



ININCO UCV
INSTITUTO DE INVESTIGACIONES
DE LA COMUNICACIÓN

Recibido: 31 /10/ 2018
Aceptado: 25 /05/ 2019

La crisis como estrategia comunicacional oficial: Aportes de la comunicación corporativa

© Publicación de conformidad con su autor. Esta cesión patrimonial comprende el derecho del Anuario ININCO para comunicar públicamente la obra, divulgarla, publicarla y reproducirla en soportes analógicos o digitales en la oportunidad que así lo estime conveniente, así como, la de salvaguardar los intereses y derechos morales que le corresponden como autor de la obra antes señalada. Prohibida su reproducción total o parcial sin la autorización del autor. Ley de Derecho de Autor. Gaceta oficial N°4638 extraordinario. 1o octubre de 1993. Las imágenes utilizadas son estrictamente para uso académico y corresponden al archivo del Anuario ININCOUCV.

Juan Carlos Rosillo
(Venezuela)

Sociólogo. Profesor Instructor adscrito a la Escuela de Comunicación Social de la Universidad Central de Venezuela (UCV), Departamento de Ciencias Políticas y Sociales.

juan.rosillo@ucv.ve

La crisis como estrategia comunicacional oficial: Aportes de la comunicación corporativa

Juan Carlos Rosillo

Universidad Central de Venezuela

Resumen:

Se constata en este escrito que los gobiernos con tendencias autoritarias fomentan la cultura del "hombre-masa" como lo opuesto a ciudadanía. Para ello, se erige un líder por encima del "bien y del mal", que interpreta todas sus necesidades de la sociedad y que posee voluntad para satisfacerlas. Para lograr este cometido, la propaganda cumple un papel esencial, sin la cual sería imposible administrar la crisis social que se genera al colapsar, tarde o temprano, el sistema político autoritario resultante. Ese es el caso de la Venezuela en las últimas dos décadas, que aquí se analiza desde el enfoque de la comunicación corporativa.

Palabras claves: autoritarismo y comunicación, propaganda, crisis y comunicación.

Abstract:

This paper states that governments with authoritarian tendencies promote the culture of the "mass man" as opposed to the citizen. To do this, a leader stands above "good and evil", who interprets their needs of society and who has the will to satisfy them. To achieve this goal, propaganda plays an essential role, without which it would be impossible to manage the social crisis that is generated by the collapse, sooner or later, of the resulting authoritarian political system. That is the case of Venezuela in the last two decades, which is analyzed here from the approach of corporate communication.

Keywords: Authoritarianism and communication, propaganda, crisis and communication.

La crisis como estrategia comunicacional oficial: Aportes de la comunicación corporativa

Juan Carlos Rosillo

Universidad Central de Venezuela

Introducción

Los recientes acontecimientos políticos en América Latina y su incidencia en los procesos de integración regional, entre otros ámbitos sociopolíticos, suponen un campo de estudio propicio, para que los interesados en el área comunicacional aborden la relación entre el modelo de comunicación y los valores democráticos presentes en las sociedades.

A partir de la experiencia venezolana, interesa indagar sobre el manejo del concepto de crisis, realizado desde el gobierno “bolivariano” durante la presidencia de Hugo Chávez, con el objeto de conocer y caracterizar la naturaleza de la política nacional de comunicación, determinando si es una política democrática o no, por ende si es una sociedad democrática o no democrática.

En el caso actual de la comunicación política venezolana, comparamos las estrategias comunicacionales del sector privado con el sector público, específicamente el denominado plan de comunicación de crisis y rescatar aquellos aspectos útiles para la Administración Pública. Precisamente, el concepto de crisis en sus diferentes variantes (económica, política, social) es uno de los elementos que el Discurso Político Hegemónico más ha empleado para justificar sus acciones durante el período gubernamental, tanto de Chávez como posteriormente el período de Nicolás Maduro a partir de 2013.

Una demostración de esto lo constituyó la comparecencia ante la Asamblea Nacional, el 7 de febrero de 2011, del Vicepresidente Ejecutivo Elías Jaua. Allí el alto funcionario señaló: “Enfrentamos cinco crisis en 2010 y la oposición no nos ayudó”. A saber, crisis energética, bancaria, de relaciones bilaterales con Colombia, la situación con las lluvias y las estafas inmobiliarias.

Veamos cómo fue reseñado por José Miguel Carrasquel (2011: 3), en el diario de tendencia oficialista *Correo del Orinoco*:

Jaua destacó que, de la mano con el pueblo y las instituciones del Estado, el Gobierno Bolivariano pudo afrontar esas situaciones sin dejar saldos negativos, pese a los intentos de la derecha de aprovechar las adversidades para generar un clima de desesperanza y enviar mensajes de derrota popular.

A partir del uso político del concepto de crisis, perfeccionado durante el gobierno de Hugo Chávez y mantenido con Maduro, es que se plantea acercarnos a una de

¹ Es importante señalar que este escrito fue redactado originalmente en 2011 y revisado para su publicación en 2018. Si bien en 2013, tras la muerte de Hugo Chávez, asume la presidencia de la República Nicolás Maduro, durante su mandato poco ha cambiado el panorama que analizamos.

las estrategias mediante la cual el sector privado afronta las crisis, en busca de su aplicabilidad en la Administración Pública. El enfoque adquiere mayor relevancia en la actualidad debido a la situación política y económica del país y el mismo traspasa la discusión meramente teórica para ubicarse en el aspecto práctico del desempeño organizacional de la Administración Pública.

Administración pública: marco legal

Para José Aranes Usandizaga (1996:1) "La Administración Pública y el Gobierno participan decisivamente en la construcción de la realidad. Y se encuentran en un estado de crisis o por lo menos transición". Partiendo de lo planteado por este autor y con suficientes pruebas que sustentan esta afirmación planteamos la necesidad de una revisión profunda de la estructura pública de Venezuela, que contribuya a la mejora real de las mayorías sin el uso de fórmulas en decadencia a nivel mundial.

Antes de revisar la gestión privada hagamos una precisión sobre el concepto que estamos trabajando. La Administración Pública es el organismo o conjunto de entes que un Estado encarga para gestionar y defender los intereses públicos, proteger los derechos y vigilar el interés general de la ciudadanía. Edgar Morin (2004:1) la define como: "...una forma específica de organización con carácter de servicio público, dedicadas a la gestión y al control de las actividades de una Nación".

¿Cuál es la función de la Administración Pública en el país? La Constitución de la República Bolivariana de Venezuela establece en su artículo 141, uno de los que se pretendió modificar en 2007², lo siguiente:

La Administración Pública está al servicio de los ciudadanos y ciudadanas y se fundamenta en los principios de honestidad, participación, celeridad, eficacia, eficiencia, transparencia, rendición de cuentas y responsabilidad en el ejercicio de la función pública, con sometimiento pleno a la ley y el derecho.

Tal como se puede apreciar en la referencia anterior, el marco normativo es claro y preciso en cuanto a los principios que rigen el funcionamiento de la Administración Pública. Sin embargo, a la luz de la actuación comunicacional del gobierno primero liderado por Chávez y ahora por Nicolás Maduro, podemos asegurar que tales enunciados no se cumplen. Con el solo hecho de limitar el acceso a la información, según los intereses del grupo dominante en nuestro país, se vulneran los principios de transparencia y rendición de cuentas contenidos, entre otros documentos, en el *Libro Blanco para una Política de Comunicación Europea* (2006). Creemos que un adecuado sistema público propende a una sociedad con mayores posibilidades de superar sus problemas.

Observamos en este punto una clara evidencia de la orientación totalitaria del proyecto "bolivariano". Por cuanto se busca imponer la visión única del líder en menoscabo de la pluralidad democrática. La gestión de la Administración Pública refleja la visión militar que predomina en el Discurso Político Hegemónico, bien podemos afirmar que está al servicio exclusivo del Presidente de la República, es él quien decide sin consultar siquiera a sus colaboradores más cercanos su manejo.

² El 2 de diciembre de 2007 se convocó un referendo para la aprobación de la Reforma Constitucional promovida por el gobierno de Chávez. Resulta un buen ejemplo del manejo propagandístico del gobierno la calificación que dio a la Carta Magna, aprobada mediante referendo en 1999, como la "mejor constitución del planeta". Siquiera alcanzó 10 años de vigencia cuando el líder del proceso propuso su reforma.

Es preciso reflexionar sobre los criterios orientadores de nuestro sector público, se trata de determinar si persigue el bienestar de la mayoría o está al servicio de una parcialidad política. Ante la visión político-partidista según la cual la Administración Pública es un instrumento para su proyecto político, reivindicamos la visión democrática de servicio público. Antonio Pasquali (1998:64) lo plantea en los siguientes términos:

Quien esto escribe cree firmemente en la necesidad de deslastrar el Estado, de acabar con reposeros y canongías, de devolver esbeltez, integridad y eficiencia a la función pública; pero siente igual necesidad de denunciar el fariseísmo imperante y los falsos argumentos neoliberales que pretenden demoler por superada la noción misma del Estado.

Para apoyar lo dicho por Pasquali, a nuestro parecer resulta urgente contar con un sector público en favor de la colectividad, es decir, eficiente para responder a los requerimientos de la sociedad en su conjunto. Los gobiernos tienen la misión de atender a sus ciudadanos sin distingo.

En Venezuela, como en otros países de la región, la gerencia pública aprende poco, aunque consciente de su especificidad, los avatares propios de la dinámica política y social del país, han impedido poner en práctica la pregonada proactividad en los procesos burocráticos. Aspecto este subordinado en la actualidad a la fidelidad hacia el poder ejecutivo central en detrimento de la profesionalización del sector público.

Consideramos que el Estado es necesario, pero debe fortalecer sus capacidades y responder eficientemente a las demandas de la sociedad. Vale la pena preguntarse sobre la pertinencia del concepto de servicio público mencionado en párrafos anteriores. Tal discusión existe desde la Grecia antigua. Ya Platón, citado por Cornelius Castoriadis (1998:10), se preguntaba "si el buen camino *{odos}* es aquel que parte de los principios *{ark hai}* o aquel que va hacia los principios".. En el marco que nos proporciona la cita anterior, es menester definir la clase de principios que deben orientar a la sociedad contemporánea. Para nosotros el buen camino resulta hacia los principios de la democracia moderna.

Por ende, pensamos que la función del sector público no puede estar supeditada a los intereses de un grupo particular sino al mejoramiento del sistema democrático en su conjunto. Entendemos las pugnas entre los distintos proyectos políticos como una manera de asegurar alternativas a la sociedad y no estamos de acuerdo con la imposición de un pensamiento único.

Coincidimos con Jorge Etkin (2000:12), en tanto afirma que: "La función de gobierno no refiere al interés de un grupo dominante sino a la viabilidad de un sistema, a su continuidad en un entorno democrático". Precisamente, de lo precedente rescatamos la necesidad de que en una democracia se fomente la coexistencia de diferentes grupos e intereses a nivel interno, así como se debata, con argumentos que traspasen la retórica partidista, sobre los procesos económicos globales y avances tecnológicos que afectan al sector público.

Aportes de la comunicación corporativa

A los efectos de este artículo empleamos conceptos provenientes de Comunicación Corporativa por considerar que la Administración Pública puede aplicar nociones de la actividad organizacional privada. Partimos del supuesto

según el cual las discusiones sobre el marco legal, en este caso de la comunicación oficial, deben alejarse de tesis del control hegemónico y sustentarse en elementos útiles para preservar la pluralidad de ideas y enfoques para el desarrollo del país.

Hay que abandonar los tabúes e interpelar al sector desde criterios de productividad sin olvidar su orientación social. Así como al sector privado se ha incorporado el concepto de Responsabilidad Social Corporativa o Responsabilidad Social Empresarial es pertinente rescatar experiencias comunicacionales del ámbito privado y probar su utilidad en el sector. Justo Villafañe (1993:18) aporta una reflexión con la cual coincidimos plenamente:

... ante mí aparecía un nuevo banco de pruebas donde aplicar una gran parte de los principios que recojo en el libro y que, el tiempo lo dirá, puede ser objeto de un nuevo texto-la gestión de titularidad pública a partir de la aplicación de políticas corporativas propias de entidades privadas-. Un tema éste apasionante en lo que tiene de reto con el momento social que estamos viviendo y en el que, a mi juicio, urge reforzar el concepto y la misión de las instituciones públicas a la luz del único principio desde el que su defensa tiene sentido: la eficiencia competitiva.

Con base en la cita anterior del especialista español, reforzamos nuestra idea de la necesidad de adoptar criterios de eficiencia tanto para la comunicación oficial como para el sector público en su conjunto. El mundo avanza hacia procesos de competencia económica y de integración regional signados por las desigualdades históricas entre los países, por tanto para sobrevivir en este contexto se requieren ideas de vanguardia. Difícilmente cualquier nación podrá superarse bajo los esquemas de un capitalismo de Estado disfrazado de "revolucionario".

Vemos con preocupación la tendencia del régimen en adoptar fórmulas de gobierno ya superadas, desechando buenas prácticas bajo el argumento de ser capitalistas. En el siglo XXI es preciso revisar y mejorar estrategias, en todos los niveles, para estar a tono con los tiempos de globalización mundial.

Con base en lo anterior, desarrollamos ahora un concepto capital: la contingencia o crisis. Ya que partimos de la tesis de que la estrategia comunicacional oficial se fundamenta en esta definición. Entendemos por crisis todo aquello que perturba el normal funcionamiento de una organización y que exige decisiones rápidas para superarlo.

Villafañe lo plantea en los siguientes términos: "Es un acontecimiento aleatorio, no deseado, pero bastante más frecuente de lo que en principio podría pensarse" (p. 294). Partiendo de esta afirmación, toda organización, y todo gobierno como organización pública, debe estar preparado para afrontar tales acontecimientos. Al respecto, es preciso comentar que este gobierno, en consonancia con los fundamentos teóricos de la comunicación hegemónica y los proyectos de corte totalitario, propicia constantemente crisis para mantenerse en el poder. Es decir, fomenta el caos, lejos de anticipar o prestar atención a las contingencias es su principal generador. De manera tal que toda acción cuanto ejecute es percibida como beneficiosa para la mayoría fiel al proyecto.

Siguiendo en la idea del manejo adecuado del caos, el autor Charles Handy (1997:28) sostiene que: "Debemos aprender a vivir con el caos y la incertidumbre, tratar de sentirnos cómodos con ella y no buscar certeza donde no la hay". De acuerdo con lo propuesto por este economista y ejecutivo de importantes empresas trasnacionales, de lo que se trata es de aceptar que vivimos un mundo diferente y, sobre todo, actuar para mejorar las situaciones que se presentan. Esto contrasta con

la tendencia de los gobiernos autoritarios por generar una certeza o una, como refiere el investigador venezolano Miguel Alujas (2008), ilusión de tranquilidad. Insistimos en la pregunta, a partir de lo anterior, la estrategia comunicacional oficial responde a situaciones de comunicación de crisis o persigue una crisis de comunicación desde el punto de vista de la democracia moderna.

Con la finalidad de responder la interrogante anterior, es necesario explicar el concepto de comunicación de crisis empleado en el sector privado. Esta es, en palabras de Villafañe, uno de los programas más genuinos en la gestión de la comunicación corporativa. En principio, porque afecta a la empresa en su totalidad e impacta en la Imagen Corporativa de la misma. Razón por la cual las estrategias deben tomar en cuenta a la organización como conjunto, cuestión que cuesta trabajo asimilar en los entes públicos. Se asume que cada unidad es un espacio diferente a la organización, se piensa, se trabaja y se asumen las crisis desde la disgregación del todo en las partes.

La segunda razón que apunta Villafañe (1993) está relacionada con la gestión comunicativa y sus elementos fundamentales, entre los cuales destacan las crisis por su potencial influencia en el desempeño. Por tanto, deben preverse sus efectos iniciales y los mecanismos para manejar las crisis adecuadamente. Señala además la importancia de contar con una Imagen Positiva para resolver mejor las situaciones de crisis y que la gestión eficaz de la comunicación otorga mayores capacidades ante conflictos inesperados.

En el caso de la gestión pública venezolana, el programa de comunicación de crisis bien aplicado puede ayudar a superar lo que la investigadora venezolana Yolanda D'Elia (2004:30) ha calificado como una "institucionalidad inacabada e incapaz de generar cambios sociales, procesos de integración social, garantía en la aplicación de las normas, igualdad de oportunidades y respuestas adecuadas a las necesidades sociales".

Según la cita anterior, nuestro sector público se encuentra alejado de los principios democráticos para los cuales fue creado. Lamentablemente en el período que comprende la llegada al poder de Chávez y posteriormente Nicolás Maduro se ha desvirtuado aún más la función pública al aumentar la injerencia de criterios político-partidistas en su accionar.³ La incapacidad aludida del ámbito público es una de las causas de la grave crisis que atravesamos, aunque a los efectos de los intereses del proyecto dominante sea muy conveniente la misma.

¿Puede el sector público venezolano actual aceptar la aplicación de conceptos propios de la empresa privada? Es válido que se piense a sí mismo como una organización inteligente que responde a las necesidades de la ciudadanía, o, dicho de otra manera, puede relacionarse con los ciudadanos como clientes. Ted Gaebler y David Osborne (1994:243) consideran que muy poca gente del gobierno usa la palabra cliente. Sostienen los autores:

De lejos, la experiencia más irritante de la mayor parte de la gente en sus relaciones con el gobierno es el choque con la arrogancia de la burocracia. Hoy en día, la gente espera ser apreciada como cliente, incluso por el gobierno.

En el ánimo de la cita anterior, y más allá de la terminología empleada, es urgente la redefinición de la burocracia para que pueda acercarse al ciudadano. A pesar de

³ Como hemos señalado previamente, al momento de revisar el texto original para esta publicación constatamos que la práctica mencionada se ha acentuado en el mandato de Nicolás Maduro.

haber sido planteada en otro contexto, la palabra arrogancia referida por Gaebler y Osborne ilustra la actitud del Discurso Político Hegemónico quien se autoatribuye el monopolio de conocer el rumbo que debe seguir la nación. La sociedad se funde en la figura del Presidente, no existe confrontación de criterios. Resumido lo precedente en una de las metáforas de la comunicación oficial que construimos en 2009: "¿Comunicación para el pueblo? El pueblo soy yo" (Rosillo-Villena, 2009: 140).

En este contexto, nuevamente cobra relevancia el aporte de Etkin (2000:11) cuando sostiene que: "Las organizaciones sociales se crean, sostienen y crecen coordinando esfuerzos y en interacción con las capacidades y las demandas del medio ambiente. Se crean para lograr los fines de ciertos grupos pero también para satisfacer necesidades sociales". Con base en lo anterior, la Administración Pública, en tanto organización social, debe sostener su gestión en la coordinación e interacción con el entorno. Para evitar así el encerramiento del sector y brindar atención frente a los requerimientos de la ciudadanía en su totalidad.

Como hemos dicho anteriormente, suponemos que mediante la aplicación de programas de comunicación de crisis en la Administración Pública la misma puede mejorar su desempeño fortaleciendo al Estado. Será materia de otros trabajos académicos indagar en la relación entre las prácticas comunicativo-organizacionales de la Administración Pública y el desempeño en el cumplimiento de su misión, así como sus objetivos estratégicos. Esto en el marco del proceso de modernización del aparato estatal que, sin lugar a dudas, debe realizar la nación para sobrevivir en un entorno mundial cada vez más agresivo.

Ahora bien, mientras el país avance hacia el modelo totalitario impuesto desde el Discurso Político Hegemónico, será muy difícil la modernización del Estado. Modernizar atenta contra la esencia de los proyectos antidemocráticos, cuyo propósito es destruir el sistema político abierto, y la base jurídica e institucional del sistema democrático (Albuja, 2008: s/p).

Dicha modernización requiere información primaria sobre los procedimientos organizacionales, lo cual constituye una de las motivaciones para realizar investigaciones desde la perspectiva de la comunicación de crisis: conocer la visión de los funcionarios en materia comunicacional y el manejo de las situaciones imprevistas. Los procesos de globalización, integración regional y la acentuada crisis económica y social soportan tal necesidad. El mal manejo de las crisis afecta la gestión pública, genera gastos al ciudadano y debilita la confianza en el gobierno. Falta voluntad política y presión de la sociedad para "reinventar" al sector público.

Los procesos históricos, sociales y económicos, para el sistema de creencias del venezolano, no son un agregado orgánico de gente, situaciones, eventos, interacciones y deseos, sino que representan el producto de una causa única, lineal y perfectamente identificable –una fuerza externa, un caudillo, un grupo o un sistema– que los provocó y los sigue alimentando (Rial, 1997:20).

Se trata de realizar una introspección al sector público para hallar en él las pistas que nos permitan aprender de las crisis, anticiparlas y preparar planes para manejarlas cuando sean inevitables. Aceptar su ocurrencia permite canalizarla a favor de los intereses de la sociedad y no en su contra como suele pasar. Esto pasa por un cambio de actitud en los funcionarios involucrados para facilitar el proceso. Se requiere aprehender las razones que impiden a los actores asumir una postura de responsabilidad compartida en la eficiencia del ámbito público. Para Etkin (2000:29):

Tratar las crisis como actividad recurrente de los gobernantes implica reconocer que la propia estructura de la organización plantea en sí misma contradicciones que estallan de tiempo en tiempo. Oposiciones que están presentes no por error o por mala voluntad sino debido a la diversidad de grupos que la componen y que presionen para avanzar en la estructura de poder o para instalar sus ideas.

Con base en lo planteado por el autor, cada vez más se fortalece la interrelación comunicación-gerencia, sobre todo al considerar la necesidad de minimizar la incertidumbre que afecta a las organizaciones a través de la implementación de estrategias coherentes. Tal situación sustenta la necesidad de producir investigaciones que den cuenta acerca de la organización pública venezolana y su dinámica, profundizar en el manejo de la crisis o contingencia por parte de las personas encargadas de la comunicación corporativa del sector público.

Hemos visto una de las posturas sobre las cuales se podría sustentar la necesaria modernización del sector público. Consideramos fundamental disminuir la injerencia político-partidista, exacerbada durante el período estudiado, en la Administración Pública para reformular el marco legal vigente. En momentos cuando se propugna la adecuación de la normativa hacia unas leyes de carácter "revolucionario", es preciso incorporar al debate nuevas visiones contra las cuales confrontar al pensamiento uniforme del Discurso Político Hegemónico.

Conclusión

Los gobiernos con tendencias autoritarias como este fomentan en el hombre-masa la sensación de que el líder, que está por encima del bien y del mal, interpreta todas sus necesidades y tiene la voluntad de solventarlas.

De allí, la importancia de la propaganda como arma ideológica para sugestionar a la mayoría. En el contexto nacional, creemos que el ejecutivo, inicialmente liderado por Chávez y ahora por Nicolás Maduro, propicia la crisis para explotar publicitariamente las pocas decisiones acertadas que toma. Ante problemas de delincuencia, desabastecimiento y miedo generalizado la colectividad dedica menos tiempo a interpelar las acciones gubernamentales. De allí, la necesidad por controlar los medios de comunicación y "eliminar" cualquier vestigio de disidencia.

Estamos frente a una crisis de comunicación propiciada por el mismo gobierno desde 1999. A veinte años de la llegada al poder del proyecto autodenominado "Bolivariano" y a pesar de la muerte del líder máximo, consideramos que no ha habido un cambio real en el modelo social, por el contrario, la lógica clientelar entre el hombre-masa y el Estado se intensificó. El autoritarismo avanzó a "paso de vencedores" sobre un país dividido en el cual la cultura del miedo paralizó a la ciudadanía.

Fuentes

ALBUJAS, Miguel.

2008 *El resurgimiento del totalitarismo y sus consecuencias políticas en el escenario venezolano*. Trabajo en prensa para ser publicado.

ARANES U., José Ignacio.

1996 "La comunicación institucional de la administración pública: entre la lógica autista-instrumental y la democrática" En Revista de estudios de comunicación, N° 1. Recuperado en: <http://www.ehu.eus/ojs/index.php/Zer/article/view/17284/15084>

ARENDT, Hannah.

2006 *Los orígenes del totalitarismo*. Alianza Editorial, España.

CASTORIADIS, Cornelius.

1988 *Los dominios del hombre: las encrucijadas del laberinto*. Gedisa Barcelona, España.

COMISIÓN DE LAS COMUNIDADES EUROPEAS.

2006 *Libro Blanco sobre una Política Europea de Comunicación*.

CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA.

(1999, 30 de diciembre). Gaceta oficial de la República Bolivariana de Venezuela, N° 36.860. [Extraordinaria], marzo 24, 2000

CORREO DEL ORINOCO

2011 "Comparecencia ante la Asamblea Nacional". [Artículo en línea]. Recuperado en: <http://www.correodelorinoco.gob.ve/politica/vicepresidente-destaca-que-gobierno-bolivariano-supero-exito-cinco-crisis-durante-2010/>

D'ELIA, Yolanda.

2004 *Las políticas sociales locales desde el Enfoque de Promoción de la Calidad de Vida*. Caracas, Agencia Alemana de Cooperación (GTZ), Instituto Latinoamericano de Investigaciones Sociales, Fundación Escuela de Gerencia Social.

ETKIN, Jorge.

2000 *Formas de gestión: del managment a la gobernabilidad. La visión socio-política de las organizaciones en un contexto cambiante*. Caracas, Ediciones Fundación Escuela de Gerencia Social.

GAEBLER, Ted y OSBORNE, David.

1994 *La reinención del gobierno: La influencia del espíritu empresarial en el sector público*. Barcelona, Paidós.

HANDY, Charles.

1997 "Encontrar sentido en la incertidumbre", en *Repensando el futuro*. Editorial Norma. Bogotá. (Rowan Gibson editor).

MORIN, Edgar.

2004 "¿Podemos reformar la administración pública?" *IX Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública*, Madrid, España, 3-5 noviembre. CLAD.

2000 *Los siete saberes necesarios a la educación del futuro*. Caracas, Cipost-Iesalc Unesco.

PASQUALI, Antonio.

1998 *Bienvenido Global Village*. Caracas, Monte Ávila.

RIAL, Alberto.

1997 *La variable independiente. La idiosincrasia y los sistemas de valores en el desarrollo de Venezuela*. Caracas, Galac.

ROSILLO-VILLENA, Juan.

1999 Metáforas de la estrategia comunicacional oficial: ¿Comunicación de crisis o crisis de comunicación? Trabajo presentado para optar al grado de Magister Scientiarum en Comunicación Social en la Facultad de Humanidades y Educación de la Universidad Central de Venezuela, Caracas.