políticos caen en la tentación de guardar silencio, pues creen erróneamente que solo así la población no se enterará de lo que pasa. Esto solo aumenta la percepción negativa de la población sobre el actor político o la institución que representa (Vidal y Hernández, 2013).

Pero, la anticipación no solo es necesaria en el momento en que estalla la crisis. Fierros (2005) propone una anticipación a mediano plazo, es decir, “una revisión inmediata del posible desarrollo de la crisis durante las siguientes horas o días (...) para no descuidar las complicaciones detonadas a posteriori por la crisis inicial” (p. 16).

Asimismo, es importante aclarar que, como indica Vichique (2013), “anticipación no es precipitación” (p. 603). Esto quiere decir que los mensajes que se emitan durante la crisis deben estar bien pensados para no aventurarnos a responder con datos que todavía no han sido comprobados o verificados.

**2.1.1.2 Agilidad.** Cuando estalla una crisis, se necesita actuar rápido y brindar las respuestas necesarias al público con celeridad, mucho más ahora que vivimos en un entorno tecnológico desarrollado en el que una noticia falsa o incompleta se puede extender en cuestión de minutos. Como indica Losada (2018), en la actualidad “los tiempos se redujeron prácticamente a cero, al presente, a una comunicación en directo” (p. 2457).

El principal factor que atenta contra la agilidad es la falta de preparación ante eventos de crisis a nivel interno. Por ejemplo, durante la crisis, muchas veces se presentan retrasos en el sistema de comunicación, pugnas internas entre los trabajadores o el desconocimiento de las tareas que le corresponde a cada empleado en situaciones de emergencia. Ante esa problemática, Fierros (2005) plantea que es necesario tomar medidas en tiempos de calma y dejar definido los roles que cada persona asumirá cuando se presente una crisis, especialmente en las personas que se encargan del proceso de comunicación, para que, en el momento de la crisis, la información se difunda con mayor rapidez.

**2.1.1.3 Calidad informativa.** Los mensajes que difunde el representante de la institución deben ser exactos, precisos y comprobados, de tal manera que cubra las

expectativas del público y pueda ganarse su confianza. De esta forma, la institución se convierte en la fuente principal de información, con “datos que pocos o nadie más puede aportar si no es la propia organización” (Losada, 2010, p. 86).

**2.1.1.4 Veracidad.** Los mensajes que formula el portavoz de la institución deben tener como constitutivo el principio de verdad. Como bien indica Riorda (2008), “todo lo que se proponga como comunicación gubernamental tiene un correlato paralelo de información, como garantía irrenunciable de veracidad a través de datos fidedignos” (p. 46).

Cuando no se puede precisar con exactitud lo que ha pasado, lo mejor es comunicar solo lo que se sabe hasta el momento, así, en este caso, se justifica ocultar determinada información que aún no ha sido contrastada o verificada. En esa línea, Fierros (2005) advierte que emitir “comunicados con información errónea, poco confiable o incompleta, (...) puede destruir en minutos la confianza que la compañía ha forjado a lo largo de años de esfuerzo” (p. 17).

Enunciados los principios constitutivos, concluimos que estos representan el punto de partida para la construcción de los mensajes. Después de considerar aquello, hay distintos elementos que se deben tener en cuenta para elaborar el mensaje en situaciones de crisis. Por ello, a continuación, vamos a revisar la propuesta de cuatro estudiosos de la comunicación que han abordado este tema referente a la construcción del mensaje.

### **2.1.2 *La construcción del mensaje durante una crisis según los aportes de Losada, De la Cierva, Riorda y Crespo***

Después de señalar los principios básicos que debe tener todo mensaje, distintos autores enumeran algunas pautas que indican cómo se debe elaborar el mensaje para enfrentar una crisis que ha cobrado relevancia en la esfera pública.

Los teóricos consultados coinciden en subrayar la importancia que tiene el mensaje en medio de una crisis, porque pueden contener o expandir la crisis (Remy, 2011). Incluso, cuando se tiene “una gestión impecable de crisis, esta puede derrumbarse si nos equivocamos en el contenido de nuestros mensajes” (Losada, 2010, p. 99).

Vista la trascendencia de los mensajes, en el presente acápite expondremos los aportes de cuatro estudiosos de la comunicación referente a lo que se debe tener en cuenta para la elaboración del mensaje en situaciones de crisis en el sector público y privado.

**2.1.2.1 La construcción del mensaje según José Carlos Losada.** José Carlos Losada es profesor de Comunicación Corporativa, posee una vasta producción bibliográfica en el campo de la comunicación estratégica y es consultor en comunicación e imagen.

La concepción de Losada sobre la comunicación de crisis reafirma la importancia que tiene el mensaje en toda estrategia de comunicación. Por ello, en su libro *Comunicación en la gestión de crisis. Lecciones prácticas* (2010), recomienda los siguientes puntos que se deben tener en cuenta para la construcción del mensaje:

- Ponernos en el lugar de nuestros públicos, de acuerdo a la información que ellos necesitan conocer: qué está pasando, cuál es el origen de la crisis, qué estamos haciendo para enfrentar el problema, etc.
- Los mensajes que se emitan deben reconocer los errores de la organización, porque las personas valoran que la información conecte con ellos a través de los sentimientos.
- Es importante identificar cuáles son los requerimientos de información que necesita la población en momentos específicos de la crisis
- Evitar caer en contradicciones. Los mensajes deben ir en una misma dirección a los diferentes públicos que le compete, esto significa ser coherentes con lo que se dice a lo largo de la crisis.
- Los mensajes deben contener solo los datos que ya han sido comprobados por la institución, con la finalidad de evitar caer en especulaciones sobre datos que aún no han sido verificados.
- En los mensajes que se difundan a la opinión pública, por ningún motivo se debe intentar minimizar la crisis o abordarla de manera parcial para salir del paso. Esto, en vez de beneficiar al emisor, solo agrava la situación.
- La elaboración de los mensajes debe tener en cuenta a sus audiencias clave y se debe establecer canales de comunicación directa con los afectados, empleados, familiares y otros grupos prioritarios a través de líneas telefónicas, sitios web, puntos de información, etc.
- Si la organización tiene disponible todos los datos que el público necesita saber, debe incluirlos en sus mensajes, sin excepción. Evitar propalar la información de a pocos, porque cada nueva revelación se convertirá en un titular de periódico rápidamente.

De los aportes de José Carlos Losada, creemos conveniente resaltar que el contenido del mensaje debe tener en cuenta las necesidades del público afectado, es decir, no solo basta con indicar lo que ha sucedido, sino también se debe señalar qué se está haciendo para atender a los que han sufrido las consecuencias de la crisis.

**2.1.2.2 La construcción del mensaje según Yago de la Cierva.** Yago de la Cierva es consultor de comunicación, colaborador científico del IESE Business School y profesor de

gestión y comunicación de crisis en diferentes universidades de Europa y América Latina. Su principal interés profesional es la gestión y la comunicación de crisis.

De la Cierva (2015) coincide con Losada (2010) al señalar que el mensaje debe estar orientado hacia los públicos afectados y que cada paso o acción que emprenda la compañía debe comunicarse a los públicos prioritarios. Además, indica que la respuesta institucional debe contener la explicación de lo sucedido y cuáles son las acciones que se van a emprender para solucionar el problema.

En su libro, *Comunicar en aguas turbulentas* (2015), el autor señala los siguientes puntos a tener en cuenta para la elaboración de los mensajes cuando una crisis afecta a la organización:

- Adoptar una respuesta en base a la identidad institucional y al personaje al que afecta directamente (qué significa para mí, qué debería hacer al respecto y cuáles serían las respuestas que tengo que dar a las preguntas de los públicos en breves líneas).
- Elegir el tono adecuado: la respuesta debe ser extremadamente serena y objetiva.
- Evitar señalar de inmediato a un culpable. Basta con dar los datos que indican que el responsable de la crisis es un externo, porque la gente lo sabrá interpretar.
- Designar a la persona que está en capacidad de transmitir el mensaje de la institución a los diversos públicos y, en particular, a los medios de comunicación. Esta persona se convertirá en el portavoz de la empresa.
- Usar gestos y símbolos para llamar la atención y generar impacto visual. En crisis, así como en cualquier situación, las imágenes y los símbolos impactan con más fuerza en los públicos que los razonamientos.
- Para transmitir los mensajes se debe usar los instrumentos de comunicación que emplea usualmente la institución para comunicarse con sus públicos. No es tiempo para crear nuevos canales.
- Los instrumentos más adecuados para difundir los mensajes en una situación crítica son los interactivos. Por eso, las redes sociales son el canal más adecuado para la comunicación de crisis, siempre y cuando los públicos implicados las usen.

De los aportes de Yago de la Cierva (2015), es importante resaltar una idea novedosa: el mensaje necesita tener impacto visual. Para ello, propone que se deben incluir acciones que den un significado concreto; por ejemplo, la elección del lugar desde donde se transmite un mensaje indica las prioridades que tiene el responsable de la institución con la población, en ese sentido, no es lo mismo dar un mensaje a través de un comunicado de prensa, que hacerlo desde la zona donde está el público afectado.

Además, conviene enfatizar que el autor recomienda los canales interactivos que ofrece Internet para transmitir los mensajes, pero siempre y cuando el público prioritario esté familiarizado con estos canales y los use regularmente.

**2.1.2.3 La construcción del mensaje según Mario Riorda.** Mario Riorda es presidente de la Asociación Latinoamericana de Investigadores en Campañas Electorales (Alice). Dirige una maestría en Comunicación Política de la Universidad Austral, es investigador de las crisis en el sector público y consultor en estrategia y comunicación para Gobiernos y partidos en América Latina.

Riorda (2011a; 2011b) indica que los mensajes no requieren eslóganes y nunca pueden verse como una acción comunicacional altamente producida y de corte publicitario, pues podría verse como una comunicación forzada, lo cual generaría desconfianza en la población.

En su artículo *La comunicación gubernamental como comunicación gubernamental* (2011b), hace énfasis en una serie de características que se deben tener en cuenta para la elaboración de los mensajes en situaciones de crisis gubernamentales, las cuales son:

- Los mensajes deben ser exclusivamente directos, sin intermediarios.
- Los mensajes deben ser altamente comprensibles, con explicaciones sencillas cuando se trate de temas complejos.
- El mensaje debe ser transmitido por los actores políticos que dirigen la ciudad o el país. Ellos deben explicar qué salió mal y convencerlos de que no volverá a ocurrir.

Asimismo, en el libro *La gestión del disenso: La comunicación gubernamental en problemas* (2011a), Riorda brinda un interesante aporte sobre las distintas posturas comunicativas que puede adoptar el mensaje en contextos de crisis, las cuales son:

**Para disminuir o reducir la crisis:**

- Pedido de disculpas, indicando que algunos eventos han superado el control de la organización.
- Justificación, estableciendo un relato en el que se compare la crisis actual con otras, con el objetivo de ubicarla en un contexto mayor y minimizar sus efectos.

**Para reparar las crisis:**

- Sufrimiento, en el que se perciba que los responsables de la institución también sufren con lo que está pasando.
- Reafirmación, transmitiendo la idea de que la situación crítica actual se puede manejar correctamente, tal como se hizo con otras crisis en el pasado.

- Compensación, en la que se perciba la predisposición del actor político para solucionar la crisis, en ese sentido debe brindar alternativas de solución.
- Acciones correctivas, indicando que se realizarán cambios para que la crisis no vuelva a suceder.

Como indica Riorda (2011a), la elección del tipo de postura contribuye a darle sentido a la crisis y, en ese sentido, a brindar certidumbre en los públicos.

**2.1.2.4 La construcción del mensaje según Ismael Crespo.** Ismael Crespo es doctor en Ciencias Políticas y Sociología, director de la revista digital Más Poder Local, cuyo contenido versa sobre comunicación política y comportamiento electoral en España y América Latina.

El pensamiento fundamental de Crespo se enfoca en la importancia que tienen los mensajes en las situaciones de crisis, porque permiten transmitir la información precisa al público objetivo. En ese sentido, en el libro *¿Estamos preparados? La gestión de la comunicación de crisis en la Administración Pública española* (2017), Crespo señala los puntos primordiales que se deben tener en cuenta para la elaboración de los mensajes en situaciones de crisis, los cuales se mencionan a continuación:

- Al igual que Losada (2010) y de la Cierva (2015), Crespo et al. (2017) indica que el primer paso es conocer quién es el público objetivo, cuáles son sus necesidades y motivaciones, antecedentes culturales, la historia de la comunidad, su ubicación y sus valores. Esta recogida de información va a permitir construir el mensaje de acuerdo a las características del público objetivo.
- No recurrir a excesivos tecnicismos, principalmente porque aquello no solo denota una falta de preparación del portavoz para explicar un hecho concreto, sino también porque genera cierta desconfianza, como un intento de confundir y ocultar ciertas cosas a la población bajo términos poco conocidos (Ruano, citado en Crespo et al., 2017).
- Los mensajes deben ser directos, comprensibles y con la capacidad de aportar la máxima información a fin de reducir la sensación de angustia e incertidumbre.
- Los líderes políticos, en su mayoría, son los voceros de los mensajes. En ellos los ciudadanos depositan su confianza y los consideran responsables de solucionar las dificultades que genera la crisis.
- Después de la difusión de la postura institucional, es necesario recibir retroalimentación para conocer en qué condiciones está llegando el mensaje a las audiencias clave.

Del análisis de las cuatro propuestas, encontramos un denominador común: el mensaje debe ser formulado en base a las expectativas del público, es decir, sobre lo que este necesita saber. Además, el lenguaje del mensaje debe ser sencillo y fácil de entender.

Por otro lado, cada propuesta tiene particularidades novedosas en torno a la construcción del mensaje, las que me parece adecuado unificarlas. Esto lo vamos a desarrollar en el siguiente acápite.

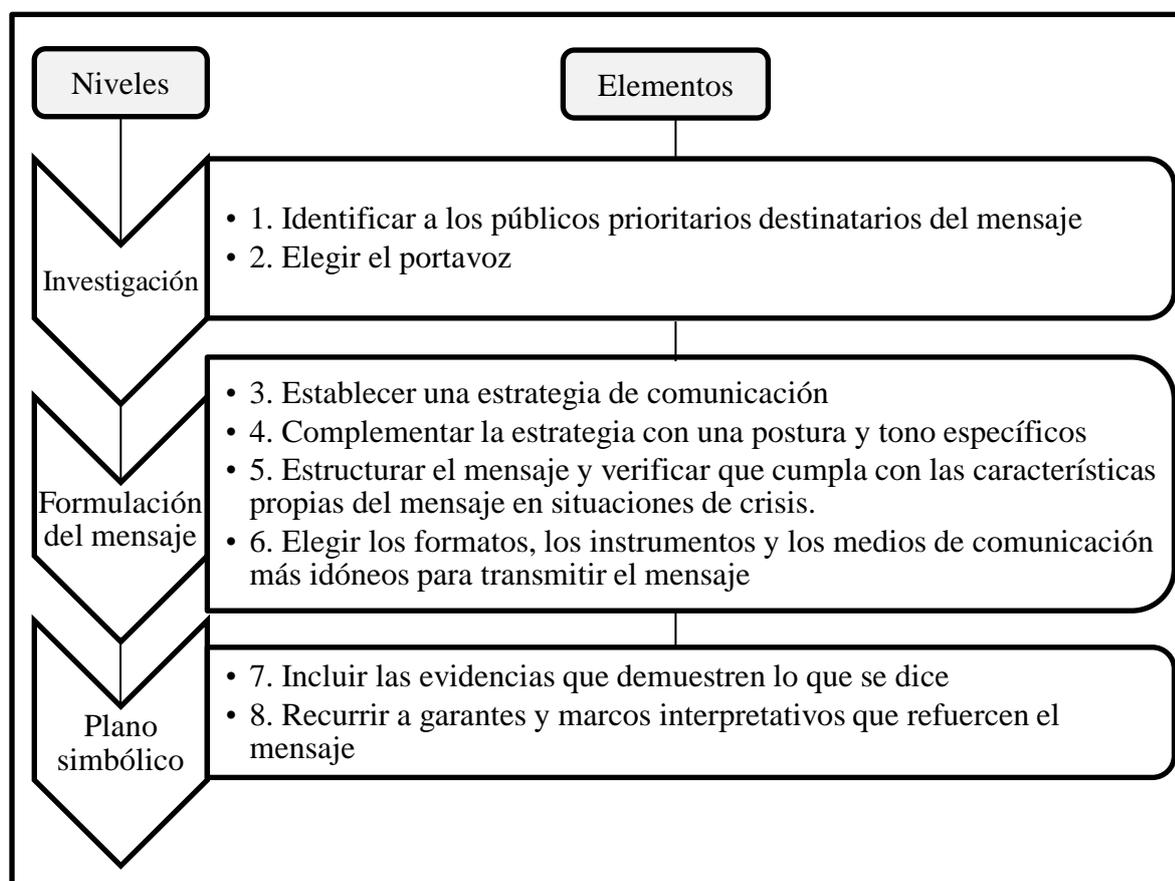
## 2.2 Propuesta de un modelo para la elaboración del mensaje en una crisis de Gobierno

Después de haber revisado las propuestas de los estudiosos de la comunicación de crisis en torno a la elaboración del mensaje, en este punto hemos unificado esas propuestas bajo unas pautas indispensables que se deben tener en cuenta para la elaboración del mensaje frente a una crisis en el sector gubernamental.

De esta manera, hemos unificado los aportes en ocho elementos y los hemos agrupado en tres niveles (ver figura 1).

### Figura 1.

*Modelo de los 8 elementos para la elaboración del mensaje en una crisis de Gobierno*



Fuente: Elaboración propia

El primer nivel hace mención a la investigación que debe realizarse en torno a la crisis, para saber con exactitud quiénes son nuestros públicos a los que debe ir dirigido el mensaje y sobre ello tomar la decisión de quién será el responsable de transmitirlo. Estos dos elementos son importantes, porque nos van a permitir construir el mensaje en base a las expectativas de los públicos que requieren una atención inmediata por parte de la institución, la cual estará representada por una persona que se encargará de la comunicación durante la crisis. Si esta persona no lo hace bien, entonces fallará toda la comunicación con los públicos.

El segundo nivel trata sobre la propia formulación del mensaje y su transmisión. Aquí se encuentra la estrategia, la postura, el tono, la estructura que debe tener el mensaje, las características que debe tener, el formato, los instrumentos y los medios por donde se va a transmitir el mensaje.

El tercer nivel que se debe tener en cuenta se ubica en el plano simbólico. Aquí se encuentran las evidencias, garantías y marcos interpretativos que, aunque son un complemento del mensaje, son igualmente importantes porque están encaminados a reforzar el mensaje y conectar con los públicos prioritarios.

A continuación, describiremos cada uno de los elementos de acuerdo a cómo deben ser ejecutados durante una crisis gubernamental.

### **2.2.1 Identificar a los públicos prioritarios destinatarios del mensaje**

El primer paso imprescindible para la elaboración de los mensajes consiste en identificar al público que necesita primordialmente la respuesta de la institución. A partir de ello, investigar sus necesidades, temores, expectativas y percepción que tienen de la institución en el momento de la crisis. De esta forma, los mensajes serán más eficaces si se ajustan de manera estratégica a estas variables (De la Cierva, 2015; Murray-Johnson, Witte, Liu y Hubbel, 2001).

En el caso de una crisis gubernamental, priorizar a un determinado grupo sobre el total de la población suele ser complicado, ya que en este tipo de crisis “los involucrados son todos los ciudadanos, sea de modo directo o indirecto” (Riorda, 2011a, p. 17).

Sin embargo, creemos conveniente clasificar a los receptores de nuestros mensajes de acuerdo con la información que ellos necesitan conocer y las expectativas que tienen respecto al gobernante, así tenemos: público interno, público externo y medios de comunicación. El correcto tratamiento de los públicos facilitará la elaboración de los mensajes

**2.2.1.1 Mensajes dirigidos al público interno.** Aquí se encuentran los funcionarios y empleados de la institución pública. Cuando una crisis de Gobierno estalla, se debe informar a

este público la respuesta oficial, de preferencia por parte del gobernante, o por algún representante anteriormente conocido por el público interno. Sin embargo, en varias ocasiones, a este sector se le deja de lado por atender al público externo.

Es importante y necesario considerar mensajes exclusivos para el público interno. Estos deben detallar la situación real por la que pasa la institución, incluso se le puede entregar un documento escrito con los puntos importantes de la versión oficial que expone el gobernante o un documento digital o video a través de la web institucional de uso interno (De la Cierva, 2015). El objetivo es que todos manejen un único mensaje, porque pueden ser de mucha ayuda para transmitir la versión institucional entre su círculo cercano.

De esta manera, la comunicación interna cobra un papel fundamental en la gestión de la crisis por dos características: la primera, porque quienes conforman este grupo son los “encargados de continuar con la normalidad productiva de la organización mientras se resuelve la situación delicada” (Losada, 2010, pág. 93); la segunda, porque sirven de fuente para propalar la información que la institución quiere que los públicos externos conozcan (Crespo et al., 2017).

Si no logramos transmitir a este público la información oficial, en algún momento los medios de comunicación van a buscar a estos funcionarios o trabajadores del sector para que den un alcance sobre los hechos.

Así pues, resulta importante que el gobernante mantenga un vínculo cercano de comunicación con sus funcionarios y empleados, especialmente en situaciones de crisis, pues constantemente quienes conforman este público serán llamados por los medios de comunicación a dar sus versiones del hecho, por lo que se trata de lograr cohesión entre todos y unificar los criterios de la respuesta (Losada, 2010).

En el caso de que no se logre articular los mensajes entre todos los trabajadores por la premura del tiempo, será mejor recomendar a este público que no se pronuncie en la esfera pública, pues múltiples posiciones generan mayores desentendimientos (Riorda y Cabas, 2005).

La importancia de este grupo radica en que, si logramos que tenga la información necesaria de lo que está pasando y de lo que el gobernante está haciendo para dar una solución, estas personas podrán convertirse en “aliados y multiplicadores” del mensaje oficial (Del Castillo, 2016, p. 901).

**2.2.1.2 Mensajes dirigidos al público externo.** Delimitar los mensajes que se transmiten al público externo depende del tipo de crisis. Por ejemplo, si se trata de una crisis

por alguna conducta irregular del gobernante, necesariamente se tiene que comunicar a todo el país la explicación del caso. En cambio, si se trata de una crisis por algún desastre natural, los mensajes deben estar dirigidos a los afectados o familiares de las víctimas y, después, con la sociedad en general que también tiene derecho a saber lo que pasa.

Los afectados por la crisis (o víctimas) son las personas que han sufrido daños como consecuencia de algún desastre. Las víctimas constituyen la base para el cierre operativo y político de la situación crítica. La atención que se le da a este público puede ser determinante para la imagen del gobernante, pues la percepción de la sociedad estará definida por el modo en que la institución se hace cargo de las víctimas de la crisis (Filizzola y López, citado en De la Cierva, 2015).

En consecuencia, la institución gubernamental debe mostrar con el público afectado “actitudes empáticas de cercanía (...) ofreciendo un apoyo inmediato técnico y moral hacia las víctimas” (Crespo et al., 2017, p. 66). Por tal motivo, se requiere una comunicación directa con este público, sin intermediarios.

**2.2.1.3 Mensajes dirigidos a los medios de comunicación.** Los medios de comunicación constituyen un público especial en su rol de mediador entre los actores políticos y la opinión pública.

En la actualidad, “las redes sociales han hecho que los medios [tradicionales] hayan perdido el monopolio de la mediación en el diálogo social” (De la Cierva, 2015, p. 137), haciendo más fácil la comunicación directa con la ciudadanía. Sin embargo, los medios de comunicación siguen teniendo un papel informativo importante en la crisis de una institución gubernamental, a tal punto que una mala interacción con este público, puede contribuir a agravar la crisis de forma irremediable (Losada, 2010).

Como sostiene Casero (2008), “la crisis política es un momento clave en la interacción entre la profesión periodística y los actores políticos” (p. 154). Por eso, los medios siempre van a estar pendientes de cada paso que dé la institución en su proceso de resolución de la crisis, mientras que, los actores políticos van a estar pendientes de lo que de ellos se diga en los medios de comunicación porque, entre otras cosas, el mensaje se multiplica a millones de personas.

Por ello, es necesario elaborar mensajes pensados para cubrir las expectativas de este público, en los que se transmita la postura oficial del gobernante. En esa línea, como sugiere Losada (2010), nuestro mensaje dirigido a este público debe “intentar convencer de que ellos

tienen un papel social que cumplir: explicar el debate a sus públicos, articular el discurso público, conseguir el consenso social” (p. 136).

### **2.2.2 Elegir el portavoz**

El portavoz será la persona que asuma la comunicación durante el proceso de la crisis. El portavoz debe ser una persona “capaz de transmitir el mensaje de la institución a los diversos públicos, y en particular a los medios de comunicación” (De la Cierva, 2010, p. 246).

La elección de un portavoz responde a diferentes dimensiones, entre ellas el tipo de crisis y la gravedad del hecho, por eso su designación no puede ser improvisada (Crespo et al., 2017). En el caso de las crisis políticas, que atañen a un gobernante, se requiere “que sean los presidentes de Gobierno (...) los que muestren al mundo la gestión de la crisis” (Crespo et al., 2017, p. 59).

En la misma línea, Riorda (2011a) indica que, “a diferencia de muchos procesos del sector privado que recomiendan las figuras de voceros, las crisis políticas –por su sobrecarga de incertidumbre y expectativas– no admiten la transferencia del liderazgo tan fácilmente”. Por eso, se prefiere que sea el gobernante quien asuma la comunicación durante la crisis.

Si el gobernante delega la comunicación, deberá hacerlo a un representante anteriormente conocido por la opinión pública, de tal forma que esa persona tenga legitimidad y autoridad suficiente para hablar en nombre de la institución.

### **2.2.3 Establecer una estrategia de comunicación**

Los mensajes que se transmiten durante la crisis deben responder a una estrategia trabajada en conjunto por el asesor o los asesores de comunicación y el gobernante. Es imprescindible mantener una única estrategia durante el proceso de la crisis, porque cambiar de estrategia puede generar en la opinión pública cierto clima de desconfianza y falta de credibilidad hacia el gobernante.

Encontramos cuatro estrategias de comunicación en contextos de crisis:

**2.2.3.1 Estrategia del silencio.** Consiste en no comunicar a los medios de comunicación y, por consiguiente, a la opinión pública sobre un tema específico que probablemente conduzca a la institución a la crisis. Sin embargo, tarde o temprano los medios y la opinión pública se enterarán de esto y las consecuencias serán catastróficas para la institución por haber ocultado información importante.

También se da cuando “la empresa no responde a las acusaciones o denuncias a raíz de una crisis, sin confirmar ni desmentir, por lo tanto, su existencia o su responsabilidad en ella” (Losada, 2010, p. 126). En ese sentido, “no decir nada” constituye “una respuesta que, al ser

tan abierta y tan poco definida por el interesado, deja un espacio semántico muy grande para ser llenado con cualquier tipo de interpretación” (Elizalde, 2011, p. 162).

Los especialistas en comunicación de crisis concuerdan en que esta estrategia es peligrosa y se debe descartar cuando se está frente a una crisis de nivel grave, pues la imagen y la reputación de la institución pueden verse dañada. Como consecuencia, los medios, al no tener respuesta de los principales responsables de la crisis, buscan otras fuentes de información, aunque no sean las más adecuadas (Crespo et al., 2017). Esto solo potencia la crisis y la transmite a más personas.

El silencio de una institución frente a una crisis es peligroso. En ese sentido, “es mucho más eficaz una intervención breve e incompleta, pero inmediata, que un texto largo y exhaustivo, pero 24 horas después” (De la Cierva, 2015, p. 251).

Esta estrategia solo llega a ser justificable en el caso de “rumores infundados o ridículos” (Losada, 2010, p. 126), o cuando “los medios de comunicación apenas se hacen eco de la noticia” (Crespo et al., 2017, p. 79), pues no tienen los suficientes argumentos para sostenerse en el tiempo.

Por tanto, “es necesario actuar con diligencia, y actuar significa hablar: en tiempo de crisis, quien calla, otorga” (De la Cierva, 2015, p. 251).

**2.2.3.2 Estrategia de la negación.** Como su mismo nombre lo indica, consiste en negar cualquier situación que afecte a la institución o, en todo caso, negar la crisis para evitar su propagación. La negación “es la reacción más intuitiva de una organización afectada por una crisis” (Losada, 2010, p. 129). Se cree que, negando la crisis o los hechos polémicos, la crisis se extinguirá; pero las experiencias en casos de crisis demuestran lo contrario.

La teoría y la práctica demuestran que, la estrategia de la negación, resulta muy peligrosa para enfrentar una crisis. Nada justifica negar los hechos cuando se sabe que la institución es responsable o si la situación crítica es real. Por tanto, en el momento en que se confirme la crisis, esta afectará irremediablemente la imagen y la reputación del gobernante por haber negado su responsabilidad o los hechos y se habrá perdido la credibilidad ante la opinión pública (Losada, 2010).

La negación de la crisis o de la responsabilidad sobre ella no puede ocultar la verdad. Como asegura Benoit (citado en Herrero y Marfil, 2016), “una organización que de manera falsa niega su responsabilidad por acciones ofensivas, se arriesga sustantivamente (sic) a dañar su credibilidad si la verdad emerge” (p. 184).

Decir la verdad de los hechos, salir al frente y tomar la iniciativa de la comunicación resulta importante. En este sentido, “es preciso desechar algunas ideas carentes de fundamento, que no son más que prejuicios, por ejemplo, de que el público se dejará llevar por el pánico si tiene toda la información del hecho” (De la Cierva, 2015, pág. 88).

Por tanto, la estrategia de la negación solo es válida en “situaciones muy concretas y siempre y cuando hayamos recogido toda la información que nos permita asegurar completamente que no existe tal crisis o que no somos en absoluto responsables de ella” (Losada, 2010, p. 129).

**2.2.3.3 Estrategia de la confesión.** Consiste en el reconocimiento de los actos o la responsabilidad de la crisis por parte del actor político. La confesión sincera es la mejor opción para salir de una situación crítica, tal como se comprueba en la mayoría de los ejemplos de gestiones exitosas de crisis (Losada, 2010).

Además, la confesión se corresponde con uno de los fundamentos éticos basados en el sentido moral común (De la Cierva, 2015). Pero, la confesión debe ir acompañada de las soluciones que va a emprender o que ya está emprendiendo la institución para atender a los afectados de la crisis y los hechos que la causan.

Un aspecto importante es que la confesión del actor político evita distorsiones del mensaje, porque se convierte en fuente oficial de la información (Crespo et al., 2017).

**2.2.3.4 Transferencia de responsabilidades.** Esta estrategia consiste en responsabilizar a un tercero por los hechos sucedidos para salvaguardar la imagen y la reputación del gobernante y de la institución.

Puede resultar tentador recurrir a esta estrategia; sin embargo, los estudios indican que el público no toma a bien las justificaciones basadas en culpar a otros (De la Cierva, 2015). Esta estrategia hace que la institución “se convierta en acusadora pública (...) por lo que es un procedimiento poco utilizado y solo en momentos y circunstancias muy concretas” (Losada, 2010, p. 133).

Aun cuando se tiene la plena seguridad de que la institución no es la responsable de la crisis, es suficiente que el gobernante o vocero de la institución transmita sus mensajes con información basada en datos, cifras o fechas que se requieran para aclarar que la institución no es la responsable de la crisis, sin decirlo explícitamente, porque “la gente sabrá interpretar” (De la Cierva, 2015, p. 91).

Si la institución decide enfocar su estrategia en esta dirección, “debe completarla necesariamente con una actitud abierta y colaboradora (...) para trabajar por la mejor solución de la situación, a pesar de estar exenta de responsabilidad” (Losada, 2010, p. 133).

#### 2.2.4 *Complementar la estrategia con una postura y tono específicos*

La percepción es muy importante en cualquier mensaje, mucho más en una situación crítica. Por esta razón, el mensaje del actor político debe ser contundente y debe estar encaminado a persuadir de manera positiva en la percepción de la audiencia (Elizalde, 2011).

Una manera de hacerlo es reforzando la estrategia de comunicación elegida con posturas y tonos que permitan enganchar con el público de la mejor manera posible. La postura debe guardar coherencia con la estrategia, y el tono debe reforzar lo que se dice a través de la entonación, por eso este último solo es aplicable a los mensajes audiovisuales.

En ese sentido, en la tabla 1 presentamos los tipos de posturas y tonos que refuerzan cada una de las estrategias de comunicación:

**Tabla 1.**

*Posturas y tonos del mensaje según la estrategia de comunicación*

<b>Estrategia</b>	<b>Postura</b>	<b>Tono</b>
Estrategia del silencio	- Evasión: el emisor no responde ante cualquier situación relacionada con la crisis.	-
Estrategia de la negación	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reafirmación: el emisor recuerda al público lo bien que trabajó en el pasado, con el objetivo de evitar ser relacionado con el hecho polémico.</li> <li>- Justificación: muestra evidencia relacionada a constatar que no tiene nada que ver con el problema en cuestión.</li> <li>- Compensación: aunque dice que no tiene nada que ver con lo que se le acusa, ofrece elementos para contrarrestar la crisis y está predispuesto a ayudar en su solución.</li> <li>- Acciones correctivas: la estrategia de la negación se complementa con el anuncio de algunos cambios para que la crisis no vuelva a suceder.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Enfático: aclara los hechos con fuerza de expresión para realzar la importancia de lo que dice.</li> <li>- Preocupado: habla con intranquilidad y asombro sobre los hechos suscitados.</li> <li>- Sereno: explica con tranquilidad que no tiene nada que ver con lo que se le acusa.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sufrimiento: además de negar lo hechos, el actor político se muestra visiblemente afectado por lo que está sucediendo.</li> </ul>	
Estrategia de la confesión	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pedido de disculpas: el emisor acepta la responsabilidad y pide disculpas por ello.</li> <li>- Sufrimiento: el actor político se muestra afectado por la crisis.</li> <li>- Compensación: el emisor ofrece elementos para contrarrestar la crisis y está predispuesto para solucionar el problema.</li> <li>- Acciones correctivas: busca restaurar los hechos sucedidos a partir del anuncio de algunos cambios para que la crisis no vuelva a suceder.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Humilde: se muestra inferior al expresar sus limitaciones y/o responsabilidades sobre la crisis.</li> <li>- Preocupado: habla con intranquilidad sobre los hechos suscitados.</li> <li>- Amable y cercano: se muestra con agrado al público en general e intenta demostrar que está cerca de él.</li> </ul>
Transferencia de responsabilidades	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Justificación: muestra evidencia de que no tiene nada que ver con el hecho crítico para deslindar responsabilidades.</li> <li>- Compensación: aunque culpa a un tercero, ofrece elementos para contrarrestar la crisis y está predispuesto a ayudar en su solución.</li> <li>- Confrontacional: culpa a la oposición política por producir la crisis.</li> <li>- Reafirmación: recuerda al público lo bien que trabajó en el pasado, con el objetivo de evitar ser relacionado con el hecho polémico.</li> <li>- Acciones correctivas: el emisor anuncia algunos cambios para que la crisis no vuelva a suceder.</li> <li>- Sufrimiento: además de transferir la responsabilidad a un tercero, el actor político se muestra afectado por lo que está sucediendo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sereno: se muestra tranquilo sobre la crisis.</li> <li>- Enfático: aclara los hechos con fuerza de expresión para realzar la importancia de lo que dice.</li> <li>- Preocupado: habla con intranquilidad y asombro sobre los hechos suscitados.</li> </ul>

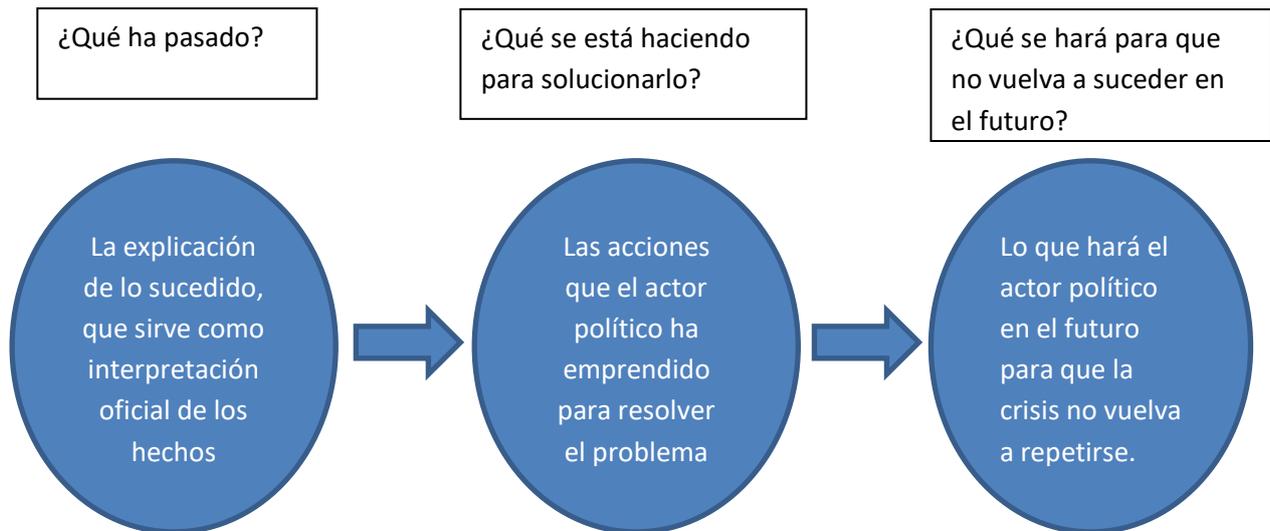
Fuente: Elaboración propia, a partir de De la Cierva (2015) y Riorda (2011a)

### 2.2.5 Estructurar el mensaje y verificar que cumpla con las características propias del mensaje en situaciones de crisis

La explicación de la crisis contiene tres partes que definen la estructura del mensaje: lo que ha pasado, lo que se está haciendo para solucionarlo y lo que se hará para que no vuelva a suceder (ver figura 2).

#### Figura 2.

*Estructura básica del mensaje en situaciones de crisis*



Fuente: Elaboración propia, a partir de De la Cierva (2015) y Losada (2018)

Para una gestión exitosa de la crisis, además de explicar lo que está pasando, es importante y necesario indicar lo que el actor político está haciendo para superar la crisis (a corto plazo) y lo que hará para que no vuelva a suceder (a largo plazo).

Además de la estructura básica que debe tener el mensaje, también debe tener ciertas características que le va a permitir llegar con eficacia a los públicos y así ser comprendido por todos (ver figura 3).

Entre ellas, el mensaje debe ser claro y comprensible para todos los públicos. Cuando se trate de un tema técnico, se debe procurar dar explicaciones sencillas sin recurrir a palabras que sean conocidas solo por profesionales expertos en la materia, porque esto solo denota la falta de capacidad del emisor para explicar el tema. Siempre hay modos de explicar un tema complejo, ya sea con ejemplos, analogías o comparaciones con lo cotidiano.

El mensaje debe ser corto y concreto. Lo recomendable es ir al meollo del asunto, ser directos y no desviarse con otros temas que no tienen nada que ver con el problema. En ese sentido, el mensaje debe tener aproximadamente 4 minutos de duración, en el caso de

presentarse como video, pero esto depende de la complejidad de la crisis, en cuyo caso puede extenderse. En mensajes escritos, no debe exceder la carilla de una página. Sin embargo, su brevedad y concisión no conlleva a suprimir datos que ayuden a esclarecer los hechos, siempre que se relacionen con la razón o causa de la crisis.

La totalidad de los mensajes no deben de contradecirse en el tiempo, por eso se debe mantener el mismo argumento a lo largo de todo el proceso de la crisis. Para no caer en contradicciones, resulta importante evitar difundir especulaciones, ya que estas se basan en datos que no han sido verificados, por lo que no pueden ser seguros antes de que se comprueben.

Además, el mensaje de crisis no debe incluir eslóganes, porque puede crear en la población cierto panorama de incredulidad y desconfianza frente a lo que dice el actor político (Riorda, 2011b).

### Figura 3.

*Características del mensaje en situaciones de crisis*



Fuente: Elaboración propia, a partir de Losada (2010), De la Cierva (2015), Riorda (2011a), Crespo et al. (2017) y Losada (2018)

## **2.2.6 Elegir los formatos, los instrumentos y los medios de comunicación más idóneos para transmitir el mensaje**

Una vez que se tiene definido el contenido del mensaje, se debe elegir el formato y el instrumento de comunicación más idóneo para difundirlo, así como el medio de comunicación que va a facilitar que el mensaje llegue a nuestros públicos prioritarios.

**2.2.6.1 Formatos.** El formato en el que se presenta el mensaje puede ser textual, gráfico o audiovisual. Elegir la forma en que se presentará el mensaje es importante porque va a ayudar a que el público pueda entender y visualizar de forma rápida y adecuada lo que está pasando (Losada, 2018).

**2.2.6.2 Instrumentos de comunicación.** La elección de los instrumentos de comunicación varía de acuerdo a los públicos de la institución gubernamental.

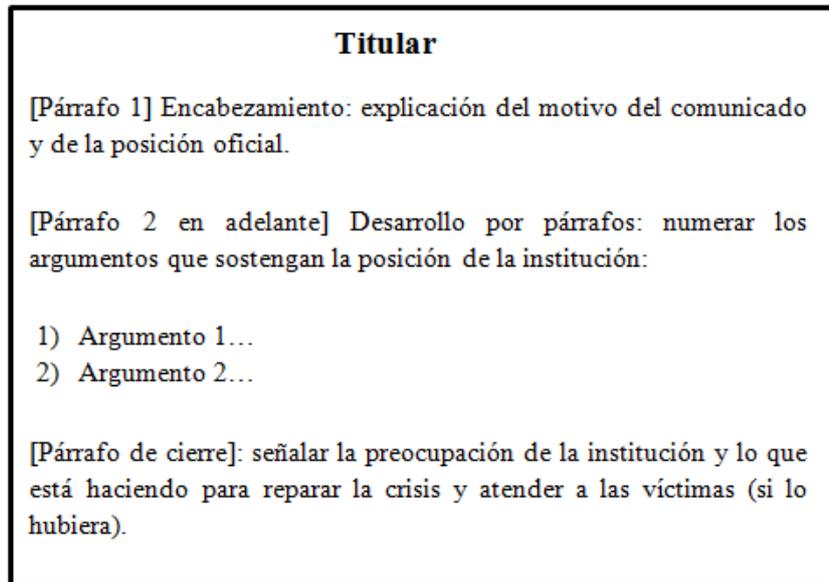
No existe un único instrumento que se defina como el más eficaz en situaciones de crisis; sin embargo, se recomiendan los siguientes:

- a) Comunicado oficial (incluye nota de prensa)

El comunicado indica cuál es la posición oficial de la institución con respecto al hecho que ha desencadenado la crisis. Su formato es el texto. Por sus características, aquí se incluye la nota de prensa porque, al igual que el comunicado oficial, detalla de forma escrita la posición de la institución y la información que quiere transmitir.

Aunque regularmente se ha usado la nota de prensa para la comunicación con los periodistas, abundan los casos en los que la institución la publica en sus redes sociales para difundir su posición oficial a la ciudadanía en general. Por eso, la nota de prensa debe tener una estructura simple, en la que se exponga de manera ordenada los argumentos de la institución (ver figura 4).

Se recomienda enviar un comunicado en los primeros momentos de la crisis, con la finalidad de mostrar que la institución quiere compartir su información con la opinión pública (Cervera, 2015). Esto mejora la percepción de la institución, porque se muestra abierta a responder lo que el público necesita saber.

**Figura 4.***La estructura del comunicado o nota de prensa*

Fuente: Elaboración propia, a partir de Losada (2010)

## b) Declaración – mensaje a la nación

La declaración “es la lectura o narración del comunicado ante las cámaras de televisión o ante los periodistas de radio” (Cervera, 2015, p. 303).

Aquí incluimos el mensaje a la nación, recurso regularmente utilizado por los gobernantes para dirigirse a la ciudadanía. Este instrumento, al ser audiovisual, permite observar los elementos no verbales del gobernante mientras dirige su mensaje a la opinión pública (Crespo et al., 2017). En ese sentido, Cervera (2015), sugiere que la declaración debe narrarse (no leerse) de pie, por 20 o 30 segundos aproximadamente. Pero puede extenderse en temas complejos que necesitan una explicación detallada.

Al igual que en el comunicado oficial, debe usarse un lenguaje sencillo y claro, sin recurrir a palabras técnicas.

## c) Entrevista

La entrevista es el instrumento más utilizado durante una crisis. Permite al actor político dar su versión de los hechos e informar la posición de la institución. Este instrumento

permite difundir el mensaje de crisis en todos los medios de comunicación: televisión, radio, redes sociales y medios impresos.

Es importante tener en cuenta que, antes de conceder una entrevista, el actor político debe “prepararse para cualquier pregunta negativa y no molestarse porque el periodista las haga” (Cervera, 2015, p. 303). Por ende, debe tener un amplio manejo del tema para evitar contradicciones o respuestas con significado ambiguo que se presten a cualquier tipo de interpretación.

#### d) Rueda de prensa

La rueda de prensa es, al igual que la entrevista, el instrumento más utilizado durante una crisis. Permite dar información a varios periodistas en simultáneo, así como a la gente que está sintonizando la rueda de prensa.

Pero, no siempre es necesario recurrir a la rueda de prensa. Cervera (2015) recomienda que la rueda de prensa “debe reservarse para los grandes incidentes, y no hay que precipitarse a la hora de convocarla” (p. 303).

La rueda de prensa debe empezar con la exposición del actor político respecto al tema de la crisis. Después de esto se da pase a los periodistas para que realicen sus preguntas. Para mantener el orden, siempre debe hacer un moderador.

**2.2.6.3 Medios de comunicación.** Los medios de comunicación deben elegirse en función al público objetivo (si usa determinado medio para enterarse de lo que pasa en la institución) y del instrumento y formato que se ha elegido para transmitir el mensaje.

En general, los instrumentos de comunicación anteriormente mencionados, de acuerdo con sus características, se pueden adaptar a los medios tradicionales (televisión, radio, prensa escrita) y a los medios digitales (redes sociales como Facebook, Twitter, Instagram y YouTube).

En la actualidad, el desarrollo de las plataformas digitales permite a los actores políticos enviar sus mensajes de modo directo a la ciudadanía, sin intermediarios, cualidades que son altamente valoradas en contextos de crisis (De la Cierva, 2015; Elizalde, 2011).

Dependiendo del tipo de crisis, habrá públicos que requieran mayor atención que otros. En ese caso, resulta importante la personalización del medio para una comunicación directa con los más afectados. Por ejemplo, “no es lo mismo dar una noticia dolorosa a través de una comunicación formal o un comunicado de prensa que a través de una carta familiar” (De la Cierva, 2015, p. 262).

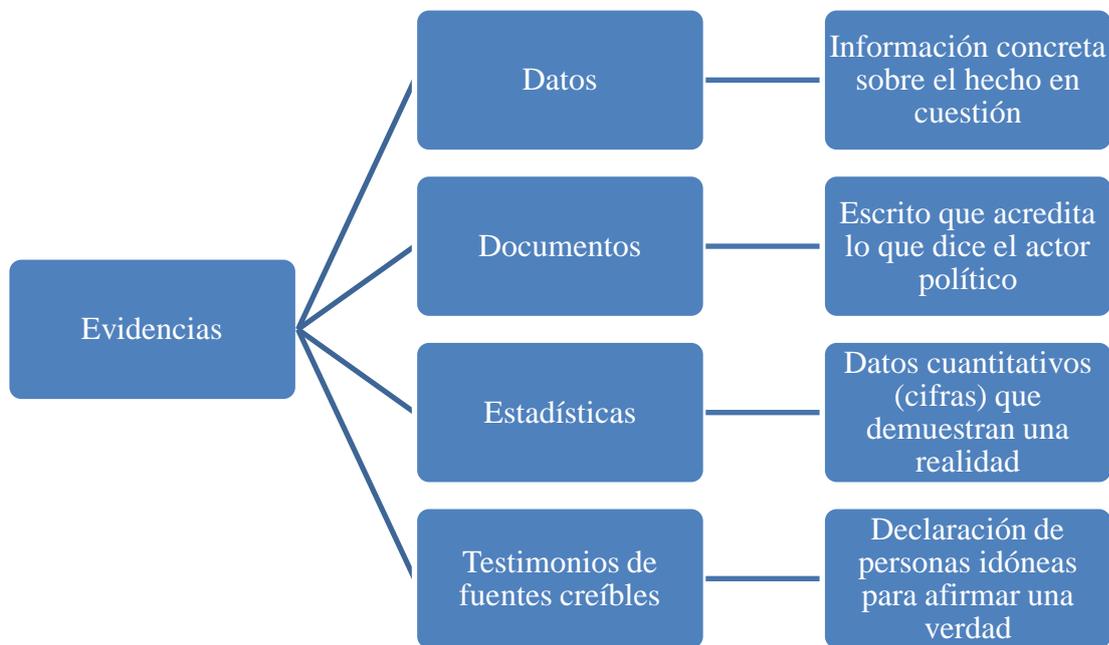
### 2.2.7 *Incluir evidencias que demuestren lo que se dice*

Para hacer creíble el mensaje es importante que el emisor muestre evidencias de lo que está afirmando. Para Remy (2011), el mensaje puede estar validado por “datos, estadísticas o testimonios de fuentes creíbles”, porque “la gente no cree en la información de la propia empresa, de modo que hay que buscar que la misma información sea provista por terceros” (p. 109).

Con ese objetivo, en la figura 5 encontramos los tipos de evidencia que debería incluir el mensaje.

#### **Figura 5.**

*Evidencias que debe incluir el mensaje para ser creíble*



Fuente: Elaboración propia, a partir de Remy (2011)

### 2.2.8 *Recurrir a garantes y marcos interpretativos que refuercen el mensaje*

El mensaje necesita convencer. En ese sentido, es necesario recurrir a ciertos elementos no verbales que presten credibilidad al actor político.

Para tal efecto, es importante incluir a personajes que aparecerán en el mensaje para reforzarlo. A estos les llamamos garantes, porque son personas cuya presencia expresa respaldo al emisor del mensaje. Estos deben tener rango o jerarquía próxima al alto mando.

En este caso, es importante que estos garantes sean “los aliados con los que ya cuenta la institución, ya que una crisis no es un buen momento para hacer nuevos amigos” (De la Cierva, 2015, p. 256).

Y no cualquier amigo, sino uno que forme parte del escenario público y sume a la credibilidad del actor político. Por eso, no debe tener cuestionamientos, de lo contrario empeorará la situación del gobernante. Por ejemplo, los garantes de un presidente podrían ser sus ministros de Estado, su bancada parlamentaria o, incluso, otro presidente, de ser el caso, si se trata de un tema internacional.

Con respecto a los marcos interpretativos, estos “sirven para englobar o limitar los intercambios de mensajes” (Elizalde, 2011, p. 166). Esto significa que las palabras y las acciones del gobernante o funcionario de la institución están orientadas a ser interpretadas bajo un contexto o marco interpretativo, el cual debe ser aprovechado para neutralizar o disminuir la crisis. Por ejemplo, ante una crisis por desastre natural, será mejor dar el mensaje desde el mismo lugar de los hechos, en vez de hacerlo desde el despacho del actor político. Esto visibiliza la implicancia del gobernante con los afectados.

En suma, estos son los ocho elementos del modelo que proponemos para la elaboración del mensaje en una crisis de Gobierno, lo que constituye el principal aporte de esta investigación.

Como segundo aporte, hemos creído conveniente y oportuno aplicar el modelo propuesto en un caso concreto de crisis al más alto nivel. De esta manera, en el siguiente capítulo, analizaremos los mensajes del expresidente Pedro Pablo Kuczynski (PPK) durante el periodo de crisis que lo llevó a la renuncia. Si bien sabemos que la salida de Kuczynski no solo se debió a las fallas en la comunicación, sino a la sumatoria de factores que venía arrastrando (políticos y legales), durante el proceso de crisis se pudo ver que hubo un mal manejo del mensaje y eso es lo que se analizará a partir del modelo propuesto, que será utilizado como base para identificar qué elementos no se tuvieron en cuenta en los mensajes que dio el exmandatario durante la crisis que lo condujo a la renuncia de la presidencia



## Capítulo 3

### **Análisis de los mensajes de Pedro Pablo Kuczynski durante la crisis que lo llevó a la renuncia como presidente de la República del Perú**

#### **3.1 Antecedentes**

Para analizar los mensajes del expresidente Pedro Pablo Kuczynski es necesario conocer los antecedentes del país que marcaron la política peruana y los hechos inmediatos que derivaron en la renuncia del exmandatario. Por ello, en el presente apartado abordaremos la coyuntura política y social que repercutió en la crisis presidencial. Asimismo, veremos los lineamientos de la figura presidencial bajo el régimen democrático y las últimas elecciones presidenciales que dieron como ganador al actor político analizado en esta investigación.

##### **3.1.1 Perú: entorno social y político**

La historia republicana del Perú ha tenido muchos vaivenes entre democracia y autoritarismo, con cambios radicales del régimen político. Así pues, solo “entre 1945 y el año 2000, el Perú ha vivido cinco transiciones a la democracia, y los golpes autoritarios en ese periodo han sido cuatro” (Zapata Ed., 2015, p. 151).

Además de esta singular vida política, la sociedad peruana a finales del siglo XX ha estado marcada por el despliegue de movimientos sociales en busca de la igualdad de derechos y acciones senderistas que, como indica Coral (1994), para 1991 se convirtieron en el problema principal del país. Esto, sumado a la inestabilidad económica y el narcotráfico “agravaron la clásica polarización sociopolítica y la debilidad estatal” (Cotler, 1994, pp. 165-166).

El último golpe de Estado fue en 1992. Se trató de un autogolpe del entonces presidente Alberto Fujimori, en el que “anunció al país la disolución del Parlamento Nacional, la reorganización del Poder Judicial y la Administración de Justicia (...) y finalmente la suspensión de la Constitución vigente” (Balbi, 1992, p. 4).

Con todos estos antecedentes, el Perú recuperó su estabilidad política y democrática en el 2000. Desde esa fecha hemos tenido cuatro elecciones democráticas para elegir a nuestros presidentes. Las últimas elecciones presidenciales del 2016 “fueron particularmente importantes pues de ellas emergió el cuarto presidente electo de manera consecutiva, como no ocurría desde hace más de un siglo” (Tuesta, 2017, p. 36).

Aunque recuperamos la democracia, el último estudio del barómetro de las Américas (Carrión, Zárate, Boidi y Zechmeister, 2018), indica que “en el Perú, el apoyo a la democracia

cayó de 59.7% en 2012 a 52.7% en 2017, (...) lo que ubica al país entre las ocho naciones con menor apoyo a la democracia entre los países de la región” (p. 5).

Esto ocurre principalmente por los altos índices de inseguridad ciudadana y corrupción que percibe la población. En ese sentido, la corrupción ha sido un tema que ha ido creciendo y polarizando al país.

Como consecuencia, el 52% de la población cree que la corrupción es el segundo problema principal del Perú (Ipsos, 2017, septiembre). Una de las razones es el descubrimiento del pago de sobornos de la constructora brasileña Odebrecht a principales candidatos y presidentes del Perú de los últimos 15 años, tal es así que, a partir de este hecho, el 61% de la población tiene mayor desconfianza en el Estado (Ipsos, 2017, septiembre).

En esa línea, los partidos políticos también se han visto afectados por los descontentos de la población. Solo el 7.5% de peruanos tiene confianza en los partidos, lo cual ubica a nuestro país en el nivel más bajo respecto a los demás países de América Latina (Carrión et al., 2018).

Las últimas elecciones que se celebraron en el Perú fueron las de 2016. En aquellas elecciones fue elegido presidente el economista Pedro Pablo Kuczynski, del partido político Peruanos Por el Cambio, con un ajustado margen de diferencia en segunda vuelta contra la contrincante Keiko Fujimori, del partido político Fuerza Popular.

El periodo presidencial, con una vigencia de cinco años, iría de 2016 a 2021; sin embargo, en marzo de 2018, Kuczynski se vio obligado a renunciar a la presidencia y fue sucedido por su vicepresidente Martín Vizcarra, actual presidente del país.

Hasta aquí hemos revisado los hechos políticos y sociales que marcaron hitos en la historia desde que el Perú recuperó la democracia hasta la actualidad. En el siguiente apartado creemos pertinente explorar el marco institucional de la figura presidencial, pues su revisión nos permite tener en cuenta las expectativas de actuación en la esfera pública impuestas por el sistema y que son necesarias para mantener el poder político (Elizalde, 2011).

### ***3.1.2 La institución presidencial bajo el régimen democrático peruano***

En la República del Perú rige el sistema de gobierno democrático y su base de ordenamiento está redactada en la Constitución Política de 1993. La Constitución establece tres poderes del Estado: Ejecutivo, Legislativo y Judicial. La presidencia del Perú es el más alto nivel del Poder Ejecutivo, encargado de dirigir y desarrollar la política de la sociedad y el Estado.

Los presidentes son elegidos por los ciudadanos mediante el sufragio directo, para un periodo de gobierno de cinco años. Según la Constitución Política (1993), “para ser elegido presidente de la República se requiere ser peruano por nacimiento, tener más de treinta y cinco años de edad al momento de la postulación y gozar del derecho de sufragio” (p. 27).

Para efectos del presente trabajo, creemos necesario resaltar las causales de vacancia contempladas en la Constitución (1993):

Artículo 113°. - La Presidencia de la República vaca por:

1. Muerte del presidente de la República.
2. Su permanente incapacidad moral o física, declarada por el Congreso.
3. Aceptación de su renuncia por el Congreso.
4. Salir del territorio nacional sin permiso del Congreso o no regresar a él dentro del plazo fijado.
5. Destitución, tras haber sido sancionado por alguna de las infracciones mencionadas en el artículo 117° de la Constitución.

Entre estas cinco causales de vacancia, el Congreso de la República imputó a Kuczynski la permanente incapacidad moral para gobernar el país, tras descubrir los vínculos que había tenido en el pasado con la empresa Odebrecht.

Revisado el marco institucional de la figura presidencial, a continuación, abordaremos las últimas elecciones celebradas en nuestro país y cómo quedó configurado nuestro sistema democrático.

### ***3.1.3 Las elecciones de 2016 y la configuración de los poderes Ejecutivo y Legislativo***

En febrero de 2016, los cinco candidatos presidenciales con la mayor intención de votos tenían el siguiente orden:

**Tabla 2.**

*Encuesta sobre intención de voto 2016*

Orden	Candidato (a)	Porcentaje
1	Keiko Fujimori	30%
2	Julio Guzmán	18%
3	Pedro Pablo Kuczynski	9%
4	Cesar Acuña	6%
5	Alan García	5%

Fuente: Ipsos (2016, 22 de febrero)

A solo dos meses de las elecciones, Pedro Pablo Kuczynski solo contaba con el 9% de intención de voto. Este panorama cambió a partir del 8 de marzo de 2016, día en el que el Jurado Nacional de Elecciones (JNE) excluyó del proceso electoral a los candidatos Julio Guzmán (Resolución N°197-2016) y Cesar Acuña (Resolución N°196-2016) por haber infringido la Ley de Organizaciones Políticas.

La exclusión de los dos candidatos benefició a Pedro Pablo Kuczynski, pues lo colocó en el segundo lugar de intención de voto (ver figura 6).

### Figura 6.

*PPK sube a segundo lugar en la encuesta de intención de voto 2016*



Fuente: Ipsos (2016, 14 de marzo)

El 10 de abril de 2016 se llevaron a cabo las elecciones presidenciales, en las que la candidata con más votos fue la lideresa del partido Fuerza Popular, Keiko Fujimori. Sin embargo, el 39.86% de votos válidos que obtuvo Fujimori (Onpe, 2016) no le bastó para ser la virtual ganadora pues, como indica la Constitución del Perú (1993), para ser presidente se requiere más del 50% de los votos de la ciudadanía (Artículo 111). Es así como Fujimori pasó a segunda vuelta con el segundo candidato con mayor intención de voto: Pedro Pablo Kuczynski, con el 21.05% de votos válidos (Onpe, 2016).

Con los resultados obtenidos en la primera vuelta, Fuerza Popular logró 73 escaños en el Congreso de la República de un total de 130, lo que significaría que las decisiones políticas dentro del Poder Legislativo estarían al mando del partido fujimorista, pues representaba la mayoría absoluta en la futura toma de decisiones del Congreso.

En la segunda vuelta, el 5 de junio de 2016, el entonces candidato Pedro Pablo Kuczynski aumentó en 166% los votos que logró en la primera vuelta, y superó a la candidata Keiko Fujimori con un ajustadísimo margen de 50.12% frente a 49.88% (Onpe, 2016). Esa fue la segunda vez que Fujimori no llegó a ser la presidenta del país por un pequeño margen de diferencia.

De esa manera, el Ejecutivo estaría gobernado por Kuczynski, del partido político Peruanos Por el Cambio, mientras que el Legislativo estaría al mando de Fuerza Popular – conocido también como fujimorismo, en alusión a su lideresa Keiko Fujimori (ver tabla 3).

**Tabla 3.**

*Resultados de las elecciones de 2016*

Poder Ejecutivo	Partido Político	Presidente
	Peruanos Por el Cambio	Pedro Pablo Kuczynski
Poder Legislativo	Partido Político	Número de congresistas
	Fuerza Popular	73
	Frente Amplio	20
	Peruanos Por el Cambio	18
	Alianza para el Progreso	9
	Partido Aprista Peruano	5
	Acción Popular	5

Fuente: Elaboración propia, a partir de Onpe (2016)

Este escenario configuró un inicio de Gobierno débil, sujeto a la evidente mayoría de la bancada opositora. Tal es así que, el primer día de Gobierno, durante la juramentación de Kuczynski en el Congreso, las arengas “Keiko presidente” comenzaron a circular en el hemiciclo. Este evento no hizo más que comprobar la debilidad de Pedro Pablo Kuczynski en el Poder Legislativo (Ferrari y Ahumada, 2016, p. 75). Así, el entorno político del país se caracterizó por la constante lucha de poder entre el Ejecutivo y el Congreso de la República.

Hasta aquí hemos revisado cómo fue la elección de Pedro Pablo Kuczynski y la debilidad con la que inició su gobierno al que, unido a factores externos, desencadenaron la crisis que lo llevó a la renuncia. Este periodo de crisis es lo que desarrollamos a continuación.

### 3.2 La crisis presidencial (noviembre 2017 – marzo 2018)

La caída de Kuczynski no solo se debió al descubrimiento de supuestos pagos de Odebrecht a sus empresas. Si bien este hecho fue el detonante, su Gobierno ya traía consigo bajas en el Gabinete ministerial promovidas por el Congreso que no hicieron más que precipitar su inminente caída en menos de dos años de gestión al mando del país.

Como asegura Rodríguez (2018), “los gobiernos caen por errores de quienes lo presiden o por los que cometen aquellos que están cerca de estos, que terminan arrastrándolos” (p. 111). En este caso, pensamos que confluyeron las dos premisas.

Por ello, en el presente apartado, intentaremos descubrir la génesis de la caída del expresidente siguiendo el hilo periodístico y cronológico de los hechos.

#### 3.2.1 *Cronología de los hechos*

Los hechos que suscitaron la crisis se pueden englobar en tres ítems concretos: el caso del exasesor Carlos Moreno, la censura de ministros y el descubrimiento de los presuntos pagos irregulares que Odebrecht le habría dado a Kuczynski. Veremos a continuación cada uno de ellos:

**3.2.1.1 El caso del exasesor Carlos Moreno.** Fue el primer escándalo de corrupción que tuvo que enfrentar el Gobierno de Pedro Pablo Kuczynski por los presuntos negocios del ex asesor presidencial en temas de salud, Carlos Moreno, para tercerizar servicios del Sistema Integral de Salud (SIS) en clínicas privadas (Barbero, 2016). Este hecho fue grave, pues “produjo una brusca caída del mandatario en las encuestas en más de 30 puntos” (Rodríguez, 2018, p. 111).

**3.2.1.2 La censura de ministros.** Este punto, marcado por la evidente oposición fujimorista (Fuerza Popular), reinó a lo largo de la corta gestión de Pedro Pablo Kuczynski, tal es así que, durante sus 20 meses de gobierno, el exmandatario llegó a tener más ministros que su predecesor Ollanta Humala en cinco años de gestión (Rodríguez, 2018).

Al comienzo de su gestión, los ministros de Kuczynski gozaban de popularidad y aprobación entre la población, especialmente el ministro de Economía, Alfredo Thorne y el ministro de Educación, Jaime Saavedra (Campos, 2016, 22 de julio). Precisamente, Thorne y Saavedra luego fueron censurados por el Congreso.

Primero, la oposición fujimorista censuró al ministro de Educación, Jaime Saavedra, por “presuntas irregularidades en la compra de computadoras y demoras en obras para los Juegos Panamericanos” (América Noticias, 2017, 15 de septiembre).

Las otras bancadas del Congreso, diferentes a Fuerza Popular, calificaron de prepotente la decisión de los congresistas fujimoristas y consideraron que la censura carecía de argumentos (La República, 2016, 14 de diciembre).

Pese a esto, Saavedra tuvo que dejar su cargo, aun conservando altos índices de aprobación; lo cual fue percibido como un golpe duro al Gobierno. Algunos analistas criticaron a Pedro Pablo Kuczynski no haber defendido a su mejor ministro en ese momento (Rodríguez, 2018). Por eso, muchos coincidieron en que, con este hecho, Kuczynski mostró su debilidad y falta de autoridad (Pighi, 2018, 23 de marzo).

Luego vendrían las interpelaciones a los ministros de Transportes y de Economía, Martín Vizcarra y Alfredo Thorne, respectivamente. Ambos tuvieron que renunciar por una serie de cuestionamientos alrededor de la construcción del aeropuerto de Chinchero, en Cusco (América Noticias, 2017, 15 de septiembre). El entonces ministro de Transportes era también vicepresidente de la República. Enseguida, el fujimorismo pidió también la renuncia de Martín Vizcarra a la vicepresidencia, pero este no renunció a dicho cargo (La República, 2017, 21 de mayo).

Después seguiría la interpelación a la ministra de Educación, Marilú Martens, por una incontrolada huelga magisterial. Para impedir la censura a la entonces ministra, el presidente del Consejo de Ministros, Fernando Zavala, solicitó una cuestión de confianza ante el Parlamento; sin embargo, la decisión en conjunto de Fuerza Popular, con una mayoría absoluta en el Congreso, fue negar la confianza al premier Zavala y a sus ministros (La República, 2017, 14 de septiembre). Es así que Pedro Pablo Kuczynski se vio obligado a formar un nuevo Gabinete ministerial, cuando apenas había cumplido un año en la gestión presidencial.

Pedro Pablo Kuczynski no había reparado en que la oposición fujimorista tenía para él y su Gabinete una seria oposición y que, para tratar de frenarla, se echó de menos la presencia de actores políticos en el Ejecutivo, pues la mayoría de ellos eran técnicos a los que les faltaba el manejo de una adecuada actuación política (Acevedo, 2017; Rodríguez, 2018).

En ese momento, el 42% de la población opinaba que el Congreso de la República le perjudicaba mucho al Gobierno (CPI, 2017, agosto) (ver tabla 4).

La principal razón por la que la población pensaba que el Congreso perjudicaba al presidente era porque no lo dejaban trabajar y no lo dejaban desarrollar su plan de gobierno (ver tabla 5).

**Tabla 4.***Percepción de oposición del Congreso de la República al presidente*

¿Qué tanto diría usted que la oposición del Congreso de la República hacia el Gobierno del presidente Pedro Pablo Kuczynski perjudica su labor, diría que la perjudica mucho, un poco o que no la perjudica en nada?	Total, Perú urbano y rural
LA PERJUDICA...	%
Mucho	42.8
Poco	18.3
No la perjudica	23.1
No sabe/ no opina	15.8

Fuente: CPI (2017, agosto)

**Tabla 5.***Razones por las que la población cree que el Congreso le perjudica al presidente*

Lo perjudican porque...	%
No le dejan trabajar/ no dejan desarrollar su plan de gobierno	45.2
Se oponen a todo lo que el gobierno propone	27.9
No hay diálogo/ no se ponen de acuerdo/ solo hay enfrentamientos	7.6
No hay nuevas leyes que favorezcan al país	3.9
Demoran en aprobar los proyectos/ no los quieren aprobar	3.7
Otras respuestas	7.9
No sabe/ no opina	3.7

Fuente: CPI (2017, agosto)

**3.2.1.3 Los vínculos con Odebrecht.** El Gobierno de Pedro Pablo Kuczynski venía afrontando una difícil situación por los frecuentes enfrentamientos con el Congreso, la estructura de poder débil y la censura de sus ministros; pero el hecho que lo llevó a la crisis fueron las declaraciones de Marcelo Odebrecht, cuando en noviembre de 2017 indicó que había financiado a los candidatos favoritos (con mayor intención de voto) de las últimas campañas presidenciales y, además, reveló que a Kuczynski se le había contratado como consultor de Odebrecht.

Cabe aquí recordar que el exmandatario fue jefe de Proinversión y ministro de Economía en agosto de 2005, cuando a Odebrecht se le adjudicó la licitación de la obra Interoceánica Sur. Pero, hasta este momento, no había ningún documento que certificara las acusaciones de corrupción.

Al principio, Kuczynski negó categóricamente cualquier vínculo con Odebrecht; sin embargo, después reveló que cuando no estaba ocupando un cargo público realizó algunas asesorías financieras a proyectos nacionales que estaban a cargo de Odebrecht.

### 3.2.2 *Los mensajes del expresidente durante la crisis y la repercusión sociopolítica*

Las declaraciones de Marcelo Odebrecht en noviembre de 2017 sobre la contratación de Kuczynski como consultor de Odebrecht hicieron que el mandatario se pronuncie en sus redes sociales negando cualquier vínculo con la empresa en cuestión (ver figura 7).

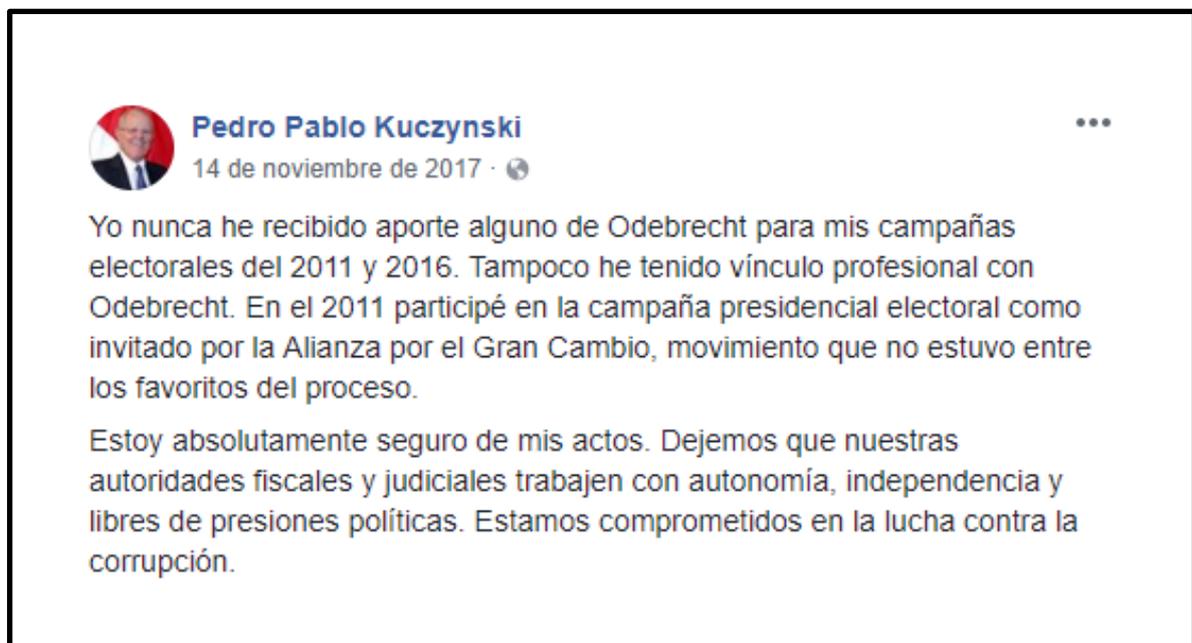
A partir de las declaraciones de Odebrecht y del descubrimiento de unos documentos con supuestos pagos a las empresas de Kuczynski, el Congreso de la República solicitó la vacancia presidencial por incapacidad moral.

En un primer momento este pedido recibió poca aprobación de la población, debido a que se le consideraba una acción prepotente del Congreso, sin que el mandatario pueda defenderse. Tal es así que, en noviembre de 2017, el 57% de la población se mostró en desacuerdo con la vacancia presidencial (CPI, 2017, noviembre) (ver figura 8).

Además, a noviembre de 2017, el 80% de la población desaprobaba la gestión del Congreso (CPI, 2017, noviembre) por considerarla principalmente obstruccionista a raíz de la censura de varios ministros de Kuczynski (ver figura 9).

#### **Figura 7.**

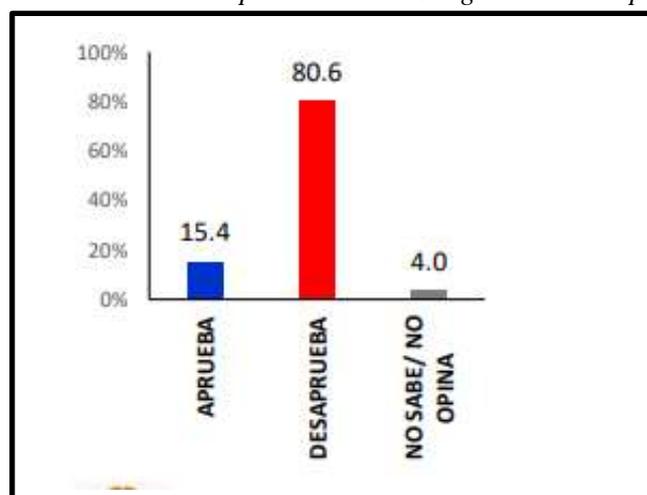
*Primer mensaje de PPK sobre sus vínculos con la empresa Odebrecht*



Fuente: Fanpage Pedro Pablo Kuczynski (@ppkamigo)

**Figura 8.***Encuesta sobre la vacancia presidencial*

Fuente: CPI (2017, noviembre)

**Figura 9.***Encuesta sobre la aprobación del Congreso de la República*

Fuente CPI (2017, noviembre)

El periodo de crisis tuvo como cenit el día 13 de diciembre de 2017, cuando Odebrecht informó a la comisión investigadora del Congreso que pagó más de US\$ 782,000 a la consultora Westfield Capital, propiedad de Pedro Pablo Kuczynski, por asesorías hechas entre el 2004 y 2007, cuando Kuczynski era funcionario público (Gestión, 2018, 22 de marzo).

Además, el gobernante admitió haber asesorado al proyecto H2Olmos, a cargo de Odebrecht, por intermedio de la empresa First Capital, pero afirmó haberlo hecho en el 2012, cuando ya no era ministro de Estado (El Comercio, 2017, 11 de diciembre).

Al conocerse las declaraciones de Marcelo Odebrecht, el Congreso solicitó la renuncia de Pedro Pablo Kuczynski, de lo contrario se iniciaría el proceso legal de vacancia presidencial por una presunta “incapacidad moral permanente”, pues Pedro Pablo Kuczynski había negado anteriormente cualquier vínculo con Odebrecht (Gestión, 2018, 22 de marzo).

El 14 de diciembre, mediante un mensaje a la nación, el entonces presidente anunció que no renunciaría al cargo de presidente de la República (ver anexo 1). En consecuencia, el Congreso siguió adelante con el pedido de vacancia presidencial.

El 15 de diciembre se aprobó la admisión de la moción para iniciar el proceso de destitución de Kuczynski con 93 votos a favor, 17 en contra y cero abstenciones. (Primer proceso de vacancia presidencial contra Pedro Pablo Kuczynski, 2017).

La opinión pública estaba dividida, una parte criticaba a los congresistas opositores de promover una vacancia *exprés*, por lo rápido que se inició el trámite para vacar al presidente, sin que este pudiera tener el tiempo necesario para defenderse; mientras que la otra parte le pedía al presidente que renuncie.

Kuczynski, que ya venía bastante agotado políticamente por la caída de sus ministros, tuvo que presentarse al Congreso para dar su descargo de los hechos e impedir la vacancia (Rodríguez, 2018).

El día 21 de diciembre se realizó la sesión en el Congreso de la República para determinar si Pedro Pablo Kuczynski podía continuar en el cargo. La decisión quedó en manos de los parlamentarios. Este proceso, que se inició a las 9:40 a.m. y terminó pasadas las 11:00 p.m., duró más de trece horas y participaron 119 parlamentarios del Congreso (El Comercio, 2017, 22 de diciembre). A la sesión, el entonces mandatario se presentó junto con su abogado Alberto Borea, quien tuvo a cargo la defensa legal.

La votación de los congresistas se dio poco después de las 11:00 p.m. y tuvo como resultado 79 votos a favor de la vacancia, 19 en contra y 21 abstenciones (El Comercio, 2017, 22 de diciembre). Es necesario precisar que para la vacancia se necesitaban 87 adhesiones.

El entonces mandatario salió airoso del pedido de vacancia, que luego se sabría que no sería la última. El principal motivo por el que no se llegó a dar la destitución presidencial fue gracias a la división de la oposición fujimorista liderada por Kenji Fujimori, el hermano de la lideresa del partido fujimorista, quien, con otros nueve parlamentarios fujimoristas que votaron en contra, permitió que Kuczynski sorteara la vacancia (BBC, 2018, 22 de marzo).

En ese momento, los mensajes de Pedro Pablo Kuczynski se enfocaron en indicar que con su victoria le había ganado a la dictadura, en alusión a la derrota de la oposición fujimorista, y que la democracia había triunfado (ver figura 10).

**Figura 10.**

*Mensaje de Kuczynski después de evitar la vacancia*



Fuente: Facebook Pedro Pablo Kuczynski / Presidencia Perú

Sin embargo, cuando parecía que el orden político se estaba restableciendo, solo dos días después, el 24 de diciembre, Kuczynski concedió el indulto humanitario a Alberto Fujimori, expresidente del Perú, quien cumplía una condena por violaciones de los derechos humanos (Gestión, 2017, 24 de diciembre).

Aunque la gracia concedida por Kuczynski era absolutamente constitucional, el contexto dentro del cual se dio –48 horas después de haberse librado de una vacancia– motivó a la opinión pública a considerar que Kuczynski había negociado con Kenji Fujimori bajo el canje del voto por la no vacancia a cambio del indulto de Alberto Fujimori.

Ante ello, el 25 de diciembre Pedro Pablo Kuczynski dio un mensaje a la nación, en el que justificó su decisión aduciendo que lo hizo por razones humanitarias y por el bienestar del país. En ese contexto, el 60% de la población peruana no estuvo de acuerdo con la forma en la que se dio el indulto a Alberto Fujimori (CPI, 2018, febrero). Así, el 53% de la población consideró que el objetivo del indulto fue un canje político para evitar la vacancia presidencial (ver tabla 6).

**Tabla 6.**

*Razones por las que la población está en desacuerdo con el indulto a Alberto*

*Fujimori*

Está en desacuerdo con el indulto a Alberto Fujimori porque...	%
Fue un negociado político/ para evitar la vacancia de PPK	53.2
Se hizo de forma apresurada/ no fue transparente	11.7
Debió cumplir su sentencia	8.6
No cumplía las condiciones para un indulto humanitario	7.1
No era el momento oportuno por la coyuntura política/ vacancia presidencial	5.4
Está acusado por genocidio	1.9
Otras razones	9.8
No sabe/ no opina	2.4

Fuente: CPI (2018, febrero)

El indulto a Fujimori provocó que miles de ciudadanos organizaran marchas en Lima y otras regiones del país en rechazo a la medida y, esta vez, exigiendo también la salida de Kuczynski (RPP, 2017, 31 de diciembre). Pero esto no fue todo, sino que también miembros de su bancada y gabinete renunciaron por el indulto. Entre ellos, el ministro del Interior, Carlos Basombrío, y el ministro de Cultura, Salvador del Solar.

La renuncia del ministro de Cultura representó una baja importante en la gestión de Pedro Pablo Kuczynski, pues con la salida de del Solar, Kuczynski perdió a uno de sus ministros con más aprobación (La República, 2017, 26 de diciembre).

Por su parte, tres congresistas de su bancada (Peruanos Por el Kambio) renunciaron también tras el indulto:

“En ningún momento se nos informó que ya se había presentado una solicitud por parte del reo y que esta venía siendo procesada con inusitada rapidez [...]. Esto quiebra la necesaria relación de confianza que un congresista oficialista debe tener con el Gobierno que apoya”.

- Alberto de Belaunde, vía Twitter

“Respeto la autoridad y discrecionalidad del señor presidente, pero también respeto mis propias convicciones. No comparto indulto a Alberto Fujimori”

- Vicente Zeballos, vía Twitter

“Respeto la prerrogativa del presidente de la República de conceder el indulto humanitario, pero no comparto la manera cómo se ha ejercido. Lamento tener que anunciar que en los próximos días formalizaré mi renuncia a la bancada”

- Gino Costa, vía Twitter

A esto se suma la renuncia de ocho funcionarios en los diversos ministerios, así como ocho trabajadores de TV Perú y Radio Nacional (La República, 2017, 26 de diciembre).

En enero de 2018 Kuczynski juramentó un nuevo gabinete denominado “Gabinete de la Reconciliación”, en alusión al contexto que se vivía: haber salido victorioso de la vacancia y el posterior indulto a Alberto Fujimori.

Días después del indulto, las bancadas Frente Amplio, Nuevo Perú y el congresista Cesar Villanueva de Alianza para el Progreso alistaron un nuevo pedido de vacancia al que se añadía el irregular indulto a Fujimori. Pero, este no prosperó hasta dos meses después (8 de marzo de 2018) cuando la bancada fujimorista se unió a la solicitud de un nuevo pedido de vacancia ante las nuevas evidencias que supuestamente daban cuenta de los vínculos de Kuczynski con Odebrecht (Silva, 2018, 7 de marzo).

En ese momento los mensajes de Kuczynski se enfocaron en culpar al fujimorismo de querer retirarlo de la presidencia bajo un segundo pedido de vacancia presidencial con los mismos argumentos del primero.

Por su parte, la opinión pública consideraba que el nuevo pedido era exactamente igual al anterior, sin ninguna prueba nueva. Así dejó constancia una encuesta de Perú 21 (2018, enero) en el que el 61% de la población creía que el segundo pedido de vacancia contra Pedro Pablo Kuczynski no iba a prosperar.

Sin embargo, ante la filtración de nuevos documentos de la Unidad de Inteligencia Financiera de Perú que mostraban supuestas transferencias de dinero de Westfield Capital y First Capital a cuentas personales de Kuczynski, el 45.4% de la población consideró que el mandatario debía renunciar al cargo por voluntad propia (ver tabla 7).

En este último trance de la crisis, los mensajes de Kuczynski se volvieron más enfáticos en culpar al fujimorismo de promover un segundo pedido de vacancia.

Un día antes de la sesión parlamentaria en la que se debatiría el pedido de vacancia presidencial, el 20 de marzo de 2018, se conoció a través de los medios de comunicación unos audios del congresista fujimorista Moisés Mamani, en los que daba cuenta de una supuesta compra de votos a favor de votar en contra de la vacancia presidencial, esto a cambio de obras y puestos de trabajo según intereses personales.

Inmediatamente después de la difusión de estos audios, la presidenta del Consejo de Ministros, Mercedes Aráoz, y los ministros Carlos Bruce (Vivienda, Construcción y Saneamiento) y Bruno Giuffra (Transportes y Comunicaciones) dieron una conferencia de prensa en la que negaron rotundamente cualquier tipo de negociación. Ellos admitieron recibir a congresistas en su despacho, pero no para negociar la vacancia presidencial, sino como algo recurrente para discutir los principales problemas del país y dar alternativas de solución en las que pueden trabajar juntos (RPP, 2018, 20 de marzo).

Como señala Rodríguez (2018), los audios de Mamani representaron “una verdadera bomba atómica política en el país de la cual nadie pudo librar al presidente” (p. 113). Al día siguiente de la difusión de los audios, Pedro Pablo Kuczynski anunció su renuncia a la presidencia del Perú mediante su último mensaje a la nación.

La deserción del presidente del Perú, Pedro Pablo Kuczynski puso punto final a un Gobierno que duró un año, siete meses y 21 días.

### **Tabla 7.**

*Encuesta respecto a la continuidad de Kuczynski como presidente*

¿Qué diría usted con respecto al presidente Pedro Pablo Kuczynski?	%
Debería continuar como presidente hasta el final de su mandato	33.7
Debería presentar su renuncia por voluntad propia	45.4
Debería ser vacado en su cargo	19.5
No sabe/ no opina	1.4

Fuente: CPI (2018, febrero)

### **3.3 Análisis de los mensajes de Pedro Pablo Kuczynski según las pautas que se deben tener en cuenta en una crisis de Gobierno**

Hemos querido aplicar el modelo propuesto de los ocho elementos al análisis de los mensajes del expresidente Pedro Pablo Kuczynski durante el periodo de crisis que afrontó. De esta manera, vamos a saber si los mensajes de Kuczynski tuvieron en cuenta los elementos esenciales para la elaboración del mensaje en una situación de crisis gubernamental.

El periodo analizado va del 14 de noviembre de 2017 al 21 de marzo de 2018 (ver anexo 1). Hemos elegido estas fechas porque:

- El 14 de noviembre Kuczynski dirige su primer mensaje a la ciudadanía, después de que la comisión investigadora del Congreso solicitara su presencia para responder sobre las

declaraciones de Marcelo Odebrecht que lo involucraban directamente con presuntos aportes económicos.

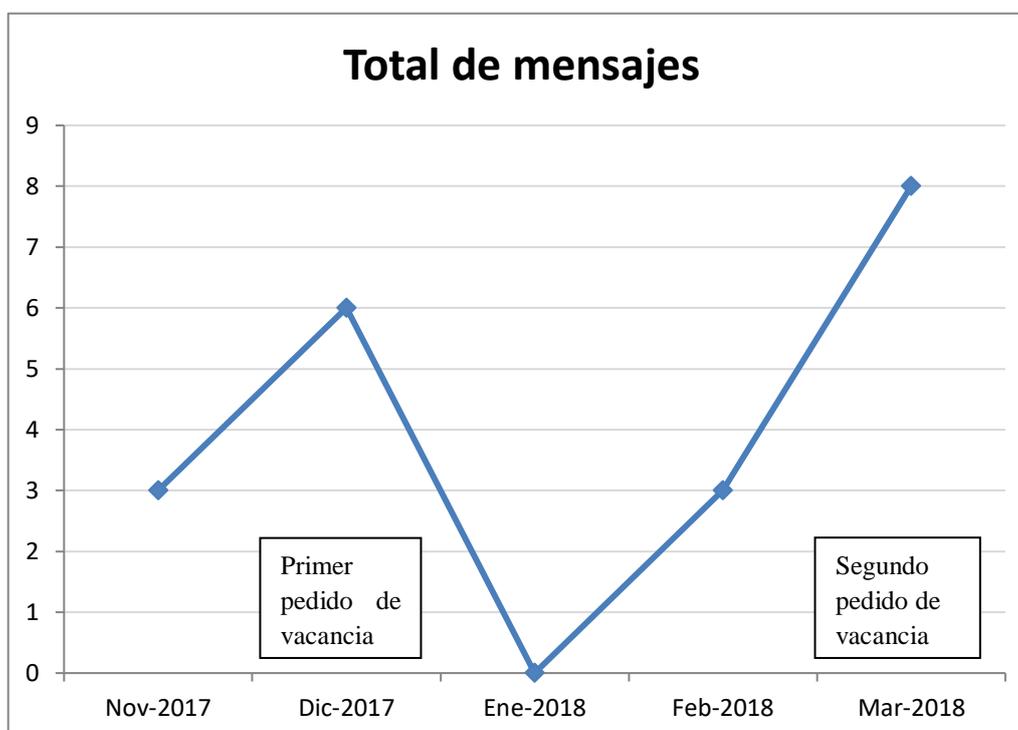
- El 21 de marzo de 2018 Kuczynski renunció a la presidencia, después de haber tenido de por medio un segundo pedido de vacancia presidencial y tras afrontar un escándalo por compra de votos a fin de que los parlamentarios no votasen por la vacancia.

Durante este periodo, el expresidente Kuczynski dio más de un mensaje a la población de temas relacionados a su gestión y a la crisis. Por tanto, para determinar las unidades de análisis en la presente investigación, solo se tuvieron en cuenta aquellos mensajes en los que el entonces mandatario respondió a las acusaciones sobre presuntas financiaciones y negocios ilícitos con la empresa Odebrecht y en los que se defendió del pedido de vacancia presidencial.

De ellos se seleccionó los que se constituyen como texto o discurso con idea completa (aquellos que tienen argumentos de defensa) y se descartaron aquellos mensajes breves que mencionan el tema de la crisis de manera circunstancial (ver anexo 1). De este modo, se obtuvo un total de 20 mensajes que serán nuestras unidades de análisis.

### Figura 11.

*Cantidad de mensajes dados por el expresidente Pedro Pablo Kuczynski, de noviembre de 2017 a marzo de 2018*



Fuente: Elaboración propia

Como podemos constatar en la figura 11, los picos más altos se dan en diciembre de 2017 y marzo de 2018, meses en los que se admitió el pedido de vacancia presidencial dado por el Congreso de la República; de esta manera se evidencia que en estas fechas la tensión por la crisis aumentó significativamente, así como los mensajes del exmandatario.

La obtención de los mensajes se hizo posible gracias a que todo el material fue publicado en las cuentas de Facebook y Twitter de Pedro Pablo Kuczynski y de la Presidencia del Perú: @ppkoficial, @ppkamigo y @presidenciaperu.

### 3.3.1 Metodología

Se aplicó la técnica del análisis de contenido para el análisis de los mensajes de Pedro Pablo Kuczynski durante el periodo de crisis que afrontó (noviembre de 2017 – marzo de 2018) (ver tabla 8).

#### **Tabla 8.**

##### *Ficha técnica del análisis de los mensajes de Pedro Pablo Kuczynski*

Método de estudio	Cuantitativo
Técnica	Análisis de contenido
Periodo de análisis	14 de noviembre de 2017 – 21 de marzo de 2018
Definición de unidad de análisis	Análisis de los mensajes de PPK en los que el exmandatario respondió a las acusaciones sobre presuntas financiaciones y negocios ilícitos con la empresa Odebrecht y en los que se defendió del pedido de vacancia presidencial
Total de unidades analizadas	20 mensajes
Levantamiento de información	Ficha de concepto y ficha de contenido elaboradas por la autora
Procesamiento de información	Tablas de Excel

Fuente: Elaboración propia, a partir de Chunga (2019)

Para este objetivo, hemos elaborado una ficha de análisis sobre la base del modelo propuesto en esta investigación, que se aplicará a cada mensaje emitido por el expresidente durante el periodo de crisis. Esta ficha de análisis contiene como categorías los elementos que debe tener en cuenta el mensaje en contextos de crisis, tal como se detalla en la tabla 9:

**Tabla 9.***Categorías de análisis de acuerdo al modelo propuesto de los ocho elementos*

Elemento	Categoría	Objetivo
Elegir el portavoz	Portavoz del mensaje	Identificar si la persona escogida para transmitir el mensaje es la más idónea
Establecer una estrategia de comunicación	Estrategia del mensaje	Identificar qué estrategia se utilizó durante la crisis y si esta se ajusta a las recomendaciones del modelo propuesto
Completar la estrategia con la postura y el tono	Postura del mensaje	Identificar qué postura adoptó el actor político y si esta va de acuerdo a la estrategia utilizada
	Tono del mensaje (aplicable solo en mensajes audiovisuales)	Identificar el tono del mensaje y si este va de acuerdo con la estrategia anteriormente seleccionada
Darle estructura al mensaje y verificar que cumpla con las características propias del mensaje en situaciones de crisis	Estructura del mensaje	Identificar si el mensaje siguió la estructura planteada en esta investigación
	Características del mensaje	Identificar si el mensaje cumplió los rasgos esenciales que debe tener el mensaje en situaciones de crisis
Elegir los formatos, los instrumentos y los medios de comunicación más idóneos para transmitir el mensaje	Formato del mensaje	Identificar qué formato se utilizó para transmitir los mensajes.
	Instrumento de comunicación	Identificar qué instrumentos se utilizaron en la difusión de los mensajes, después verificar si son los más idóneas para transmitir los mensajes en situaciones de crisis.
	Medio de comunicación	Identificar qué medio de comunicación se utilizó durante la crisis y si fue el más adecuado.
Incluir evidencias que demuestren lo que se dice	Evidencias que presenta el mensaje	Identificar si el mensaje incluyó evidencias que demuestren lo que se está afirmando.
Recurrir a garantes y marcos interpretativos	Garantes que tiene el mensaje	Identificar si durante la crisis hubo personas que demostraran respaldo al actor político.
	Lugar desde donde se emite el mensaje	Identificar si se aprovecharon lugares específicos para reforzar el mensaje audiovisual.

Fuente: Elaboración propia

Hacemos hincapié que no hemos incluido el elemento “Público afectado” como categoría, debido a que todos los mensajes que se analizan en el presente estudio están dirigidos al público externo (la ciudadanía en general) sin distinción.

Al igual que la categoría, las variables se definieron en base al modelo propuesto en esta investigación. De este modo, vamos a descubrir si los mensajes de Pedro Pablo Kuczynski siguieron los cánones establecidos durante una comunicación de crisis.

En el apéndice 1 y 2 se puede ver la ficha de concepto y la ficha de contenido respectivamente, las que se utilizaron para el análisis de los mensajes del expresidente Kuczynski. En la ficha de concepto se da una explicación detallada del significado de cada una de las variables que forman parte de la ficha de contenido.

### 3.3.2 Análisis y resultados

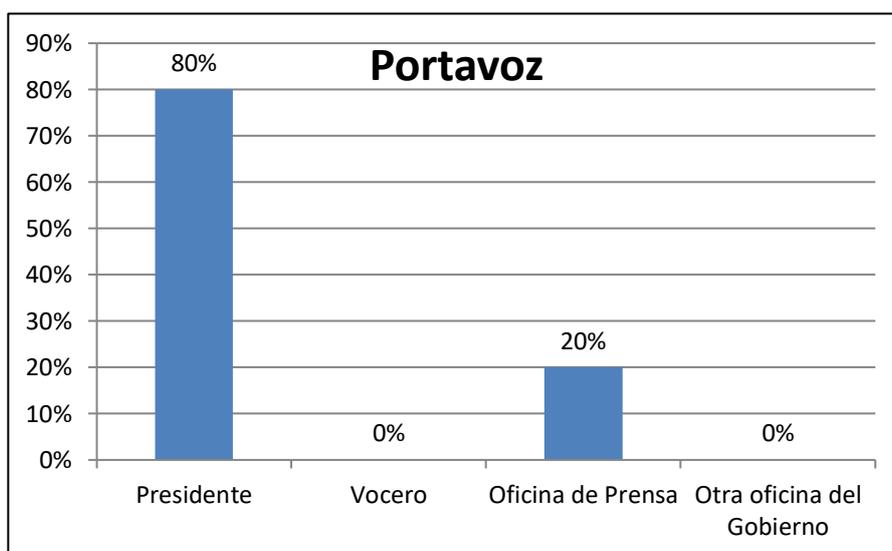
A continuación, detallamos los resultados del análisis de cada categoría en los mensajes que dio el entonces presidente Pedro Pablo Kuczynski durante la crisis.

**3.3.2.1 Portavoz del mensaje.** Se encontró que el 80% de los mensajes fueron emitidos por el presidente Kuczynski y el 20% restante por la Oficina de Prensa del Gobierno. No hubo vocero durante la crisis.

De esta manera se concluye que el hecho de que el portavoz haya sido el mismo gobernante se ajusta a lo que recomiendan los especialistas en comunicación sobre quién debe asumir la comunicación en situaciones de crisis.

**Figura 12.**

*Sobre el portavoz de los mensajes durante la crisis*

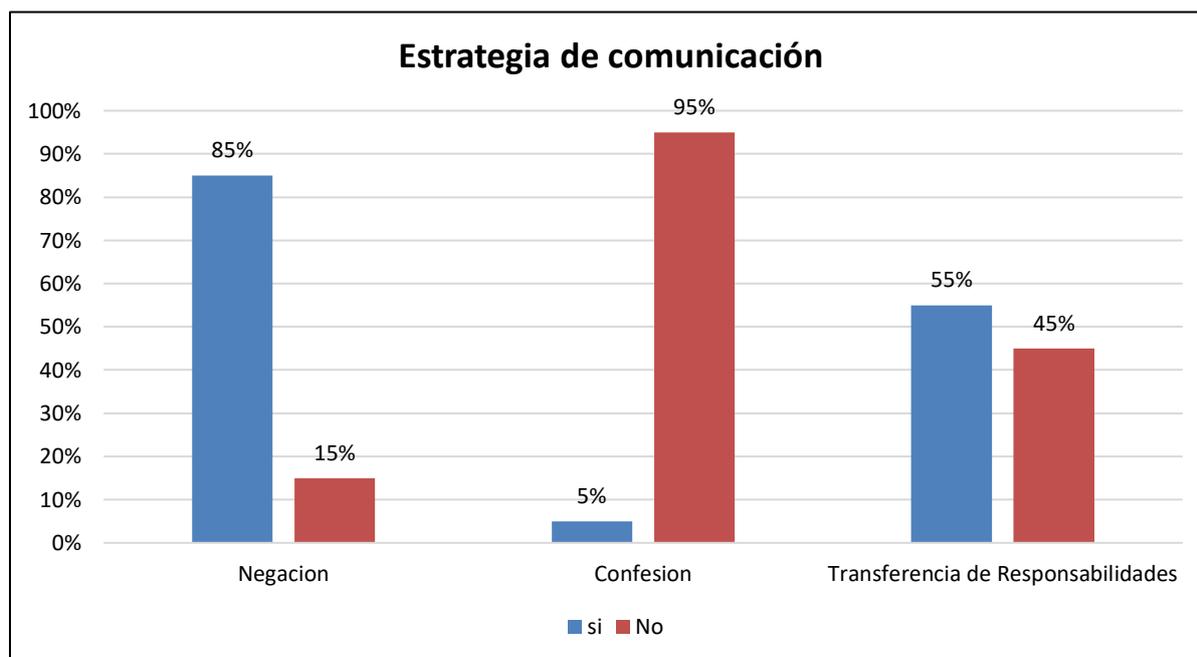


Fuente: Elaboración propia

**3.3.2.2 Estrategia del mensaje.** Durante la crisis, el presidente Pedro Pablo Kuczynski no mantuvo una única estrategia de comunicación en sus mensajes, así encontramos que en la mayor parte de los mensajes recurrió a la “Negación” (85%) y en la mitad de los mensajes recurrió a la “Transferencia de Responsabilidades” (55%).

**Figura 13.**

*Sobre la estrategia de comunicación durante la crisis*



Fuente: Elaboración propia

Los especialistas en comunicación de crisis indican que a lo largo de todo el proceso de crisis se debe mantener una única estrategia, lo cual no se observó durante la crisis de Pedro Pablo Kuczynski.

En el Apéndice 3 detallamos las expresiones más resaltantes de cada estrategia utilizada en los mensajes del ex presidente. De este análisis, encontramos que, el ex mandatario recurrió primero a la estrategia de la negación, pues dijo explícitamente no haber tenido ningún vínculo con Odebrecht; sin embargo después admitió haber asesorado a una empresa que fue contratada por Odebrecht, así como que su empresa (Westfield Capital) había sido contratada por Odebrecht para diversos servicios (confesión), aunque afirmó que todo había sido legal y que no había estado al tanto de esto por no haber hurgado en la información de la empresa cuando no estuvo bajo su administración mientras fue funcionario público (transferencia de responsabilidades).

También encontramos que, durante la crisis, Kuczynski recurrió a la estrategia de la transferencia de responsabilidades para culpar a la oposición fujimorista de promover la vacancia por razones políticas, y no por razones legales. Esta estrategia se ve más acentuada en los días previos al debate por la vacancia presidencial.

Además, se encontró que, en el único mensaje en el que recurrió a la estrategia de la confesión, este fue complementado por las estrategias de la negación y la transferencia de responsabilidades. Fue el mensaje del 20 de diciembre, en el que usó las siguientes expresiones:

Confesión

“Reconozco que he cometido errores, y lo primero que debo pedirles a ustedes es disculpas (...) por no haber sido lo suficientemente cuidadoso y prolijo en el orden y registro de todas mis actividades, no he sido no he sido suficientemente ordenado con mis archivos y memorias, lo reconozco y lo lamento profundamente. (...) No he explicado bien por qué Westfield, de la cual me ausenté durante los años que era ministro, entre el 2001 y el 2006, dio servicios técnicos a varios clientes [entre ellos Odebrecht] (...)”

Negación

“Ser descuidado y desprolijo es un defecto, pero no es (...) una herramienta de deshonestidad y mucho menos de delito. (...) [En referencia a Westfield], nunca se trató de una empresa creada con el fin de esconder dinero mal habido (...)”.

Transferencia de  
Responsabilidades

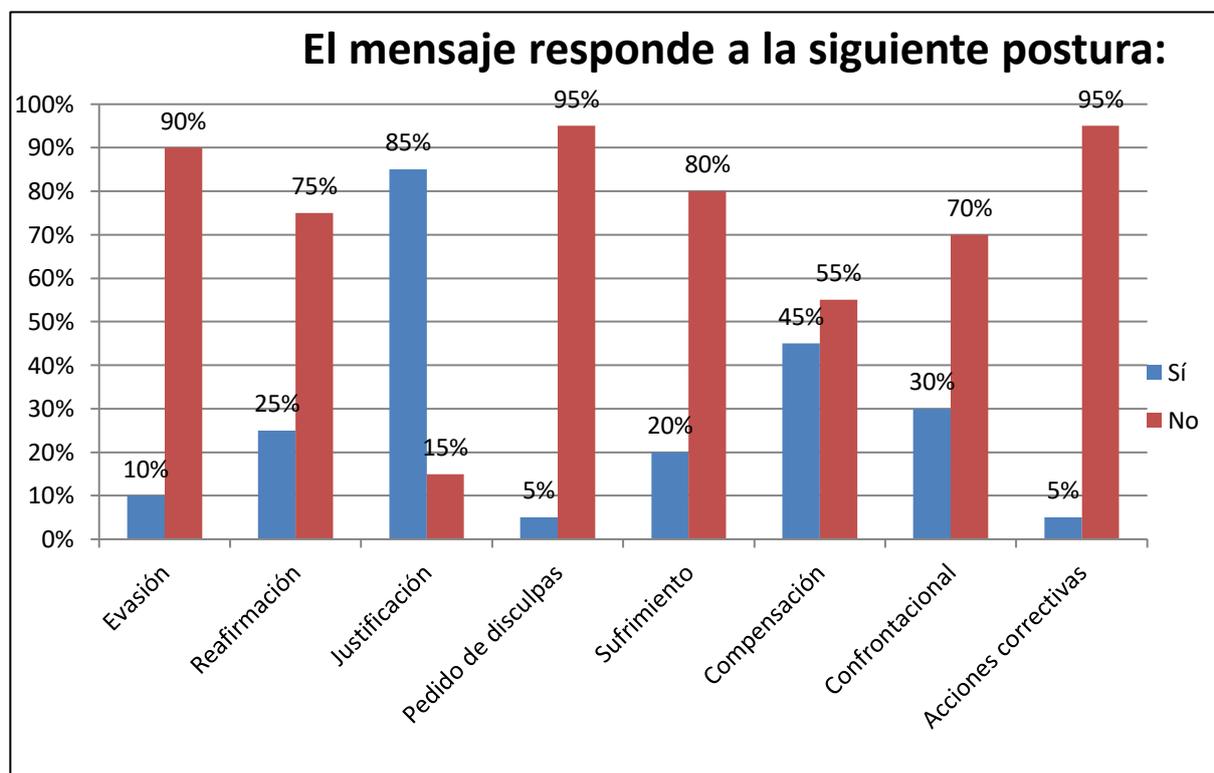
“Ustedes (...) han sido también testigos de la actitud agresiva de la mayoría opositora que controla el Congreso. (...) No somos perfectos, pero es evidente que desde un principio se buscaba llegar a los que está ocurriendo hoy. (...) La Constitución y la democracia están bajo ataque. Estamos ante un golpe, bajo el disfraz de interpretaciones legales supuestamente legítimas, pero las intenciones de nuestros opositores quedan desenmascaradas por su comportamiento apresurado y abusivo. (...) No queremos regresar a la dominación de un solo grupo [en referencia al fujimorismo] que maneje al país a su antojo”.

Por tanto, se evidencia que la idea fuerza en los mensajes de Kuczynski recayó en culpar al fujimorismo de generar la crisis, mientras que pocas veces se dedicó a explicar su relación con la empresa Odebrecht y los supuestos pagos ilícitos por los que se le acusaba.

**3.3.2.3 Postura del mensaje.** Las posturas más resaltantes durante la crisis fueron la “justificación” (85%), seguida por la “compensación” (45%) y la “confrontación” (30%).

**Figura 14.**

*Sobre la postura de los mensajes durante la crisis*



Fuente: Elaboración propia

En el apéndice 4 indicamos en detalle las posturas utilizadas por el exmandatario en cada mensaje con las expresiones más resaltantes. Del análisis de cada mensaje, se constata que:

La postura “justificación” va de acuerdo con las estrategias de la “negación” y la “transferencia de responsabilidades”. En este caso, el actor político indicó que no tenía nada que ver con lo que se le acusaba.

La postura “compensación” fue utilizada de manera clave para reforzar cada estrategia, porque, aunque el actor político negaba las acusaciones, al mismo tiempo indicaba alternativas u opciones para contrarrestar la crisis y tratar de solucionarla. Frases como “Estoy dispuesto a aclarar todo lo que haya que aclarar ante el Congreso y ante el Ministerio Público” o “Pido el levantamiento del secreto bancario” dan cuenta de que el gobernante estaba dispuesto a solucionar la crisis. Aunque esto solo fue en la mitad de los mensajes (45%).

Otra postura que se usó fue la “confrontacional” (35%). En este caso, el actor político recurrió a la confrontación para complementar la estrategia de la “transferencia de responsabilidades” y descubrimos que la combinación de ambas se usó para culpar exclusivamente a la oposición fujimorista de promover la vacancia presidencial y causar un periodo de crisis en el país.

Además, hubo una combinación entre estrategia y postura que nos llamó particularmente la atención: la “transferencia de responsabilidades” y la “evasión”. Según el modelo propuesto, quien recurre a la evasión se enmarca dentro de la estrategia del silencio, porque no se pronuncia sobre la crisis; sin embargo, en este caso, se acopló la evasión con la estrategia de la transferencia de responsabilidades de la siguiente manera: el mandatario no respondió a las acusaciones sobre pagos ilícitos (evasión) y culpó a un tercero, en este caso a la oposición fujimorista, de promover la vacancia presidencial (transferencia de responsabilidades). De esta forma, el actor político logró evadir el tema por el que se le acusaba.

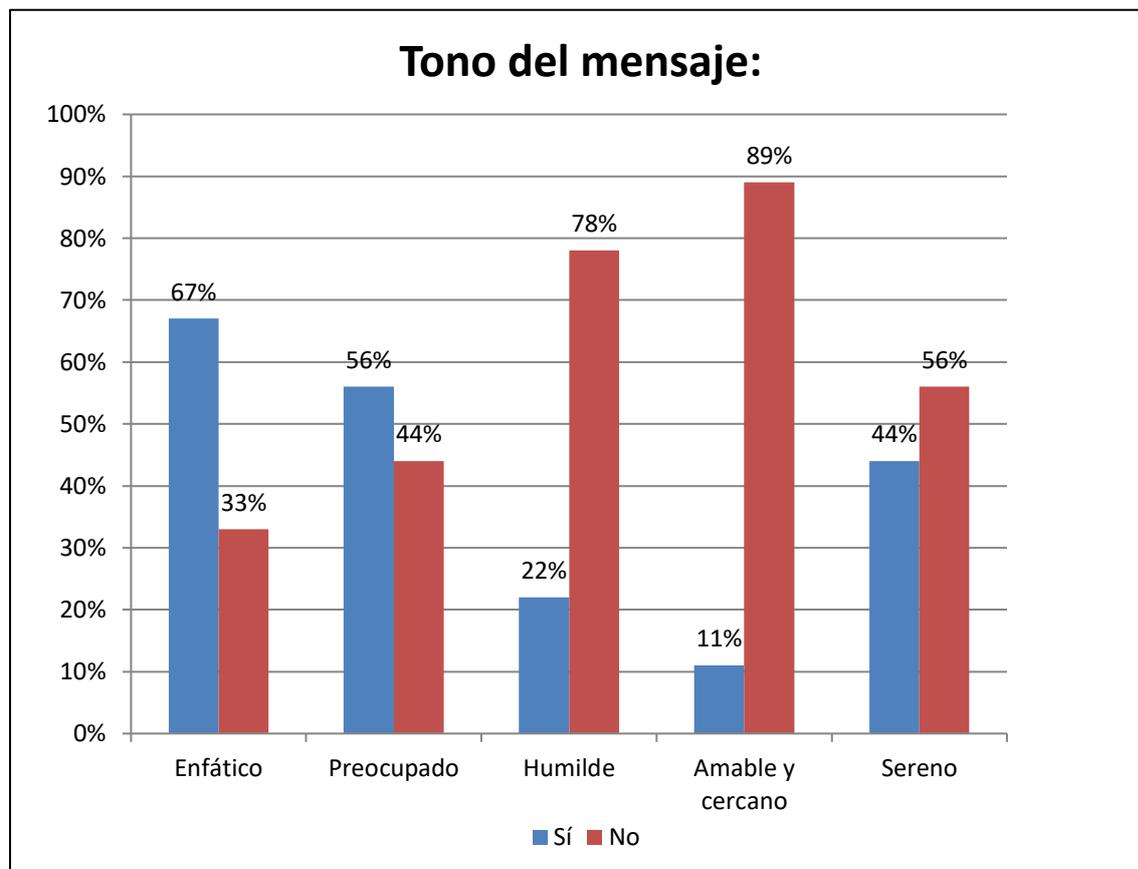
**3.3.2.4 Tono del mensaje.** El tono que constantemente utilizó el actor político en los mensajes audiovisuales fue el enfático (67%), seguido por el tono preocupado (56%) y sereno (44%) (ver figura 15).

A pesar de que Kuczynski suele ser una persona serena, hubo una variación de tonos que se pudieron identificar en los mensajes que emitió durante el periodo de crisis. Por ejemplo, hizo uso del tono enfático para realzar la importancia de algunas ideas importantes de su discurso y aclarar determinados puntos con fuerza de entonación.

Por otra parte, se mostró también preocupado en la mitad de los mensajes a la nación, lo que fue fácilmente identificable porque se le observó inquieto y con rostro intranquilo. En la otra mitad de los mensajes audiovisuales, el exmandatario se muestra calmado al hablar sobre la crisis (sereno), especialmente porque es una persona que suele hablar lento y pausado.

En el apéndice 5 podemos ver con detalle la conjugación de las estrategias, posturas y tonos en cada mensaje del exmandatario.

En general, estos tipos de tono se ajustan a lo que recomiendan los especialistas en situaciones de crisis, con excepción de los tonos humilde, amable y cercano, los que no se sugieren en la estrategia de la “transferencia de responsabilidades”, porque, principalmente, no se llega a apreciar sentido de coherencia.

**Figura 15.***Sobre el tono de los mensajes durante la crisis*

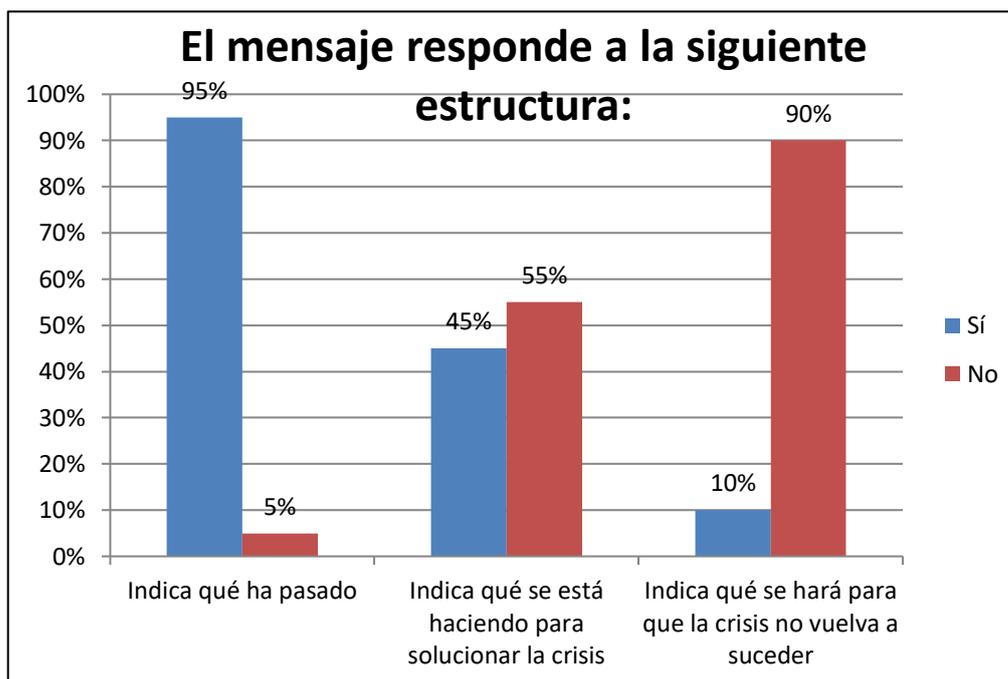
Fuente: Elaboración propia

**3.3.2.5 Estructura del mensaje.** La mayor cantidad de los mensajes del entonces presidente se basaron en explicar lo que había sucedido (95%), pero pocas veces se mencionaron las acciones que se estaban tomando para dar solución al contexto crítico (45%). Además, solo en el 10% de los mensajes se indicaron lo que se haría en el futuro para que no vuelva a repetirse una situación igual (ver figura 16).

Por lo tanto, la estructura de los mensajes del exmandatario durante la crisis es incompleta y no se ajusta a cabalidad a lo que recomiendan los especialistas en comunicación de crisis, porque si bien el actor político explicó el origen de la crisis, en la mayor parte de los mensajes hizo falta que indicara las acciones que se estaban tomando para solucionar la crisis, como las que se tomarían en el futuro para que no vuelva a suceder.

**Figura 16.**

*Sobre la estructura de los mensajes durante la crisis*



Fuente: Elaboración propia

**3.3.2.6 Características del mensaje.** Respecto a las características del mensaje de Pedro Pablo Kuczynski, encontramos aspectos positivos y negativos.

Identificamos que el 100% de los mensajes son claros, porque la posición del gobernante respecto a la crisis fue explícita. Los mensajes también son comprensibles (95%), porque el presidente recurrió a explicaciones sencillas para dar a entender una situación determinada, algo que sumó positivamente al tratar de explicar temas financieros.

Además, el 90% de los mensajes no se contradicen con los anteriores y no presentan tecnicismos, algo que seguramente ha sido un reto al tratar de explicar temas del ámbito financiero. Otro aspecto positivo es que ningún mensaje presenta slogan, cumpliendo así lo que recomiendan los especialistas en comunicación de crisis.

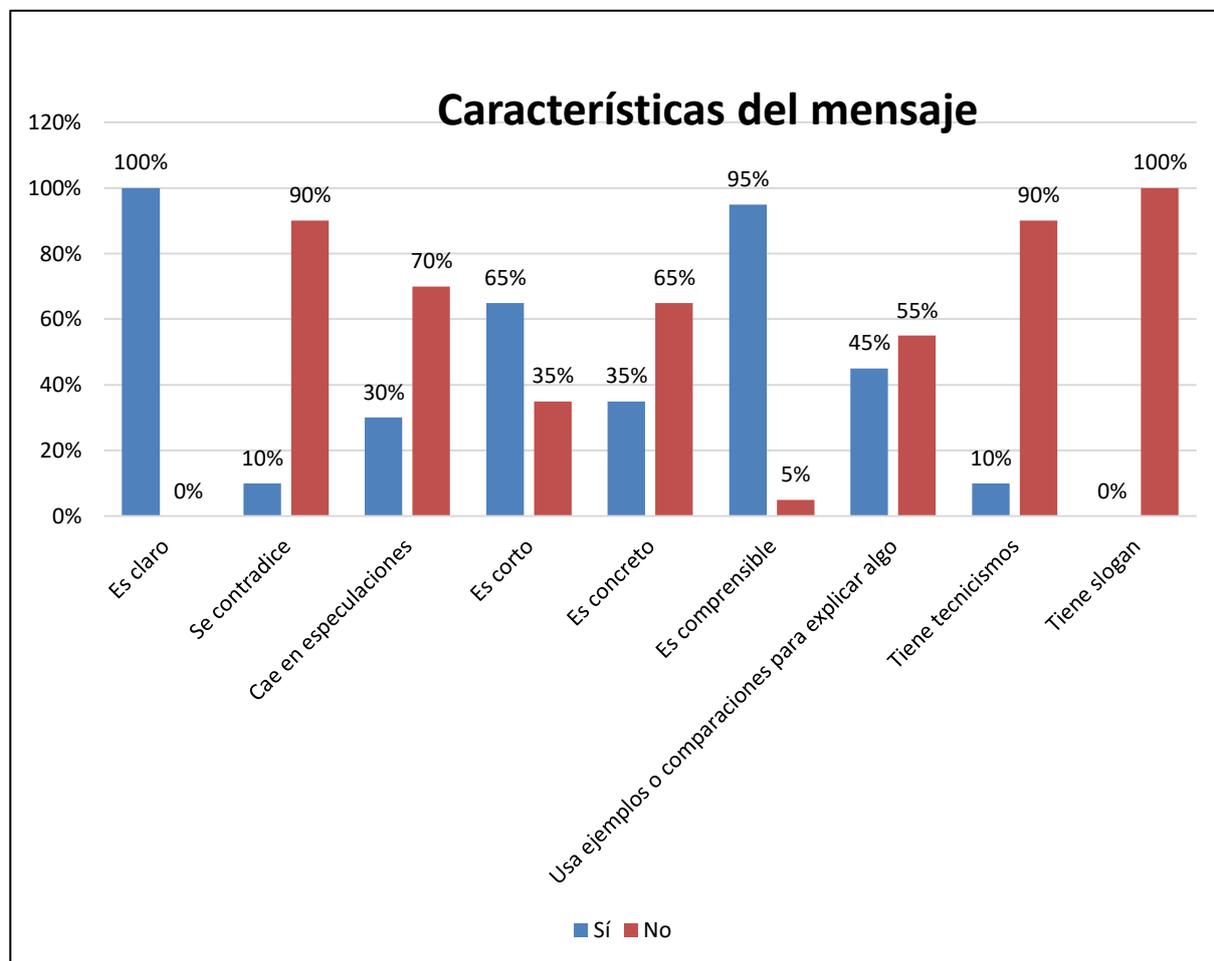
Entre los aspectos negativos, encontramos que el 65% de los mensajes no son concretos, es decir, el exmandatario incluyó información que no tenía nada que ver con la explicación frente a las acusaciones de pagos ilícitos, lo cual hizo más extensos los mensajes (35%).

Además, un hallazgo importante es que en uno de cada dos mensajes (45%) se evidencia la presencia de ejemplos o comparaciones para explicar un tema concreto, pero estos elementos se utilizaron con la finalidad de responsabilizar al fujimorismo de crear

inestabilidad política y comparar la situación con episodios arbitrarios históricos, no así para ejemplificar sus vínculos financieros con las empresas señaladas por corrupción.

### Figura 17.

*Sobre las características de los mensajes durante la crisis*



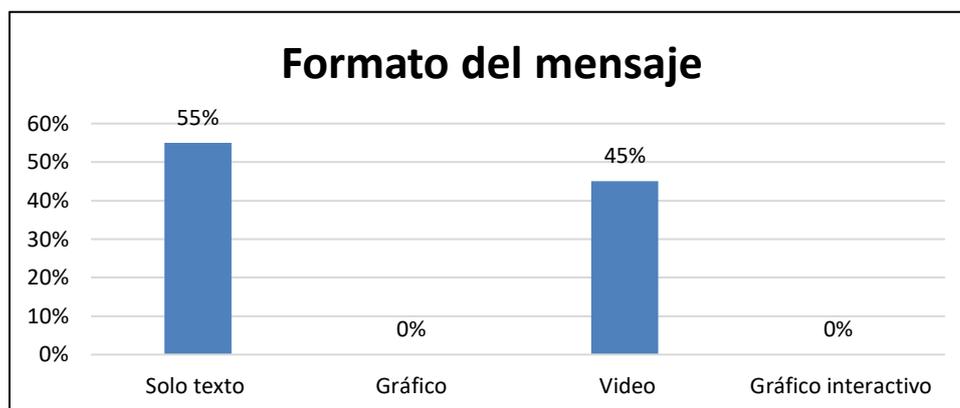
Fuente: Elaboración propia

**3.3.2.7 Formato del mensaje.** Encontramos que, el formato del mensaje más usado durante la crisis de Pedro Pablo Kuczynski fue el texto (55%), seguido del video (45%) (ver figura 18).

Los tres formatos (texto, texto con imagen y video) se intercalaron a lo largo del proceso de la crisis de Pedro Pablo Kuczynski. Además, se pudo identificar que la difusión de videos coincidió con los meses en los que se admitió el pedido de vacancia presidencial y la exposición mediática de las acusaciones sobre pagos ilícitos fue mayor (ver figura 11).

**Figura 18.**

*Sobre el formato de los mensajes durante la crisis*



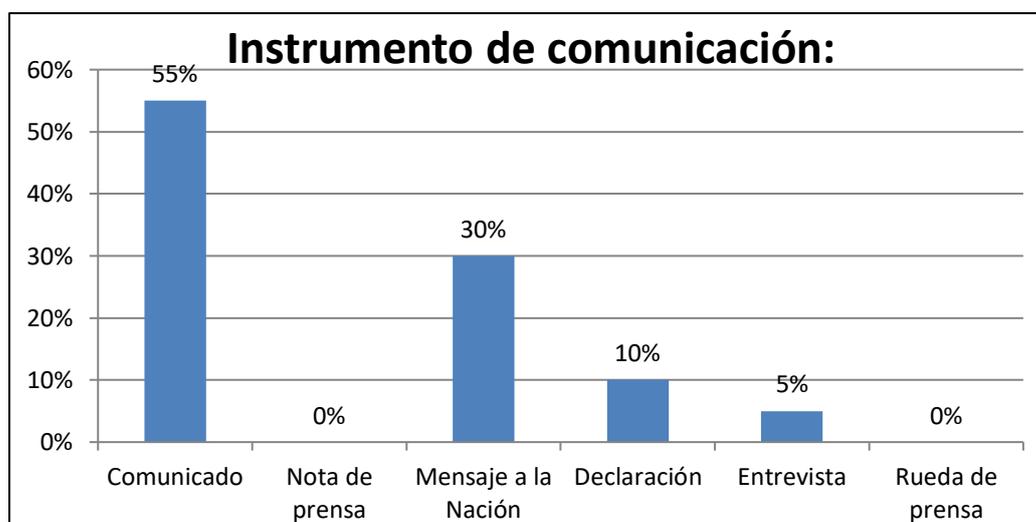
Fuente: Elaboración propia

**3.3.2.8 Instrumento de comunicación.** Con respecto al instrumento de comunicación, el que más se usó durante la crisis fue el comunicado (55%), seguido por el mensaje a la nación (30%) (ver figura 19).

Además, se encontró que, mientras más se acercaba el día del debate de la vacancia, el entonces mandatario prefería enviar mensajes a la nación en formato video (ver anexos). Por tanto, este instrumento fue usado de manera estratégica durante la crisis, porque, como se ha visto anteriormente en la propuesta del modelo de los ocho elementos, permite que la ciudadanía conecte y empatice con mayor facilidad con el emisor. Por tanto, esta categoría se ajusta a lo que recomiendan los especialistas en comunicación de crisis.

**Figura 19.**

*Sobre los instrumentos de comunicación durante la crisis*



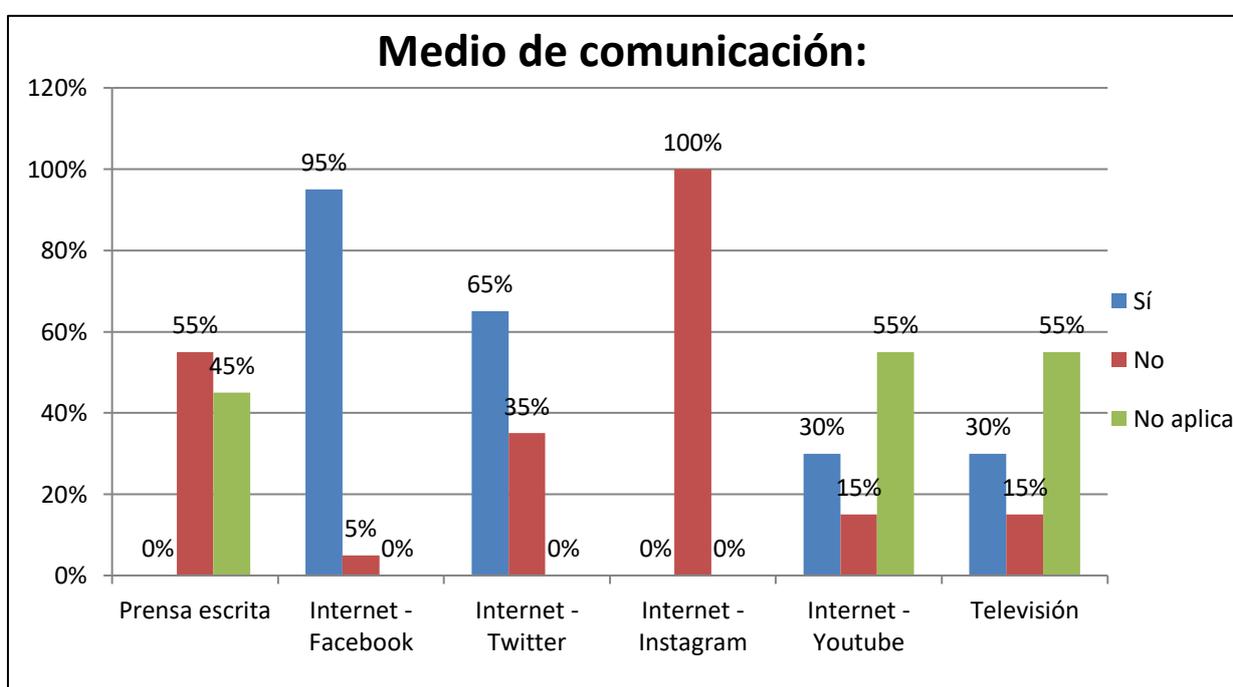
Fuente: Elaboración propia

**3.3.2.9 Medio de comunicación.** Con respecto a los medios de comunicación, el que siempre se usó en la crisis fue el Internet (100%), mediante la plataforma de Facebook (95%) y YouTube (30%). En segundo lugar, se encuentra la Televisión (30%).

Estos medios de comunicación se usaron asertivamente por dos motivos: llegan a la mayor parte de la población (sea por Internet o televisión a través del canal estatal) y son directos (no necesita intermediarios). Además, son medios que usa regularmente la institución para comunicarse con la ciudadanía, por tanto, no se tuvo que implementar nuevos canales.

**Figura 20.**

*Sobre los medios de comunicación durante la crisis*



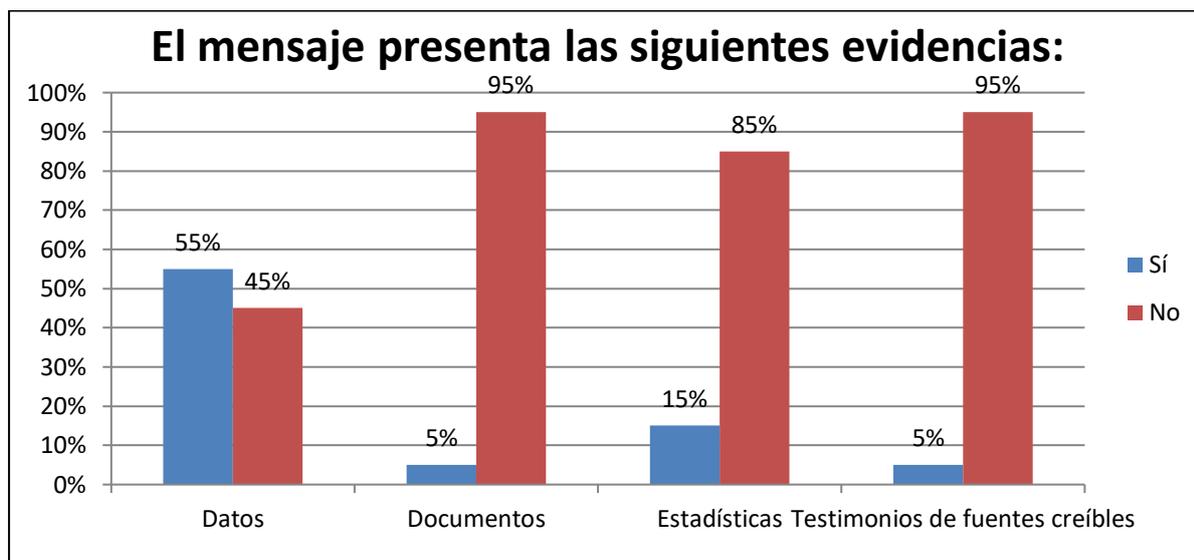
Fuente: Elaboración propia

**3.3.2.10 Evidencias que presenta el mensaje.** En general, el mensaje de Pedro Pablo Kuczynski no presentó las evidencias suficientes para ser creíble, pues se encontró que tan solo un poco más de la mitad de los mensajes presenta datos (55%) y en menor medida estadísticas (15%), así como documentos y testimonios de fuentes creíbles (5%) (ver figura 21). Por tanto, no se tomó en cuenta lo que recomiendan los especialistas en comunicación de crisis.

En tiempos de crisis es necesario acompañar el mensaje con múltiples evidencias, de tal manera que la población pueda confiar en lo que el actor político le está diciendo. Sin embargo, durante la crisis de Kuczynski se echó en falta este elemento.

**Figura 21.**

*Sobre las evidencias que presentan los mensajes durante la crisis*



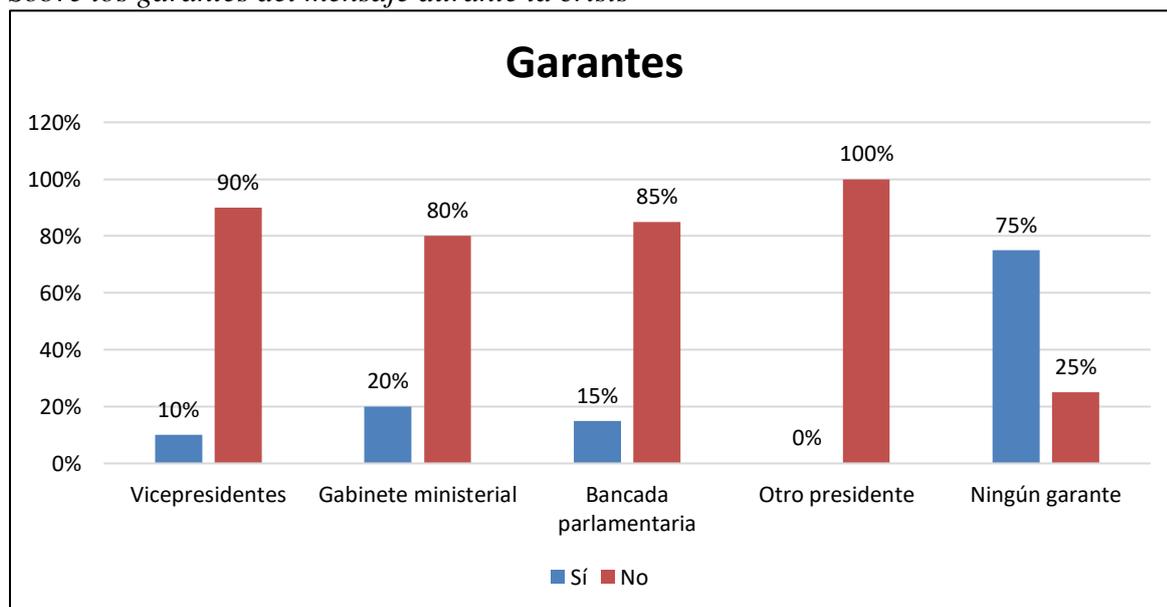
Fuente: Elaboración propia

**3.3.2.11 Garantes que tiene el mensaje.** Solo el 25% de los mensajes de Pedro Pablo Kuczynski contó con garantes, constituidos por su Gabinete ministerial (20%), bancada parlamentaria (15%) y sus vicepresidentes (10%) (ver figura 22).

Por lo tanto, esta categoría no se ajusta a lo recomendado en el presente trabajo, en el que se indica que es importante incluir en el mensaje a personas con autoridad y legitimidad anteriormente conocidas por la población, como un modo de expresar respaldo al gobernante.

**Figura 22.**

*Sobre los garantes del mensaje durante la crisis*



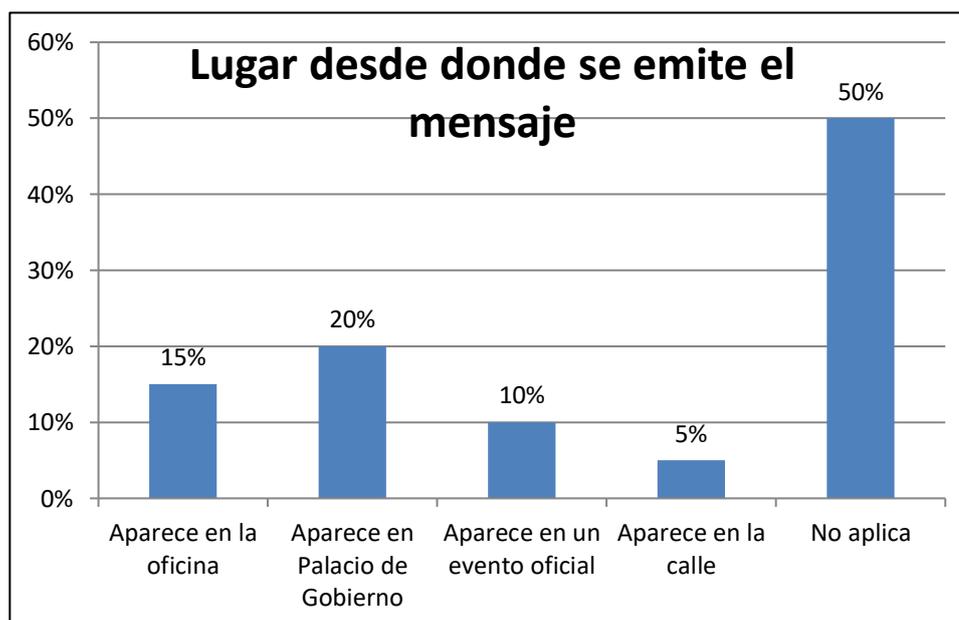
Fuente: Elaboración propia

**3.3.2.12 Lugar desde el que se emite el mensaje.** En la mayor parte de los mensajes audiovisuales, el exmandatario aparece en Palacio de Gobierno o en la oficina presidencial, lo que se puede entender como que el actor político demuestra su situación de poder político frente al Legislativo y la opinión pública.

En menor medida aparece en un evento oficial o en la calle para dar una explicación de sus presuntos vínculos con Odebrecht y defenderse de la vacancia.

**Figura 23.**

*Sobre el lugar desde donde se emite el mensaje*



Fuente: Elaboración propia

### **3.3.3 Balance de los resultados**

Analizado el caso Kuczynski, vemos que en varios de los mensajes no se tomaron en cuenta los elementos o pautas del modelo propuesto. En esa línea, hemos elaborado un balance (ver tabla 10) en el que se puede identificar con facilidad qué elementos fallaron en los mensajes de PPK durante la crisis.

**Tabla 10.**

*Balance de los mensajes de PPK de acuerdo con los elementos que se deben tener en cuenta para la elaboración de los mensajes en situaciones de crisis*

Elemento del modelo propuesto	Contraste con los mensajes de PPK
Identificar a los públicos prioritarios destinatarios del mensaje	
Elegir al portavoz	Principalmente el entonces presidente fue quien asumió la comunicación en el periodo de crisis, lo cual se ajusta a lo que se recomienda en el modelo propuesto.
Establecer una estrategia de comunicación	Los mensajes de PPK pasaron de la negación a la transferencia de responsabilidades y a la confesión de determinadas responsabilidades, incluso conjugó dos o tres estrategias en el mismo mensaje. De este modo no mantuvo una única estrategia a lo largo del periodo de crisis, lo cual no se ajusta a lo que se recomienda en el modelo propuesto.
Complementar la estrategia con una postura y tono específico	En su gran mayoría, las posturas y tonos de cada mensaje guardan coherencia con las estrategias utilizadas durante la crisis, lo cual refuerza la idea que se quiere transmitir con el mensaje. Por tanto, este elemento se ajusta a lo que se recomienda en el modelo propuesto.
Estructurar el mensaje y verificar que cumpla con las características propias del mensaje en situaciones de crisis	Los mensajes del presidente Kuczynski se basaron en explicar solamente lo que había pasado, y en menor medida a comunicar las acciones que se estaban tomando para solucionar la crisis y para que no vuelva a suceder. Por tanto, no se ajusta a lo que se recomienda en el modelo propuesto. Con respecto a las características, hay algunas que sí se pudieron identificar en los mensajes y otras no. Por ejemplo, todos los mensajes son claros, comprensibles y no presentan tecnicismos. Esto fue positivo al tratar de explicar temas complejos de economía y finanzas. Entre las características que no se identifican en los mensajes de PPK encontramos que la mayor parte de mensaje no son concretos, es decir, no se trató específicamente del tema, sino que se incluyó información que no respondía directamente a las acusaciones de pagos ilícitos. Otra característica ausente fue que el actor político no incluyó ejemplos prácticos para explicar el tema complejo de la figura financiera que realizó y que estaba siendo cuestionada.
Elegir los formatos, los instrumentos y los medios de comunicación más idóneos para transmitir el mensaje	Se pudo constatar que los mensajes de PPK tomaron la forma de acuerdo al nivel de gravedad de la crisis. De este modo envió mensajes escritos cuando la situación crítica era aún incipiente y eligió enviar mensajes a la nación en vivo cuando se admitió el pedido de vacancia presidencial y la exposición mediática de las acusaciones sobre pagos ilícitos era mayor. Además, se usó dos medios que llega a casi toda la población: Internet (95%) y TV (30%).

	En suma, este elemento se ajusta a lo que se recomienda en el modelo propuesto.
Incluir evidencias que demuestren lo que se dice	En los mensajes de PPK hizo falta documentos, estadísticas y testimonios de fuentes creíbles que reforzaran el mensaje. Por tanto, no se ajusta a lo que se recomienda en el modelo propuesto.
Recurrir a garantes y marcos interpretativos que refuercen el mensaje	En muy poca medida se contó con garantes que ayudaran a reforzar el mensaje. Falto incluir a actores políticos con presencia en la esfera pública que expresen respaldo al presidente. En cuanto al lugar desde donde se emite el mensaje, en la mayoría de los mensajes audiovisuales, Kuczynski aparece en Palacio de Gobierno, lo cual no está mal, pero faltó aún más explotar esta categoría para lograr la adherencia e identificación de la población con el mensaje. De este modo, esta categoría no se ajusta a lo que se recomienda en el modelo propuesto.

Fuente: Elaboración propia

Cabe resaltar que, aunque la renuncia de Kuczynski no solo se debió a las fallas en la comunicación, sino a la sumatoria de factores que venía arrastrando (políticos y legales), durante el proceso de crisis se pudo ver que hubo un mal manejo del mensaje, y eso es lo que hemos constatado a partir del análisis. De esta manera, según el modelo propuesto en la presente investigación, hemos identificado qué elementos no se tuvieron en cuenta en los mensajes que dio el exmandatario durante la crisis que lo condujo a la renuncia de la presidencia.

Entre estos errores, el más resaltante y evidente es la falta de coherencia entre sus mensajes, en los que se ve que va de la negación a la transferencia de responsabilidades y, finalmente, a la confesión de determinadas culpas. En ese sentido, creemos que esto perjudicó mucho la imagen del presidente Kuczynski, quien, al margen de si era lícito o no lo que había hecho antes de su gestión presidencial, debilitó su credibilidad ante la opinión pública y los medios, los que en su gran mayoría reclamaron su renuncia.

En esa línea, lo más conveniente, desde el punto de vista estratégico, es una confesión sincera desde el principio de la crisis, porque responde a criterios morales y éticos, lo que es sumamente valorado por la población. Así, en el caso de Kuczynski, hubiese sido mejor una disculpa justificada que una negación sin argumentos e, incluso, se hubiera evitado de culpar a terceros de errores personales. Esto va acorde con los nuevos modelos de liderazgo en los que la sinceridad del gobernante y el pedido de disculpas, en caso se requiera, se constituye como una estrategia de las gestiones gubernamentales transparentes, empáticas y honestas (Herrero y Marfil, 2016).

## Conclusiones

**Primera.** Este trabajo propone un modelo que sirva de guía para la elaboración de los mensajes en situaciones de crisis gubernamentales. El modelo se basa en los aportes de cuatro estudiosos de la comunicación de crisis y presenta ocho elementos agrupados en tres niveles: investigación, formulación del mensaje y plano simbólico

El primer nivel hace mención a la investigación que debe haber en torno a la crisis, para saber con exactitud quiénes son nuestros públicos a los que debe ir dirigido el mensaje y sobre ello tomar la decisión de quién será el responsable de transmitirlo. Estos dos elementos nos van a permitir construir mensajes más eficaces en base a las expectativas de los públicos que requieren una atención inmediata por parte de la institución, la cual estará representada en una persona que se encargará de ser el portavoz durante la crisis.

El segundo nivel trata sobre la propia formulación del mensaje y su transmisión, aquí se encuentra la estrategia, la postura, el tono, la estructura que debe tener el mensaje, las características que debe cumplir, el formato que va a tener, los instrumentos y los medios por donde se va a transmitir el mensaje.

El tercer nivel se ubica en el plano simbólico. Aquí se encuentran las evidencias, los garantes y los marcos interpretativos que, aunque son un complemento del mensaje, son igualmente importantes porque están encaminados a reforzar el mensaje y hacerlo creíble.

Esta propuesta constituye en una forma ordenada y completa de elaborar el mensaje en una situación de crisis gubernamental.

**Segunda.** El modelo propuesto pretende ser una guía práctica para los responsables de la comunicación gubernamental, específicamente cuando se suscite una crisis, ya sea de nivel presidencial, regional o provincial. El seguimiento del modelo tiene como objetivo que el mensaje sea sencillo, claro, preciso y creíble ante la ciudadanía, de tal modo que se le proporcione la información completa y necesaria.

**Tercera.** El mensaje en una crisis gubernamental debe elaborarse teniendo en cuenta la responsabilidad que tiene el Gobierno en dicha crisis:

- Cuando el gobernante o la institución tiene responsabilidad en los hechos, el mensaje debe construirse bajo la estrategia de la “confesión”. Esta estrategia debe ir acompañada de las posturas “compensación” y “acciones correctivas”, con el objetivo de que la ciudadanía conozca que el actor político ha tomado las riendas del asunto y que está tomando las medidas necesarias para solucionar la crisis. De manera que, el actor político no solo dice lo que ha

sucedido y asume su responsabilidad, sino también indica lo que está haciendo para dar una pronta solución.

- Cuando el gobernante o la institución gubernamental no es responsable de lo que se le acusa, una vez que se haya recogido toda la información referente a la crisis, el mensaje se construye bajo la estrategia de la “negación” y la postura de la “justificación” para demostrar la inocencia de las acusaciones con evidencias que se pueden constatar. Además, el mensaje debe ser complementado con las posturas “compensación” y “acciones correctivas”, porque el actor político debe mostrar a la ciudadanía que, aunque no es culpable de la crisis, colabora a solucionarla, da especial atención a los públicos afectados e indica las medidas que tomará para que aquella situación no vuelva a suceder.

**Cuarta.** Analizados los mensajes de Pedro Pablo Kuczynski durante el periodo de crisis que lo llevó a la renuncia, concluimos que no se siguieron a cabalidad las pautas que se deben tener en cuenta para la elaboración del mensaje en una situación crítica y que se proponen en el modelo de los ocho elementos. Por ejemplo, lo más resaltante y evidente fue que los mensajes siguieron estrategias contradictorias: de la negación, se pasó a la transferencia de responsabilidades y por último a la confesión. Esta evidente contradicción afectó la credibilidad del gobernante y, aunque la salida de Kuczynski no solo se debió a las fallas en la comunicación, el mal manejo del mensaje durante el periodo de la crisis agravó la situación y perjudicó el puesto que representaba.

**Quinta.** En atención al modelo propuesto en esta investigación, otros elementos que no se cumplieron en los mensajes de Pedro Pablo Kuczynski tienen que ver con la estructura y las características del mensaje, así como las evidencias y los garantes que hicieron falta.

Por ejemplo, de la totalidad de mensajes, solo en la mitad se evidencia el esfuerzo del exmandatario por indicar las acciones que está tomando para demostrar que no recibió pagos ilícitos. Por el contrario, la mayoría de sus mensajes se enfocaron en responsabilizar a la oposición fujimorista de generar inestabilidad política y perjudicar la democracia en el país, no así para explicar los supuestos pagos ilícitos por los que se le acusaba. Por eso la mayoría de los mensajes se tornan extensos.

Incluso, los ejemplos o comparaciones a las que recurre el expresidente no son para explicar temas del argot financiero y explicar sus vínculos con Odebrecht (que era lo que se le estaba cuestionando); por el contrario, se centran en culpar al fujimorismo de querer dar un golpe de Estado comparando la crisis con sucesos históricos pasados que atentaron contra la democracia.

De la misma manera, en las pocas veces que explicó su relación con la empresa Odebrecht, hizo falta evidencias que sirvieran para demostrar la credibilidad de sus afirmaciones. Y, por último, en muy poca medida se contó con garantes que expresaran respaldo público al exmandatario.

**Sexta.** Existen elementos del modelo propuesto que, aunque son pocos, se evidencian en los mensajes del actor político. Por ejemplo, la presencia del presidente como vocero de la crisis es positiva, porque denota que asume la comunicación de la crisis y le da la importancia que merece. En cuanto al cuerpo del mensaje, se puede apreciar que las posturas y los tonos se encaminan correctamente a complementar la estrategia de cada mensaje, de modo que estos son coherentes de manera individual, pero no a lo largo de la evolución de la crisis porque, como es evidente, hubo un cambio de estrategia constante.

Otro elemento que sí se cumplió gira en torno a las características de claridad y comprensión de los mensajes, porque se evidencia de manera explícita la postura del gobernante frente a la crisis y sus argumentos, los que, principalmente, se basan en culpar al fujimorismo de causar la inestabilidad democrática en el país.

Además, se supo elegir con acierto los medios e instrumentos de comunicación de acuerdo a la intensidad de la crisis (comunicados para niveles bajos de crisis y mensajes a la nación en niveles altos de crisis). En ese sentido, usó dos medios de comunicación que llegan a la mayor parte de la población: Internet y televisión.



## Referencias bibliográficas

- Acevedo, J. (2017). ¿A la deriva? Los problemas político-comunicativos de PPK. *Más poder local*, N° 33, 34-40. <https://goo.gl/p2jGhq>
- América Noticias (2017, 15 de septiembre). Fernando Zavala: la caída de un gabinete marcado por censuras y renunciaciones. <https://bit.ly/3hv5oIn>
- Balbi, C. (1992). Perú. El golpe y los problemas de la transición a la democracia. *Revista Nueva Sociedad*, N° 121, 4-11.
- Bautista, M. (2013). Manejo de crisis desde la comunicación estratégica: Gobierno Santos, Paro Agrario 2013. Facultad de Comunicación y Lenguaje. Pontificia Universidad Javeriana. <https://goo.gl/m9DMZn>.
- BBC (2018, 22 de marzo). Los 5 escándalos que provocaron la caída de PPK en Perú. <https://bbc.in/2Y1H0a>
- Bennett, W. L. y Pfetsch, B. (2018). Rethinking political communication in a time of disrupted public spheres. *Journal of communication*, 68(2), 243-253. <https://academic.oup.com/joc/article/68/2/243/4958957>
- Campos, M. (2016, 22 de julio). Comparaciones odiosas. Perú: El Comercio. <https://bit.ly/37xPtVc>
- Canel, M. (2006). Comunicación Política, una guía para su estudio y práctica. Tecnos.
- Canel, M. y Sanders, K. (2010). Para estudiar la comunicación de los gobiernos. Un análisis del estado de la cuestión, 23(1), 7-48.
- Carrión, J., Zárate, P, Boidi, M. y Zechmeister, E. (2018). Cultura política de la democracia en Perú y en las Américas, 2016/17: Un estudio comparado sobre democracia y gobernabilidad. IEP, LAPOP, USAID, Vanderbilt. <https://bit.ly/2US3Jmw>
- Casero, A. (2008). La construcción mediática de las crisis políticas. Fragua.
- Cervera, A. (2015). Comunicación Total. Esic.
- Constitución Política del Perú (1993). <https://bit.ly/30IzuST>
- Coral, I. (1994). Desplazamiento por violencia política en el Perú, 1980-1992. Documento de Trabajo, 58. Serie Documentos de Política, 6. IEP.
- Cotler, J. (1994). Política y sociedad en el Perú: cambios y continuidades. Lima: IEP.
- CPI (2017, agosto). El primer año de Gestión del Gobierno del presidente Pedro Pablo Kuczynski: Evaluación. <https://bit.ly/2zFjuGc>
- CPI (2017, noviembre). Gestión del Gobierno del presidente Pedro Pablo Kuczynski: Evaluación. <https://bit.ly/37x8gjr>

- CPI (2018, febrero). Keiko - Kenji, Indulto al expresidente Alberto Fujimori e Imagen de personajes y políticos. <https://bit.ly/3d5OpZZ>
- CPI (2018, febrero). Gestión del Gobierno del presidente Pedro Pablo Kuczynski: Evaluación. <https://bit.ly/37wbQKC>
- Crespo, I., Medina, R., Garrido, A., Belinchón, M. y Parodi, J. (2017). *¿Estamos preparados? La gestión de la comunicación de crisis en la Administración Pública española*. Madrid: Instituto Nacional de Administración Pública.
- De la Cierva, Y. (2015). *Comunicar en aguas turbulentas. Un enfoque ético para la comunicación de crisis*. Eunsa.
- Del Castillo, J. (2016). La comunicación de crisis en las instituciones y en el sector público: ¿Qué hacer cuando surge un problema? En Richard, E., y González, A. (Eds.). *Manual de comunicación de gobierno: estrategias para proyectar las políticas públicas* (pp. 667-977). Universidad Externado de Colombia.
- Del Rey Morató, J. (1996). ¿De qué hablamos cuando hablamos de comunicación política? *Revista de Estudios de Comunicación*, 1 (1). <https://goo.gl/wq8AzZ>
- El Comercio (2017, 22 de diciembre). PPK no fue vacado por el Congreso de la República. <https://bit.ly/2Cc8H7h>
- El Comercio (2017, 11 de diciembre). PPK señala que brindó asesoría para H2OImos, de Odebrecht. <https://bit.ly/2CDUAYJ>
- Elizalde, L. (2009). *Gestión de la comunicación pública. Empresas, grupos e instituciones en el escenario público*. Bosch.
- Elizalde, L. (2011). *Las estrategias en las crisis públicas: La función de la comunicación*. La Crujía.
- Facebook Presidencia Perú. <https://www.facebook.com/presidenciaperu>
- Facebook Pedro Pablo Kuczynski. <https://www.facebook.com/ppkoficial>
- Ferrari, A. y Ahumada M. (2016). Elecciones Presidenciales peruanas 2016: La fuerza del antifujimorismo. *Conjuntura Austral*, 7(37), 67-80.
- Fierros, S. (2005). *Manual de manejo de crisis*. (Tesis de maestría). Tecnológico de Monterrey, Ciudad de México.
- Gestión (2017, 24 de diciembre). PPK firma indulto por Alberto Fujimori. <https://bit.ly/2UQxZOO>
- Gestión (2018, 22 de marzo). Pedro Pablo Kuczynski: su gobierno de un año, siete meses y 21 días señalados por corrupción. <https://bit.ly/3cZUKG8>

- Herrero, J. y Marfil, J. (2016). La comunicación de crisis en política: el perdón como herramienta de restauración de imagen. *Estudios sobre el Mensaje Periodístico*, 22(1), 361-373. <https://goo.gl/roHttq>
- Ipsos (2016, 22 de febrero). Fujimori vs. Guzmán. <https://bit.ly/30F4Mdr>
- Ipsos (2016, 14 de marzo). El momento de PPK. <https://bit.ly/37I8Mve>
- Ipsos (2017, septiembre). Décimo encuesta nacional sobre percepciones de la corrupción en el Perú. Lima: Proetica. <https://bit.ly/3fCyrb8>
- La República (2016, 14 de diciembre). Jaime Saavedra: Congreso censuró al ministro de Educación. <https://bit.ly/2N26zAZ>
- La República (2017, 14 de septiembre). Congreso niega cuestión de confianza al gabinete y provoca crisis ministerial. <https://bit.ly/3fEthf5>
- La República (2017, 26 de diciembre). Decepción por PPK: ministros, congresistas y funcionarios que renunciaron por indulto. <https://bit.ly/2BanJtK>
- La República (2017, 21 de mayo). Fujimorismo ahora pide la renuncia de Martín Vizcarra a la vicepresidencia. <https://bit.ly/2zDPQRC>
- Losada, J. (2010). *Comunicación en la gestión de crisis. Lecciones prácticas*. UOC.
- Losada, J. (2018). *(No) Crisis. Comunicación de crisis en un mundo conectado*. UOC.
- Mazzoleni, G. (2010) *La Comunicación Política*. Alianza Editorial.
- Molina y Vedia, S. (2004). Comunicación gubernamental: ¿encanto o desencanto? *Revista Mexicana de Ciencias Políticas y Sociales*, 46(190), 31-45. <https://bit.ly/3daTyzJ>
- Murray-Johnson L., Witte K., Liu, W. y Hubbell, A.P. (2001). Addressing cultural orientations in fear appeals: promoting AIDS-protective behaviors among Mexican immigrant and African American adolescents and American and Taiwanese college students. *J Health Commun.*, 6(4), 335-358. Doi: 10.1080/108107301317140823
- Onpe (2016). Presentación de Resultados. Elecciones Generales 2016. <https://bit.ly/2N21nNH>
- Onpe (2016). Presentación de Resultados. Segunda Elección Presidencial 2016: Resultados Presidenciales. <https://bit.ly/37Ao84D>
- Perú 21 (2018, enero). Encuesta sobre el nuevo pedido de vacancia contra PPK presentado por el Congreso de la República. <https://bit.ly/3hsob7c>
- Pighi, P. (2018, 23 de marzo). Cómo el "gobierno de lujo" de PPK en Perú acabó tan estrepitosamente y en menos de dos años. BBC. <https://bbc.in/3hs3tVb>
- Primer proceso de vacancia presidencial contra Pedro Pablo Kuczynski. (2017). En *Wikipedia* <https://bit.ly/2Y4KTus>

- Remy, P. (2011). *Manejo de crisis. ¿Qué hacer el día en que todo está en contra nuestra?* UPC.
- Reynolds, B. y Seeger, M. (2005). Crisis and emergency risk communication as an integrative model. *Journal of health communication*, 10(1), 43-55. <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/10810730590904571>
- Resolución N° 196-2016-JNE, de exclusión del candidato a la presidencia de Alianza para el Progreso del Perú. Gaceta Jurídica - Jurado Nacional de Elecciones, de 8 de marzo de 2016. <https://bit.ly/2YbsJXW>
- Resolución N° 197-2016-JNE, de confirmación de tacha contra la fórmula presidencial Todos por el Perú. Gaceta Jurídica - Jurado Nacional de Elecciones, de 8 de marzo de 2016. <https://bit.ly/3hECN3j>
- Richard, E. (2016). En campaña permanente: elaboración de una estrategia de comunicación de Gobierno. En Richard, E., y González, A. (Eds.). *Manual de comunicación de gobierno: estrategias para proyectar las políticas públicas* (pp. 216-495). Universidad Externado de Colombia.
- Riorda, M. (2008). Gobierno bien pero comunico mal: análisis de las rutinas de la Comunicación Gubernamental. *Revista del CLAD Reforma y Democracia*, 40, 25-52. <https://goo.gl/x885S2>
- Riorda, M. (2011a). Gestionando certidumbres: la comunicación de crisis no es comunicación gubernamental, electoral ni de riesgo. En: Elizalde, L.; Fernández Pedemonte, D. y Riorda, M., *La gestión del disenso: La comunicación gubernamental en problemas* (pp. 7-44). La Crujía,
- Riorda, M. (2011b). La comunicación gubernamental como comunicación gubernamental. *Politai: Revista de Ciencia Política*, 2(3), 96-111. <https://goo.gl/P8DRdr>
- Riorda, M. (2006). Hacia un modelo de comunicación gubernamental para el consenso. En Elizalde, L., Fernandez, D. y Riorda, M. *La Construcción del Consenso: Gestión de la Comunicación Gubernamental*. La Crujía.
- Riorda, M. (2016). Comunicación gubernamental: consenso, mitos de gobierno y legados. En Richard, E., y González, A. (Eds.). *Manual de comunicación de gobierno: estrategias para proyectar las políticas públicas* (pp. 2518-2721). Universidad Externado de Colombia.

- Riorda, M. y Cabas, R. (2005). Si los rojos no fueran tan rojos: la gestión de la comunicación de crisis del gobierno de la Alianza. *Revista SAAP. Publicación de Ciencia Política de la Sociedad Argentina de Análisis Político*, 2(2), 257–283. <https://goo.gl/4GPuYb>
- Rodríguez, M. (2018). *PPK, renuncia antes que vacancia*. Grupo Epena.
- RPP (2017, 31 de diciembre). 2017, un año turbulento para el gobierno de PPK. <https://bit.ly/3e8n7mT>
- RPP (2018, 20 de marzo). Aráoz: El Gobierno “no ha hecho ninguna oferta de proyectos” para evitar vacancia presidencial. <https://bit.ly/2BDpT52>
- Sibaja, G. (2012). ¿Cómo estudiar la comunicación política? un zoom a sus elementos clave. *Más poder local*, (11), 40-42.
- Silva, R. (2018, 7 de marzo). Vacancia presidencial: presentaron moción multipartidaria contra PPK. Perú: La República. <https://bit.ly/2AvSZ6B>
- Tuesta, F. (2017). *Perú: Elecciones 2016. Un país dividido y un resultado inesperado*. Fondo Editorial PUCP.
- Vichique, M. (2013). Riesgo reputacional y gestión institucional de crisis. (Tesis de Doctorado). Universitat Pompeu Fabra, Barcelona.
- Vidal B. y Hernández G. (2013). Medios y crisis: Una nueva visión sobre la estrategia de respuesta. En: Islas O. y Hernández G., *Investigando la comunicación en crisis* (146-159). Razón y Palabra.
- Westphalen M. y Piñuel J. (1993). *La dirección de comunicación*. Prado.
- Wolton, D. (1992). La comunicación política: construcción de un modelo, en Jean-Marc Ferry (eds.), *El nuevo espacio público*. Gedisa Editorial.
- Zapata, A. (Ed.). (2015). Perú. La búsqueda de la democracia. Tomo 5 (1960-2010). Taurus.



## Apéndices

### Apéndice 1 Ficha de concepto

**Ficha de concepto:** explicación detallada del significado de cada una de las variables que forman parte de la Ficha de Contenido respecto al análisis de los mensajes del expresidente Pedro Pablo Kuczynski

**Mensajes del expresidente Pedro Pablo Kuczynski:** mensajes emitidos por el exmandatario durante la crisis que lo llevó a la renuncia (noviembre de 2017 - marzo de 2018). El análisis de estos mensajes permitirá verificar si la estrategia de comunicación del exmandatario tuvo en cuenta lo que los especialistas de la comunicación de crisis recomiendan respecto a la elaboración del mensaje en situaciones de crisis.

CATEGORÍA	VARIABLE	DESCRIPCIÓN
1. Número de unidad de análisis	Número de unida de análisis	Numeración que se le da a la Ficha de Contenido que estamos trabajando
2. Fecha	Fecha	Fecha que registra el mensaje que se va a analizar.
3. Portavoz	Presidente	Cuando el emisor del mensaje es el presidente de la República
	Vocero	Cuando el emisor del mensaje es un representante oficial del presidente de la República
	Oficina de Prensa	Cuando el emisor del mensaje es la Dirección de Prensa del Gobierno.
	Otra oficina del Gobierno	Cuando el emisor del mensaje es otra área del Gobierno de turno, que no es la Oficina de Prensa.
4. Estrategia de comunicación	Negación	Cuando el emisor del mensaje niega que hay crisis o niega su participación en el hecho crítico.
	Confesión	Cuando el emisor declara o reconoce sus actos o su responsabilidad sobre la crisis y dice algo que no había hecho explícito antes.
	Transferencia de responsabilidades	Cuando el emisor del mensaje responsabiliza a un tercero por los hechos sucedidos.
	Negación y transferencia de responsabilidades	Cuando el emisor niega que hay crisis o niega su participación en el hecho crítico y, además, responsabiliza a un tercero por los hechos sucedidos.
	Confesión y transferencia de responsabilidades	Cuando el emisor reconoce sus actos o su responsabilidad sobre la crisis, pero también responsabiliza a un tercero por los hechos sucedidos.
5. Postura	Evasión	Cuando el emisor no toca el tema de corrupción.
	Reafirmación	Cuando el emisor recuerda lo bien que trabajó en el pasado para evitar ser relacionado con el hecho polémico
	Justificación	Cuando el emisor muestra evidencia o dice que no tiene nada que ver con el problema en cuestión.
	Pedido de disculpas	Cuando el emisor acepta algún tipo de responsabilidad sobre la crisis y pide disculpas por ello.
	Sufrimiento	Cuando el emisor demuestra que está afectado por la crisis.
	Compensación	Cuando el emisor ofrece elementos para contrarrestar la crisis y se muestra predispuesto para solucionar el problema.
	Confrontacional	Cuando el emisor culpa a la otra parte por la crisis
	Acciones correctivas	Cuando el emisor indica que realizará cambios para que la crisis no vuelva a suceder.
	Enfático	El emisor aclara los hechos con fuerza de expresión o de entonación para realzar la importancia de lo que dice.

6. Tono	Preocupado	El emisor se encuentra inquieto por la crisis y su rostro se muestra intranquilo.
	Humilde	El emisor se muestra inferior al expresar sus limitaciones y/o responsabilidades sobre la crisis.
	Amable y cercano	El emisor se muestra con agrado al público en general.
	Sereno	El emisor se muestra calmado al hablar sobre la crisis.
	No aplica	Cuando el mensaje es escrito
7. Estructura del mensaje	Indica qué ha pasado	Es la explicación de lo sucedido.
	Indica qué se está haciendo para solucionar la crisis	Son las acciones que el actor político ha emprendido para resolver el problema.
	Indica qué se hará para que la crisis no vuelva a suceder	Hace referencia a las acciones que tomará el actor político para que la crisis no vuelva a repetirse.
8. Características del mensaje	Es claro	Cuando el emisor hace explícita su posición respecto a la crisis.
	Se contradice	Cuando el emisor del mensaje dice algo diferente a lo que dijo en mensajes anteriores.
	Cae en especulaciones	Cuando el emisor hace referencia a datos que no han sido comprobados.
	Es corto	Cuando el mensaje audiovisual no excede los 4'. Cuando el mensaje escrito no excede una carilla de una página.
	Es concreto	Cuando el emisor responde sobre el hecho crítico y no va con rodeos.
	Es comprensible	Cuando el emisor recurre a explicaciones sencillas para dar a entender una situación determinada.
	Usa ejemplos o comparaciones para explicar algo	Cuando el emisor menciona situaciones o hechos pasados para dar una relación de semejanza con un asunto específico.
	Tiene tecnicismos	Cuando el emisor usa palabras que tienen sentido dentro de la jerga de una determinada profesión.
	Tiene slogan	Cuando el emisor incluye un slogan en su mensaje.
9. Evidencias (soporte del mensaje)	Datos	El emisor brinda información concreta sobre el hecho en cuestión (fechas)
	Documentos	El emisor incluye un escrito que acredita lo que dice.
	Estadísticas	El emisor brinda datos cuantitativos (cifras) que demuestran una realidad.
	Testimonios de fuentes creíbles	El emisor incluye en el mensaje la declaración de personas idóneas para afirmar una verdad.
10. Formato del mensaje	Solo texto	El mensaje es texto en su totalidad.
	Texto con imagen	El mensaje es un texto con una imagen.
	Gráfico	El mensaje es un gráfico.
	Video	El mensaje se presenta mediante un video.
	Gráfico interactivo	El mensaje es un gráfico interactivo.
11. Instrumento de comunicación	Comunicado	El mensaje se presenta de manera escrita para indicar la posición del gobernante o la institución.
	Nota de prensa	El mensaje se presenta mediante una nota de prensa.
	Mensaje a la Nación	El mensaje es una declaración que se presenta como Mensaje a la Nación.

	Declaración	El mensaje se difunde a partir de la declaración del actor político en un evento oficial de coyuntura.
	Entrevista	El mensaje se difunde a partir de una entrevista.
	Rueda de prensa	El mensaje se difunde a partir de una rueda de prensa.
12. Medio de comunicación	Prensa escrita	Cuando el mensaje se transmite en periódicos nacionales, a partir de la compra de un espacio.
	Internet (Redes sociales - Facebook)	Cuando el mensaje se transmite en Facebook (página oficial).
	Internet (Redes sociales - Twitter)	Cuando el mensaje se transmite en Twitter (página oficial).
	Internet (Redes sociales - Instagram)	Cuando el mensaje se transmite en Instagram (página oficial).
	Internet - Youtube	Cuando el mensaje se transmite en Youtube (canal oficial).
	Televisión	Cuando el mensaje se transmite en Televisión, a partir de la compra de un espacio televisivo o por la señal nacional de TV Perú.
	No aplica	Cuando el formato del mensaje no se adapta al medio de comunicación.
13. Garantes	Vicepresidentes	Cuando los vicepresidentes acompañan al emisor en el mensaje audiovisual o firman el mensaje escrito.
	Gabinete ministerial	Cuando todo el Gabinete de ministros o algunos representantes del Gabinete acompañan al emisor en el mensaje o audiovisual o firman el mensaje escrito.
	Bancada parlamentaria	Cuando la bancada oficialista o algunos representantes de ella acompañan al emisor en el mensaje audiovisual o firman el mensaje escrito.
	Otro presidente	Cuando un presidente de otro país acompaña al presidente en el mensaje audiovisual o firma el mensaje escrito.
	Ningún garante	Cuando el emisor no incluye garantes en el mensaje.
14. Lugar desde donde se emite el mensaje	Aparece en la oficina	Cuando el emisor está en una oficina, usualmente en el despacho presidencial.
	Aparece en Palacio de Gobierno	Cuando el emisor está en otra área del Palacio de Gobierno, que no es su oficina.
	Aparece en un evento oficial	Cuando el emisor da el mensaje en medio de un evento de carácter oficial.
	Aparece en la calle	Cuando el emisor está en la calle
	No aplica	Cuando se trata de un mensaje escrito.

## Apéndice 2 Ficha de análisis

### ANÁLISIS DEL MENSAJE DE PEDRO PABLO KUCZYNSKI DURANTE LA CRISIS QUE LO LLEVÓ A LA RENUNCIA COMO PRESIDENTE DE LA REPÚBLICA DEL PERÚ (NOVIEMBRE DE 2017 - MARZO DE 2018)

Estudio a partir de la información recuperada de las cuentas de Facebook y Twitter: @ppkoficial, @presidenciaperu y @ppkamigo

1. Número de análisis

2. Fecha

3. Portavoz

Presidente 1

Vocero 2

Oficina de Prensa 3

Otra oficina del Gobierno 4

4. Estrategia de comunicación

	Sí	No
Negación	1	2
Confesión	1	2
Transferencia de responsabilidades	1	2

5. El mensaje responde a la siguiente postura:

	Sí	No
Evasión	1	2
Reafirmación	1	2
Justificación	1	2
Pedido de disculpas	1	2
Sufrimiento	1	2
Compensación	1	2
Confrontacional	1	2
Acciones correctivas	1	2

6. El mensaje responde al siguiente tono:

	Sí	No	No aplica
Enfático	1	2	3
Preocupado	1	2	3
Humilde	1	2	3
Amable y cercano	1	2	3
Sereno	1	2	3

7. El mensaje tiene la siguiente estructura:

	Sí	No
Indica qué ha pasado	1	2
Indica qué se está haciendo para solucionar la crisis	1	2
Indica qué se hará para que la crisis no vuelva a suceder	1	2

8. El mensaje tiene las siguientes características:

	Sí	No
Es claro	1	2
Se contradice	1	2
Cae en especulaciones	1	2
Es corto	1	2
Es concreto	1	2
Es comprensible	1	2
Usa ejemplos o comparaciones para explicar algo	1	2
Tiene tecnicismos	1	2
Tiene slogan	1	2

9. El mensaje presenta las siguientes evidencias:

	Sí	No
Datos	1	2
Documentos	1	2
Estadísticas	1	2
Testimonios de fuentes creíbles	1	2

10. Formato del mensaje

Texto 1

Gráfico 2

Video 3

Gráfico interactivo 4

11. Instrumento de comunicación

Comunicado 1

Nota de prensa 2

Mensaje a la Nación 3

Declaración 4

Entrevista 5

Rueda de prensa 6

12. El mensaje se presentó en el siguiente medio de comunicación:

	Sí	No	No aplica
Prensa escrita	1	2	3
Internet - Facebook	1	2	3
Internet - Twitter	1	2	3
Internet - Instagram	1	2	3
Internet - Youtube	1	2	3
Televisión	1	2	3

13. Garantes:

	Sí	No
Vicepresidentes	1	2
Gabinete ministerial	1	2
Bancada parlamentaria	1	2
Otro presidente	1	2
Ningún garante	1	2

14. Lugar desde donde se emite el mensaje

Aparece en la oficina 1

Aparece en Palacio de Gobierno 2

Aparece en un evento of 3

Aparece en la calle 4

No aplica 5

**Apéndice 3 Expresiones más resaltantes de cada estrategia en los mensajes de Kuczynski**

Fecha	Estrategia	Expresiones que resaltan
14/11/2017	Negación	(1) Yo nunca he recibido aporte alguno de Odebrecht para mis campañas electorales del 2011 y 2016. (2) Tampoco he tenido vínculo profesional con Odebrecht.
15/11/2017	Negación	(1) Se afirma que después de haber sido ministro se me contrató como consultor financiero de dicha empresa [Odebrecht]. Esta supuesta afirmación también es falsa. (2) No he recibido aporte alguno de dicha empresa en ninguna de mis dos campañas electorales, (...) como consta en la documentación que poseen las autoridades electorales del Perú.
30/11/2017	Negación	(1) El presidente de la República, Pedro Pablo Kuczynski, ha señalado reiteradamente que no es ni ha sido socio de la empresa First Capital ni tampoco ejecutivo de la misma. (2) La supuesta presentación de First Capital, (...) en la que se consigna al señor Kuczynski como ejecutivo de la referida empresa, contiene información que no es cierta.
13/12/2017	Negación	(1) Los ingresos que tuve como profesional están debidamente registrados, tributados y bancarizados, no hay nada indebido en ello. (2) En toda mi trayectoria como funcionario público jamás he favorecido a empresa alguna, (...) no tengo nada que ocultar.
14/12/2017	Negación	(1) El día de ayer, integrantes de la comisión Lava Jato han presentado reportes de la empresa Odebrecht de supuestos pagos por servicios que yo habría prestado a favor de dicha empresa, eso es falso, no nos dejemos confundir. (2) Dice este tendencioso reporte que yo habría recibido más de 4 millones de dólares. Falso. (3) La empresa First Capital, una empresa con la que ya he declarado no tengo ninguna relación como socio ni como ejecutivo. (4) De todos los depósitos [a la empresa First Capital], de los supuestos 4 millones de dólares que habría recibido, salvo por esta factura [de asesoría financiera a First Capital], no hay ninguno absolutamente que sean para mí. (5) [Con la empresa Westfield] nunca he estado a cargo de la gestión y administración de la empresa cuando he ocupado un cargo público. (...) los pagos, todos corresponden a contratos que celebró y firmó el señor Sepúlveda, yo no tuve nada que ver con la firma de estos contratos.

		(6) Como pueden ver, no es mi firma sino la del señor Sepúlveda, la que aparece en estos contratos.
	Transferencia de responsabilidades	(1) La corrupción sistémica pretende amenazar a nuestro gobierno y a nuestro sistema democrático. (2) Compatriotas no me voy a dejar amedrentar, soy un hombre honesto y lo he sido toda mi vida. (3) Nos costó mucho recuperar esta democracia, no la volvamos a perder.
20/12/2017	Confesión	(1) Se comenta también que no pude comunicar mis ideas, la verdad es que no soy un buen comunicador. (2) Reconozco que he cometido errores, y lo primero que debo pedirles a ustedes es disculpas con claridad de mente y dolor de corazón. Disculpas primero por no haber sido lo suficientemente cuidadoso y prolijo en el orden y registro de todas mis actividades, no he sido suficientemente ordenado con mis archivos y memorias, lo reconozco y lo lamento profundamente. (3) No he explicado bien por qué Westfield, de la cual me ausenté durante los años que era ministro, entre el 2001 y el 2006, dio servicios técnicos a varios clientes sin que yo participara en ninguna de esas actividades.
	Negación	(4) Soy una persona transparente, alguien que jamás ha cometido un acto de corrupción en toda su vida. (5) Ser descuidado y desprolijo es un defecto, pero no es (...) una herramienta de deshonestidad y mucho menos de delito. (6) [En referencia a Westfield], nunca se trató de una empresa creada con el fin de esconder dinero mal habido.
	Transferencia de responsabilidades	(1) Ustedes han sido testigos de la disposición al diálogo con la que he intentado conducir mi Gobierno, pero han sido también testigos de la actitud agresiva de la mayoría opositora que controla el Congreso. (2) No somos perfectos, pero es evidente que desde un principio se buscaba llegar a los que está ocurriendo hoy. (3) Otro error, (...) fue esperar algo distinto de nuestros opositores. (...) Decidí optar por el diálogo, no por la confrontación, hoy sin embargo todos estamos viendo las consecuencias de esta decisión. (4) La Constitución y la democracia <i>están bajo ataque</i> . Estamos ante un <i>golpe</i> , bajo el <i>disfraz</i> de interpretaciones legales supuestamente legítimas, pero las intenciones de nuestros opositores quedan desenmascaradas por su comportamiento apresurado y abusivo. (5) No queremos regresar a la dominación de <i>un solo grupo</i> que maneje al país a su antojo. (6) El ataque a las instituciones, (...) constituiría no solo

		un golpe político, sino también un golpe económico al Perú. Tenemos que defenderlo.
21/12/2017	Negación	(1) Estoy aquí para dar la cara pues no tengo nada que ocultar.
21/12/2017	Transferencia de responsabilidades	(1) La historia del Perú ha tenido demasiados episodios arbitrarios históricos, que no son una carga sobre los hombros de las víctimas, son una pesada e histórica carga sobre los hombros de los victimarios. Un recuerdo imborrable del abuso de poder.
<b>21- Sesión parlamentaria de vacancia</b>		
22/12/2017	Transferencia de responsabilidades	(1) Ayer (...) decidí enfrentar el desafío con la verdad de los argumentos, a la fuerza de unos votos que se presentaban como aplastantes. (2) Las relaciones entre los poderes del Estado deben cambiar y deben mantenerse siempre dentro del estricto respeto por la separación de poderes de acuerdo a la elección popular.
<b>2da etapa</b>		
02/02/2018	Negación	(1) Sobre los depósitos (...) de la empresa argentina - italiana Ternium (...), el presidente fue designado director de 2007 a 2015 (...), años en que no ejerció función pública alguna. (2) El reportaje menciona a Hunt Oil. (...) el jefe de Estado ya ha declarado (...) que durante el año 2003 efectuó trabajos puntuales para la empresa Hunt Oil sobre financiamientos internacionales, y estos fueron pagados en el 2004, antes de ser nombrado ministro. (3) El mandatario ha manifestado en reiteradas oportunidades, que no es accionista, socio o gestor de First Capital. (4) En relación al crédito por 75 millones de dólares que otorgó el Banco Interamericano al consorcio Upstream, (...) Kuczynski no tuvo relación alguna. (5) Sobre los abonos de la empresa offshore TRG Allocation Ltd, el jefe de Estado dio cuenta en su Declaración de Intereses, que durante el 2007 y el 2015 ha sido socio y asesor de la empresa TGR, periodo en el que no ejerció ninguna función pública. (6) Todo lo anteriormente mencionado se refiere a operaciones reales a través de la cuenta del señor Kuczynski en el BCP, todas debidamente reportadas a la Sunat, mientras el jefe de Estado no ejerció cargo público.
19/02/2018	Transferencia de responsabilidades	(1) No renunciaré a la presidencia del Perú por una presión paroxísmica, mediática, sin fundamento alguno. (2) Lo que está ocurriendo es que un grupo comunista está promoviendo un nuevo intento de vacancia, como el primero falló, hay que buscar otra razón, y esta razón es el indulto humanitario al sr. Fujimori.

28/02/2018	Negación	<p>(1) No he recibido jamás una donación del señor Barata. Yo no he recibido ninguna financiación de dicha fuente para mis campañas presidenciales.</p> <p>(2) Las declaraciones del señor Barata hablarían supuestamente de la campaña de 2011. En esa campaña yo no contaba con un partido sino con una Alianza.</p> <p>(3) Como candidato, no tuve manejo ni control de la tesorería de dicha alianza.</p>
02/03/2018	Negación	<p>(1) Una campaña en la cual puse mi plata (...) ahora vienen a decir que supuestamente habría una plata no contabilizada, plata sucia, eso no es verdad.</p> <p>(2) Somos un gobierno totalmente limpio, errores hay, sin duda, pero no son robos ni corrupción, son errores y se corrigen.</p> <p>(3) Este es un gobierno totalmente limpio.</p>
	Transferencia de responsabilidades	<p>(1) Vivimos un momento difícil, difícil, porque nuestras autoridades judiciales, a cambio de una colaboración eficaz, están dándole una tribuna a gente que certificadamente fue corrupta y que hoy se han transformado en grandes acusadores, y eso es inaceptable</p> <p>(2) No nos debemos dejar desviar por actores que tienen un interés en esto.</p>
07/03/2018	Negación	<p>(1) Yo no voy a renunciar (...) por declaraciones que no tienen justificación alguna.</p> <p>(2) No existe ninguna razón para volver, tres meses después de que se hizo un primer intento, a hacer un nuevo pedido de vacancia sin ninguna evidencia adicional.</p>
	Transferencia de responsabilidades	<p>(1) No me voy a dejar forzar por declaraciones que no tienen justificación alguna.</p> <p>(2) Lo que estamos viendo ahora es que vamos a perder oportunidades por esta inestabilidad que yo no genero, la generan otros para sacarme.</p>
09/03/2018	Negación	<p>(1) Mi conciencia está limpia, yo no he hecho nada malo, ¡Nada!</p>
	Transferencia de responsabilidades	<p>(1) Hace 3 meses hicieron un pedido de vacancia que no prosperó, y ahora lo vuelven a plantear sin una coma nueva. Están poniendo en ridículo al Perú porque quieren botarme.</p> <p>(2) No dejaré que se traigan abajo a este Gobierno que el pueblo eligió. ¡Déjenme trabajar! Es lo único que pido.</p>
15/03/2018	Negación	<p>(1) Con respecto a la información sobre transferencias realizadas por el presidente, éstas no corresponden a pagos únicos, sino a transferencias realizadas durante varios años.</p>
	Transferencia de responsabilidades	<p>(1) Instamos a la ciudadanía a no dejarse sorprender por la manipulación de la información.</p>

15/03/2018	Negación	(1) Como lo dije desde un inicio, no tengo nada que ocultar y estoy dispuesto a declarar con total transparencia ante las instancias correspondientes.
16/03/2018	Negación	(1) No cometí actos indebidos durante mi ejercicio profesional, ni antes ni ahora.
16/03/2018	Negación	(1) Las transferencias de empresas de Odebrecht a First Capital no tienen ninguna vinculación al presente. El mandatario no forma parte de dicha empresa. (2) Las transferencias de empresas de Odebrecht a Westfield Capital son producto de los contratos firmados por Gerardo Sepúlveda.
	Transferencia de responsabilidades	(1) El informe de la UIF contiene diversos errores. (2) Lamentamos la poca prolijidad del informe que ha llevado a que aparezca información errónea en los medios de comunicación.
21/03/2018	Negación	(1) Esta situación (...) que me hace injustamente aparecer como culpable de actos en los que no he participado. (2) Rechazo categóricamente estas afirmaciones nunca comprobadas.
	Transferencia de responsabilidades	(1) La constante obstaculización y ataques de los cuales he sido objeto por parte de la mayoría legislativa desde el primer día de mi Gobierno. (2) Esta confrontación política ha creado un clima de ingobernabilidad que le hace un enorme daño al país. (3) [La oposición] se ha vuelto a la carga con una nueva moción que tiene los mismos argumentos y contiene los mismos hechos que se rechazaron en la primera hace solo tres meses. (4) Sesiones de la comisión que debían de ser secretas, fueron filtradas el mismo día y editadas de manera selectiva con el ánimo de perjudicarme apoyando la vacancia. (5) La oposición ha tratado de pintarme como si fuera una persona corrupta y ha conseguido hasta afectar a un grupo de trabajadores (...) que laboran en mi domicilio, involucrándolos injustamente en esta artimaña de demolición en contra del Gobierno. (6) Dada esta crisis que ha sido generado por actos políticos subjetivos es importante para nuestra nación que nos avoquemos a las reformas políticas constitucionales que nos permitirán no volver a pasar por este difícil trance.

Fuente: Elaboración propia

**Apéndice 4 Posturas en cada mensaje del expresidente Kuczynski**

Fecha	Estrategia	Postura	Expresiones más resaltantes de la postura
14/11/2017	Negación	Justificación	Yo nunca he recibido aporte alguno de Odebrecht para mis campañas electorales del 2011 y 2016. Tampoco he tenido vínculo profesional con Odebrecht.
15/11/2017	Negación	Justificación	Como lo afirmé ayer en mi cuenta de twitter no he recibido aporte alguno de dicha empresa en ninguna de mis dos campañas electorales
		Compensación	He acudido y acudiré a sus requerimientos [de la fiscalía] cuantas veces sean necesarias, así como atenderé las solicitudes de información que me requiera el Congreso de la República dentro de los alcances de nuestra Constitución.
30/11/2017	Negación	Justificación	El presidente de la República ha señalado reiteradamente que no es ni ha sido socio de la empresa “First Capital”, ni tampoco ejecutivo de la misma.
13/12/2017	Negación	Reafirmación	He trabajado durante 57 años de mi vida. Los ingresos que tuve como profesional están debidamente registrados, tributados y bancarizados, no hay nada indebido en ello. (...) en toda mi trayectoria como funcionario público jamás he favorecido a empresa alguna.
		Justificación	No hay nada indebido en ello [en referencia a los ingresos que tuvo en el pasado] (...) no tengo nada que ocultar
		Compensación	He tomado nota del sentir ciudadano mayoritario que cree conveniente que yo me reúna con los integrantes de la comisión Lava Jato. (...) Frente a ello (...) creo necesario informarles de que he decidido reunirme con la comisión, para lo cual he dispuesto se efectúen las coordinaciones de hora y fecha necesarias. Estoy dispuesto a aclarar todo lo que haya que aclarar ante el Congreso y ante el Ministerio Público.
14/12/2017	Negación – Transferencia de Responsab.	Reafirmación	(...) nunca he tenido la menor intención de ocultar nada. (...) [con la empresa WC] nunca he estado a cargo de la gestión y administración de la empresa cuando he ocupado un cargo público. (...) Soy un hombre honesto y lo he sido toda mi vida.
		Justificación	El día de ayer, integrantes de la comisión Lava Jato han presentado reportes de la empresa Odebrecht de supuestos pagos por servicios que yo habría prestado a favor de dicha

			<p>empresa, eso es falso, no nos dejemos confundir.</p> <p>- Muestra evidencia</p>
		Compensación	<p>Estoy dispuesto a defender la <i>verdad</i> ante la comisión Lava Jato, ante la Fiscalía, a la que le voy a pedir el levantamiento de mi secreto bancario, lo digo muy claro, pido el levantamiento del secreto bancario para que revisen todo lo que quieran y ante todos los peruanos. Y asumo todas las responsabilidades que se deriven de mis actos.</p>
		Confrontación	<p>La corrupción sistémica [en referencia a la oposición] pretende amenazar a nuestro gobierno y a nuestro sistema democrático. Es así de claro, y así de grave.</p>
20/12/2017	Negación – Confesión – Transferencia de Responsab.	Reafirmación	<p>Soy una persona transparente, alguien que jamás ha cometido un acto de corrupción en toda su vida.</p> <p>[En referencia a WC] todos sus ingresos han sido bancarizados y ha pagado impuestos tanto en el Perú como en Estados Unidos.</p> <p>Afirmo con toda la solemnidad y gravedad del juramento que entre mis defectos, jamás, pero jamás, he tenido el de la corrupción, la deshonestidad o el delito.</p>
		Justificación	<p><i>Soy (...) alguien que jamás</i> ha cometido un acto de corrupción en toda su vida.</p> <p>Ser descuidado y desprolijo es un defecto, pero no es, y nunca ha sido ni será jamás para mí una herramienta de deshonestidad y mucho menos de delito.</p>
		Pedido de disculpas	<p>Reconozco que he cometido errores, y lo primero que debo pedirles a ustedes es disculpas con claridad de mente y dolor de corazón [se lleva la mano al pecho], disculpas primero por no haber sido lo suficientemente cuidadoso y prolijo en el orden y registro de todas mis actividades, no he sido suficientemente ordenado con mis archivos y memorias, lo reconozco y lo lamento profundamente.</p>
		Sufrimiento	<p>Hoy me presento ante ustedes lamentando que nuestra Patria tenga que ser sometida a una crisis política que no corresponde a la realidad que vivimos.</p> <p>Quiero decirles con todo mi corazón que si ustedes me apoyan su confianza no será defraudada.</p> <p>Creo en Dios, en la fe y en la unidad, recemos para que haya una verdadera reflexión antes de</p>

			dar un paso tan destructivo como el que se propone.
		Compensación	Queridos compatriotas, en pocas horas iré al Congreso para enfrentar el intento de vacancia a la Presidencia de la República cuyo mandato ustedes me dieron
		Confrontación	Tanto yo, como mi abogado, responderemos con claridad puntual a las acusaciones de un sector del Parlamento. Haré frente en <i>forma resuelta</i> a estas acusaciones... Ustedes han sido testigos de la disposición al diálogo con la que he intentado conducir mi Gobierno, pero han sido también testigos de la actitud agresiva de la mayoría opositora que controla el Congreso. (...) No somos perfectos, por supuesto, pero ahora es evidente que desde un principio se buscaba llegar a los que está ocurriendo hoy. Otro error, (...) fue esperar algo distinto de nuestros opositores. (...) hoy sin embargo todos estamos viendo las consecuencias de esta decisión. Estamos ante un <i>golpe</i> , bajo el <i>disfraz</i> de interpretaciones legales supuestamente legítimas, pero las intenciones de nuestros opositores quedan desenmascaradas por su comportamiento <i>apresurado</i> y abusivo, no queremos regresar a la dominación de <i>un solo grupo</i> que maneje al país a su antojo.
21/12/2017	Negación	Justificación	Estoy aquí para dar la cara pues no tengo nada que ocultar
		Compensación	Hoy me presento ante el Congreso de la República
21/12/2017	Transferencia de Responsab.	Evasión	[El emisor no responde a las acusaciones de corrupción]
<b>21 – Sesión parlamentaria de vacancia</b>			
22/12/2017	Transferencia de Responsab.	Compensación	Quiero decirles que los he escuchado con humildad y atención y que he tomado debida nota de lo que han expresado. Peruanos, la confianza que han vuelto a depositar en mí no será defraudada. Como jefe de Estado llevaré al país por el camino del desarrollo y del crecimiento (...). Tenemos que hacer realidad ese importante cambio. Y yo, como presidente de todos los peruanos, lideraré ese proceso.
		Acciones correctivas	En estos días muy difíciles he aprendido (...) sobre mí y sobre mis errores, errores que no repetiré. En estos días realizaré una profunda

			evaluación de estos primeros diecisiete meses de mandato y les anunciaré los cambios para que el 2018 no solo sea un año de mayor crecimiento sino también un año políticamente distinto, reconociendo errores y falencias y recogiendo lecciones de la experiencia hasta ahora acumulada.
02/02/2018	Negación	Justificación	Sobre los depósitos (...) de la empresa argentina - italiana Ternium (...), el presidente fue designado director de 2007 a 2015 (...), años en que no ejerció función pública alguna. (...) el mandatario ha manifestado en reiteradas oportunidades, no es accionista, socio o gestor de First Capital. En relación al crédito por 75 millones de dólares que otorgó el Banco Interamericano al consorcio Upstream, (...) Kuczynski no tuvo relación alguna. (...) se reitera que no existe estructura de negocios turbia o sospechosa.
19/02/2018	Transferencia de Responsab.	Evasión	[El emisor no responde a las acusaciones de corrupción]
		Sufrimiento	Lo que quiero invocar, ahora en esta inauguración, con todo respeto a los que me critican, pero pidiéndoles a ellos también respeto para las decisiones que hemos tomado. Decisiones difíciles que nadie quiso tomar, yo las tomé.
		Confrontación	No renunciaré a la presidencia del Perú por una presión paroxísmica, mediática, <i>sin fundamento alguno</i> . Lo que está ocurriendo es que un grupo comunista está promoviendo un nuevo intento de vacancia, como el primero falló, hay que buscar otra razón, y esta razón es el indulto humanitario al sr. Fujimori.
28/02/2018	Negación	Justificación	Yo, Pedro Pablo Kuczynski, no he recibido jamás una donación del señor Barata. Yo no he recibido ninguna financiación de dicha fuente para mis campañas presidenciales.
02/03/2018	Negación – Transferencia de Responsab.	Justificación	Ahora vienen a decir que supuestamente habría una plata no contabilizada, plata sucia, eso no es verdad. Yo tengo la firme confianza de que somos un gobierno totalmente limpio, errores hay, sin duda, pero no son robos ni corrupción, son errores y se corrigen.
		Sufrimiento	Pero como país no podemos tolerar es que la justicia se transforme en un show de la televisión. Eso no puede ser, porque si es así

			<p>simplemente vamos a ir por un camino equivocado que nos va a crucificar y eso no queremos.</p> <p>Compensación</p> <p>Este es un gobierno totalmente limpio. Y le explicaremos al país, a la comisión Lava Jato y al fiscal lo que se requiera.</p>
07/03/2018	Negación – Transferencia de Responsab.	Justificación	No existe ninguna razón para volver, tres meses después de que se hizo un primer intento, a hacer un nuevo pedido de vacancia sin ninguna evidencia adicional.
		Confrontación	Vamos a perder oportunidades por esta inestabilidad que yo no genero, la generan otros [en referencia al fujimorismo] para sacarme y no lo van a lograr.
09/03/2018	Negación – Transferencia de Responsab.	Justificación	Mi conciencia está limpia, yo no he hecho nada malo
		Confrontación	Están poniendo en ridículo al Perú porque quieren botarme después de la Cumbre de las Américas. No dejaré que se traigan abajo a este Gobierno que el pueblo eligió. ¡Déjenme trabajar! Es lo único que pido.
15/03/2018	Negación – Transferencia de Responsab.	Justificación	Instamos a la ciudadanía a no dejarse sorprender por la manipulación de la información.
15/03/2018	Negación	Justificación	Como lo dije desde un inicio, no tengo nada que ocultar
16/03/2018	Negación	Justificación	No cometí actos indebidos durante mi ejercicio profesional, ni antes ni ahora.
		Compensación	(...) respondí a todas las interrogantes de la comisión Lava Jato. Estoy dispuesto y siempre lo estaré a colaborar en las investigaciones
16/03/2018	Negación – Transferencia de Responsab.	Reafirmación	Las transferencias del mandatario a Westfield Capital fueron realizadas durante más de 12 años de la propia cuenta del presidente, que no son por ningún contrato con las empresas de Odebrecht, dado que provienen del ejercicio profesional como director en diversas empresas en el Perú, así como del alquiler de su vivienda, los mismos que fueron declarados oportunamente ante la Contraloría, Sunat y en su Declaración de Intereses.
		Justificación	El mandatario no forma parte de dicha empresa El informe de la UIF contiene diversos errores
21/03/2018	Negación – Transferencia de Responsab.	Reafirmación	He trabajado casi 60 años de mi vida con total honestidad.
		Justificación	Situación que me hace injustamente aparecer como culpable de actos en los que no he participado.

			Rechazo categóricamente estas afirmaciones nunca comprobadas y reafirmo mi compromiso con un Perú honesto, moral y justo para todos.
		Sufrimiento	Frente a esta difícil situación (...) pienso, que lo mejor para el país es que yo renuncie a la Presidencia de la República, porque no quiero ser un escoyo para que nuestra nación encuentre la senda de la unidad y armonía que tanto necesita y que a mí me negaron. No quiero que ni la Patria, ni mi familia, sigan sufriendo con la incertidumbre de los últimos tiempos.
		Compensación	Frente a esta difícil situación (...) pienso, que lo mejor para el país es que yo renuncie a la Presidencia de la República (...). Habrá una transición constitucionalmente ordenada.
		Confrontación	La constante obstaculización y ataques de los cuales he sido objeto por parte de la mayoría legislativa desde el primer día de mi Gobierno. Esta confrontación política ha creado un clima de ingobernabilidad que le hace un enorme daño al país, y no nos permite avanzar. Han sucedido hechos que recuerdan épocas tristes que se produjeron en el pasado [en referencia a la época de fujimontesinista] y que esperábamos ya estaban superadas en el país. La oposición ha tratado de pintarme como si fuera una persona corrupta y ha conseguido hasta afectar a un grupo de trabajadores sencillos y honestos que laboran en mi domicilio, involucrándolos injustamente en esta artimaña de demolición en contra del Gobierno.

Fuente: Elaboración propia

**Apéndice 5 Relación entre la estrategia, postura y tono utilizado en los mensajes del exmandatario**

Fecha	Estrategia	Postura	Tono
14/11/2017	- Negación	- Justificación	-
15/11/2017	- Negación	- Justificación - Compensación	- Sereno
30/11/2017	- Negación	- Justificación	-
13/12/2017	- Negación	- Reafirmación - Justificación - Compensación	- Enfático - Sereno
14/12/2017	- Negación - Transferencia de responsabilidades	- Reafirmación - Justificación - Compensación - Confrontacional	- Enfático - Preocupado
20/12/2017	- Confesión - Negación - Transferencia de responsabilidades	- Reafirmación - Justificación - Pedido de disculpas - Sufrimiento - Compensación - Confrontacional	- Enfático - Preocupado
21/12/2017	- Negación	- Justificación - Compensación	-
21/12/2017	- Transferencia de responsabilidades	- Evasión - Justificación - Confrontacional	-
22/12/2017	- Transferencia de responsabilidades	- Compensación - Acciones correctivas	- Humilde - Amable y cercano - Sereno
02/02/2018	- Negación	- Justificación	-
19/02/2018	- Transferencia de responsabilidades	- Evasión - Justificación - Sufrimiento - Confrontacional	- Enfático - Preocupado
28/02/2018	- Negación	- Justificación	-
02/03/2018	- Negación - Transferencia de responsabilidades	- Justificación - Sufrimiento	- Preocupado - Sereno
07/03/2018	- Negación - Transferencia de responsabilidades	- Justificación - Confrontacional	- Enfático
09/03/2018	- Negación - Transferencia de responsabilidades	- Justificación - Confrontacional	-
15/03/2018	- Negación - Transferencia de responsabilidades	- Justificación	-
15/03/2018	- Negación	- Justificación	-

16/03/2018	- Negación	- Justificación - Compensación	-
16/03/2018	- Negación - Transferencia de responsabilidades	- Reafirmación - Justificación	-
21/03/2018	- Negación - Transferencia de responsabilidades	- Reafirmación - Justificación - Sufrimiento - Compensación - Confrontacional	- Enfático - Preocupado - Humilde

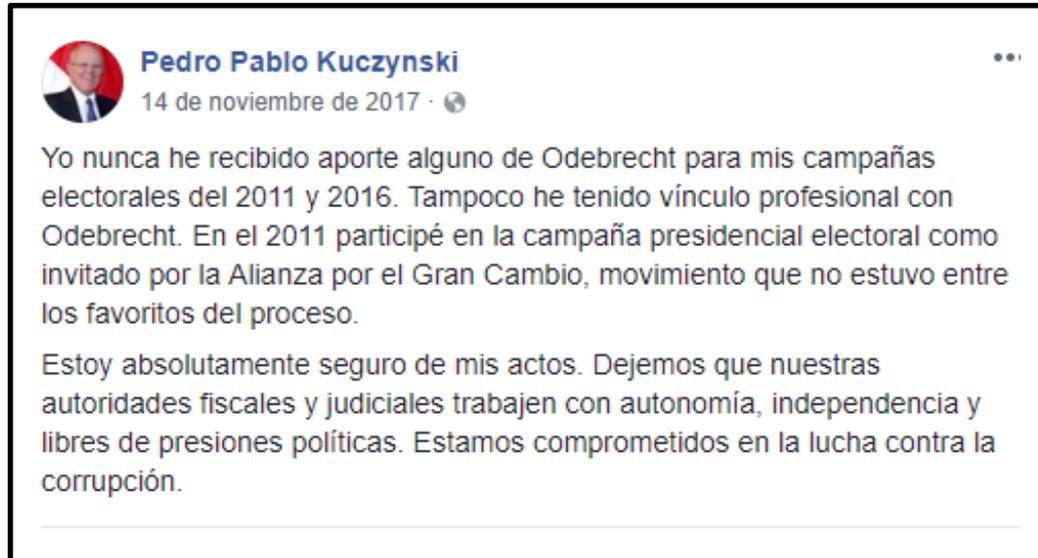
Fuente: Elaboración propia

## Anexos

### Mensajes de Pedro Pablo Kuczynski durante la crisis que lo llevó a la renuncia

Periodo: 14 de noviembre de 2017 – 21 de marzo de 2018

#### 1) Mensaje del 14 de noviembre de 2017



Fuente: Facebook Pedro Pablo Kuczynski (@ppkoficial)

Link de acceso: <https://bit.ly/2Z6bQ0j>

#### 2) Mensaje del 15 de noviembre de 2017



Fuente: Facebook Presidencia Perú (@presidenciaperu)

Link de acceso: <https://bit.ly/3hNDSG7>

Transcripción:

“El día de ayer circuló en medios un trascendido de declaración en Brasil del exjefe de una importante empresa de construcción acusada de corrupción. En esa declaración se queja de que, a pesar de su colaboración con la justicia peruana, esta justicia solo se ocupa de su empresa y no de otras. Esta supuesta afirmación es falsa. Como jefe de Estado respaldo incondicionalmente la lucha contra la corrupción en todos sus niveles, desde el Poder Judicial, la Fiscalía el Legislativo y naturalmente el Poder Ejecutivo.

En el trascendido se dice que yo había sido una piedra en el zapato como ministro de economía contra los proyectos que promovía dicha empresa, por ello se afirma que después de haber sido ministro se me contrató como consultor financiero de dicha empresa. Esta supuesta afirmación también es falsa, como lo afirmé ayer en mi cuenta de Twitter no he recibido aporte alguno de dicha empresa en ninguna de mis dos campañas electorales, ni en el 2010-11 con la Alianza por el Gran Cambio, ni en el 2015-16 como consta en la documentación que poseen las autoridades electorales del Perú.

Es mi deber, como presidente de la República, respetar y respaldar a nuestras autoridades fiscales, judiciales y a su legitimidad. He acudido y acudiré a sus requerimientos cuantas veces sean necesarias, así como atenderé las solicitudes de información que me requiera el Congreso de la República dentro de los alcances de nuestra Constitución.

Mi compromiso con ustedes fue entregarles al final de mi mandato un país mejor, con la economía recuperada y en franco desarrollo. Estamos en muy buen camino para lograrlo, definitivamente. Es fundamental luchar todos contra la corrupción. En esta lucha tienen mi compromiso. Y esta noche viva el fútbol peruano, ganaremos esta noche”.

## 3) Mensaje del 30 de noviembre de 2017



Fuente: Facebook Presidencia Perú (@presidenciaperu)

Link de acceso: <https://bit.ly/2UYdH5N>

## 4) Mensaje del 13 de diciembre de 2017



Fuente: Facebook Pedro Pablo Kuczynski (@ppkoficial)

Link de acceso: <https://bit.ly/2YRZSac>

Transcripción:

“Muy buenas noches conciudadanos. Si bien en un inicio consideré, basado en la opinión de destacados constitucionalistas, no responder presencialmente a los requerimientos de la comisión investigadora del Congreso, he tomado nota del sentir ciudadano mayoritario que cree conveniente que yo me reúna con los integrantes de la comisión Lava Jato.

Además, el día de hoy se ha entregado a la prensa información sobre pagos hechos por Odebrecht a las compañías First Capital y Westfield, dándose a entender que los montos ahí demostrados serían pagos de honorarios hacia mi persona. Frente a ello, y en respeto al honor que ustedes me han conferido al elegirme como presidente constitucional de la República, creo necesario informarles de que he decidido reunirme con la comisión, para lo cual he dispuesto se efectúen las coordinaciones de hora y fecha necesarias.

He trabajado durante 57 años de mi vida. Los ingresos que tuve como profesional están debidamente registrados, tributados y bancarizados, no hay nada indebido en ello. Reitero lo que ya dije en más de una oportunidad, en toda mi trayectoria como funcionario público jamás he favorecido a empresa alguna, estoy dispuesto a aclarar todo lo que haya que aclarar ante el Congreso y ante el Ministerio Público, pues no tengo nada que ocultar”.

##### 5) Mensaje del 14 de diciembre de 2017



Fuente: Facebook Pedro Pablo Kuczynski (@ppkoficial)

Link de acceso: <https://bit.ly/2zIWbeu>

Transcripción:

“Buenas noches queridos compatriotas, estoy aquí para dar la cara. Ni me corro, ni me oculto, ni tengo ningún motivo para hacerlo. Estoy aquí porque ustedes merecen una explicación y yo tengo la obligación de darla.

El día de ayer, integrantes de la comisión Lava Jato han presentado reportes de la empresa Odebrecht de supuestos pagos por servicios que yo habría prestado a favor de dicha empresa, eso es falso, no nos dejemos confundir. Yo les quiero explicar lo que está pasando. Dice este tendencioso reporte que yo habría recibido más de 4 millones de dólares. Falso. Vayamos punto por punto.

Lo que tenemos aquí son dos páginas completas de supuestos depósitos y una tercera con otros siete. Toda esta primera página y toda esta segunda [del informe], toda, se refieren a la empresa First Capital, una empresa con la que ya he declarado no tengo ninguna relación como socio ni como ejecutivo. Aquí está el acta de constitución de esta empresa en Chile, es propiedad exclusiva del señor Gerardo Sepúlveda. De todos estos depósitos incluido en estas dos páginas, el único que tiene relación conmigo es el que ya mencioné el sábado pasado en RPP, se trata de un servicio de asesoría financiera que presté a esta empresa [en referencia a First Capital] de manera absolutamente legítima mientras no ocupaba ningún cargo público. Aquí pueden ver la factura que le pasamos a First Capital en su momento. Ninguna relación mía con la empresa Odebrecht. Estos ingresos los declaré públicamente y pagué mis impuestos por ellos, como corresponde, en el año 2012, porque nunca he tenido la menor intención de ocultar nada. En conclusión, de todos los depósitos de estas dos páginas, de los supuestos 4 millones de dólares que habría recibido, salvo por esta factura, no hay ninguno absolutamente que sean para mí.

Pasemos ahora a las otras 7 transacciones en esta página [con respecto a la tercera página]. Estas [transacciones] no se refieren a la empresa First Capital, sino a la empresa Westfield Capital, esta empresa, lo digo con total claridad, y así lo hice en mi declaración de intereses, a principios del presente año, sí es de mi propiedad, sin embargo, nunca he estado a cargo de la gestión y administración de la empresa cuando he ocupado un cargo público. Podemos ver en detalle los pagos, todos corresponden a contratos que celebró y firmó el señor Sepúlveda, no yo, yo no tuve nada que ver con la firma de estos contratos. Todo se hizo públicamente, como pueden ver, no es mi firma sino la del señor Sepúlveda, la que aparece en estos contratos.

Dicho todo esto, es indispensable que expliquemos lo que realmente está pasando aquí. La corrupción sistémica pretende amenazar a nuestro gobierno y a nuestro sistema democrático. Es así de claro y así de grave. Compatriotas no me voy a dejar amedrentar, soy un hombre

honesto y lo he sido toda mi vida. Estoy dispuesto a defender la verdad ante la comisión Lava Jato, ante la Fiscalía, a la que le voy a pedir el levantamiento de mi secreto bancario, lo digo muy claro, pido el levantamiento del secreto bancario para que revisen todo lo que quieran y ante todos los peruanos. Y asumo todas las responsabilidades que se deriven de mis actos. Estoy aquí para decirles, no voy a abdicar ni a mi honor, ni a mis valores, ni a mis responsabilidades como presidente de todos los peruanos. Invito a todos los actores políticos a hacer lo mismo. Nos costó mucho recuperar esta democracia, no la volvamos a perder. Muy buenas noches”.

6) Mensaje del 20 de diciembre de 2017



Fuente: Facebook Pedro Pablo Kuczynski (@ppkoficial)

Link de acceso: <https://bit.ly/2YMGTOv>

Transcripción:

“Queridos compatriotas, en pocas horas iré al Congreso para enfrentar el intento de vacancia a la Presidencia de la República cuyo mandato ustedes me dieron. Tanto yo, como mi abogado, responderemos con claridad puntual a las acusaciones de un sector del Parlamento. Haré frente en forma resuelta a estas acusaciones, pero ahora siento que lo más importante, lo central, es hablarles a ustedes compatriotas.

Después de la entrevista que di el día domingo, se ha dicho que no pude aclarar las dudas sobre mi labor cuando fui ministro, hace más de 11 años atrás. Se comenta también que no pude comunicar mis ideas, puede ser, la verdad es que no soy un buen comunicador, pero sí

soy una persona transparente, alguien que jamás ha cometido un acto de corrupción en toda su vida.

Si tuviera algo que ocultar no me habría presentado en vivo y en directo sin ningún tipo de censura frente a 5 exigentes periodistas que yo no escogí, como lo hice la noche del domingo. Acompañado de mis dos vicepresidentes sostendré con total convicción mi compromiso con el país y defenderé mi capacidad moral para continuar sirviendo a todos los peruanos hasta el final de mi mandato.

Ustedes han sido testigos de la disposición al diálogo con la que he intentado conducir mi Gobierno, pero han sido también testigos de la actitud agresiva de la mayoría opositora que controla el Congreso. En los primeros quince meses, cinco de mis ministros fueron censurados o forzados a renunciar, un verdadero récord histórico. No somos perfectos, por supuesto, pero ahora es evidente que desde un principio se buscaba llegar a los que está ocurriendo hoy.

Ahora bien, reconozco que he cometido errores y, ¿qué es lo primero que debo pedirles a ustedes? Disculpas con claridad de mente y dolor de corazón [se lleva la mano al pecho], disculpas primero por no haber sido lo suficientemente cuidadoso y prolijo en el orden y registro de todas mis actividades, no he sido suficientemente ordenado con mis archivos y memorias, lo reconozco y lo lamento profundamente [nuevamente se lleva la mano al pecho]. Ser descuidado y desprolijo es un defecto, pero no es, y nunca ha sido, ni será jamás, para mí, una herramienta de deshonestidad y mucho menos de delito.

No he explicado bien por qué Westfield, de la cual me ausenté durante los años que era ministro, entre el 2001 y el 2006, dio servicios técnicos a varios clientes sin que yo participara en ninguna de esas actividades. Quiero enfatizar que nunca se trató de una empresa creada con el fin de esconder dinero mal habido, existe desde 1992 y no está en ningún paraíso fiscal, está en EE.UU. con todas sus exigencias tributarias, todos sus ingresos han sido bancarizados y ha pagado impuestos tanto en el Perú como en Estados Unidos. Es una empresa limpia.

Otro error, hoy lo veo claramente, fue esperar algo distinto de nuestros opositores. Muchos me aconsejaron que a la primera censura del ministro Saavedra respondiera con una cuestión de confianza, no los escuché y asumo mi responsabilidad. Decidí optar por el diálogo, no por la confrontación, hoy, sin embargo, todos estamos viendo las consecuencias de esta decisión.

La Constitución y la democracia están bajo ataque [sube el tono de voz], estamos ante un golpe, bajo el disfraz de interpretaciones legales supuestamente legítimas, pero las intenciones de nuestros opositores quedan desenmascaradas por su comportamiento apresurado y abusivo, no queremos regresar a la dominación de un solo grupo que maneje al país a su antojo.

Exigimos el respeto a la decisión popular que dispuso un equilibrio de poderes, con el Congreso de un lado y el Ejecutivo de otro, sin que haya uno totalmente dominante.

Hoy me presento ante ustedes lamentando que nuestra Patria tenga que ser sometida a una crisis política que no corresponde a la realidad que vivimos. Me presento, además, como lo haré mañana ante el congreso, con tranquilidad de conciencia, firmeza de espíritu y fe en nuestras instituciones democráticas. Se trata de una convicción que mis dos vicepresidentes comparten, porque ninguno de los dos, ninguno de los dos, quiere ser parte de un Gobierno que nazca de una maniobra injusta y antidemocrática.

Estamos a punto de recuperar el dinamismo económico que el país perdió hace más de tres años atrás. El ataque a las instituciones, a la Presidencia de la República, a la Fiscalía de la Nación y al Tribunal Constitucional constituiría no solo un golpe político, sino también un golpe económico al Perú próspero que todos queremos. Tenemos que defenderlo y yo lo haré con todo mi empeño, con mi corazón y mi patriotismo [hace gestos de fuerza con la mano]. Quiero decirles con todo mi corazón que, si ustedes me apoyan, su confianza no será defraudada. Afirmo con toda la solemnidad y gravedad del juramento que, entre mis defectos, jamás, pero jamás, he tenido el de la corrupción, la deshonestidad o el delito. Creo en Dios, en la fe y en la unidad, recemos para que haya una verdadera reflexión antes de dar un paso tan destructivo como el que se propone. Muchas gracias”.

#### 7) Mensaje del 21 de diciembre de 2017



Fuente: Facebook Pedro Pablo Kuczynski (@ppkoficial)

Link de acceso: <https://bit.ly/37Gaey0>

## 8) Mensaje del 21 de diciembre de 2017



Fuente: Twitter Pedro Pablo Kuczynski (@ppkamigo)

Link de acceso: <https://bit.ly/3hCfiQl>

## 9) Mensaje del 22 de diciembre de 2017



Fuente: Facebook Pedro Pablo Kuczynski (@ppkoficial)

Link de acceso: <https://bit.ly/2YMGfAy>

Transcripción:

“Queridos compatriotas, permítanme darles este breve mensaje de evaluación. Ayer nuestras convicciones democráticas fueron sometidas a una prueba extremadamente difícil, con el invalorable respaldo de la ciudadanía, decidí enfrentar el desafío con la verdad de los argumentos, a la fuerza de unos votos que se presentaban como aplastantes.

Hoy, todos conocemos el resultado. Podemos decir con tranquilidad y con orgullo que nuestra democracia permanece en pie, digna y fortalecida, pero todo pudo haber terminado de otra manera. Estuvimos muy cerca de recorrer un camino que hubiera sido profundamente dañino para nuestra convivencia política y nuestra economía. Si eso no sucedió, es importante destacarlo, fue debido a la determinación de parlamentarios que prácticamente pertenecen a todas las tendencias políticas, mujeres y hombres que supieron poner al Perú y a sus conciencias por encima de nuestras diferencias, actuando a la altura de tan exigentes circunstancias, para ellas y ellos mi reconocimiento, mi gratitud y mi respeto. Y también para ustedes, compatriotas, que de diversas formas y desde todos los rincones de nuestro país, salieron a defender el orden constitucional.

También ha habido voces en el Congreso y fuera de él, que con argumentos esgrimidos de buena fe decidieron no respaldarme. A ellas, así como a quienes aun criticándome me apoyaron, quiero decirles que los he escuchado con humildad y atención y que he tomado debida nota de lo que han expresado.

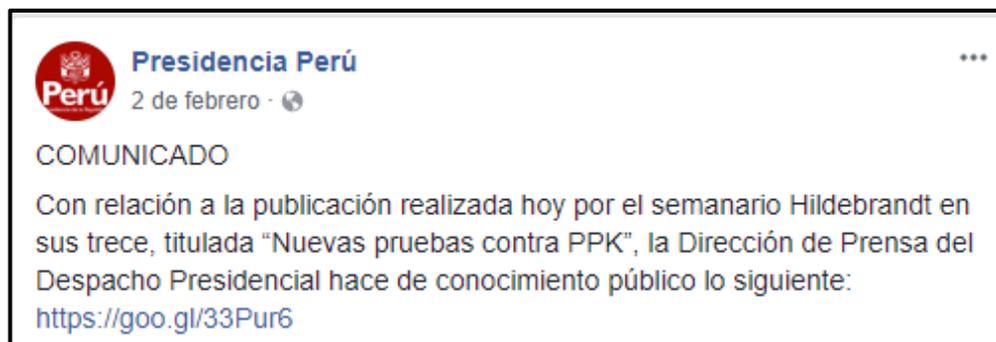
Quiero decirles también, que en estos días muy difíciles he aprendido más que en muchos otros momentos de mi vida, he aprendido sobre mí y sobre mis errores, errores que no repetiré. Y he tenido el privilegio de ser testigo de lo que puede lograrse sin que importe lo adverso de las circunstancias cuando se actúa con unión, lealtad y valor.

Peruanos, la confianza que han vuelto a depositar en mí no será defraudada. Como jefe de Estado llevaré al país por el camino del desarrollo y del crecimiento promoviendo una mejor calidad de vida para todos, con más oportunidades, mayor seguridad y nuevos empleos. Pero es muy importante que tengamos algo muy claro, nada de esto lo conseguiremos sin unirnos. La unión que lamentablemente hoy no tenemos y que yo nunca renunciaré a intentar de construir. Ha llegado el momento de que como país nos demos la oportunidad de una sincera reflexión y de abrir una verdadera nueva etapa. Reflexión, reconciliación. Tengámoslo claro. Ningún gobierno puede hacer realidad las legítimas aspiraciones de todos los peruanos si mantenemos el ambiente polarizado y hostil en el que vivimos hoy. Tenemos que hacer realidad ese importante cambio. Y yo, como presidente de todos los peruanos, lideraré ese proceso.

Es indispensable que para hacerlo replanteemos los términos de la gobernabilidad del país. No podemos seguir como estamos. Las relaciones entre los poderes del Estado deben cambiar y deben mantenerse siempre dentro del estricto respeto por la separación de poderes de acuerdo a la elección popular, algo que exigiremos con firmeza.

Sin embargo, no solo la relación entre los poderes debe cambiar, la propia forma de conducir mi gobierno también debe hacerlo y en más de un solo sentido. En estos días realizaré una profunda evaluación de estos primeros diecisiete meses de mandato y les anunciaré los cambios para que el 2018 no solo sea un año de mayor crecimiento sino también un año políticamente distinto, reconociendo errores y falencias y recogiendo lecciones de la experiencia hasta ahora acumulada. Que los días que vienen nos ofrezcan a todos un espacio para la reflexión y la tranquilidad del espíritu. Que sean ocasión para ese nuevo nacimiento en nuestros corazones que es el mensaje de Navidad. Felices Fiestas, muchas gracias y muy buenas noches”.

10) Mensaje del 2 de febrero de 2018



Fuente: Facebook Presidencia Perú (@presidenciaperu)

Link de acceso: <https://bit.ly/30WCdrO>



## Presidencia de la República del Perú

Dirección de Prensa

**Decenio de la Igualdad de Oportunidades para Mujeres y Hombres  
"Año del Diálogo y la Reconciliación Nacional"**

### COMUNICADO

Con relación a la publicación realizada hoy por el semanario Hildebrandt en sus Trece, titulada "Nuevas pruebas contra PPK", la Dirección de Prensa del Despacho Presidencial hace de conocimiento público lo siguiente:

1. Los hechos denunciados por el semanario han sido debidamente aclarados por el presidente de la República, Pedro Pablo Kuczynski, en su oportunidad, incluso ante la Contraloría General de la República en 2005, el Congreso de la República desde el año 2006 y su Declaración de Intereses en el 2017 (se adjunta al presente).
2. Por ello, sobre los depósitos por concepto de asesorías de la empresa argentina-italiana Ternium, subsidiaria de Techint, el presidente Kuczynski fue designado director de la empresa desde el año 2007 hasta el 2015. Años en que no ejerció función pública alguna.  
Las transferencias efectuadas por esa empresa a la cuenta de Pedro Pablo Kuczynski, corresponden a la retribución por las labores desempeñadas. Todos los pagos realizados por esa empresa han sido considerados dentro de las declaraciones del Impuesto a la Renta del presidente, como renta de fuente extranjera, las mismas que constan en las declaraciones presentadas ante la SUNAT durante dicho periodo.
3. Esto lo ha señalado el presidente de manera transparente en su Declaración de Intereses, documento que es de dominio público y fácil acceso. Es falso que los pagos tengan que ver con asesorías a Ternium o Hunt, mucho menos, cuando Pedro Pablo Kuczynski era ministro de Estado.
4. El reportaje menciona a Hunt Oil. Al respecto, el jefe de Estado ya ha declarado públicamente e incluso por escrito a la Contraloría General de la República, que durante el año 2003 efectuó algunos trabajos puntuales para la empresa Hunt Oil sobre financiamientos internacionales, y estos fueron pagados en el 2003 y 2004, antes de que ser nombrado ministro de Economía y Finanzas. Estos hechos ya fueron certificados por escrito por la misma empresa Hunt Oil.

5. El reportaje manifiesta que los contratos de las asesorías las habría firmado First Capital. Al respecto, como el mandatario ha manifestado en reiteradas oportunidades, no es accionista, socio o gestor de First Capital. Dicha empresa es de Gerardo Sepúlveda. First Capital no tiene nada que ver en las funciones que ejerció Kuczynski como director de Ternium o en su asesoría a Hunt Oil.
6. En relación, al crédito por 75 millones de dólares que otorgó el Banco Interamericano de Desarrollo al consorcio Upstream, el cual habría beneficiado a Hunt Oil, Kuczynski no tuvo relación alguna con dicha institución.  
El referido préstamo no tiene la garantía del Estado peruano y no constituye una deuda del Estado, es un préstamo netamente privado. En ese sentido, no es posible que el mandatario desde el ámbito público haya gestado o influenciado esa transacción.
7. Sobre los abonos de la empresa offshore TRG Allocation Ltd, el jefe de Estado dio cuenta en su Declaración de Intereses, que durante el 2007 y el 2015 ha sido socio y asesor de la empresa The Rohatyn Group o TGR, periodo en el que no ejerció ninguna función pública.  
Por tanto, no existe operación sospechosa, pues la transferencia a la que se hace alusión en el mencionado artículo se refiere a pagos por dichos conceptos. Además, todos los pagos realizados por esa empresa han sido considerados dentro de las declaraciones de Impuesto a la Renta del jefe de Estado, como renta de fuente extranjera y no existe ninguna situación extraña, mucho menos ilícita.
8. De otro lado, tal y como lo ha mencionado el mandatario ante las autoridades correspondientes, el Dorado Asset Management Company SAC (DORADO SAC) es una empresa creada para la tenencia, gestión y administración de algunos inmuebles.  
Esta empresa originalmente fue creada en el exterior, por consideraciones de seguridad. Pero, en el 2014 se constituyó EL DORADO SAC, en el Perú, bajo el mecanismo de una reorganización de sociedad constituida en el extranjero, según consta en la Partida Registral N° 13278512 de la SUNARP. Es decir, la empresa realizó sus operaciones de manera transparente y en estricto cumplimiento de toda la normatividad vigente.
9. El Dorado Asset Management Company SAC (DORADO SAC) solo cuenta con dos propiedades registradas:
  - Vivienda ubicada en Choquehuanca N° 967 adquirida por Kuczynski en el 2002 por \$ 690,000, que fue pagada en parte con la venta de su departamento ubicado en la Calle Salamanca (\$ 380,000.00)
  - Vivienda ubicada en Cieneguilla por \$ 320,000 en el 2005.
10. Finalmente, se reitera que no existe estructura de negocios turbia o sospechosa. Todo lo anteriormente mencionado se refiere a operaciones reales a través de la cuenta del señor Kuczynski en el Banco de Crédito del Perú, todas debidamente reportadas a la SUNAT; mientras el jefe de Estado no ejerció cargo público alguno. Estos movimientos fueron acreditados de manera transparente y debidamente declarados en sus impuestos y ante la opinión pública con las declaraciones de ley requeridas por las autoridades de control del Perú.

Fuente: Facebook Presidencia Perú (@presidenciaperu)

Link de acceso: <https://bit.ly/30WCdrO>

## 11) Mensaje del 19 de enero de 2018



Fuente: Facebook Presidencia Perú (@presidenciaperu)

Link de acceso: <https://bit.ly/37Manjj> , <https://bit.ly/2YhVsKY>

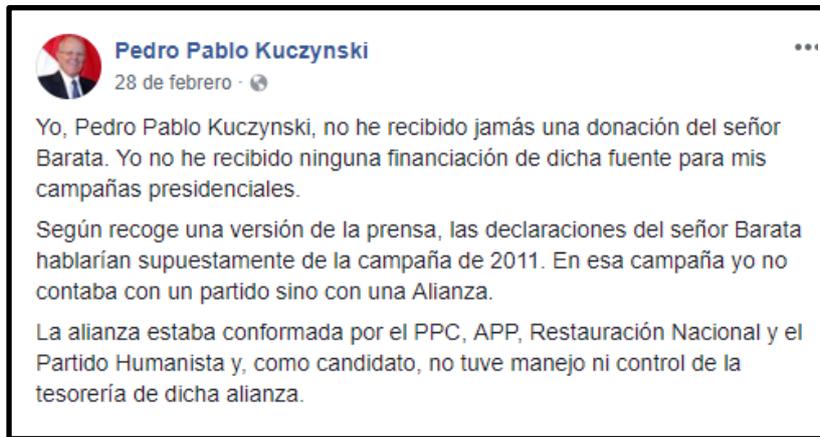
Transcripción:

(1) “Lo que quiero invocar, ahora en esta inauguración, con todo respeto a los que me critican, pero pidiéndoles a ellos también respeto para las decisiones que hemos tomado. Decisiones difíciles que nadie quiso tomar, yo las tomé, y estaré al pie del cañón para tomar las futuras decisiones que habrá que tomar. No renunciaré a la presidencia del Perú por una presión paroxísmica, mediática, sin fundamento alguno, porque tenemos que ver cuáles serías las consecuencias de hacer eso, y no serían buenas, no es una cuestión personal, es una cuestión institucional. A mí me eligieron por cinco años y yo completaré los cinco años”.

(2) "Pero ahora, lo que está ocurriendo es que un grupo comunista está promoviendo un nuevo intento de vacancia, como el primero falló, hay que buscar otra razón, y esta razón es el indulto humanitario al sr. Fujimori. Yo me voy a defender panza arriba, contra los editoriales, contra todos los que escriben y dicen que debo renunciar. Qué locura. Qué locura. Un país que anda bien, que progresa y vamos a tirar por la borda la Constitución. La Constitución que es clarísima en sus artículos 113 y 117 sobre las razones de una posible vacancia y ninguna de esas razones se cumplió en el anterior pedido de vacancia, ni en el nuevo que quizás se estaría planteando”.

## 12) Mensaje del 28 de febrero 2018

Link de acceso: <https://bit.ly/2YhpoH2>



Fuente: Facebook Pedro Pablo Kuczynski (@ppkoficial)



Fuente: Twitter Pedro Pablo Kuczynski (@ppkamigo)

## 13) Mensaje del 2 de marzo de 2018

Link de acceso, <https://bit.ly/30ZYq8o> , <https://bit.ly/2Ygdzk5>



Fuente: Facebook Presidencia Perú  
(@presidenciaperu)



Fuente: Twitter Pedro Pablo  
Kuczynski (@ppkamigo)

### Transcripción:

Muy buenos días, gobernadores, ministros, todos los presentes. Vivimos un momento difícil, difícil, porque nuestras autoridades judiciales, a cambio de una colaboración eficaz, están dándole una tribuna a gente que certificadamente fue corrupta y que hoy se han transformado en grandes acusadores, y eso es inaceptable. Eso está poniendo nuestro país en *jacke*.

Yo tengo plena confianza en la gente que me ayudó en la elección del 2011, que fue una alianza de 4 partidos. Una campaña en la cual puse mi plata, vendí una casa (...) entonces ahora vienen a decir que supuestamente habría una plata no contabilizada, plata sucia, eso no es verdad, pero sí estoy totalmente de acuerdo que se debe investigar a fondo, pero la forma de investigarlo es con un procedimiento, no en la tribuna de la televisión y del periódico, para eso hay organismos especializados y lo que queremos es que se investigue a fondo.

Ahora hay otros casos que son parecidos o muchos más graves, no lo sé, son trascendidos. Ciertamente la gente se siente muy incómoda y por eso de repente se van del país, pero por qué hacen eso, porque no tienen confianza en que aquí los organismos van a funcionar de acuerdo a la verdadera ley, entonces, lo primero que tenemos que tener aquí es el imperio de la ley.

En cuanto a este Gobierno, yo tengo la firme confianza de que somos un Gobierno totalmente limpio, errores hay, sin duda, pero no son robos ni corrupción, son errores y se corrigen. Y las personas se van para ayudar a corregir los errores como ha ocurrido el último día en un caso.

[Habla de la reconstrucción]

Entonces, yo lo tengo absolutamente claro, no nos debemos dejar desviar por actores que tienen un interés en esto. Nuestro interés es progresar limpiamente sin corrupción, este es un gobierno totalmente limpio. Y le explicaremos al país, a la comisión Lava Jato y al fiscal lo que se requiera.

Pero como país no podemos tolerar es que la justicia se transforme en un *show* de la televisión. Eso no puede ser, porque si es así simplemente vamos a ir por un camino equivocado que nos va a crucificar y eso no queremos. Yo me crié en parte en las regiones del Perú, el Perú son sus regiones. Entonces tenemos que apoyar a las regiones y estamos totalmente comprometidos con esa tarea. Eso es lo que estamos haciendo, eso es lo que vamos a hacer. Hay muchas cosas que mejorar, sin duda, pero no flaqueemos, no perdamos la fe, vamos adelante, vamos a construir el Perú, eso es lo que tenemos que hacer, yo lo tengo totalmente claro.

14) Mensaje del 7 de marzo de 2018

Link de acceso: <https://bit.ly/2Nffdwk>, <https://bit.ly/2UXI8cf>



Fuente: Facebook Pedro Pablo Kuczynski (@ppkoficial)



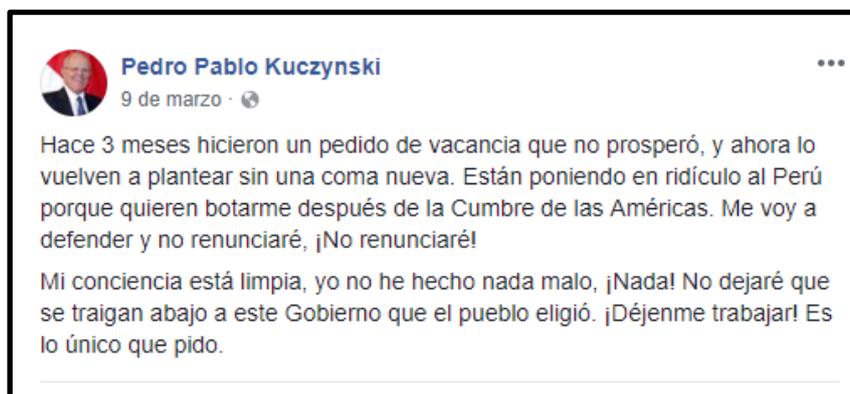
Fuente: Twitter Pedro Pablo Kuczynski (@ppkamigo)

### Transcripción:

“Yo como presidente del Perú reitero mi compromiso total con la gobernabilidad y la Constitución. Yo no voy a renunciar ni me voy a dejar forzar por declaraciones que no tienen justificación alguna. No existe ninguna razón para volver, tres meses después de que se hizo un primer intento, a hacer un nuevo pedido de vacancia sin ninguna evidencia adicional. Yo estoy comprometido con el Perú y lo que estamos viendo ahora es que vamos a perder

oportunidades por esta inestabilidad que yo no genero, la generan otros para sacarme y no lo van a lograr. Yo sigo aquí trabajando por todos los peruanos y lo seguiré haciendo hasta el último día de mi mandato, el 28 de julio del 21”

15) Mensaje del 9 de marzo de 2018



Fuente: Facebook Pedro Pablo Kuczynski (@ppkoficial)

Link de acceso: <https://bit.ly/2ARR3W1>

16) Mensaje del 15 de mayo de 2018



Fuente: Facebook Presidencia Perú (@presidenciaperu)

Link de acceso: <https://bit.ly/316dKQO>

Texto completo:



## Presidencia de la República del Perú

Decenio de la Igualdad de Oportunidades para Mujeres y Hombres  
"Año del Diálogo y la Reconciliación Nacional"

### COMUNICADO

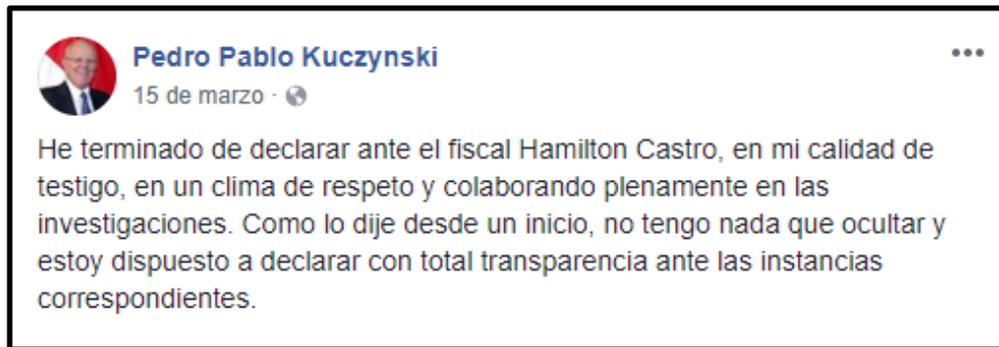
Se hace de conocimiento público lo siguiente:

1. La Presidencia de la República rechaza la difusión indebida del informe de la Unidad de Inteligencia Financiera (UIF), que fue propalado esta tarde por diferentes medios de comunicación. Este documento fue enviado a la comisión Lava Jato del Congreso de la República, precisando de manera expresa que la información era confidencial.
2. Con respecto a la información sobre transferencias realizadas por el señor presidente de la República, Pedro Pablo Kuczynski, éstas no corresponden a pagos únicos, sino a transferencias realizadas durante varios años.
3. Los pagos que efectuó el presidente Pedro Pablo Kuczynski al señor José Luis Bernaola Ñufflo, a los que hace alusión el documento, han sido realizados en un periodo de 11 años, desde enero de 2005 hasta abril de 2016. Estos depósitos fueron transferidos a dos cuentas bancarias diferentes.
4. La primera cuenta atañe a transferencias correspondientes a los pagos de las remuneraciones y horas extras del señor Bernaola; y la segunda comprende pagos de diversos servicios entre los que se encuentran: gasolina, medicinas, mantenimiento de los autos y servicios, entre otros gastos, que realizaba el señor Bernaola en nombre del señor Pedro Pablo Kuczynski.
5. Por otro lado, las transferencias al señor Gilbert Violeta corresponden al pago de sus honorarios por los servicios de asesoría como abogado en un lapso de ocho años. Todos los depósitos realizados por el presidente Kuczynski fueron transparentes y registrados en el sistema financiero.
6. Al momento de su indebida difusión, tanto el Ministerio Público y la comisión Lava Jato ya tenían conocimiento de este informe.
7. La propalación de este documento vulnera los derechos básicos de todo peruano, como lo es el secreto bancario, y su filtración atenta contra los principios democráticos, constituyendo un retroceso a la colaboración entre las instituciones del Estado.
8. Instamos a la ciudadanía a no dejarse sorprender por la manipulación de la información e invocamos a las autoridades pertinentes a que tomen las acciones administrativas y penales correspondientes.

Lima, 15 de marzo de 2018

**DIRECCIÓN DE PRENSA  
DESPACHO PRESIDENCIAL**

## 17) Mensaje del 15 de marzo de 2018



Fuente: Facebook Pedro Pablo Kuczynski (@ppkoficial)

Link de acceso: <https://bit.ly/2CpxogB>

## 18) Mensaje del 16 de marzo de 2018

Link de acceso: <https://bit.ly/2NbDcfB>



Fuente: Facebook Presidencia Perú (@presidenciaperu)



Fuente: Twitter Pedro Pablo Kuczynski (@ppkamigo)

## 19) Mensaje del 16 de marzo de 2018



**Presidencia de la República del Perú**

Decenio de la Igualdad de Oportunidades para Mujeres y Hombres  
"Año del Diálogo y la Reconciliación Nacional"

**COMUNICADO**

Respecto al informe de la Unidad de Inteligencia Financiera (UIF), el mismo que fue propalado aun cuando el documento tenía el carácter de reservado, y que versa sobre las transferencias realizadas desde **el 26 de noviembre del 2004 hasta el 30 de julio de 2017** de Odebrecht, First Capital, Westfield Capital y el presidente de la República Pedro Pablo Kuczynski, aclaramos a la ciudadanía:

1. Las transferencias de empresas de Odebrecht a First Capital por US\$ 4,945,653 **no tienen ninguna vinculación al presidente Kuczynski. El mandatario no forma parte de dicha empresa.** El accionariado de First Capital está conformado por Gerardo Sepúlveda, Elizabeth Karem Leefhelm Orazio, Sepúlveda Hermanos y Compañía e Isidora, Antonia y Gerardo Andrés Sepúlveda Leefhelm.
2. Las transferencias de empresas de Odebrecht a Westfield Capital por US\$ 782,206 son producto de los contratos firmados por Gerardo Sepúlveda en representación de Westfield Capital, tal como ha sido informado a la Comisión Lava Jato por Odebrecht (Carta del 20 de diciembre de 2017) y el BCP (Cartas del 26 de diciembre de 2017 y del 10 de enero de 2018) para los tramos 2 y 3 de las IIRSA Sur y Tránsito Olmos. **El presidente Kuczynski no intervino en dichas asesorías.**
3. Por otro lado, las transferencias del mandatario a Westfield Capital por US\$ 1,111,635 **fueron realizadas durante más de 12 años de la propia cuenta del presidente Kuczynski**, que no son por ningún contrato con las empresas de Odebrecht, dado que provienen del ejercicio profesional como director en diversas empresas en el Perú, así como rentas por el alquiler de su vivienda (US\$ 6,000.00 mensual), los mismos que **fueron declarados oportunamente ante la Contraloría General de la República, SUNAT y en su Declaratoria de Intereses.**
4. Asimismo, las transferencias de Westfield Capital a la cuenta de Pedro Pablo Kuczynski-Jesús Kisic por US\$ 2,328,751 **fueron realizadas en un periodo de más de 12 años**, tal como lo declaró ante la Contraloría General de la República, SUNAT y en su declaratoria de intereses por ingresos en el extranjero de las empresas Ballard Exploration, Ternium, entre otras, por lo que no es correcto atribuir o asociar los ingresos provenientes de Westfield Capital a empresas vinculadas con Odebrecht.
5. La transferencia de First Capital a Pedro Pablo Kuczynski-Jesús Kisic por US\$ 609,950 corresponden a ingresos del 2012 por un contrato de asesoría financiera a First Capital por el Proyecto H2 Olmos, **tal como fue declarado ante la SUNAT. Cabe indicar que en dicho año no ejerció función pública.**
6. De igual manera, las transferencias de Westfield Capital a Pedro Pablo Kuczynski y a su señora esposa Nancy Lange por US\$ 67,000 corresponden a cuatro transferencias realizadas durante el 2017. Estas transferencias ocurren mucho después de que Westfield Capital terminara todos los



## Presidencia de la República del Perú

Decenio de la Igualdad de Oportunidades para Mujeres y Hombres  
"Año del Diálogo y la Reconciliación Nacional"

contratos referidos en el punto 2. Lo que evidencia que **las transferencias de Westfield Capital a Pedro Pablo Kuczynski nada tienen que ver con las asesorías financieras que realizó para Odebrecht.**

7. Debemos aclarar, además, que las transferencias de Westfield Capital a Créditos - Pedro Pablo Kuczynski por US\$ 389,747 se tratan de dos transferencias, una el 2 de febrero del 2007 por US\$ 9,700 y la otra el 7 de diciembre del 2007 por US\$ 380,047. El informe pretende asociar este último depósito con una transferencia de Odebrecht a Westfield Capital supuestamente realizada el 3 y 4 diciembre del 2007, lo cual es otro error, dado que las transferencias de Odebrecht a Westfield fueron efectuadas el 7 de marzo del 2007, tal como fue informado por la Concesionaria Interoceánica IIRSA Sur Tramo 3.
8. Al respecto, cabe indicar que Westfield Capital tuvo otras fuentes de ingresos motivo por el cual no es correcto vincular o asociar las transferencias de Odebrecht a Westfield Capital con Pedro Pablo Kuczynski.
9. Debemos precisar que el informe de la UIF contiene diversos errores. Por ejemplo, consigna en el cuadro N° 8 de la página 9 dos transferencias de las Concesionarias IIRSA Norte Tramos 2 y 3 con fecha 3 y 4 de diciembre del 2007. En realidad estos pagos corresponden a los Consorcios de IIRSA Sur para los tramos 2 y 3 y ambos pagos fueron realizados el 7 de marzo del 2007, tal como fue corregida posteriormente por la propia Concesionaria Interoceánica IIRSA Sur Tramo 3, mediante Carta de fecha 20 de diciembre de 2017.
10. Asimismo, el cuadro N° 3 de la página 16 se menciona que durante el 2003 Pedro Pablo Kuczynski fue ministro de Economía. Esto es un error, dado que durante el 2003, no ejerció función pública. Durante el año 2003, los ministros de Economía y Finanzas fueron Javier Silva Ruete y Jaime Quijandría. Pedro Pablo Kuczynski recién reasume la cartera de Economía y Finanzas el 16 de febrero del 2004.
11. Por último, en el cuadro N° 4 de la página 20 se suman las transferencias de las empresas de Odebrecht a Westfield Capital y First Capital. Sin embargo, la suma contiene un error, dado que se ha duplicado el pago correspondiente a la asesoría de IIRSA Sur, al haberse registrado el mismo pago como una asesoría a IIRSA Norte. Lamentamos profundamente la poca prolijidad del informe que ha llevado a que aparezca información errónea en los medios de comunicación.

### Otros detalles:

Respecto a los pagos que efectuó el presidente Pedro Pablo Kuczynski al señor José Luis Bernaola Ñufflo en el lapso de 11 años (periodo comprendido entre enero de 2005 y abril de 2016), aclaramos que dichas transferencias fueron hechas a dos cuentas bancarias diferentes como precisamos en un comunicado del día jueves 15 de marzo, las mismas que detallamos:



## Presidencia de la República del Perú

Decenio de la Igualdad de Oportunidades para Mujeres y Hombres  
"Año del Diálogo y la Reconciliación Nacional"

- La cuenta N° 19312774897034 del BCP en soles en la que se registra una transferencia en ese periodo por US\$ 457,789, se trata de un importe que corresponde a las transferencias mensuales que se realizaban a dicho señor (en un promedio de cinco depósitos al mes) para gastos propios de la administración de la vivienda del Presidente como ferretería, arreglos de flores, gastos médicos extraordinarios y gastos propios de casa, entre otros.
- La segunda cuenta N° 19415108059064 cuyo importe es de US\$ 144,762 en el lapso también de once años corresponde al sueldo que se le pagó al señor Bernaola, lo que equivale a un ingreso mensual de US\$ 1.000.

El presidente de la República es el principal interesado en aclarar todas las imputaciones que se le realicen y estará dispuesto a colaborar con la fiscalía y el Congreso. La trayectoria profesional y pública del mandatario siempre se ha realizado de manera transparente, dentro del sistema bancario y pagando los impuestos correspondientes como es el deber de todo ciudadano.

Lima, 16 de marzo de 2018

**DIRECCIÓN DE PRENSA  
DESPACHO PRESIDENCIAL**

Fuente: Facebook Presidencia Perú (@presidenciaperu)

Link de acceso: <https://bit.ly/2AV76SR>

20) Mensaje del 21 de marzo de 2018



Fuente: Facebook Pedro Pablo Kuczynski (@ppkoficial)

Link de acceso: <https://bit.ly/3fHiwIS>

Transcripción:

"Queridos compatriotas, el 28 de julio de 2016 asumí por mandato del pueblo la presidencia de la República, la cual he venido desempeñando dando lo mejor de mí, a pesar de la constante obstaculización y ataques de los cuales he sido objeto por parte de la mayoría legislativa desde el primer día de mi Gobierno. Esta confrontación política ha creado un clima de ingobernabilidad que le hace un enorme daño al país, y no nos permite avanzar. Situación especialmente lamentable si advertimos que nos encontramos a portas del bicentenario de la República y que tal acontecimiento debería merecer la unidad de todos los peruanos.

Se han presentado muchas interpelaciones, censuras de ministros y de un Gabinete entero, y un proceso de vacancia en contra de mi persona con el pretexto de que yo había supuestamente mentido sobre mi vida profesional, incluso una vez superado este trance el 21 de diciembre, se ha vuelto a la carga con una nueva moción que tiene los mismos argumentos y contiene los mismos hechos que se rechazaron en la primera hace solo tres meses.

Como corolario de esta situación, han seguido sucediendo cuestiones inexplicables en una sociedad democrática como la publicación de una serie de informes defectuosos y que contenían graves errores como se ha demostrado en distintos medios. Se trata además de informes con carácter reservado que fueron destinados exclusivamente a la comisión investigadora respectiva. Estos han sido utilizados en perjuicio mío y de mi Gobierno. Sesiones de la comisión que debían de ser secretas, fueron filtradas el mismo día y editadas de manera selectiva con el ánimo de perjudicarme apoyando la vacancia.

Dentro de este clima, y en medio de este segundo proceso de vacancia, muchos parlamentarios expusieron que su voto debía ser de conciencia y no de consigna. Inmediatamente después aparecieron grabaciones editadas y selectivamente tendenciosas que daban la impresión de que el Gobierno estaba ofreciendo obras a cambio de votos a favor de los congresistas que iban a votar en conciencia. Todo esto ha generado una grave distorsión del proceso político y de la discusión sobre el proceso de vacancia que debió llevarse a cabo de manera alturada, transparente y sin alteraciones, pero no ha sido así, han sucedido hechos que recuerdan épocas tristes que se produjeron en el pasado y que esperábamos ya estaban superadas en el país.

Frente a esta difícil situación que se ha generado y que me hace injustamente aparecer como culpable de actos en los que no he participado, pienso, que lo mejor para el país es que yo renuncie a la Presidencia de la República, porque no quiero ser un escoyo para que nuestra nación encuentre la senda de la unidad y armonía que tanto necesita y que a mí me negaron. No quiero que ni la Patria, ni mi familia, sigan sufriendo con la incertidumbre de los últimos

tiempos. Habrá una transición constitucionalmente ordenada. Agradezco a quienes me ayudaron en mis dos campañas, a quienes se han esforzado conmigo como ministros, parlamentarios y colaboradores en este Gobierno y a los que me ayudaron en el pasado, en gobiernos democráticos anteriores. Gracias a todos, gracias siempre con todo mi corazón.

He trabajado casi 60 años de mi vida con total honestidad. La oposición ha tratado de pintarme como si fuera una persona corrupta y ha conseguido hasta afectar a un grupo de trabajadores sencillos y honestos que laboran en mi domicilio, involucrándolos injustamente en esta artimaña de demolición en contra del Gobierno. Rechazo categóricamente estas afirmaciones nunca comprobadas y reafirmo mi compromiso con un Perú honesto, moral y justo para todos.

Remito al Congreso el original de esta carta que estoy transmitiendo al Perú, renunciando al cargo de presidente constitucional de la República. Seguiré comprometido por siempre con el desarrollo del Perú. Y considero que dada esta crisis que ha sido generado por actos políticos subjetivos es importante para nuestra nación que nos avoquemos a las reformas políticas constitucionales que nos permitirán no volver a pasar por este difícil trance y poder así iniciar un nuevo capítulo hacia el progreso y la justicia. Muchas gracias. Buenas tardes. Que Dios bendiga al Perú".