

# Gestión de crisis del Gobierno de Mario Marín Torres en el caso *Lydiagate*

*Jorge Luis Castillo Durán<sup>1</sup>*  
*María del Rayo García Téllez<sup>2</sup>*

## Resumen

Este trabajo analiza la gestión de crisis enfrentada por Mario Marín Torres, exgobernador del estado de Puebla durante el periodo 2005-2011, en el caso conocido como Lydiagate, a partir de una revisión periodística cronológica del evento y sus repercusiones en los diarios de circulación nacional El Universal, La Jornada y los de circulación local La Jornada de Oriente, así como el diario electrónico Animal Político.

La importancia del estudio de casos de gestión de crisis desde las instituciones gubernamentales, con perspectiva en teorías de la comunicación en las organizaciones privadas y públicas, permite observar y verificar la necesidad de cuidar los procesos de comunicación del ejercicio de gobierno como una herramienta de vinculación con la ciudadanía, pero más importante: como un instrumento de democratización que estimula la interacción y el posicionamiento de la ciudadanía frente a los temas que considera de su interés. Se asume que los gobiernos electos representan la voluntad ciudadana y todos somos parte en el proceso de gobernar. Una persona sola no es gobierno, eso no debe olvidarse.

Este caso de estudio pretende evidenciar de manera gráfica y cronológica que una crisis puede preverse para evitar que se geste en un problema mayor cuando hay sensibilidad política y disposición para entender la transformación de los escenarios políticos; asimismo, se propone identificar un antes y un después de la alternancia política del gobierno federal como factores coyunturales en el comportamiento de la prensa local.

**Palabras clave:** Gestión de crisis, Imagen política, Gobierno.

## Abstract

This paper analyzes the crisis management faced by Mario Marín Torres, former governor of the state of Puebla during the period 2005-2011, in the case known as Lydiagate, based on a chronological journalistic review of the event and its repercussions in newspapers with national circulation El Universal, La Jornada and those of local circulation La Jornada de Oriente, as well

---

1 Secretario de Investigación del ICGE/BUAP. Miembro del S.N.I Nivel I/Conacyt. [jorge.castillo@correo.buap.mx](mailto:jorge.castillo@correo.buap.mx)

2 Candidata a del doctorado en Ciencias de Gobierno y Política Pública ICGE BUAP. [m@rayonera.com](mailto:m@rayonera.com)

as the electronic newspaper Animal Político.

The importance of the study of crisis management cases from government institutions, with a perspective on communication theories in private and public organizations, allows observing and verifying the need to take care of the communication processes of the government exercise as a linking tool with citizens, but more importantly: as an instrument of democratization that stimulates the interaction and positioning of citizens in relation to the issues in which they consider to be interested.

Elected governments are assumed to represent the will of the citizen and we are all part of the governing process. A single person is not government, that should not be forgotten.

This case study aims to show graphically and chronologically that a crisis can be foreseen to prevent a bigger problem when there is a political sensitivity and a willingness to understand the transformation of political scenarios; Likewise, it is proposed to identify a before and an after of the federal government's political alternation as joints factors in the behaviour of the local press.

**Keywords:** Crisis management, Political image, Government.

## Introducción

El 16 de diciembre de 2005 Lydia Cacho Ribeiro, periodista, activista y autora de *Los demonios del Edén*, entre otras obras, fue detenida en Cancún (en el estado de Quintana Roo) al ser acusada de difamación en contra de Kamel Nacif, empresario poblano al que menciona en este libro como parte de un grupo de personajes influyentes involucrados en actos de pederastia en México. A continuación fue trasladada a Puebla, estado donde se levantó la denuncia, se le juzgó y declaró culpable, aunque más tarde fue liberada bajo fianza.

En este lapso del proceso judicial de la periodista en Puebla, al mismo tiempo se interceptaron 12 llamadas telefónicas en las que se identifica a personajes conocidos en el estado, entre los que destaca el entonces gobernador Mario Marín Torres.

De estas llamadas telefónicas sólo el contenido de una de ellas fue difundido en distintos medios de comunicación locales y nacionales el 14 de febrero del año 2006; esta plática evidencia en primera voz la participación del entonces gobernador del estado en un hecho que lesionaba los

derechos humanos de una activista y periodista mexicana, lo cual en primer término desconcertó a la audiencia y, en segundo lugar, provocó la indignación de la población nacional, como lo demuestra una nota periodística titulada “Marchan en Puebla contra Mario Marín”, publicada en el diario de circulación nacional *El Universal* el 26 de febrero de 2006.

La relevancia de estudiar este caso desde la perspectiva de la gestión de crisis consiste en identificar los elementos que originaron un connato de crisis, ubicar la acción o inacción de los actores involucrados que produjo una variación del entorno político y social alrededor del hecho y derivó en la crisis de gobierno que colocó a Mario Marín en un descrédito personal del que hasta el momento no se ha podido recuperar. A pesar de que, durante su mandato, se observó una marcada inversión económica en medios, además de tener la asesoría de Javier Sánchez Galicia, consultor político con experiencia en comunicación social. Los costos políticos y mediáticos, y sobre todo, económicos, lesionaron la confianza ciudadana en sus autoridades.

En el entorno social y político, éstos derivaron en la pérdida de credibilidad ciudadana en el partido político que lideraba el entonces gobernador, con ello se observó una debacle de la estructura del Partido Revolucionario Institucional (PRI) que dio inicio a la pérdida del poder hegemónico en la localidad.

Posteriormente, esto fue un factor determinante en la pérdida de la contienda del proceso electoral del año 2010, cuando Rafael Moreno Valle Rosas fue elegido gobernador de Puebla y, más tarde, al celebrarse los siguientes procesos electorales para gobernador y presidente municipal, la coalición creada por Rafael Moreno Valle continuó ejerciendo el poder político local.

Para el periodo 2018-2024 su esposa Marta Erika Alonso, quien inicialmente fue declarada gobernadora electa estuvo en espera del desahogo del fallo sobre el proceso por el gobierno estatal, empañado por actos de violencia. No obstante, el 8 de diciembre del año 2018 el Tribunal Electoral del Poder Judicial de la Federación ratifica su triunfo, pero días después la gobernadora fallece en

un accidente aéreo, por lo que deben efectuarse nuevamente comicios para este proceso, en los que resulta ganador Miguel Barbosa Huerta, perteneciente a la coalición “Juntos haremos historia en Puebla” e integrada por el Partido del Trabajo (PT), Partido Verde Ecologista de México (PVEM) y Movimiento de Regeneración Nacional (Morena).

El caso que se revisa en este trabajo permite observar cómo la comunicación gubernamental se redujo a una serie de declaraciones oficiales y no oficiales emitidas sin orden, pronunciamientos dispersos y clientelismo, complicidad o coacción de los medios de comunicación empleados para dirigirse a los empresarios locales, con el objetivo de “cerrar filas” en torno al entonces gobernador y al partido en turno, es decir respaldar la acción de gobierno y actuar de manera institucional sin emitir juicios a título personal.

Estas acciones erosionaron más la relación entre ciudadanía y gobierno.

Por sí mismo, este caso de comunicación en la gestión de crisis ilustra los aciertos y desaciertos en eventos que amenazan con desestabilizar el tejido social y sus instituciones, además resalta la importancia de la comunicación gubernamental como un elemento de integración, convivencia y fortalecimiento de la ciudadanía.

Se parte desde el contexto de los hechos, con un enfoque en gestión de la comunicación desde las organizaciones, algunos conceptos respecto a las prácticas periodísticas antes y después de la primera alternancia en el gobierno federal, conceptos y tipología de crisis, para identificar la etapa inicial de este evento como el momento crucial para impedir el desarrollo de la crisis.

Del mismo modo, se plantea que el modo como sucedieron los hechos generó una crisis de confianza en las instituciones que contribuyó en la debacle del Partido Revolucionario Institucional (PRI) en la entidad, pero, además, en la figura del entonces gobernador Mario Marín Torres.

## 1. Definición y tipología de la crisis

En México hasta antes del proceso de alternancia política en el gobierno federal en el año 2000 con Vicente Fox Quesada, la comunicación política se reducía a la reproducción de mensajes institucionales oficiales difundidos de manera vertical y descendiente; no se esperaba reacción alguna, pregunta o respuesta, simplemente informar lo que se asumía era de interés público y social.

El poder hegemónico del gobierno federal imperaba en el país y la comunicación era una expresión de esta forma de gobierno, vertical y descendiente. Se asumía de manera patriarcal que el presidente, el dirigente de la nación, sabía lo que el país necesitaba y lo conduciría para obtener los objetivos necesarios para que en el país reinara la paz y la tranquilidad.

Como lo refiere Reyna García (2016:81), en las décadas de 1980 y 1990 los especialistas en la disciplina periodística en el país -identificaron dos vertientes una con énfasis en las deficiencias más que en las virtudes de esta práctica, centrada en las relaciones de poder con incidencia en la producción, distribución y consumo de noticias; la otra versión refiere que la producción periodística está determinada por la estructura de la propiedad y protege y vigila sus intereses económicos: “En el marco de la transición política mexicana, un híbrido entre ambas versiones fue empleado por una parte de los estudiosos del periodismo mexicano para dar sentido a las siete décadas de hegemonía política del Partido Revolucionario Institucional (PRI)”.

Con la llegada del primer gobierno de alternancia en el Ejecutivo federal, los medios de comunicación fueron partícipes de una apertura en cuanto a los contenidos informativos y las narrativas de los hechos noticiosos, aunado a ello los medios de comunicación digitales agregaron una dinámica de comunicación mucho más ágil e inmediata para el cibernauta.

Esta experiencia de inmediatez resulta además novedosa por tener la oportunidad de informarse de los temas locales, nacionales e internacionales en los portales electrónicos noticiosos. Lo anterior

explica que un evento en la esfera de lo privado, como puede ser una llamada telefónica, se viralice en las redes sociales y posteriormente se convierta en un asunto público que conducido deficientemente puede derivar en una crisis de gobierno.

La importancia de la comunicación en la crisis radica en emplear estrategias de las teorías de la comunicación para gestionar desde el núcleo de la crisis y tornar un evento que amenaza a la organización, en un evento aislado que no rebase el control de la organización sea privada o pública.

Es necesario separar a la gestión de crisis de la comunicación de crisis, ya que esta última está supeditada a la primera (Enrique, 2007), por lo que entendemos que al suceso que acontece e irrumpe el equilibrio en una organización sigue el enfrentamiento y resolución; las teorías de la comunicación han contribuido para gestionar y llevar a un buen fin esta resolución de conflicto y restitución del daño, dada la importancia de los medios de comunicación como agentes que difunden y editorializan los acontecimientos.

Estas mismas teorías de la comunicación han proporcionado herramientas en el ámbito de lo privado, con el objetivo de promover en la organización o institución un clima de estabilidad que genere arraigo, certidumbre, productividad y desarrollo para todos sus integrantes, de aquí que el ámbito empresarial ha sido pionero con respecto a la producción de literatura acerca del tema de gestión de la comunicación de crisis.

No obstante cada vez aumenta la cultura en la comunicación gubernamental por integrar conceptos, herramientas y estrategias que fortalezcan el vínculo con los ciudadanos y generen una adherencia positiva y confianza ciudadana en sus instituciones.

La elección del caso Lydia Cacho (*Lydiagate*) reúne elementos que muestran la importancia de implementar una gestión de comunicación de crisis con énfasis en la estabilidad de un gobierno

o, el caso contrario, reaccionar de manera defensiva poniendo en riesgo la estabilidad que como gobierno es un deber salvaguardar.

A continuación, se revisan algunos conceptos que permiten categorizar la crisis e identificar elementos característicos que se presentaron durante los hechos acontecidos en el caso que aquí se analiza.

Según Enrique (2007), la comunicación de crisis se ocupa de contrarrestar los efectos negativos que puede producir una situación de crisis en la imagen corporativa de cualquier empresa, estableciéndose previamente a su desencadenamiento una serie de medidas comunicativas que contribuyan a una gestión correcta y eficaz de la crisis.

“La crisis es la pérdida del equilibrio natural de un sistema, tras un evento que involucre a la empresa”. A este evento Piñuel (1997) lo denomina “variación del entorno”, lo cual significa un hecho inesperado en el que intervienen variables de tiempo, audiencias de interés y medios de comunicación, entre otros.

Esta definición está contextualizada en un entorno empresarial; sin embargo, permite ubicar e identificar los elementos que originaron el evento a observar en este caso, en el que destaca de manera particular un hecho inesperado; que se origina con la difusión de las grabaciones de las llamadas telefónicas, entre las que se distingue como uno de los interlocutores; al exgobernador Marín Torres.

Si bien en condiciones cotidianas, el tiempo ya es un recurso invaluable, en una crisis se convierte en un detonador que juega a favor o en contra; a lo anterior se agregan tanto la sensibilidad, como la capacitación y el conocimiento del entorno para identificar un evento que amenace la estabilidad de un gobierno y pueda desencadenar en una crisis, como lo establece el siguiente concepto: “De la manipulación al aprovechamiento de la crisis dependerán los resultados” (*Harvard Business Review*; 2001).

Aunque la connotación del término crisis suele ser negativa, el concepto involucra elementos que por sí mismos pueden ser empleados a favor o en contra, como lo encontramos en la definición de Piñuel (en Cerdeira y Rojas, 2008): “La crisis es un momento decisivo y peligroso en la evolución de las cosas y de las situaciones”. La crisis, entonces, sugiere un cambio favorable o desfavorable percibido a partir de manifestaciones o signos. En una crisis existe una situación inicial o anterior y una situación terminal o posterior y entre ellas, un acontecimiento súbito e inesperado (Piñuel; 1997:167).

Las manifestaciones o signos a los que hace referencia la definición anterior requieren de personal instruido y capacitado en la labor de observar, identificar las variaciones en el entorno y prever escenarios en los contextos de interés, además de implementar una estructura provista de comités con funciones particulares, entre las que destaca la de reunir toda la información que pueda amenazar la estabilidad de la empresa, organización o gabinete de comunicación gubernamental.

Sin embargo, la naturaleza de las organizaciones gubernamentales es susceptible de ser vulnerable en cuanto a la elección del responsable del área de comunicación social y personal subalterno, quizá por la poca claridad para seleccionar las habilidades y características requeridas en el puesto, además de comúnmente no contar con un manual de organización y procedimientos establecido; en contraparte, se selecciona al personal del área en cuestión basándose en la capacidad de relacionarse socialmente con cierta intimidad y confianza (Amadeo, 2016), aun cuando las aptitudes para ocupar el puesto no sean las requeridas.

Según Silva y Mc Gann (1996): “La tipología constituye un recurso metodológico que nos sirve para diferenciar situaciones de crisis, para fijar cuáles son sus límites y para vincular conceptos relacionados”; la tipología de la crisis se caracterizará de acuerdo con el origen y la naturaleza del evento, así como a la evolución natural del suceso que, en este caso de estudio, desencadenó en la dimensión de la crisis que desestabilizó el sistema político y social del estado de Puebla.



De acuerdo con la tipología de la crisis de José Piñuel y M. Westphalen (1993), basada en la naturaleza de los acontecimientos que la producen, pueden clasificarse en objetivas, subjetivas, técnicas, políticas, endógenas, exógenas, ordinarias y extraordinarias, mediante lo cual es posible ubicar la crisis observada en este caso, como una crisis política, ya que se deriva de un estado de opinión, expresado por el protagonista de este suceso.

Con relación al tiempo de reacción disponible, la clasificación de Reinhardt (1987) propone que pueda ser inmediata, en desarrollo o permanente, con lo cual se propone ubicar a este evento como una *crisis inmediata* (de urgente intervención).

Como ya se mencionó en este texto, la tipología sólo es una herramienta que ofrece los elementos a observar para entender y clasificar el evento, sin embargo, no puede darse resolución de la misma manera a todas, independientemente de la clasificación, incluso podrán combinarse las tipologías para decidir las acciones de gestión con las que se interviene el evento.

## 2. Implementación de protocolo

La literatura en temas de gestión de crisis propone soluciones desde distintas perspectivas, de acuerdo con la naturaleza, tiempo de reacción, alcances, consecuencias y gestación de la crisis, entre otras; sin embargo, se observan consideraciones que permiten identificar cierta homogeneidad en el tratamiento y resolución (Dircom, 2008, en Saura Pérez y García García, 2010).

A continuación, a partir de la revisión de diversos autores se coincide en enumerar los elementos clave en las acciones de gestión de crisis considerados necesarios para realizar una propuesta de la gestión de crisis:

### 1. Designar a un vocero.

Retomando a Piñuel (1997) con respecto al valor del tiempo en amenazas de crisis, los minutos

son decisivos para contener un evento que potencialmente escale a dimensiones mayores, cuando las audiencias sólo requieren un vocero y una declaración clara (González, 1998), que exprese confianza y el compromiso de las autoridades para proporcionar la información necesaria para mantener un clima de certidumbre política y certeza jurídica recomendación que puede resumirse en una sola frase “ diga la verdad y dígala rápido” (Agustine en Mena 2011:47).

El vocero preferentemente no sería el director de la organización pero tampoco alguien que esté lejos del área directiva, además se le debe dotar de autonomía y libertad para expresar a nombre de la organización las decisiones y acciones a seguir frente al evento.

### **2. Organizar un comité de crisis.**

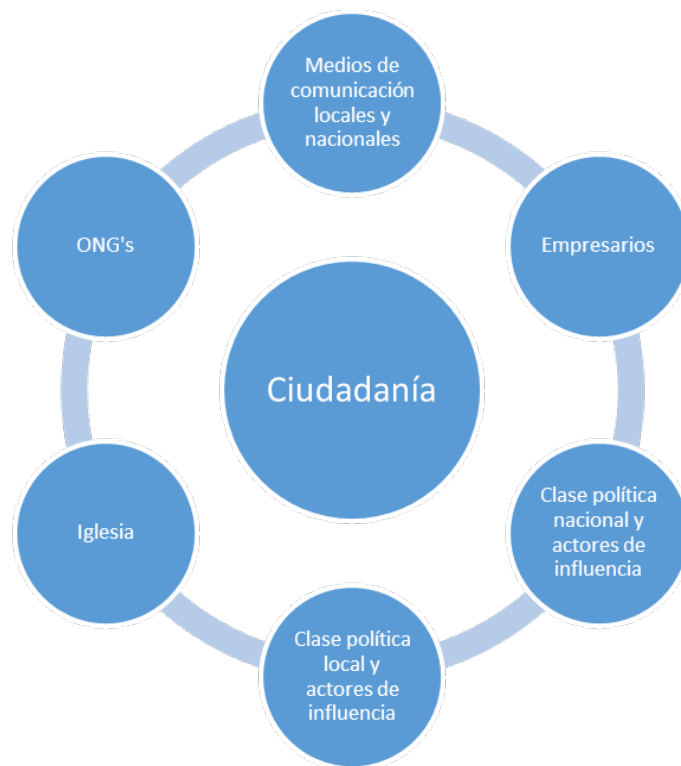
La literatura de gestión de crisis (González, 1998) recomienda la constitución de comités de crisis como parte de la acción preventiva, cuya labor está encaminada a reunir la información política, económica y social del entorno que amenace la estabilidad de la organización.

### **3. Identificar audiencias y/o públicos para estructurar mensajes.**

Las audiencias o públicos son grupos de interés internos o externos a la organización (Enrique, 2007) que por distintas razones están involucrados en los eventos ocurridos, sea porque resultan afectados directa o indirectamente, pertenecen a la comunidad inmediata o próxima, o porque la información les permite construir una opinión respecto a los sucesos y, en consecuencia, actuar con las precauciones necesarias.

La importancia de detectar a las audiencias o público contribuye a la composición del mensaje para responder lo que a cada público le interesa, con el objetivo de restablecer el equilibrio en la organización y recobrar o fortalecer la credibilidad de las distintas audiencias (Cornadó, 2000, en Enrique, 2007).

No hay que perder de vista que para la ciudadanía el conflicto se da a conocer mediante la difusión de las grabaciones y publicación de ellas, pero inicia cuando Mario Marín Torres en contubernio con el empresario Kamel Nacif acepta que se gire el proceso judicial contra la activista acusada de difamación contra el empresario, señalado en el libro Los Demonios del Edén, como pederasta, lo que convierte al entonces gobernador en encubridor de pederastas. Conforme a todo lo anteriormente mencionado se identifica que los hechos pudieron lesionar la sensibilidad de distintos públicos que son los siguientes:



**Figura 1.** Creación propia, de acuerdo con Enrique (2007).

Identificadas las audiencias lo siguiente es establecer un vínculo de empatía mediante mensajes simples, sencillos y claros por lo que la primera recomendación para la gestión de crisis es decir la verdad de los hechos y hacerla pública en los primeros momentos de tener la información certera, necesaria (Agustine en Mena 2011:47).

Lo anterior permite adoptar una actitud empática, por parte del vocero, dirigida a cada audiencia, en particular a la ciudadanía, reconociendo que este sector es al que debe informar de las situaciones políticas y/o sociales que amenacen con desestabilizar el entorno; esto permitirá a la ciudadanía sentirse parte de la organización e incluso progresivamente se involucrará y mostrará interés por ser parte de la solución que recobre la estabilidad del entorno.

El vacío de información tiende a generar incertidumbre al interior de la organización sea gubernamental o privada; este vacío es atendido por los medios de comunicación, que se ven con la libertad de difundir no necesariamente versiones oficiales de los hechos, sino versiones extraoficiales, rumores que contribuyen a enrarecer el entorno. Por ello es importante evitar estos vacíos.

Ya que como menciona Mena (2011:28): “En entornos democráticos, los medios actúan también como instancia fundamental, plantean sus interpretaciones de los hechos y circunstancias y ejercen gran influencia en la formación de la opinión pública”. El medio o canal por el que se emitirán los mensajes en momentos de crisis se selecciona de acuerdo con la información que se posea en el menor tiempo posible a partir del hecho ocurrido e interesa que el mensaje sea escuchado por la mayor cantidad de gente posible; al respecto, se recomienda a la televisión como el canal tradicional que permitirá poner en contacto inmediato a quien posee la información y las audiencias que puedan sentirse afectadas por el suceso. Adicionalmente, es necesario considerar a las redes sociales, que gradualmente han ampliado su cobertura e influencia; el vocero oficial debe aparecer físicamente dando el mensaje tanto en la televisión como en las redes sociales.

Es importante limitar el papel de los medios de comunicación como los portavoces de la organización, basta con tener una relación armoniosa y vigilante para que no se construyan historias alrededor del evento que generó la crisis. Los medios no son los protagonistas, sólo el canal para dar a conocer el mensaje de la oficina de comunicación.

El valor de hablar con la verdad es muchas veces más reconocido por la sociedad, incluso a pesar de la revelación del contenido del mensaje; sin embargo, por su propia naturaleza, las organizaciones incluyendo las gubernamentales (Mena, 2011:31) suelen ocultar, manipular o distorsionar la verdad sobre los hechos, lo cual puede resultar en un debilitamiento de su credibilidad frente a la ciudadanía.

### 3. Entorno político del suceso

Mario Plutarco Marín Torres fue uno de los políticos poblanos con una trayectoria firme y constante en el ejercicio del poder al servicio del estado. En el periodo 1999-2002 contiende y gana las elecciones para la presidencia municipal de Puebla. Sólo tres años después, en los comicios para el gobierno estatal de 2005, obtuvo 49.6% de votos, porcentaje con el que gana la elección y toma protesta en el Centro de Convenciones de la ciudad de Puebla ante un numeroso grupo perteneciente a la clase política priista local y nacional.

Mario Marín Torres se distinguía por ser un político que contaba con la simpatía popular, una ciudadanía que se identificaba con él como el ejemplo de alguien nacido en Nativitas, municipio de Cuautempan, que estudia la carrera de derecho e inicia actividades administrativas dentro del gobierno que le permiten conocer todo el entramado interno de la estructura de poder a la que suma un carisma que le coloca como líder natural del pueblo que lo había visto nacer y progresar en su carrera política. Además, es un elocuente orador, negociador, carismático y líder conciliador de facciones internas en su partido y con actores políticos de la escena local.

A lo largo de su carrera política integró su equipo por personas que en distintas ocasiones le habían expresado su lealtad, como Valentín Meneses Rojas que ocupara el cargo como vocero de Comunicación Social de Gobierno del estado durante el período de Mario Marín 2005-2011, mismo que había ocupado como integrante del gabinete durante el ejercicio de la presidencia municipal (1999-2002) de la ciudad de Puebla.

Emanado de un régimen de gobierno priista que ejercía el fortalecimiento de una estructura de poder vertical basado en la lealtad y el clientelismo, la prolongación y consolidación del partido hegemónico en el Ejecutivo estatal descansa en la figura de Mario Marín Torres al conformar su gabinete que lo acompañaría en el desempeño de su mandato.

Sin embargo, la convergencia de sucesos externos en la dinámica cotidiana del gobierno estatal, aunada a una gestión de crisis deficiente e inconsistente derivada de un exceso de confianza en el ejercicio del poder político que le impidió identificar una posible amenaza a su persona en primer término y a su administración de gobierno a corto plazo.

Las circunstancias políticas coyunturales de la actitud reactiva del entonces gobernador frente a los hechos restaron credibilidad a su mandato y Mario Marín Torres gobernó hasta el final de su sexenio en un clima de ilegitimidad del que no pudo deslindarse ni mejorar su imagen en medios impresos y electrónicos (*Jornada de Oriente*, 16 de enero de 2007).

#### 4. Cronología de los hechos

Para efectuar el análisis de la gestión de crisis fueron seleccionados cuatro hechos partiendo de la hipótesis de que esta crisis era evitable, de acuerdo con la clasificación de González, 1997:9 en Crespo 2017, es decir que para su gestión y resolución sólo requería la intervención oportuna por parte de la organización y cuyo origen se encuentra, normalmente en acciones humanas, a diferencia de las inevitables donde la actuación del hombre debe limitarse a minimizar las consecuencias de la crisis.

En este caso y de acuerdo con la revisión hemerográfica de lo que en este trabajo llamaremos el día 1, o inicial de los eventos, ya que es el lapso que condensa las reacciones que dan pie a declaraciones que una vez publicadas o emitidas por medios electrónicos inician la escalada que terminara el 11 de abril de 2019 cuando finalmente el Primer Tribunal Unitario de Cancún gira

orden de aprehensión en contra de Mario Marín Torres.

### Hecho 1.

Día 14 de febrero del año 2006.

La periodista Blanche Petrich publica en el diario *La Jornada* nacional una nota con el siguiente encabezado: “‘Mi gober, tú eres el héroe’: Kamel Nacif a Mario Marín”.

La nota contiene la transcripción de una grabación en la que sus interlocutores son el entonces gobernador Mario Marín Torres y el empresario poblano de origen libanés Kamel Nacif, conocido como el *Rey de la Mezclilla*. La conversación gira en torno a la aprehensión y traslado de la activista y periodista Lydia Cacho a la ciudad de Puebla; los comentarios advierten de la postura que el gobernador había adquirido frente al caso.

...**Kamel Nacif:** Así es. Yo te hablé para darte las gracias. Sé que te metí en un problema, pero...

**Mario Marín Torres:** No'mbre, a mí me gustan esos temas. Coincido contigo en que, 'jijos de la chingada, en esos temas... digo... no somos santos, desde luego, pero si alguien tiene pruebas que las presente. Y si no, que se calle la boca.

(2006, febrero 14) “‘Mi gober, tú eres el héroe’: Kamel Nacif a Mario Marín. En *La Jornada*.”

### Hecho 2.

El mismo día la periodista Carmen Aristegui da a conocer en su noticiero nacional, Radio Noticias MVS, 102.5 de FM, la misma grabación de la conversación entre Mario Marín y Kamel Nacif.

### Hecho 3.

Esa misma mañana el gobernador del estado asistía al informe del entonces presidente del Tribunal Superior de Justicia del Estado, Guillermo Pacheco Pulido, sin tener aún conocimiento de los hechos que se estaban gestando en los medios de comunicación a nivel nacional.

A la salida del evento lo esperaban los periodistas quienes lo abordaron enseguida solicitando una declaración respecto a la difusión de las grabaciones; la postura y la primera declaración oficial del gobierno del estado fue: “Yo no leo chismes”, (*La Jornada*, 14 de febrero de 2006).

Enseguida minimizó los hechos y dirigió a los reporteros hacia su director de comunicación social, Valentín Meneses Rojas, quien ante la insistencia de los reporteros con la pregunta de si la voz de la grabación era la del gobernador decide ofrecer una conferencia de prensa en la cual afirmó que las grabaciones difundidas eran “intrascendentes” para la gestión marinista y rechazó abrir una investigación al respecto al señalar: “Para nosotros es un caso cerrado”.

“Lo que se escucha es una supuesta voz del señor gobernador, pero ahí están las grabaciones, bien puede ser un instrumento editado, pudo haber hecho alguna cuestión de esto; nosotros no podemos juzgar sobre la autenticidad, resulta intrascendente más allá de cualquier cosa”.

(*La Jornada*, 14 de febrero de 2006).

### Hecho 4.

La tercera declaración en el mismo día fue del entonces secretario de gobernación, Javier López Zavala, quien de manera contundente desmintió las grabaciones y fue más allá al afirmar que se investigaría la procedencia de las mismas.

Hasta ese momento del día esa fue **la primera y única declaración que deslindaba** totalmente al



gobierno estatal de los controvertidos hechos noticiosos.

A continuación, se muestra una clasificación de los hechos acontecidos de manera cronológica, en relación con la propuesta de Meyers & Holusha 1986 y González Herrero 1998, que identifican tres fases cíclicas que engloban todas las etapas que integran una crisis: Fase inicial o Pre crisis, en la que se detectan las señales que pueden amenazar el entorno u organización; Crisis o Desarrollo en donde se da el impacto o confluencia desordenada de los hechos, el golpeteo de declaraciones entre involucrados y afectados; Post crisis cierre o terminación en la cual se espera con una acertada gestión la valoración de los daños, resolución del problema y/o restablecimiento de la imagen.

De acuerdo a estas características se clasificaron algunos acontecimientos claves identificados como detonantes en las respectivas etapas.



**Tabla 1.** Creación propia, con la tipología de Meyers & Holusha (1986).

Interesa en este análisis una clasificación de González (1997) básica, interesante y oportuna en esta investigación ya que establece un modelo de gestión de crisis en el que diferencia las evitables y

no evitables, la primera se efectúa mediante la intervención oportuna de la institución, con base a este modelo se ubicaron los siguientes hechos como parte de la etapa donde se identifica, aún podía evitarse y controlarse el desarrollo de la crisis.

Ya que conforme a la hipótesis de esta investigación este evento pudo evitarse desde la etapa inicial o pre crisis sumando el factor tiempo a favor para preparar y actuar de manera inmediata, pro activa.

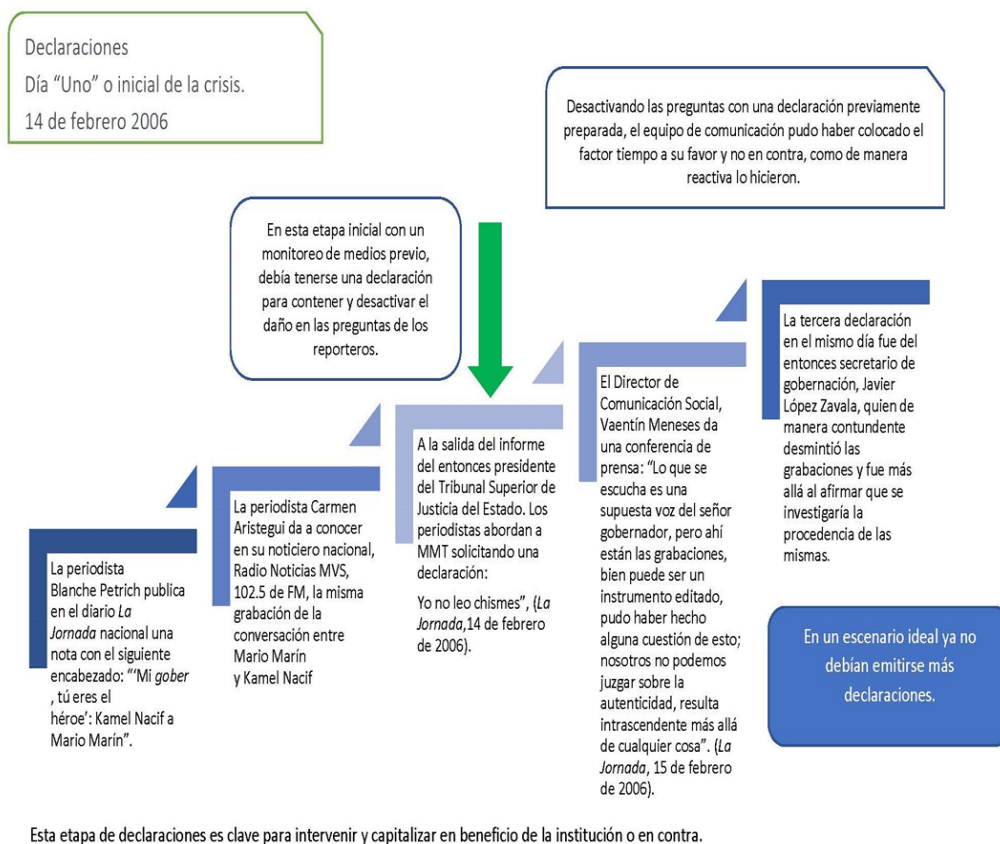


Tabla 2. Creación propia, con la tipología de González (1997).

Por otra parte, la aportación de Charles Hermann (1990) permite identificar una situación de crisis en función de tres dimensiones: la amplitud de la amenaza, el tiempo para decidir y el grado de anticipación, con lo cual se evaluaron los hechos y asignaron a las dimensiones, como se muestra en la tabla:

Amplitud de la amenaza (Rango de daño que potencialmente puede provocar el suceso).	El tiempo para decidir (Margen de tiempo para decidir antes de que la amenaza se convierte en crisis).	El grado de anticipación (Nivel de conocimiento contextual previo al suceso).	Tipo de situación (Potencialmente la crisis puede generar un beneficio o un perjuicio para la asociación, dependiendo las acciones con las que se ha intervenido el suceso).
<u>Grave/Débil</u>	<u>Reducido/Amplio</u>	<u>Sorpresa/Anticipación</u>	<u>Crisis/Innovación/Inercia/Oportunidad/Reflexiva/Deliberativa/Administrada</u>
<p>Kamel Nacif denuncia en Puebla a la periodista Lydia Cacho por calumnia e infamia y solicita el apoyo del gobernador del estado, Mario Marín Torres, para intervenir y trasladar de manera irregular a la periodista a la ciudad de Puebla.</p> <p>El gobernador está en el momento de decidir apoyar o no al empresario, quien además es amigo suyo.</p> <p>Debe pensar en el daño colateral que esta decisión trae consigo.</p> <p>Este es un momento decisivo para no involucrarse de manera personal en un hecho legal que debía seguir su curso normal.</p> <p>Sin embargo, decide involucrarse de manera personal en los hechos.</p> <p>Sin tener conocimiento de que la periodista es una activista reconocida mundialmente.</p>	<p>El equipo de comunicación del gobierno del estado no tiene conocimiento de que una conversación que comprometería al gobernador poblano era difundida en medios electrónicos e impresos locales y nacionales.</p> <p>El equipo de comunicación de gobierno tiene un limitado conocimiento de quién es Lydia Cacho.</p> <p>La primera decisión fue descalificar la información difundida en medios locales y nacionales, sin informarse de manera global e inmediata el origen del hecho y así crear una estrategia para asesorar al gobernador.</p>	<p>Se identifican dos momentos:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Desconocimiento de las características de Lydia Cacho, es periodista, y activista social relacionada con organizaciones gubernamentales y no gubernamentales, nacionales e internacionales.</li> <li>2. Desconocimiento de que existía una grabación en la que se compromete la honorabilidad, equidad y legalidad con la que actúa el gobernador poblano y que esa grabación sería difundida a nivel nacional.</li> </ol>	<p>En este caso de estudio el suceso no es asimilado por la organización como innovación ni motiva a la reflexión ni hay una gestión administrada, al contrario, es tratado como un hecho que quiebra a la estructura de gobierno y permite ver de manera interna que no había ningún tipo de preparación para gestionar de mejor manera este suceso.</p> <p>Resultados de la gestión de crisis:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. En un primer momento crisis de credibilidad</li> <li>2. En un segundo momento crisis de gobierno, al volcarse la ciudadanía a las calles a solicitar la renuncia del gobernador.</li> </ol>

**Tabla 3.** Elaboración propia. Caracterización de la crisis con base en el modelo de Herrmann (1990).

Según Silva (1996), de acuerdo con el criterio para definir la crisis y la capacidad de respuesta, en el caso de Lydia Cacho se identificaron de la siguiente manera:

	Nivel de definición	Capacidad de respuesta
Alto	Anticipativo	Proactiva
Bajo	<u>Inacción</u>	<u>Reactiva</u>

**Tabla 4.** Elaboración propia con base en el modelo de Silva (1996).

Se interpretan los hechos de la tabla anterior de la siguiente manera.

**Inacción:** En una primera etapa, cuando las grabaciones son difundidas, la reacción del equipo de comunicación del gobierno de Puebla fue minimizar los hechos ocurridos, proteger al gobernador y desviar la atención, es decir, no se observa una estrategia hacia el exterior sino una omisión y silencio para minimizar los hechos y descalificar los comentarios.

**Reactiva:** En un segundo momento, cuando los hechos no logran ser olvidados, sino que además adquieren una relevancia nacional e internacional, el gabinete sólo reacciona al momento sin un plan ni estrategia, pues con su llamado al sector burocrático a “cerrar filas” trata de proteger al gobernador.

En una segunda etapa en la gestión de crisis, Mario Marín Torres llama al especialista en comunicación y consultor político Javier Sánchez Galicia para encargarse de “limpiar su imagen” y concluir su periodo de gobierno con una mejor reputación.

Las decisiones para esta nueva etapa “para contrarrestar el escándalo y recuperar la gobernabilidad, según él mismo narra, tomó dos medidas del caso: separar el escándalo de la agenda del gobierno e informar sobre las acciones realizadas por las dependencias en beneficio de los poblanos.

- Formación de un grupo de expertos y designación de un líder que fungiera como vocero.
- Orientar los reflectores al trabajo institucional.

- Convencer a los dueños de los medios de comunicación de “bajar” el tema.
- Negar entrevistas sobre la conversación que sostuvo Mario Marín Torres con Kamel Nacif.

Cabe mencionar que, como parte de la estrategia de Javier Sánchez Galicia, se realiza una inversión en los medios de comunicación locales y nacionales que asciende a un monto aproximado a los 121 millones de pesos, al menos los reconocidos por la administración marinista (Aroche, E.; 27 de enero de 2011. “El millonario gasto de Marín por el caso Lydia Cacho”, *Animal Político*. Recuperado de <https://www.animalpolitico.com/2011/01/el-millonario-gasto-de-mario-marin-por-el-caso-lydia-cacho/>).

## 5. Evaluación de las acciones

### Gestión de crisis.

Valentín Meneses Rojas, entonces vocero de comunicación social del gobierno del estado emite una declaración que expresa desconocer la magnitud del hecho que se transforma en un gran problema:

“Lo que se escucha es una supuesta voz del señor gobernador, pero ahí están las grabaciones, bien puede ser un instrumento editado, pudo haber hecho alguna cuestión de esto; nosotros no podemos juzgar sobre la autenticidad, resulta intrascendente más allá de cualquier cosa”. (*La Jornada*, 15 de febrero de 2006).

Su falta de sensibilidad política y capacidad de respuesta para observar el escenario alrededor del hecho noticioso se convirtió en un factor más que desató una crisis política en Puebla: “Desde la Dirección de Comunicación Social, Meneses Rojas determinó una serie de medidas para contrarrestar el escándalo, pero todas sus salidas fueron erróneas, dice Sánchez Galicia” (Ríos, Andraca Selene “Meneses, el culpable de la desgracia marinista: Sánchez Galicia”. 2012, enero, *Diario Cambio*).

Pese a ello, entre el momento de la publicación de la nota en la prensa y la difusión de la primera nota radiofónica debía iniciarse la labor de gestión de crisis, si existía un protocolo era el momento de implementarlo; sin embargo, las declaraciones de Valentín Meneses y Mario Marín descalificando una nota a nivel nacional fueron reacciones retadoras y provocativas, además de evidenciar una falta de preparación ante una noticia desfavorable para el gobernador.

Esta falta de preparación redundó en un inadecuado tratamiento de la crisis ante los medios, pero principalmente ante la ciudadanía, que tiene frente a sí la versión principal y la evidencia de la llamada telefónica, ambas contrarias a la postura del gobierno difundida en los medios locales.

Derivado de lo anterior se observa una desatinada actuación del gobierno del estado y su equipo de comunicación social, lo cual se aprecia en la opinión de los poblanos respecto al nivel de aceptación del gobierno estatal, misma que se observa en la siguiente tabla:

Fecha	Nivel de aceptación del PRI	Nivel de aceptación del gobernador	Solicitud de renuncia	Autenticidad de la grabación
07/02/2006		+76%		
13/02/2006	+29%	+64%		
14/02/2006	+28%	+55%		
15/02/2006	+25%		+62%	+69%
18/02/2006		+53%		
22/02/2006		+49%		Postura del gobernador: 40% Arrogante 30% Desafortunada 26% Adecuada
<b>Total</b>	<b>-4%</b>	<b>-27%</b>	<b>+62%</b>	<b>+69%</b>

**Tabla 5.** Fuente: Encuesta realizada en la ciudad de Puebla vía telefónica entre el 7 y el 22 de febrero de 2006. Buró de estrategias avanzadas sobre el poder. Meyer Rodríguez, José A. (2009), *El establecimiento de agendas en medios de comunicación: Repercusiones del escándalo mediático Marín-Nacif-Cacho*.

La encuesta que origina la tabla anterior se realizó previamente al proceso electoral federal (2 de julio de 2006) y permite observar cómo decayó la aceptación del entonces gobernador Marín Torres del 2 de febrero de 2006 (76%) previo al caso Lydia Cacho, al 22 de febrero (27%) posterior a este evento; en cinco meses la aceptación del exgobernador disminuyó 49%. Respecto a la autenticidad

de la grabación y de acuerdo con la encuesta, el 15 de febrero del 2006, 69% de los entrevistados admitió creer en su existencia; y 22 de febrero, 40% de los encuestados expresó que la postura del gobernador respecto a los hechos citados había sido arrogante, a 30% desafortunada y sólo a 26% le pareció adecuada. Más contundente se observó la disminución del nivel de aceptación del PRI en el estado, ya que, de acuerdo con la citada encuesta, de 29% de aceptación del 13 de febrero cayó a -4% el 22 de febrero.

Un amplio sector de la ciudadanía evaluó de arrogante su actuación detonando una respuesta de reprobación hacia el PRI en el siguiente periodo de elecciones de 2010, cuando el partido hegemónico en la gubernatura hasta ese momento en Puebla pierde por vez primera los comicios para elegir gobernador.

Una debilidad en la personalidad del protagonista (la arrogancia) en este caso, aunado a la falta de juicio al no observar que en el ámbito político federal (cierta apertura con la recién entrada al primer gobierno federal con alternancia política), los medios de comunicación tenían un comportamiento diferente, más crítico y plural, además de una inapropiada gestión de crisis de su gabinete de comunicación social, condujeron a una crisis de gobernabilidad.

El tema del notorio pago en la inserción de propaganda personal de Mario Marín en los diarios impresos y noticiarios locales ha sido motivo de inquietud de algunos ciudadanos y periodistas quienes en su momento solicitaron la información al órgano competente, que un año y tres meses después respondió y reportó una suma de 121.5 millones de pesos, cifra que no coincidía con la declaración del entonces secretario de finanzas Gerardo Salazar en su comparecencia ante el Congreso estatal en el año 2007, al informar que la suma ascendía a 184.6 millones de pesos (*Animal Político*, 27 de enero 2007).

## Conclusiones

1. Como respuesta a la primera reacción de Mario Marín Torres al no enfrentar la verdad en hechos que se le imputaban por abuso de poder en contra de las garantías individuales de la periodista Lydia Cacho, evadir la exigencia de renuncia a su cargo por parte de la ciudadanía, y sectores políticos, incluso de su propio partido, así como encubrir a los involucrados en este caso, incluyendo a los señalados de pederastas, a quienes dijo desconocer; lo convierte en el primer gobernador poblano llamado a comparecer por la Suprema Corte de Justicia de la Nación (SCJN); aunado a esto, el desprestigio de su imagen fue determinante para la continuidad de su carrera política.
2. El vacío informativo que generó la deficiente gestión de crisis del caso Lydia Cacho dio la

apertura para que los medios de comunicación obtuvieran y concentraran la atención de la ciudadanía, a la que ofrecieron una serie de historias, ciertas o no, que sólo agregaron más a la incertidumbre y crisis de credibilidad de la sociedad respecto al gobierno del estado.

3. Este episodio local fue determinante en la vida política nacional del PRI y, en el mediano plazo, fue una variable significativa que contribuyó a la alternancia del poder en el gobierno del estado; cabe mencionar que el candidato triunfador en el siguiente proceso electoral, Rafael Moreno Valle Rosas, salió de las filas de Revolucionario Institucional argumentando no corresponder con los valores ideológicos de gobernador en turno en la coyuntura del *Lydiagate*.
4. Incluso, se puede decir que el escándalo mediático del gobernador, sus declaraciones y reacciones ante los medios minimizó el hecho que originó esta crisis: la denuncia de casos de pederastia de empresarios y políticos, nacionales y extranjeros a través de la publicación del libro *Los demonios del Edén*, de Lydia Cacho, aunado a la violación de las garantías individuales de la periodista.
5. De acuerdo con la encuesta mostrada en la tabla 4, donde los ciudadanos evalúan y califican de arrogante el comportamiento del gobernador Marín Torres frente al caso Lydia Cacho, se observa una caída en los niveles de aceptación en la opinión de los ciudadanos.
6. La actitud del entonces mandatario estatal, aunado a una inapropiada gestión de crisis de su equipo de comunicación social contribuyeron a la debacle del PRI en Puebla de la que hasta el momento no se ha podido recuperar.

Por lo anterior, es necesario revalorar la importancia de una política de comunicación en el estado acorde con las necesidades de información de los ciudadanos, desde los gabinetes de comunicación de gobierno hasta el compromiso de los medios de comunicación con la formación de públicos mejor informados , es decir construir y fomentar modelos de comunicación que favorezcan la



difusión del ejercicio del gobierno del estado y la participación de la ciudadanía en todos los procesos que intervienen en la dinámica socio política del estado y no coaccionar a los medios de comunicación ni coartar la libertad de expresión pues con ello se atenta contra el derecho a la información de los ciudadanos, como también ocurrió en el sexenio de Rafael Moreno Valle Rosas, quien “ejerció una severa supervisión de las actividades informativas de los medios de comunicación local” (Meyer et..al 2013).

Este caso evidenció un comportamiento común en un sistema de gobierno hegemónico preponderante (Valdés, 2017) que durante un periodo dictó lo que era cierto, sin admitir cuestionamientos. Un formato que dejó ver su decadencia ante el fortalecimiento de una ciudadanía con mayor participación en los asuntos de gobierno. Mario Marín Torres no renunció cuando la gente se manifestó en las calles exigiendo su renuncia, pero experimenta una muerte cívica que debe recordar el resultado del autoritarismo.

Con la siguiente tabla se pretende de manera objetiva describir las características de esta crisis conforme a las tipologías aquí revisadas.

Reinhardt (1987) Basada en el tiempo de reacción disponible	Charles Hermann (1990)	José Piñuel y M. Westphalen (1993) Basada en la naturaleza de los acontecimientos	Según Silva (1996)	González (1997)
<b>Inmediata</b>	Amplitud de la amenaza: <b>Grave/Débil</b>	Objetivas / Subjetivas	Nivel de definición: Anticipativo/ <b>Inacción</b>	<b>Evitables</b>
En desarrollo	Tiempo para decidir: <b>Reducido/Amplio</b>	Técnicas/ <b>Políticas</b>	Capacidad de respuesta: Proactiva/ <b>Reactiva</b>	Inevitables
Permanente	Grado de anticipación: <b>Sorpresa/Anticipación</b>	Endógenas/ Exógenas		
	Tipo de situación: <b>Crisis/Innovación/Inercia/</b>  Oportunidad/Reflexiva/  Deliberativa/ Administrada	Ordinarias/ Extraordinarias		

## Gestión de crisis del Gobierno de Mario Marín Torres en el caso Lydiagate

Ya que requería una urgente intervención.	Resultados de la gestión de crisis:  1. En un primer momento crisis de credibilidad.  2. En un segundo momento crisis de gobierno, al volcarse la ciudadanía a las calles a solicitar la renuncia del gobernador.	Ya que se deriva de un estado de opinión expresado por el protagonista de este suceso.	Inacción: Minimizar los hechos y descalificar los comentarios.  Reactiva: Sin un plan ni estrategia.	Debió pensar en el daño colateral que esta decisión traería consigo. <sup>1</sup>  Ya que mediante la intervención oportuna de la institución se hubiera evitado.
---	---	--	--	---

<sup>1</sup> Se sostiene que para la ciudadanía el conflicto se da a conocer mediante la difusión de las grabaciones y publicación de ellas, pero inicia cuando Mario Marín Torres, en asociación con el empresario Kamel Nacif, acepta que se gire el proceso judicial contra la activista acusada de difamación contra el empresario, señalado en el libro *Los demonios del Edén*, como pederasta, lo que convierte al entonces gobernador en encubridor de delincuentes.

**Tabla 6.** Características de la crisis denominada Lydiagate, conforme a la tipología aquí citada.

Finalmente, se cierra el círculo argumentando la importancia de los primeros minutos de una crisis para resolverla a favor o en contra, ya que el tiempo es un factor invaluable que puede hacer la diferencia en un sistema donde la inmediatez de la información está a una tecla.

## Bibliografía

- AROCHE, ERNESTO. (2011). *El millonario gasto de Mario Marín por el caso Lydia Cacho*. México. Animal Político.
- BALBOA, J., & CASTILLO, G. (19 de febrero de 2006). Mario Marín azuza a poblanos contra medios de comunicación. *La Jornada de Oriente*.
- BELANDRIA, C. ROCÍO; ROJAS, L. RODOLFO. (2008). *Comunicación aplicada al manejo de crisis y conflictos: Un componente posible de los posgrados gerenciales*. Venezuela.
- CRESPO, ISMAEL. (2017). *¿Estamos preparados?: la gestión de comunicación de crisis en la comunicación pública española*. Madrid. Instituto Nacional de Administración Pública.
- DIARIO LA JORNADA (2006/02/14). Sección de Política.
- DIARIO LA JORNADA (2006/02/15). Sección de Política.

DIARIO LA JORNADA DE ORIENTE (2007/01/16).

ENRIQUE, ANA MARÍA. (2007). *La comunicación empresarial en situaciones de crisis. Estudio de caso: La crisis de Fontaneda*. Barcelona.

GALINDO, BLANCA. (26 de febrero de 2006). "Marchan en Puebla contra Mario Marín". El Universal.

GONZÁLEZ HERRERO, ALFONSO. (1997). *Marketing preventivo: La comunicación de crisis en la empresa*. Barcelona. España. Bosch Casa Editorial.

GONZÁLEZ HERRERO, ALFONSO. (1997). *Marketing preventivo: La comunicación de crisis en el sector turístico*. Barcelona. España. Instituto de Estudios Turísticos. Secretaría de Estado de Comercio, Turismo y PYMES.

HERMANN, CHARLES (citado por Francisco Suárez en clases de posgrado de la Carrera de Especialización de Administración de Empresas en Crisis, Facultad de Ciencias Económicas. UBA). <http://www.animalpolitico.com/2011/01/el-millonario-gasto-de-mario-marin-por-el-caso-lydia-cacho/>

ISLAS, OCTAVIO; HERNÁNDEZ, GABRIELA. (2013). *Investigando la comunicación en crisis*. México, DF. Razón y palabra.

KRAUS, A. (5 de diciembre de 2007). "Injusticia en la Suprema Corte". La Jornada.

MENA, MARCO (2011). *Gestión de crisis*. México. Biblioteca Básica de Administración Pública.

MEYER RODRÍGUEZ, JOSÉ ANTONIO. (2009). Establecimiento de agendas en medios de comunicación: Repercusiones del escándalo mediático Marín, Nacif, Cacho. Canarias, España. Revista Latina. Recuperado de <http://www.redalyc.org/>: <http://www.redalyc.org/html/819/81911786002/>

PETRICH, B. (14 de febrero de 2006). Mi gober, tú eres el héroe': Kamel Nacif'. La Jornada, p. 9.

RÍOS, ANDRACA SELENE (enero 2012) Meneses, el culpable de la desgracia marinista: Sánchez Galicia. Recuperado de <https://www.diariocambio.com.mx/2012/enero/politica/090112-sr-politica-meneses-el-culpable-de-la-desgracia-marinista-s-nchez-galicia.htm>.

SALDIERNA, G. (17 de febrero de 2006). Revienta el PRI propuesta del PAN para investigar a Marín. La Jornada.

SÁNCHEZ GALICIA, JAVIER. (2012). Los gobiernos locales no están preparados para las crisis. Ecuador. Texto recuperado de <file:///C:/Users/HP/Downloads/Dialnet-LosGobiernosLocalesNoEstanPreparadosParaLasCrisis-3912594.pdf>

SILVA, MICHAEL; MC GANN, TERRY. (1996). *Overdrive. Managing Crisis*. Oxford University Press. Texto recuperado de <https://bit.ly/ManagingCrisisBooksGoogle>

THOMPSON, JOHN B. (2001). *El escándalo político. Poder y visibilidad en la era de los medios de comunicación*. Barcelona, España. Ediciones Paidós.

TRELLES RODRÍGUEZ, IRENE. (2009). *Gestión de Comunicación con Medios e Imagen: Relaciones e Intermediaciones desde un Enfoque Sistémico y Dialéctico*. Cajamarca, Perú.

VALENZUELA OYERVIDES, IRENE. (2006). *Compilación hemerográfica. Caso Marín*. México, DF.