

Comunicación política e institucional



Argentina **unida**



editorial

Facundo Sassone
Coordinador general

María Andrea Cuéllar Camarena
Coordinadora académica

**Gastón de Luca, Giuliana Fernández,
Facundo Sassone, Ricardo Rouvier,
Sergio Daniel Baldassarre y Augusto Reina**
Autores y autoras de contenido

María Agustina Díaz
Coordinadora de edición

**Daniela Drucaroff
Josefina Rousseaux
Tomás Litta**
Editores y correctores de contenido

Lía Ursini
Diseño, diagramación, ilustración

Leandro N. Alem N° 168, 5to Piso CABA [CP C1003AAP]
Tel.: 011 - 4346-1545 | incap.institucional@mininterior.gov.ar

autoridades

Alberto Fernández
Presidente de la Nación

**Cristina Fernández
de Kirchner**
Vicepresidenta de la Nación

Wado de Pedro
Ministro del Interior

Hernán Brienza
Titular del INCaP

Seguinos para
estar al tanto sobre
cursos y capacitaciones



INCaPminterior

índice

Prólogo Institucional	4
Capítulo 1: Hacia una buena comunicación institucional	5
1.1. Principios básicos de la comunicación institucional	
1.2. La imagen institucional	
Capítulo 2: Comunicación y políticas públicas	11
2.1. Comunicación estratégica para las políticas públicas	
2.1.1. El punto de partida: la investigación	
2.1.2. La definición de metas	
2.1.3. El diseño de la estrategia de comunicación	
2.1.4. El mensaje	
2.2. ¿De qué manera se comunican las políticas públicas?	
2.2.1. Comunicación Política Institucional. Planificar la comunicación en la gestión gubernamental	
2.2.2. Aproximaciones conceptuales a la comunicación institucional	
2.2.3. La planificación comunicacional de una gestión de gobierno. Estableciendo y elaborando estrategias de comunicación	
2.2.4. La estrategia política	
2.2.5. La estrategia comunicacional	
2.2.6. Estrategia publicitaria	
Capítulo 3: La comunicación de crisis y la Opinión pública	23
3.1. La comunicación de crisis	
3.1.1. ¿Qué es una crisis en la gestión pública?	
3.1.2. Los rasgos comunes de una crisis	
3.1.3. Recomendaciones para enfrentar una crisis	
3.1.4. La crisis como oportunidad	
3.2. La opinión pública y la política	
3.2.1. Conceptualización	
3.2.2. Anatomía de la opinión pública	
3.2.3. La comunicación y la opinión pública	
3.2.4. Las tecnologías digitales y la OP	
Capítulo 4: Problemáticas actuales de la comunicación	40
4.1. Personalización de la política	
4.1.1. El caso Hitler	
4.1.2. El caso Rusia y la Unión Soviética	
4.1.3. El caso China y Mao Zedong	
4.1.4. Los Estados Unidos y el avance del marketing	
4.1.5. De la propaganda a la publicidad	
4.2. La irrupción de las redes sociales en la política	
4.2.1. Nuevo contextos, nuevas herramientas	
4.2.2. Herramientas de comunicación: directas e indirectas	
4.2.3. El ascenso de la comunicación directa	
4.2.4. ¿Qué comunicar en cada canal? La estrategia de contenidos: más digital que tradicional	
Capítulo 5: Ni fanática de los boliches, ni loca: la importancia de comunicar con perspectiva de género	55
5.1. ¿De dónde partimos? Estado de la situación	
5.2. Sobre el lenguaje: qué es y por qué es necesario nombrar a todos, todas, todes	
5.3. Medios de comunicación por dentro	
Bibliografía	59

Prólogo Institucional

El desafío de cualquier agencia del Estado dedicada a las tareas de formación o capacitación, contiene siempre el problema de la delimitación de los contenidos, los emisores y los destinatarios. En el caso propio del Instituto Nacional de Capacitación Política (INCaP) el reto es aún mayor, porque a las cuestiones mencionadas hay que sumarle algunas especificidades: los límites de “lo político”, la amplitud de lo ideológico, la universalidad del saber, es decir, el hecho de que la ciudadanía está compuesta por individuos sujetos de conocimiento, práctico o teórico, en mayor o en menor medida.

Pensar la capacitación o formación política desde el Estado, entonces, consiste en responder primero ¿por qué y para qué hacerlo?, ¿con qué objetivos, con qué limitaciones y legitimidades? Y también ¿por qué el Estado debe formar o capacitar a los ciudadanos y no es ésta una esfera del mundo de lo privado?

En el INCaP creemos que un Estado tiene el derecho y la obligación de capacitar, de formar, o mejor dicho de *intercapacitar*, de *interformar*, lo que significa, teniendo en cuenta la subjetividad de quienes participan de estas experiencias, un intercambio de saberes y conocimientos, desde una posición simétrica. Pero también creemos que esa formación debe ser honesta y transparente, plural, democrática, pero no aséptica, ni irreflexiva sino propositiva. Porque “lo político”, entendido como distribución de poderes en una sociedad, nunca es desideologizado. La formación política que promete neutralidad no es otra cosa que la imposición de una sola ideología. En el INCaP estamos convencidos de que la democracia consiste en ofrecer una pluralidad de alternativas y, al mismo tiempo, ofrecer líneas propias de pensamiento.

¿Cuáles son esas líneas? Sencillas: En el INCaP trabajamos para aportar a la continuidad de una Argentina productiva, con un modelo económico de agregación de trabajo, que sea democrática, plural, moderna en sus valores y sus métodos, que se ajuste al respeto de los derechos humanos, que corrija las desigualdades individuales, de género, colectivas, que fomente el federalismo y que sobre todo, apueste al desarrollo con inclusión social permanente.

Por último, sabemos que la formación y el conocimiento no son imprescindibles para hacer política. También, que un ciudadano formado no necesariamente es mejor político que alguien que no lo es. La intuición, la sensibilidad, el carácter, el carisma y el don de administración de poder no se enseñan en los libros. Pero estamos convencidos de que la formación individual y colectiva mejora la cultura política de un país. En eso sí creemos: en la posibilidad de que la capacitación mejore las formas de la acción, del diálogo, en un país que está más acostumbrado al insulto que a la palabra, a la denuncia falsa que a la argumentación. Creer en la formación es creer en la política.



Lic. Hernán Brienza
Titular del INCaP

Comunicación política e institucional

1.

Hacia una buena comunicación institucional

Gastón De Luca¹

1.1. Principios básicos de la Comunicación institucional

La comunicación y la política son esenciales y propias de la humanidad, se dieron de manera natural en el transcurso de su desarrollo, como elementos necesarios y prioritarios del proceso de socialización.

Un recorrido veloz por la historia del ser humano, permite ver cómo desde la etapa ágrafa hasta la actualidad, las personas requirieron de la comunicación para conectarse y generar relaciones de cooperación, grupos o sociedades.

Las sociedades, antiguas y modernas, han creado instituciones sociales y políticas gracias a su capacidad de relación y comunicación, por lo que abordaremos esta facultad como una **característica principal de la vida social de las personas**.

El desarrollo evolutivo de estas sociedades, muestra cómo han ido mutando las formas de comunicarse, de acuerdo a las necesidades de cada época.

El modelo utilizado por los antiguos filósofos era el de la retórica, en el que la palabra era el todo comunicacional. Luego, con el nacimiento de la imprenta y la masificación de los mensajes, surgieron los primeros elementos de la opinión pública y el mensaje escrito.

Luego, a partir del surgimiento de medios como el telégrafo y la radio, se acortaron las distancias, intensificando el alcance masivo de los mensajes.



El telégrafo fue la primera forma de comunicación eléctrica para la transmisión de mensajes de textos codificados, como el código Morse, líneas alámbricas o comunicaciones de radio.

1. Licenciado en Ciencia Política y Relaciones Internacionales (UCALP), Profesor Universitario (UDE). Maestría en Marketing Político en curso (USAL). Docente en el INCaP. Mail: gdeluca@mininterior.gob.ar

Apareció entonces el cine, que fue el origen de uno de los hitos más trascendentes en el proceso comunicacional: el ascenso de la televisión, que representó un hecho social y cultural, no sólo por haber incorporado la imagen al discurso, sino por haberse instalado en el centro de los hogares y las familias, modificando las rutinas y homogeneizando la comunicación.

Si bien este descubrimiento significó un antes y un después en la comunicación audiovisual, en **el mundo actual, cambiante y dinámico, las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TICs) no solo desplazan a la televisión, sino que plantean nuevos desafíos, como la directividad de los mensajes emitidos, la masividad de las fake news y su desinformación, la conectividad de las redes sociales y las nuevas plataformas y mecanismos de participación política, que tanto partidos políticos, como ONGs y sindicatos, entre otros, deben atender.**

Estos procesos transformadores, impulsados por las sociedades, hicieron **repensar la forma de comunicar que tenían las instituciones** – públicas y privadas– a fin de alcanzar mayor eficiencia y eficacia en la comunicación de sus acciones.

Al hablar de comunicación institucional, debemos pensar en dos dimensiones. Por un lado, la que se centra en el **modelo comunicacional “hacia afuera”**, mediante el cual las instituciones difunden y publican información hacia destinatarios que se encuentran por fuera de sus estructuras de funcionamiento, pero que tienen interés en sus acciones. Por otro, la que está vinculada a la comunicación interna, que permite reflexionar sobre el proceso comunicacional de los integrantes de la institución entre sí y para con los otros, un **modelo de comunicación “hacia adentro”** capaz de contemplar la comunicación entre pares de manera horizontal y vertical.

A lo largo de este capítulo nos centraremos en la comunicación “hacia afuera”, como elemento central en la conformación de la visión social sobre un organismo. Haremos hincapié en la comunicación de instituciones políticas y sociales, como organismos públicos e instituciones políticas gubernamentales.

Este análisis contempla la comunicación en términos generales, sin proponerse una definición específica, más bien propone abordar cuáles son sus actores principales, sus roles y acciones, a fin de lograr una comunicación clara y efectiva desde una organización.



María Luisa Bemberg, directora y guionista argentina, en rodaje.



Inicios de la televisión argentina, transmisión de LR3



Editorial fundada por Víctor Landman en Barcelona en 1977, desde sus comienzos ideológica y económicamente independiente

Al referirnos a los actores de la comunicación política, retomamos los aportes realizados por Dominique Wolton², quien afirma que **"la comunicación política es el lugar o espacio donde se intercambian y confluyen las opiniones contradictorias de tres actores con legitimidad para expresarse públicamente sobre política: los políticos, los periodistas y la opinión pública a través de los sondeos"**.

Tratándose de un espacio en el que se encuentran e intercambian intereses, resulta importante tener en claro los roles de emisores y receptores, entendidos como roles estructurales y dinámicos del proceso comunicacional, tal como lo conocemos hoy.

Los elementos constitutivos del proceso comunicacional son el emisor, el receptor o destinatario, el mensaje, el canal, el código, el contexto, el ruido y la decodificación del mensaje. Cada uno posee funciones determinadas e irrepetibles, que debemos considerar para lograr una comunicación efectiva y dar cuenta de su importancia en los procesos de retroalimentación de la comunicación.

Los políticos y/o funcionarios tienen la responsabilidad y la obligación (Ley de acceso a la información pública, difusión de políticas públicas, información a la ciudadanía, etc.) de promover el acceso a la información pública e informar acerca de su gestión, de modo que deben emitir continuamente mensajes, que son recibidos y analizados por la sociedad en su conjunto y por los medios de comunicación.

Ahora bien, **¿qué debe comunicar una institución?** Por instituciones políticas, entendemos a aquellos organismos estatales que se dedican a promover, implementar, impulsar, controlar y analizar acciones gubernamentales y del Estado, a través de la puesta en marcha de políticas públicas y sociales, reglamentaciones, decretos, ordenanzas, legislaciones y programas de comunicación.

En virtud de ello, es pertinente remarcar que **la comunicación representa un elemento central en la gestión, ya que permite la difusión y promoción de las acciones llevadas adelante, condición vital para un buen funcionamiento del organismo y para el acceso de la ciudadanía a un conocimiento transparente sobre lo actuado.**

Así, además de promover la difusión de sus actos de gestión, los gobiernos se encuentran en la necesidad de **propiciar esquemas de comunicación planificados y profesionalizados, a fin de comunicar a la ciudadanía acerca del desarrollo y la implementación de las políticas estatales** (sean programas de gobierno, planes de acción, gestiones operativas o modelos a los cuales se aspira).

2. Wolton, Dominique (1995): "El nuevo espacio público. La comunicación política: construcción de un modelo", Barcelona, Gedisa,31; en Revista Comunicar; Mendé María Belén y Cintia Smith (Coordinadoras) "Comunicación Política: un espacio de confrontación" Edición 13, 1999- pp 201-208 Córdoba, Revista Comunicar.

Es decir, **la elaboración de un plan de gobierno con perspectiva estatal, debe considerar y construir un programa de comunicación planificado y organizado**, que le permita a la ciudadanía (receptora de las decisiones políticas) conocer las políticas implementadas, los objetivos planteados, las metas a alcanzar y, especialmente, cuál es la visión y perspectiva de gobierno. Este plan ayudará a generar un marco de referencia y una coherencia en las acciones y comunicaciones.

El modelo de gestión propuesto, debe ser comunicado claramente en sus dos direcciones, interna y externa, dado que brinda información acerca de los objetivos y el rumbo de la institución. Este programa guía cada una de las decisiones, a través de ejes estructurales, como bases y cimientos de la gestión.

Una coordinación clara en la conformación de equipos de trabajo, debe considerar la comunicación como elemento fundamental de la gestión. Desde esta perspectiva, el proceso comunicacional no es un mero instrumento de campaña, sino una herramienta central para el trabajo de toda institución.

Ahora bien, **¿qué logra una institución a través de una buena comunicación?**

Una comunicación efectiva permite **dar a conocer la visión de gestión** propuesta. Se alcanza a través de planes comunicacionales que logren transmitir el conjunto de propósitos, decisiones o políticas públicas implementadas. Se construye no sólo a partir de información, sino que debe lidiar con imaginarios, sentidos y representaciones propias del conjunto social al cual se dirigen, por lo que ciertas disciplinas, como la semiótica y la semiología, pueden colaborar en el diseño comunicacional que se elabore y en el uso de la imagen y el mensaje del discurso institucional.

En el escenario actual de la comunicación prima la imagen como generadora de discursos, con gran impacto en la sociedad, por lo que es necesario comprender los elementos vinculados a la video-política y a la comunicación visual al momento de definir el modo en que se desea difundir y promover la información institucional.

Como mencionamos, a mediados del siglo XX, con la aparición de la televisión, las comunicaciones transformaron las agendas sociales y los vínculos entre individuos. Actualmente, se presentan nuevas formas y herramientas de participación política de la ciudadanía, junto con la creación de nuevos organismos a través de los cuales se canalizan las demandas sociales, que dan cuenta de la ampliación y multiplicación de los canales de comunicación y de la velocidad de la información.

El mundo actual presenta cambios y desafíos que transforman la vida de los seres humanos. Como plantea Giovanni Sartori, la sociedad contemporánea nos obliga a pensar qué sucede con el homo sapiens (pensador) y qué simboliza el homo videns, caracterizado por reemplazar la escritura y el razonamiento en pos de una cultura audiovisual. En este contexto, la comunicación institucional debe considerar la imagen audiovisual como discurso propio en la construcción de la organización.

De esta forma, se considera la comunicación institucional como elemento sustancial desde la conformación de los equipos de la conducción y debe ser organizada a través de un plan de implementación, evolución, impacto y evaluación sobre los objetivos y metas a cumplir, no sólo de la gestión sino también de los programas comunicacionales que se desarrollen.

En ese contexto, **la imagen que presente una institución debe estar enmarcada en un plan o manual de estilo comunicacional que facilite la comprensión de los objetivos y la visión de gestión impulsada por el equipo de gobierno.**

Resulta importante ver la **retroalimentación del proceso comunicacional**, dado que ofrece información acerca de los resultados del plan de comunicación elegido y permite dar cuenta de las representaciones subjetivas elaboradas por los receptores y su relación favorable o no respecto al modelo de gestión.

La comunicación resulta esencial en los procesos de construcción de representaciones sociales vinculadas a una institución. Por eso es necesario comunicar permanentemente las acciones y propósitos del gobierno y realizar procesos de evaluación acerca de cómo han sido recepcionadas y subjetivadas, a fin de transmitir las de la manera más clara posible.

Teniendo en cuenta estos principios sobre comunicación institucional, vamos a indagar acerca de los motivos por los cuales, aún considerando las recomendaciones profesionales propias de la comunicación estratégica, existen equipos de gobierno que no logran consolidar programas o planes de comunicación que den cuenta claramente de su gestión hacia las y los ciudadanas y hacia su propio equipo de gobierno.

Una comunicación efectiva respecto a los ejes, programas, planes y acciones de gobierno, permite acompañar la gestión pero de ningún modo representa un factor determinante sobre las directrices en la toma de decisiones.

Nos preguntamos qué rol debe ocupar la comunicación en procesos de cambios de paradigma de gestión, como el de Gobierno abierto, que promueve procesos de participación, integración, colaboración y transparencia, capaces de lograr planes y programas de interacción entre la acción gubernamental y la participación ciudadana.

Es preciso analizar de qué modo, desde la política como herramienta de transformación de las sociedades, se puede establecer y consolidar un plan de comunicación que acompañe los procesos y no genere conflictos en la toma de decisiones, desviando el rol principal del Estado como garante de derechos y principal proveedor de servicios públicos y esenciales.



1.2 La imagen institucional

La **imagen o representación subjetiva** se construye, moldea y consolida, por eso resulta fundamental definir la **identidad del modelo de gestión que se busca transmitir**, estableciendo cuáles son las fortalezas, rasgos, valores y elementos que la constituyen y diferencian de otras instituciones. Su objetivo principal es que el destinatario o receptor perciba cuál es la identidad de la institución emisora. Esta representación, identificación y construcción subjetiva en el receptor es lo que denominamos imagen.

La construcción de la **identidad institucional resulta esencial para transmitir de manera coherente cuáles son las acciones y decisiones de una institución**. Cada una de las acciones que se comunica, representa un elemento significativo en la construcción de la identidad de una institución y su imagen en el imaginario social. La identidad se establece, reafirma y conforma una característica propia. Es un insumo para la comunicación.

La construcción de una identidad es fundamental en la formación del discurso político, ya que debe comunicar de manera clara, precisa y correcta. Evaluar el modo en que el discurso es recibido, permite reafirmar o reconstruir la imagen elaborada desde la institución.

Como decíamos, la identidad de un proyecto social y político debe comunicarse y estar plasmada en las acciones y actos de la institución. En este sentido, una gestión gubernamental debe trabajar atentamente en la consolidación de su imagen en la sociedad. Es decir, **la gestión operativa del gobierno y los procesos comunicacionales deben coordinarse y trabajar de manera conjunta**.

A fin de construir una identidad institucional, resulta fundamental establecer lineamientos de desarrollo y metas, enmarcadas en la **misión y la visión** de la institución. **Estos dos conceptos, misión y visión, constituyen los principios ordenadores que guían los propósitos, ideas, motivaciones, valores y creencias que se desean desarrollar**. Asimismo, el propio proceso comunicacional permite un análisis constante sobre el impacto alcanzado y la necesidad o no de ajustar las pautas de acuerdo a la visión y misión que se quiere transmitir.

Por ejemplo, el Estado refleja sus misiones y visiones en la Carta Magna de la Constitución Nacional. Allí versan los principios fundamentales y la cultura nacional del mismo. El Estado como institución especializada y los gobiernos como representantes de la ciudadanía, deberán garantizar los derechos y lograr el bienestar general para que la sociedad logre el mayor desarrollo posible.

Reforma de la Carta Magna aprobada y jurada por la Convención Nacional.

Es importante destacar que la comunicación que emiten los representantes políticos debe comprender estas estructuras. **La comunicación de políticas públicas o acciones de gestión debe estar enmarcada dentro de los principios de visión y misión que presenta el Estado y debe comprender que todo mensaje emitido u omitido estará generando una imagen institucional ante la ciudadanía.**

La actualidad evidencia que, dado el impacto de los medios masivos de comunicación, la videopolítica, la mediatización política, el avance de las TIC's, la cultura de la imagen y la inmediatez, resulta indispensable trabajar en la comunicación institucional de los organismos. **La ausencia de estrategias o la mala implementación de programas de comunicación tiene un impacto directo en la construcción de la imagen que elabora la ciudadanía sobre la gestión gubernamental.**

Este módulo busca reforzar la necesidad de establecer estrategias comunicacionales claras, dado que una mala estrategia puede ocasionar una imagen distorsionada de la identidad de la gestión.

En síntesis, el trabajo de acción y transformación que llevan adelante las instituciones de carácter político, no debe dejar de tener en cuenta la comunicación como aliada en la difusión, promoción y fortalecimiento de sus políticas públicas de gobierno.



2.

Comunicación y políticas públicas

2.1. Comunicación estratégica para las políticas públicas

Augusto Reina³

Vivimos en una era donde las sociedades cuentan con miles de estímulos comunicacionales. Cientos de canales de televisión, radios, diarios, portales de internet y redes sociales que se expanden a diario. Tenemos a nuestra disposición muchísima más información de la que somos capaces de procesar en meses o siquiera en años. Tanto los medios, como las empresas y los gobiernos puján diariamente para llamar la atención del público a cada minuto. Pero a menudo se trata de respuestas a preguntas que nadie ha generado. **En la era de la sobreinformación, establecer un vínculo sólido con la ciudadanía desde una institución pública es cada vez más difícil.** Y si las instituciones están demasiado ocupadas en hablar pero poco enfocadas en escuchar, las comunicaciones se hacen más redundantes. Incluso nuestra capacidad de generar contenidos sintéticos, atractivos y multimediáticos son apenas un paliativo para mejorar la capacidad de instalar un tema en la agenda pública. El cerco sigue ahí, difícil de evitar para todos y aún más para la política. **En tiempos de sobreinformación y multiplicidad de canales, estar en los medios de comunicación se convierte en un commodity. Ya no garantiza llegada genuina al público. No establece diferenciación ni sostiene un posicionamiento por sí solo.** Apenas proyecta cierta visibilidad.



Nini Marshall en radio LR3 Radio Belgrano, década del 40.

3. Politólogo (USAL). Cursó estudios en comportamiento electoral (Universidad de Milán), campañas electorales (KAS Berlin) y Comunicación gubernamental (Universidad Austral). Presidente de la Asociación Argentina de Consultores Políticos (ASACOP) y Director de Doserre-Consultoría Política. Profesor en la Universidad de Buenos Aires, FLACSO y Universidad Católica Argentina. Mail: augustoreina@gmail.com

Los gobiernos comunican todo el tiempo, constantemente, directa o indirectamente. Como centro de decisiones políticas de una comunidad determinada, sus acciones o inacciones están en boca de toda la población. La imagen pública de un gobierno no está conformada sólo por las posturas que él expresa ni los eventos que promueve sino la sumatoria de las percepciones que se generan en el público en base a las experiencias que produce, los valores que transmite, los símbolos que comunica y las creencias que despierta. Esta reputación que forja un gobierno no es un valor constante sino que se trata de un valor dinámico que día a día agrega percepciones a su apreciación global.

Pero más allá de esta visión *macro* de la comunicación de un gobierno, la administración pública tiene una necesidad diaria de hacer más efectiva la comunicación de las políticas públicas. En la literatura sobre comunicación de gobierno es más habitual circunscribir su análisis al posicionamiento que un gobierno realiza para mantener su popularidad. En esos casos, la meta es mantener un respaldo público para poder implementar con mayor efectividad su programa de gobierno y, eventualmente, ser reelecto. Pero si la meta es maximizar el impacto y alcance de una política pública en la sociedad, esta perspectiva nos ayuda poco a comprender el día a día de la comunicación de la administración pública y, menos aún, la de las políticas públicas.

Entonces, ¿para qué se necesita comunicar las políticas públicas? Una visión general diría que se comunican para hacerlas conocidas, comprendidas y valoradas. Sin embargo, ese ABC genera problemas habituales. Se implementan políticas públicas que no se conocen, no se entienden o no se valoran. Si no se conocen, no se respetan. Si no se entienden, no se valoran. Si no se valoran, se resisten. Si se resisten, aumentan las dificultades para su implementación. Y cuando esto ocurre, la posibilidad de efectivizar ese programa de gobierno empieza a decrecer. Se puede haber diseñado una política ejemplar en un escritorio, con una implementación adecuada, los actores involucrados y la decisión política tomada. Pero luego se gastan muchos más recursos para implementarla por no haber estudiado cuidadosamente la sensibilidad pública o no haber planificado adecuadamente su comunicación. Lo que nos lleva a un punto adicional: **una comunicación efectiva baja los costos de implementación de una política pública**. Es la diferencia entre imponer una decisión o hacerla consensuada. Desde luego, un Estado cuenta con la capacidad de imponer una decisión sobre la sociedad. La cuestión es cuál es el costo de implementar esa decisión y cuánto tiempo le toma a la comunidad aceptarla. Si se busca un aterrizaje sin sobresaltos, investigar y planificar la comunicación es la mejor opción disponible.

La planificación estratégica de una política pública establece el diseño de una programación temporal que posibilite la utilización eficiente de los recursos comunicacionales para maximizar los resultados de una intervención. “La definición puede sonar acotada pero el proceso es mucho más dinámico e implica un continuo de análisis, investigación, implementación y evaluación” (Murphine, 2012). Entonces ¿por dónde comenzar?

2.1.1. El punto de partida: la investigación

Toda comunicación estratégica debe partir de una **reflexión** acerca del qué, cómo, cuándo, dónde, por qué y para qué. **La comunicación moderna trabaja sobre la base de métodos de investigación social, con herramientas probadas de planificación y con mensajes previamente testeados** para apelar al acorde sensitivo del ciudadano. Ninguna de esas reflexiones vale por sí sola si no tiene una argumentación coherente y una base sólida de conocimiento científico. Tampoco es útil si prima el gusto personal sobre la investigación social.

Las investigaciones son el punto base para saber dónde estamos parados en el comienzo del camino. Es lo que nos brinda una real dimensión sobre cuáles son las condiciones de posibilidad de las políticas, cuáles son sus resistencias, qué prejuicios activa y qué rechazos potenciales puede obtener. A través de estos estudios, podemos identificar las audiencias potenciales y las críticas probables, podemos comprender qué medios son los más efectivos para hacerles llegar el mensaje y testear los mensajes que procuramos desarrollar durante la campaña de posicionamiento de la política pública.

El objetivo final es tener una mirada empírica sobre el punto de partida. Porque no hay nada peor que diseñar una estrategia sobreestimando la capacidad de impacto y omitiendo los desniveles del terreno a caminar.



Periodistas estadounidenses trabajando (1940).

2.1.2. La definición de metas

Una vez realizado el diagnóstico de base, **el paso siguiente es fijar las metas comunicacionales y compatibilizarlas con las expectativas.** Más precisamente, evaluar a dónde podemos llegar en base a expectativas realistas. **Este es el centro de la lucha entre las necesidades políticas, las posibilidades de la gestión y la incorporación de la política en la sociedad,** ya que los tiempos de las tres patas son diferentes.

Por ello, es habitual escuchar que el trabajo para intentar modificar las opiniones de la ciudadanía exigen tiempo, trabajo y, muy a menudo, sólo se logra en un segmento acotado de la sociedad. Pero el verdadero desafío de una campaña se encuentra cuando la meta es modificar ciertos hábitos o comportamientos de una sociedad. Es un trabajo de constancia y consistencias antes que de creatividad. **La diferencia es clave para definir la planificación. No es lo mismo diseñar una comunicación para una política pública que requiere visibilidad y conocimiento que para otra que precisa un cambio de hábitos.** Por ejemplo, hay políticas que requieren cambios de prácticas sectoriales y concientización pública como la prescripción de recetas genéricas para los medicamentos o la prohibición de fumar en ámbitos cerrados y, en otros plazos, hay políticas que requieren un cambio de hábitos masivos que lleva mucho tiempo implementar efectivamente, como la separación de residuos en los hogares.

Desde luego nadie abandona las expectativas de lograr todos los objetivos de la política, por más que sean muy distantes. **Pero la planificación estratégica procura ordenar el trabajo y hacerlo más eficiente. Una planificación evaluable necesita contar con objetivos reales, cuantificables y temporalizables.** Por citar algunos ejemplos, ampliar el nivel de conocimiento de la política del 40% al 60% de marzo a mayo o crecer un 15% en su favorabilidad. La definición precisa de los objetivos favorece su evaluación posterior. Llegada la fecha de evaluación de estas metas, ¿se logró ampliar el nivel de conocimiento y la favorabilidad? Esta es una forma eficiente de ordenar el trabajo principalmente porque nos permite evaluar la campaña en etapas intermedias. Si todo se evalúa en función del veredicto final, ya será demasiado tarde para corregir.

2.1.3. El diseño de la estrategia de comunicación

La **estrategia** es el eje ordenador de todos los elementos presentes en una campaña. Funciona como una “carta de navegación” para **fijar los caminos a recorrer, los obstáculos a superar, el destino al que se quiere arribar y, centralmente, los medios necesarios para llegar allí.** ¿Cuánto se hablará de la política en sí misma y cuanto de la utilidad de la política? ¿Se priorizará la comunicación oficial o el empoderamiento de la sociedad civil? ¿Se promoverán instancias colaborativas o será comunicada “libro cerrado”? ¿Acaso tendrá prioridad la televisión sobre la radio o las redes sobre los diarios? ¿Cuándo se comenzará a realizar la publicidad televisiva, con qué frecuencia y qué mensaje? **Es en la estrategia donde se establece con claridad cuál es la selección de los medios idóneos para lograr el posicionamiento público.**

Salvo raras ocasiones, alguien podrá valerse de todos los medios posibles para hacer una campaña. Lo más común es que haya cierta escasez en alguna área, ya sea recursos, dinero, capacidades técnicas o tiempo. **La estrategia procura enlazar la escasez con la necesidad y ser el ordenador de lo que queremos con lo que podemos, buscando la forma de hacer posible lo necesario.**

Es cierto que en el mundo de lo efímero, planificar suena imposible y ser estratégico es contracorriente. Pero el proceso de comunicación de una política pública es un camino largo, con muchas variables e infinidad de obstáculos que no se resuelven por un solo evento.

2.1.4. El mensaje

Para que una política pública y su implementación sean un ejercicio conjunto entre la política y la sociedad es preciso buscar los puntos de común entendimiento. **La interpretación de las demandas ciudadanas es necesaria para darle sentido compartido. La formulación de las políticas y sus verbalizaciones estarán moldeadas por estos valores que la sociedad suscribe.** Muy a menudo sucede que la percepción de los ciudadanos sobre el accionar del gobierno aparece dissociado de lo que este quiere transmitir efectivamente.

Toda la conversación pública y los debates están atravesados por palabras e imaginarios que sintetizan valores, experiencias y marcos de referencia. Los ciudadanos decodifican las acciones de un gobierno de acuerdo a un marco de valores y creencias que han ido forjando a lo largo de sus trayectorias de vida. Por ejemplo, pensemos una demanda relativamente común como puede ser un mayor desarrollo económico. Cada sociedad idealiza un marco de preferencias dentro de estas macro estructuras conceptuales. En algunos casos, la prioridad va a ser el resguardo individual de sus intereses económicos, en otros un modelo de país solidario, y en otros la protección de su familia.

Por lo tanto, la forma de transmitir las políticas públicas, su sentido y su finalidad no es automática, no se explican por sí solas. En cambio, **requieren un mensaje claro, con una intención definida y una narrativa pensada para darle sentido compartido.** Los hechos, por sí mismos, reciben múltiples interpretaciones y visiones.

En primer lugar se necesita un contexto, ya que los hechos no tienen sentido sin él. **Y tanto los hechos como el contexto, precisan una estructuración narrativa para ser transmitidos.** Veamos dos casos para pensar esto.

En el arte, se suele dar como ejemplo clásico al estilo surrealista. El observador tendrá delante suyo un cuadro con trazas, aparentemente caóticas, de pinceladas y colores. No siguen ninguna forma geométrica conocida, ni tampoco una forma definida. La forma, sin una pre-noción previa que la explique, no tiene sentido conceptual. Sin embargo, detrás de ello hay un movimiento, una historia, una idea que resignifica lo que de otra manera sería puro caos pictórico. El concepto detrás de la obra le otorga sentido al observador. Otro ejemplo, típico de la literatura es la frase “el Rey murió y luego la reina murió”. Se trata de una descripción lisa y llana del hecho, sin contexto ni causa. En cambio, sostener “el Rey murió y luego la reina murió por desconsuelo”, es una afirmación que procura dar un sentido, explicar una causa e incluso dejar una moral detrás de la historia. A diferencia de una explicación científica, **la narrativa representa las relaciones de causa y efecto a través de la secuencia de eventos antes que la apelación a los estándares de la lógica y la verificación. La trama es importante porque estructura una causalidad y da sentido al contexto.**

La tradición del racionalismo nos ha dejado a todos una marca en el pensamiento. La propensión es sostener que los hechos son, prácticamente, autoevidentes. Esa tentación factualista consiste en que simplemente describiendo una serie de obras, ideas, planes o proyectos, la sociedad podrá hacerse la “gran idea” de lo que se está realizando. Estamos hablando de esas enormes listas de propuestas o inventarios de obras. Esas letanías de datos agobiantes, reiterados como una explicación autosuficiente es lo que George Lakoff (2008) denomina la trampa del racionalismo. El autor sostiene que *“existe una falsa -pero extendida- teoría según la cual la razón es algo completamente consciente, verbalizado, (...), lógico, universal y libre de emociones”* (Lakoff, 2008), creyendo que los hechos persuaden por sí solos. **Las políticas públicas también representan los valores que un gobierno sostiene, las aspiraciones que busca o el modelo de país, provincia o ciudad que avizora. Nunca son el fin en sí mismo; no son valores en sí, sino representaciones de valores.**

En retórica se diría que necesitamos generar la sustitución de un término literal por uno figurativo porque estamos frente a la *“necesidad de expresar algo que el término literal simplemente no transmitiría”* (Laclau 2005: 96). Por ejemplo, uno puede hablar de salud como ausencia de enfermedad o como un estado completo de bienestar físico, mental y social. **La selección del mensaje y las palabras para explicar el sentido de la política son importantes porque construyen su reputación.**

La conversación pública y los grandes debates están atravesados por palabras claves que sintetizan las principales perspectivas y macros de propuesta. **Las palabras no son ingenuas.** Promover cambios sociales implica poder entrar en el juego de lenguaje de cada público. En esta dinámica, las palabras pueden ser “contraseñas” o “puentes” (Elizalde, 2017:106) que conecten zonas del sentido común del enunciador y de los públicos; o pueden ser “muros” o “baches” que bloqueen o entorpezcan el entendimiento, atentando contra el pacto de colaboración comunicativa.

En la democracia en la que vivimos, es tan importante gestionar políticas públicas como explicarlas. Requiere un esfuerzo particular conseguir que sean comprendidas, incorporadas y eventualmente respaldadas por la mayoría de los ciudadanos, hallando la forma en que la población decodifique la identidad de cada proyecto de política pública. **Una buena comunicación difícilmente pueda exaltar una mala política pública, pero una mala comunicación puede hacer que una buena política sea desperdiciada.**

2.2. ¿De qué manera se comunican las políticas públicas? Herramientas para la comunicación política

Gastón De Luca



2.2.1. Comunicación Política Institucional

Planificar la comunicación en la gestión gubernamental

La comunicación es un factor natural y necesario en el desarrollo de las instituciones sociales y políticas. Los procesos transformadores de la sociedad moderna nos hacen repensar y reflexionar sobre las formas de comunicar que tenían y tienen las instituciones.

Estos procesos transformadores impulsados por las sociedades, generaron que las instituciones –públicas y privadas- deban profesionalizar la comunicación con equipos multidisciplinarios con el objetivo de alcanzar y lograr comunicaciones eficientes y efectivas de sus acciones.

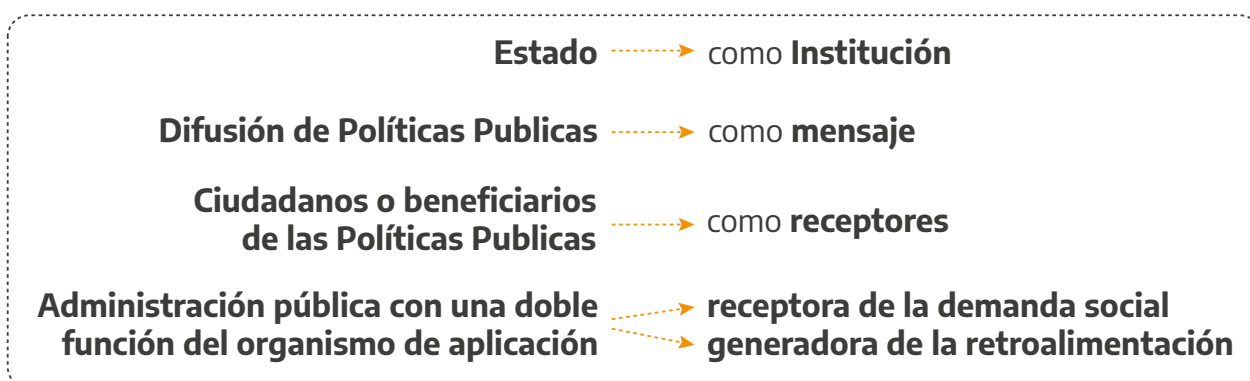
Como sabemos, la comunicación fue uno de los elementos que permitió y permite a las sociedades, desde la antigüedad, lograr una organización, crear y establecer el rol y funciones de las instituciones sociales y políticas, subsistir y desarrollarse de acuerdo a su entorno, y lograr alcanzar un proceso de socialización de acuerdo a las características propias del ser humano.

Es por ello que la comunicación debe considerarse como un elemento propio e interesante para analizar, cuando las instituciones gubernamentales configuran y planifican sus acciones de gobierno o políticas públicas.

2.2.2. Aproximaciones conceptuales a la comunicación institucional

Este capítulo aborda y analiza el proceso comunicativo institucional, en el marco de las instituciones políticas. Desde este marco contextual, presentaremos el esquema del proceso comunicativo de manera general y simplificada, con el objetivo de realizar una rápida y primera aproximación a lo que denominaremos Comunicación Política Institucional.

En este esquema se presentarán los elementos propios de la comunicación dentro del sistema político global.



Fuente: Elaboración propia.

En la práctica, este proceso refleja un sistema compactado de lo que denominamos Comunicación Política Institucional, dado que la institución que realiza y emite el mensaje (política pública, en este caso) es la institución política del Estado, que en su esencia y estructura es humana y que fue creada para realizar la conducción de la comunidad con el objetivo de lograr el desarrollo social, político y económico pleno de la comunidad. Siguiendo el modelo comunicacional tradicional, el destinatario de la acción comunicacional es el “receptor”, que en la praxis política institucional se traduce como “ciudadano” o “beneficiario” de la política pública.

La planificación de la comunicación en las instituciones, debe considerar que la puesta en marcha de las estrategias comunicacionales no debe estar sólo al servicio de objetivos comerciales o electorales, sino que la planificación de la comunicación debe considerarse como un ala o camino paralelo a la gestiones políticas.

A continuación, haremos una adaptación del diagrama comunicacional a nivel institucional, el objetivo es representar de manera gráfica y simple lo que recién mencionamos.



Fuente: Elaboración propia.

El objetivo es graficar el circuito comunicacional. De manera global y simplificada, como vemos en la imagen, el nivel institucional mantiene la misma estructura que toda comunicación tradicional, por lo que al estar determinado por un ambiente social (que implica cambios en las relaciones sociales y un contexto determinado por el tiempo y el espacio), las estrategias comunicacionales deben establecer modelos determinados para comunicar de la mejor forma posible lo que se quiere transmitir.

Este módulo busca orientar de manera global a las instituciones políticas acerca de la importancia de la comunicación.

La profesionalización de la comunicación en la gestión presenta un esquema diferente y superador al de las estrategias comunicativas utilizadas sólo en las campañas electorales a fin de captar votos o persuadir a los votantes.

Como decíamos, una buena comunicación no enaltece una gestión o política pública, pero una mala comunicación sí puede condicionar la correcta aplicación de una política pública o generar que una gestión pierda apoyo de la ciudadanía.

2.2.3. La planificación comunicacional de una gestión de gobierno. Establecer y elaborar estrategias de comunicación.

Las gestiones gubernamentales deben trabajar en la planificación y elaboración de estrategias comunicacionales con el propósito de realizar acciones y gestiones más efectivas y eficaces para la ciudadanía, planificar la comunicación a la hora de difundir planes y acciones de gobierno, como la promulgación de leyes, la implementación de políticas públicas, entre otras, que deben ser coordinadas y comunicadas de la mejor manera posible. Estas estrategias contemplan la investigación, planificación, análisis, retroalimentación y reflexión de cada una de las acciones implementadas.

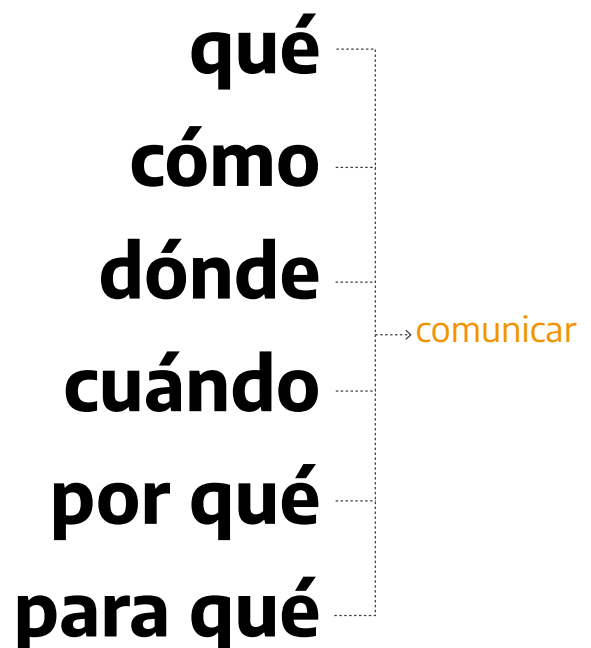
El marketing político, disciplina abocada a las campañas electorales, impulsó herramientas y técnicas del mundo del mercado a la gestión pública, a la vez que aportó herramientas propias de una esfera comercial a la planificación de una estrategia de comunicación. La comunicación política abarca igualmente no sólo el campo de las campañas electorales, sino que debe ser considerada como una aliada en cada gestión.

Una comunicación planificada debe contemplar cuál es la manera más eficiente y exitosa de lograr comunicar lo que queremos decir, realizar diagnósticos, investigaciones, establecer cómo se debe comunicar, interpretando el rol de cada uno de las y los representantes políticos y sociales, y cuáles deben ser las mejores herramientas que permitan afrontar la complejidad de la comunicación de una manera efectiva.

En la actualidad, las estrategias comunicacionales deben conocer y analizar el contexto sobre las nuevas tendencias comunicacionales, la multiplicidad de canales para el acceso a la información, su velocidad, los mecanismos de participación política, el avance de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC's), la necesidad de los partidos políticos tradicionales de adaptarse a fin sostener una representatividad real, el rol de los medios de comunicación, el impacto de las redes sociales, entre otros, que son parte de un proceso que otorgó a la comunicación un lugar importante en la relación con la praxis política.

Algunos de estos elementos son parte del proceso actual, que pone el foco en analizar quién ocupa la centralidad de la escena política, cuál es el rol de los medios de comunicación, los políticos, la opinión pública y las redes sociales y en especial, reflexionar sobre el funcionamiento de los medios de comunicación como protagonistas en la conformación de agendas temáticas, generando tensiones lógicas en la política de los gobiernos y las demandas sociales.

En este esquema, toda gestión gubernamental actual (además de solucionar problemas a los ciudadanos, canalizar demandas sociales, lograr el mayor desarrollo posible de la ciudadanía, garantizar el bienestar general y aumentar el fortalecimiento de las instituciones), debe construir una estrategia que contemple:



Fuente: Elaboración propia.

Es decir, todas estas preguntas -que son sólo una guía- podrán responderse a través de una buena estrategia comunicacional.

La planificación debe contemplar una estructura que dote de recursos humanos organizados, herramientas técnicas, análisis y liderazgo políticos y recursos económicos a la institución.

El equipo multidisciplinario brindará y elaborará un marco de trabajo, con directrices claras, concretas y precisas, que servirán como guía para darle coherencia y sentido a todas las acciones comunicacionales impulsadas por la institución.

Toda estrategia comunicacional, debe considerar en su planificación una estructura de trabajo que permita analizar y reflexionar sobre el trabajo que se estará realizando.

En este esquema, destacaremos los aportes realizados por Martínez Pandian, en la planificación y conformación de tres subestrategias constitutivas de un plan de comunicación: la Estrategia Política, la Estrategia Comunicacional y la Estrategia Publicitaria.

En palabras de Martínez Pandiani, este esquema permite: a la estrategia política, elaborar la mejor propuesta posible; a la estrategia comunicacional, dar el mejor discurso político; y a la estrategia publicitaria, diseñar la mejor imagen (Martinez Pandiani, 2007)



Fuente: Elaboración propia.

2.2.4. La estrategia política

La estrategia política se basa en la elaboración del primer eslabón en la cadena de comunicación. Para eso, quienes la diagramen deben poseer la mayor cantidad de información acertada, correcta y actualizada. En este punto, lo ideal es **realizar un esquema de lineamientos generales para establecer una coherencia en la búsqueda y síntesis de la información:**

Diagnóstico Estratégico Nos permite **conocer y establecer** cuáles son los principales problemas e inquietudes que presenta la sociedad, y cuáles ve que son las posibles soluciones.

Mapa Político Nos ayuda a **determinar el escenario** en que elaboramos la propuesta, cuántos y quiénes son los actores políticos del momento, qué buscan, cuáles son sus objetivos, con quiénes podemos establecer algún tipo de alianza, etc.

Red motivacional del voto Trata de **determinar cuáles son los criterios** que tiene el electorado para votar por uno u otro candidato, como por ejemplo, la afinidad partidaria.

Estrategia de posicionamiento Trata de **observar** cuáles son las **virtudes y las debilidades del candidato**, institución, etc. y desde ese lugar posicionarse en la propuesta.

Análisis internacional **Conocer los sucesos y tendencias electorales y las problemáticas sociales** que provienen de otros países, así como las intervenciones regionales, nos ayudará a posicionarnos también a nivel global.

Si bien este esquema presenta una mayor aproximación a la planificación de estrategias políticas durante campañas electorales, los elementos deben ser considerados a la hora de elaborar plantillas o programas de comunicación. A su vez, en este segmento podemos recordar los conceptos de campaña permanente y la necesidad constante de comunicar la gestión.

A la hora de difundir las políticas públicas, la elaboración de la estrategia política se podrá segmentar a los fundamentos propios de la elaboración, implementación y difusión de la misma.



Fuente: Elaboración propia. El esquema no significa secuencia.

2.2.5. La estrategia comunicacional

Una vez desarrollada la política pública se avanzará con la propuesta comunicacional. **En esta etapa, lo prioritario es poder establecer cómo vamos a comunicar y cuál es la percepción que buscamos generar en el receptor.** Para esto, es pertinente tener en cuenta todas las estructuras formales de la comunicación. Estas estructuras son esenciales porque **en la construcción del discurso será necesario establecer hacia quién será dirigido el mensaje.**

En la construcción del mensaje y del modo de expresarlo, la estrategia comunicacional debe considerar que toda política pública contempla beneficiarios directos e indirectos, por lo que la estrategia debe ser lo más precisa posible a fin de que las acciones de gobierno generen un impacto real y favorable en la sociedad.

En este sentido, es necesario que nuestro discurso tenga en cuenta algunos aspectos de la modernidad, como la mediatización de la política, la televisión, las TIC's y las redes sociales, y la comunicación digital. Hoy la comunicación abre un amplio abanico para la difusión de nuestras propuestas políticas. La repartición de panfletos, las pegatinas de afiches, la publicación en el semanario o periódico, no son ya las únicas formas de difusión que podemos emplear. En la actualidad la televisión, la radio y sobre todo las redes sociales, generan una difusión de la imagen y el mensaje se propaga audiovisualmente con una atracción que desplaza en gran parte las formas tradicionales de comunicación.

2.2.6. Estrategia publicitaria

En esta tercera etapa, es cuando se buscará diseñar una imagen que represente lo elaborado y establecido en las etapas anteriores. Es decir, se tratará de construir una imagen que represente el “mensaje” o el objetivo de la política pública a implementar. Por lo tanto, esta etapa consiste en **hacer más atractivo lo que se quiere comunicar**.

Si consideramos que la **opinión pública** es el elemento legitimador de todas las acciones de gobierno; el objetivo de la estrategia consistirá en obtener el apoyo o aval de la ciudadanía tanto para las decisiones gubernamentales como para las propuestas políticas o incluso un candidato en una campaña electoral.

En el contexto actual, teniendo en cuenta la velocidad de la información, el impacto de los medios y el uso masivo de las redes sociales, la construcción de una buena imagen pública será de suma importancia.

Para esto, **los especialistas buscan realzar las fortalezas de la propuesta con una imagen o herramienta audiovisual que genere gran impacto en aquello que se quiere transmitir**. Por lo que en el contexto actual, con la aparición de conceptos como “comunicación digital”, la construcción de un mensaje audiovisual es esencial en la construcción de una imagen. Todo representante social y político, dirigente social o persona que represente al conjunto de la sociedad, debe tener una clara línea de conducción política sobre la imagen que quiere mostrar. Sin ese rumbo, o directriz la estrategia comunicacional no tiene sentido. Por lo cual, planificar la comunicación consiste en **darle un marco conceptual y de funcionamiento a las acciones comunicacionales que realicemos desde las instituciones**.

Las acciones comunicacionales que se emitan desde el Estado municipal, provincial o nacional, deben estar englobadas dentro de un mismo propósito y realizadas con un mismo objetivo. Esta estructura se presenta a través de una estrategia comunicacional fomentada, enraizada y enmarcada dentro de una planificación establecida.

En síntesis, **todo partido político gobernante deberá tener presente que será fundamental elaborar una lógica de comunicación coherente de sus acciones de gobiernos y de las políticas públicas que desee implementar, y que para ello podrá utilizar las estrategias recién mencionadas como lineamientos básicos para el diseño de la misma**.

Por último, es importante resaltar dos concepciones claves en el marco de este texto. Por un lado, que son las personas elegidas democráticamente como representantes del pueblo quienes tienen la responsabilidad de tomar esas decisiones y conducir los destinos de la Nación; y por otro, que la comunicación debe ser entendida como una parte más y necesaria en el esquema y estructura de los gobiernos e instituciones.

Tener en cuenta los componentes de las estrategias de comunicación, permite conocer las herramientas con las que se cuenta a la hora de transmitir un mensaje, sobre todo en el campo político, en el que es la ciudadanía la que recibe propuestas que son capaces de mejorar su calidad de vida.

3.

La comunicación de crisis y la Opinión pública

3.1. La comunicación de crisis

Facundo Sassone⁴

3.1.1. ¿Qué es una crisis en la gestión pública?

Hemos trabajado en la elaboración, descripción y desarrollo de la comunicación institucional en la gestión política. Si bien no nos hemos detenido en desarrollar cada instancia exhaustivamente, hemos mencionado cada uno de los elementos que constituyen al proceso comunicacional. **La labor continua en órganos estatales, se da en situaciones en las cuales el Estado debe garantizar decisiones y mejoras, a las que muchas veces no puede hacer frente por diversas circunstancias, tales como problemas naturales, climáticos, factores externos, etc.** Ante estas situaciones, la comunidad exige a sus representantes algún tipo de respuesta o mensaje. Aquí nos detendremos y mencionaremos algunos lineamientos generales a tener en cuenta frente a situaciones de máximo riesgo y mínimo control, es decir, ante una **crisis**.

Las instituciones políticas tienen en su esencia y como presupuesto el **conflicto**, ya que **se encuentran interpeladas por relaciones de poder que llevan a una lucha permanente de intereses, muchas veces, contrapuestos**. El Estado debe ser el garante y responsable de regular, sintetizar y llevar esas diferencias hacia el bien común, por lo que deberá estar permanentemente atento a todo tipo de conflictividad.

Pero la crisis no es un conflicto más, sino un proceso que viene o se da en contexto y que puede poner en jaque a las instituciones. Por lo general, **las crisis son instancias que no se pueden prevenir pero que necesitan de una responsabilidad mayúscula para su tratamiento y resolución**. Muchas veces se dan por un tiempo determinado o no abarcan a la totalidad de la ciudadanía, pero cuando este proceso imprevisto se da en gran magnitud por cuestiones políticas, sociales, financieras o climáticas, la opinión pública realiza el seguimiento y juzga la forma en que actúa el gobierno como representante del Estado.

Frente a este tipo de acontecimientos, Alberto Borrini (1992) establece que si bien la mayoría de las crisis no pueden preverse, **cada institución debe planificar estrategias políticas y comunicacionales para el caso en que puedan surgir**. Las personas afectadas estarán expectantes de recibir una respuesta pronta e inmediata del Estado con celeridad y de manera eficaz.

Las situaciones de crisis en una gestión pueden darse con mayor asiduidad de lo que pueda pensarse. Saber gestionarla es de vital importancia para la reputación de los gobiernos: significa **planificar de forma preventiva las posibles situaciones que se puedan producir en una institución, capacitando al personal que haya sido afectado, para ejecutar de forma rápida y eficaz las medidas necesarias para contrarrestarla**. Es decir, la organización deberá reaccionar rápidamente para salvaguardar o recuperar su imagen.

⁴. Sociólogo y asesor en comunicación. Trabajó en consultoría y asesoró a diputados nacionales y provinciales en el manejo de la comunicación. Fue gerente de Relaciones Institucionales del PAMI y coordinador general de Comunicación del Ministerio de Salud de la Nación. Mail: fsassone@mininterior.gob.ar

Para el politólogo *Marío Riorda*⁵, la comunicación de crisis tiene siempre un doble objetivo: por un lado, un cierre operativo de la misma (lo que implica una solución de fondo al problema) y, por otro lado, un cierre político que no permita que el tema vuelva a meterse en la agenda. Existen crisis de combustión rápida, pero otras en cambio producen una sombra alargada, son confusas e indeterminadas.

“Las crisis no se saben cuándo terminan, pero sí es deseable que terminen”

Que una crisis se estire en el tiempo no es una buena señal. Por ello, lo que debe predominar en el *transitar* una crisis política, es la búsqueda de la solución más pronta posible, aún si eso golpea la imagen o reputación de los gobernantes.

3.1.2. Los rasgos comunes de una crisis

Como hemos visto, las crisis pueden ser diversas, pero en todos los casos hay una serie de rasgos comunes que Westphalen y Piñuel (1993) enumeran para pensarlas:

- 1. Sorpresa:** no existe ninguna crisis totalmente anticipada, puesto que un riesgo que hubiese sido íntegramente tomado en cuenta jamás produciría una crisis. Como mucho, puede generar disfunciones puntuales, anomalías menores y controladas, pero la imagen no se ve dañada, contrariamente a lo que sucede en situaciones de crisis.
- 2. Unicidad:** ninguna crisis producirá un desequilibrio igual. Cada crisis es única, ya que rara vez tienen las mismas causas. Y llegado el caso, las mismas causas jamás tendrán las mismas connotaciones; es decir, no producirán los mismos efectos.
- 3. Urgencia:** toda crisis crea una situación de urgencia y de emergencia caracterizada por las complejas dificultades que hay que afrontar y por la cantidad de informaciones de carácter negativo que hay que atajar. Los medios de comunicación avanzan mucho más rápido que las reacciones de la organización, ya que ellos pueden tratar el suceso en tiempo real y la gestión debe encontrar las causas que provocaron la crisis, al mismo tiempo que atender a los medios para dar explicaciones. Es por ello que ganar la apuesta de la comunicación en período de crisis es, sobre todo, ganar tiempo.
- 4. Desestabilización:** una situación de crisis provoca una desestabilización en todos los procesos comunicativos, generando que las relaciones con el entorno se modifiquen. Si antes la relación con los periodistas era cordial, cuando estalla la crisis, se agolpan y pretenden extraer noticias “calientes” de la manera que sea. Consecuencia de ello, los instrumentos habituales del servicio de comunicación se vuelven inapropiados, lo que provoca desestabilización.
- 5. Tendencia descendente de la calidad de la información:** esta característica es consecuencia de la anterior. Los medios de comunicación tienden a disputarse la primicia informativa, en detrimento de la calidad de la información. Esto implica que los medios pueden cometer errores, ya que en ocasiones, al considerar la primicia como valor, suele descuidarse la fiabilidad. No disponen de tiempo para controlar todas las informaciones que se les proporcionan en ese momento, ni la autenticación de sus fuentes, lo cual provoca que cualquier rumor se convierta rápidamente en información. Con las nuevas tecnologías, estas situaciones se han acentuado bajo el fenómeno de las fake news⁶.

⁵ Consultor en estrategia y comunicación para gobiernos y partidos en América Latina. Fue Decano por dos períodos en la Facultad de Ciencia Política y Relaciones Internacionales de la Universidad Católica de Córdoba.

⁶ Noticia falsa generada a través de las redes sociales.

3.1.3. Recomendaciones para enfrentar una crisis

Cuando se está desarrollando una crisis de magnitud, es muy importante que todos los integrantes del gobierno entiendan que la comunicación de gestión no puede desarrollarse con normalidad. Según Riorda, **“la crisis actúa como un paréntesis o excepción en los objetivos, estilos, tonos y argumentos rutinarios de la comunicación gubernamental”** (Riorda, 2006: 103). La comunicación de crisis es muy distinta a la comunicación de gobierno. En general, salvo excepciones:

- No requiere de eslóganes ya que no puede verse como una acción comunicacional altamente producida y de corte publicitario.
- Los mensajes deben ser directos y con el cometido de aportar información con certidumbre.
- No se admiten generalidades que permitan múltiples interpretaciones.
- Deben cargar con una fuerte pedagogía que los haga alta y fácilmente comprensibles.
- Debe promoverse una permanente acción de prensa en cabeza del más alto responsable del gobierno o de quien haya designado.

Por su parte, el periodista Alberto Borrini (1992) realiza una recopilación de algunas recomendaciones establecidas por Martin Langford, que dan una pequeña noción acerca de cómo tratar la crisis en la comunicación. Mencionemos algunas de ellas que nos clarifiquen la mejor manera en que las instituciones pueden proceder:

“Evite la desesperación. Concéntrese en informar. Si se niega a hablar, otros lo harán y también surgirán rumores”

“Centralice el flujo de información. ... Designe un vocero, con toda la autoridad para manejarse en los medios...”

“Tenga en cuenta a todos los públicos...”

Estas tres premisas son destacables, ya que tienen que ver con la importancia de la comunicación en estos procesos. La mala utilización de estas herramientas podría generar una inestabilidad y/o la pérdida de legitimidad del gobierno.

Son conocidos los casos donde los representantes gubernamentales, por querer dar una respuesta rápida frente a una crisis, han optado por un camino erróneo, dando un falso mensaje vía redes sociales o hablando en los medios sin tener una información certera o acertada. Frente a ello, proponemos tener en cuenta algunos elementos que nos ayudarán a planificar procesos comunicacionales frente a situaciones de crisis:

- **Planificación:** realizar un análisis exhaustivo de los posibles problemas que se pueden desarrollar durante la gestión. Realizar un relevamiento sobre crisis anteriores, y considerar la opinión de la ciudadanía sobre ellas y el accionar del Estado. Es decir, **tener elaborado un plan de crisis desde el día que comienza la gestión.**
- **Selección de colaboradores:** seleccionar a un grupo de asistentes, colaboradores y profesionales de varias disciplinas, preparados para formar parte de un comité de crisis, que será el responsable de comandar las acciones de la institución durante el proceso crítico.
- **Preparación:** los colaboradores seleccionados deberán tener una preparación especializada en estas circunstancias; sus funciones deben ser claras y estar establecidas con anticipación.
- **Entrenamiento:** la institución debe capacitar permanentemente al personal que formará parte del comité de crisis. Los problemas no siempre serán los mismos y los acontecimientos irán mutando con el tiempo. Es decir, no hay una única forma de actuar, por lo que nuestro margen de error debe ser el menor posible.

Estos puntos no podrán evitar una crisis, pero sí serán importantes al momento de enfrentarse de la mejor manera a una. Suele ocurrir que en algunas situaciones de crisis los gobernantes deciden no hablar y no seleccionar voceros que los representen. **No hablar no puede ser una opción bajo ninguna circunstancia. El no ocupar el espacio público puede, entre otras cosas, generar una crisis de mayor magnitud.** Es decir, algo que aún no tenía relevancia, al no tener respuesta oficial, puede generar aún más interés periodístico. Cuando un periodista encuentra un tema del cual una autoridad del Estado decide no hablar, genera aún mayor interés en el mismo y buscará otras voces que ocupen ese espacio, además de seguir indagando sobre las circunstancias por las cuales es un tema del que no se quiere hablar.

Una de las premisas fundamentales de una crisis en la gestión pública es la de **evitar el efecto contagio**. Una crisis mal manejada, que comienza en algún sector de gobierno, puede hacerse extensiva al gobierno completo y complicar las perspectivas del mismo. **Un principio de crisis que es tomado en serio y estudiado desde el inicio, tiene muchas más posibilidades de ser resuelto antes de crecer y complejizarse.**

3.1.4. La crisis como oportunidad

En estos tiempos de masificación -y magnificación- de las redes sociales, es importante el accionar pronto ante una crisis, para lograr una rápida resolución y generar una visibilidad positiva, que de otra forma no se conseguiría. Es decir, hay situaciones menores que, amplificadas por las redes, pueden generar una alta exposición que será prudente resolver con celeridad para generar un efecto positivo. Puede ser el caso de una *fake news*: desenmascararla a tiempo con una aclaración eficaz, puede traer buena reputación.

Pérez Munera (2008) plantea que de las crisis siempre hay que sacar algo bueno, al menos la lección con la que podamos entender qué era lo que estaba pasando para que estallara. Otro aspecto positivo puede ser que el gobernante adquiera credibilidad frente a lo que hizo, asumiendo la responsabilidad y la validez de las acciones que propuso construir. Por ejemplo, si en el caso de la caída de un puente -por el motivo que sea-, el presidente anuncia que su gobierno lo va a reconstruir en veinte días, tiene que cumplir, ya que si en ese período no lo reconstruye, va a surgir una nueva crisis como consecuencia de la pérdida de credibilidad.

Que la crisis pueda transformarse en una oportunidad depende de muchos factores. Es necesario aclarar que no todas las crisis poseen esta característica. Las que afectan en forma directa y personal a los gobernantes son las de más compleja resolución. La película *Wag the dog*, que en nuestro país se tradujo *Mentiras que matan*, muestra el extremo de una forma de resolución de crisis. Allí, el gobierno de EE.UU. contrata, en pleno proceso electoral, a un asesor externo para trabajar específicamente ante la situación conflictiva que está por desatarse, vinculada a un affaire sexual del presidente con una alumna de secundaria. En la primera escena⁷, donde le explican la situación al asesor recién ingresado, se puede ver cómo él mismo empieza a pensar una estrategia de distracción de la opinión pública para llenar espacio en la agenda y encontrar alternativas para manejar la crisis. Si bien es ficción, muestra cómo la estrategia de “cortina de humo” es una posibilidad en el manejo de la comunicación gubernamental en EE.UU.

Sin llegar al extremo de inventar una guerra, la búsqueda por dominar la agenda pública es un mecanismo que puede acompañar la resolución de una situación de crisis. Esto siempre que la agenda de la misma crisis sea atendida en tiempo y forma por los voceros seleccionados. La interrupción o no del resto de la comunicación de gobierno será una decisión a tomar entendiendo la fase de la crisis en la que se está.

Salir fortalecido de una crisis siempre es una posibilidad. Es también un riesgo que muchos gobernantes prefieren no correr y no las enfrentan personalmente. En la actualidad, la exposición a los medios para llegar a un público masivo es cada vez más compleja y está cada vez más atomizada. Los momentos en los que la atención del público está puesta en alguna situación de conflicto, si son bien manejados, son los momentos en los cuales se puede lograr que el mensaje llegue y mayor cantidad de gente los conozca.



Wag the dog, 1998.

7. <https://www.youtube.com/watch?v=bndZ17ioQgM>

A partir de la decisión de salir a comunicar una posición respecto a la crisis que se está desarrollando, entra en juego otra dimensión esencial al momento de resolver favorablemente la situación; el desempeño de los voceros es una de las claves del éxito en el transcurso de una crisis. Ya hemos hablado del entrenamiento como una herramienta necesaria, tanto a nivel del conocimiento de la cuestión en crisis, como por sobre lo anterior, las formas, tonos, gestos que se utilicen para comunicar.

Es evidente que **para conseguir un buen resultado en una crisis, el desempeño del gobernante como vocero es central. Mostrarse creíble frente a la población le va a permitir ganar mayor legitimidad para poder enfrentar la complejidad de la situación y que las acciones que está proponiendo para solucionar la crisis sean bien recibidas.**

Estos son algunos de los lineamientos generales que debe tener cualquier institución para no verse sorprendida sobre acontecimientos inesperados. Sobre esta temática hay varios autores y profesionales que han establecido y siguen afirmando una serie de acciones más precisas. Pero en este módulo **buscamos destacar la importancia de la comunicación en el proceso político, ya que se trata de una parte importante, sobre todo en estos momentos donde los canales comunicacionales son cada vez más amplios, y donde la televisión, Internet y las redes sociales, logran en tan sólo unos segundos comunicar un acontecimiento a cualquier parte del mundo.**

3.2. La opinión pública y la política

Ricardo Rouvier⁸

3.2.1. Conceptualización

- ¿Quién es la sociedad?
- **No existe tal cosa, tan sólo individuos, hombres y mujeres.**

Margaret Thatcher⁹

Masas, clases sociales, multitudes. Todas estas denominaciones aparecen como formas de enunciación teórica, empírica o histórica del colectivo social. Es decir que hay una correlación entre complejidad social y evolución de la segmentación de los habitantes, que a partir de la Revolución Francesa denominamos *ciudadanía*.

La complejidad nace de la institucionalidad. Es decir que la sociedad, a medida que evoluciona, se va ordenando según especialidad o profesionalización, y la **opinión pública** no es eso sino **resultado del vínculo global entre la sociedad, el poder (en cualquiera de sus formas), el Estado y las organizaciones políticas y sociales.**

⁸. Licenciado y Profesor en Sociología (UBA). Doctorando en Psicología Social (UB). Maestrando de Epistemología (UNTREF). Investigador de opinión pública y consultor político. Autor del libro "La deuda de la política" (Corregidor, 2004). Docente en el INCaP. Mail: rrouvier24@gmail.com

⁹. Respuesta a un reportaje - 1987.



Gente en su sitio.
Ediciones de la flor, Quino 1979.

El **gregarismo**¹⁰ alude al sentido de protección, apoyo, defensa que el sujeto encuentra en los otros. En su espontaneísmo, **interpela la construcción social como un proceso de racionalización de lo colectivo, en el que la política tiene un rol fundamental**. A su vez, corresponde a un rasgo de otros encadenamientos biológicos que, tradicionalmente, se ubica por debajo del género humano. Hay un enfoque anacrónico en el análisis político que ya tiene sus décadas, que consideró al peronismo como fuerza política vinculada al gregarismo, buscando asociarla con lo irracional.

Entonces, siempre hay otro que se diferencia de uno; puede ser un par, o el Estado, el gobierno, o instituciones de naturaleza religiosa o civil. **Esta distinción de la polarización dialéctica de oficialismo y oposición, hace que la referencia de uno se desplace necesariamente al otro y viceversa. Esa es la opinión pública, el otro de un yo social individual o de un Estado o de un gobierno.** Es la figura que completa el poder, que se incluye como consenso o disenso a la autoridad, porque expresa la subordinación, que se manifiesta como esa entidad que llamamos opinión pública.

Una manera de ver la trayectoria histórica es considerar cómo evoluciona desde las comunidades primitivas, el siervo de la gleba, el ciudadano, y este sujeto de la etapa actual de la modernidad, que ha agregado a su civilidad su condición de consumidor de bienes y servicios y su condición comunicativa, tanto como receptor y emisor. **Esta condición ha incrementado su importancia en la medida que las comunicaciones establecen una malla muy compacta sobre la base de un soporte tecnológico cada vez más acomodado a lo psicofísico.**

Hoy, en las democracias modernas, la opinión pública aparece como alteridad social, superadora de otras formas de otredad. De esta forma, **constituye en sí un sujeto**¹¹ **con el poder que tiene hoy la distribución actual del poder político, los medios de comunicación y la sociedad civil.** Ya veremos más adelante que esta escisión social se reproduce dentro mismo de lo que genéricamente denominamos opinión pública, es decir, la opinión de la gente sobre cuestiones de orden público.

10. Forma de conducta de las especies animales que viven en comunidad. Es pensado como una relación intraespecífica que se da cuando los individuos de una población se asocian y trabajan juntos para conseguir un objetivo en común.

11. Utilizamos el término sujeto, sin desconocer que este es un término cuya existencia está problematizada en la filosofía posmoderna.

Esto no significa que ya no existan otras categorías anteriores a la modernidad, sino que estas se han transformado en un espacio dinámico en el que en la democracia operan diversas formas de poder.

Hemos mencionado conceptos como pueblo, multitud, clases sociales, que caracterizan lo colectivo y tienen o tuvieron predominancia en diversos momentos históricos. **Pueblo supone una voluntad general, como el reflejo del que impone una visión homogénea y propensa al contrato social o voluntad general; en cambio, *multitud*, es plural, más espontánea, y no forma parte de la unidad política, no firma pactos, no es obediente y puede ser pacífica o usar la violencia como acción.** Por ejemplo, Hobbes ve en la multitud el mayor peligro para el aparato del Estado; Spinoza, por lo contrario, descubre en la multitud la raíz de la libertad. Las clases sociales son identificadas como tales por la sociología clásica, y sobre todo por el marxismo, que funda el materialismo histórico en la lucha de clases. Por otro lado, lo colectivo, en la sociedad moderna, vista desde la filosofía liberal, contribuye a la conformación de una mentalidad negativa de rebaño y masificación, como observará Ortega y Gasset en *La rebelión de las masas* y en *El hombre y la gente*.



Movimiento de los chalecos amarillos en Francia (2018).

Hace pocos años, Toni Negri y Hardt, en *Imperio y Multitud*, describieron este **nuevo sujeto revolucionario que, según ellos, trasciende el concepto de clase social, para incluir a otros grupos sociales también explotados por el Imperio como, entre otros, los movimientos antiglobalización.** Es el caso de los chalecos amarillos o las manifestaciones numerosas en las capitales de Francia, Chile o Ecuador, que ocupan la calle, pero que son movimientos no revolucionarios, que poseen una conformación interna heterodoxa, con un punto en común: la debilidad de la democracia representativa.

Desde los orígenes, se señala como un hecho connatural a la condición humana el vivir en sociedad, el incluir al otro como aliado o adversario, o amigo o enemigo. La primera ligazón entre *pueblo* (como el otro generalizado) y política se dio durante el Estado romano en la distinción de clases entre familias gentilicias, expresadas por los pares, y el pueblo que se fue incorporando en la ciudad y que ingresó al Estado cuando comenzó la decadencia de la monarquía.

Con la fusión entre Estado y nación, la relación entre sujeto y pueblo queda entrelazada y, por lo tanto, perdidos en su función diferenciativa. Esta fusión del uno y el todo fue recuperada por la modernidad, pero con un nivel de racionalidad más compleja. Las partes debían ser articuladas, pero al mismo tiempo tenían identidad propia, como los Estados generales de la Revolución Francesa. A su vez, con la modernidad, lo colectivo también adoptó diversas formas. En primer lugar, en términos de masas con la Segunda Revolución Industrial, y luego como un auditorio o masa psicológicamente conectada.

En la actualidad, donde la virtualidad sustituye la materialidad de los cuerpos y configura otra realidad que requiere de una óptica especial para comprenderla y explicarla, lo que encontramos es un yo inmerso en un otro generalizado. Aquí surgen las preguntas: ¿cuánto hay de predominio de ese yo?; ¿cuánto hay del otro generalizado? Estamos tratando de averiguarlo. Pero sin dudas, el espacio público ha avanzado sobre la privacidad de las personas y las familias.

Es en este contexto, donde emerge la pregunta sobre el tercer actor: la **opinión pública (OP)**. Este actor, de creciente protagonismo a raíz de la transformación cultural y los cambios en el escenario político, muestra la decadencia de las instituciones que sostienen la democracia liberal clásica.

La alteridad social evoluciona y hoy hablamos del tecnoliberalismo¹², que conforma la etapa actual del capitalismo y cuyos ejes centrales son la inteligencia artificial, la robotización y el internet de las cosas. Hay una sociedad que navega en las redes, pero en forma particularizada. También por esas avenidas pasa información, oportunidades comerciales, *fake news*, operaciones políticas, encuentros y, sobre todo, malos entendidos. **Estas innovaciones de la Cuarta Revolución Industrial¹³, transforman la estructura de consumo de las sociedades, enlazan a los ciudadanos o consumidores en relación directa con el mercado, permiten formas de control familiar y de economía familiar, posibilitan la participación de los segmentos que demandan por sus deseos y necesidades, y también generan una inquietud general frente a la revolución laboral que existe hoy en el mundo con la declinación de los modos tradicionales de producción.**

Así, la OP es un nuevo sujeto en la articulación individuo-sociedad de la democracia moderna; su papel relevante constituye una construcción de nuevas identidades sobre la base de un cierto juicio del espacio público. Y esta forma de representación construye, para bien o para mal, la legitimidad de los actores políticos en su disputa por el dominio. La pregunta principal que surge es acerca del **grado de autonomía que tiene la OP respecto a las fuerzas políticas y los medios de comunicación**. Si mostrara una fuerte heteronomía entonces surgiría el interrogante sobre su consistencia como actor social.

La OP surgió acompañando la irrupción de la sociedad civil en la vida política y social de occidente, y se afianzó conjuntamente con la democracia burguesa y con la disolución de la sociedad estamental corporativa¹⁴. La OP no tiene el mismo grado de entidad o importancia en todos los países y se desenvuelve en la sociedad moderna como la resultante de algunos fenómenos que se conjugaron y articularon en esta etapa de fin del siglo XIX y XX. La actual OP es una masa psicológica activa, es decir, que no tiene interacción física con el espacio público sino que se integra como consumidora, tanto de productos reales como simbólicos, pero que tiene un protagonismo mayor que un auditorio pero menor que la clase obrera europea de siglo pasado o los movimientos políticos de liberación nacional de los países dependientes de África o América Latina. Es impensada la existencia de la OP sin considerar la evolución del sistema capitalista y su libre mercado. Esta relación, en algunos casos llega al extremo de igualar el concepto de ciudadano con el de consumidor.

12. Para esta corriente el progreso humano en la etapa capitalista no tiene forma de preservarse sino es por medio de la tecnología. Las tecnologías emergentes se entrelazan con el modelo neoliberal y nos guiarán a un futuro inevitable, posthumano. Y es que el paradigma neoliberal sólo puede sobrevivir gracias a las tecnologías, que garantizan su crecimiento y expansión. Una forma de descripción y resistencia se expresa en las obras del filósofo Eric Sadin ("La silicolonización del mundo") Ed. Caja Negra – Bs.As. 2018, y otras.

13. La Cuarta Revolución Industrial se basa en la Revolución Digital, la cual representa nuevas formas en que la tecnología se integra en las sociedades e incluso en el cuerpo humano. Está marcada por los avances tecnológicos emergentes en varios campos, que incluyen: robótica, inteligencia artificial, nanotecnología, computación cuántica, biotecnología, Internet de las cosas (IoT), impresión 3D y vehículos autónomos.

14. En su doble acepción, la cuantitativa que alude a la sumatoria de opiniones o creencias respecto a un objeto o símbolo del espacio público, y la segunda de orden más cualitativo como una expresión de fuerza que tiende a controlar a las actividades de la clase dirigente.

Por otra parte, debemos mencionar el aporte que están brindando las neurociencias al conocimiento de las funciones racionales y la emocionalidad. Es muy posible que en un futuro no muy lejano contemos con resultados de investigación que nos abra la “caja negra” que es nuestra mente.

El modo de vida de la OP es su expresión; se hace entidad en la medida que se externaliza. **Los métodos de conocimiento son a través de la investigación social que constituye su encapsulamiento estadístico para conocer su importancia, para conocer las orientaciones ideológicas, o de creencias puntuales sobre temas del debate público, tanto en períodos electorales como entre elecciones.** En este sentido, el prestigioso sociólogo Manuel Mora y Araujo señala con toda claridad **“...definir a la opinión pública como el estado de las opiniones agregadas de los miembros de una sociedad relativa a todo aquello que, en cada momento, la sociedad define como público”¹⁵.**

La respuesta de Margaret Thatcher en el encabezado de este trabajo nos hace pensar en lo que se expresa como convicción o como acción desde los sectores del poder mundial. Que la sociedad no existe no es sólo una hipótesis científica; es la voluntad de que no hay un colectivo social comprometido, reunido y organizado para elegir su destino. El destino en este caso es elegido por una élite que ostenta el poder y que define el futuro de una sociedad.

3.2.2. Anatomía de la opinión pública

La OP está constituida por creencias, ideologías, mitos modernos, etc. Es decir, en buena medida lo que podemos señalar como imaginario. Imaginario viene de Imago¹⁶, de imagen. Esta caracterización filológica explica mucho la idea de la OP y también su dificultad de aprehensión.

Como se ve, su objetividad es muy limitada y la predominancia de la subjetividad indica la importancia de lo personal. Entonces la pregunta es: **¿en dónde está lo colectivo?** **Lo colectivo está en el enfrentamiento de los problemas desafíos valorativos comunes de los individuos en un mismo escenario.** Lo que le pasa a cada ciudadano con la inseguridad es individual. Pero la inseguridad es social y es entonces cuando aparecen los grupos de opinión a favor o en contra, según lo que se pregunte.

La textura de la OP también da lugar a otra característica: las creencias varían en el tiempo. Si bien hay aspectos más estructurales tales como aquellos relacionados con la ética social, **la experiencia indica que las opiniones tienen algún grado de racionalidad y de emocionalidad que operan como factores de producción de subjetividad.** Incluso en el pasado, los valores sociales ponderaban a quien no cambiaba de opinión manteniendo una coherencia y continuidad en su pensamiento. Hoy, al contrario, se admite o se tolera que los políticos cambien de enunciación.

15. Mora y Araujo, Manuel- El poder de la conversación –pag. 61 - Ed. La Crujía – Bs.As. 2005.

16. “Con frecuencia se define la imago como una representación inconsciente; pero es necesario ver en ella, más que una imagen, un esquema imaginario adquirido, un clisé estático a través del cual el sujeto se enfrenta a otro. Por consiguiente, la imago puede objetivarse tanto en sentimientos y conductas como en imágenes. Añadamos que no debe entenderse como un reflejo de lo real, ni siquiera más o menos deformado; es por ello que la imago de un padre terrible puede muy bien corresponder a un padre real débil”. Diccionario del Psicoanálisis – J. Laplanche, J.B. Pontalis – Pág. 199 - Ed.Labor, Barcelona, 1968

Otro de los elementos de la OP es la **ideología**. Esta categoría de análisis está, como dicen los epistemólogos, “en estado de problema”. Y esto quiere decir que **el concepto hoy no tiene una interpretación unívoca, sino controversial**.



No a la concentración de medios, Argentina.

En ciencias sociales, una ideología es un conjunto normativo, una cosmovisión de ideas, creencias colectivas y valores respecto al espacio público. **Las ideologías describen y postulan modos de actuar sobre la realidad colectiva, ya sea sobre el orden general de la sociedad o de uno o varios de sus subsistemas específicos, como son el económico, el social, el científico tecnológico, el político, el cultural, el moral, el religioso, el medioambiental u otros relacionados al interés de la mayoría.** Pero esto que aparece como una totalidad es observado críticamente por Antonio Gramsci¹⁷ que introduce la visión de que **hay una ideología dominante, hegemónica y que los subordinados la adoptan como propia.**

Las ideologías suelen constar de dos componentes: una representación imaginaria sobre el sistema, y un programa de acción o de praxis política que tiene como objetivo acercar en lo posible el sistema real existente al sistema ideal pretendido o deseado. No siempre las ideas derivan en una militancia por ellas.

Hoy el tablero político está integrado por partidos políticos, dirigentes de carne y hueso, cada vez más importantes por la personalización de la política. En ese tablero se entrecruzan comunicaciones permanentemente destinadas a obtener consensos y alcanzar el poder. También se encuentran los problemas vigentes en la sociedad o que tienen trato legislativo, o que suponen una fuente de información sobre la acción de los gobiernos y de la oposición. La agenda política surge de los actores y los problemas, independientemente de la importancia de los mismos, y el objetivo está dado por la gravedad y oportunidad de los problemas a tratar; por lo que la relación entre tema o agenda y clima colectivo es esencial.

17. Antonio Gramsci señala que el sector dominante de la sociedad ejerce su poder básicamente porque logra imponer su filosofía, sus costumbres, el sentido común, que facilitan la identificación inconsciente del pueblo con la clase dominante.

Un gobierno debe conocer cómo piensa la OP sobre cada uno de los temas en agenda y poder así tomar decisiones y posicionarse. *¿Cuál es el riesgo de perder consenso en cada una de las cuestiones? ¿Cómo es percibido un gobierno en relación a su definición explícita y sobre todo implícita? ¿Es posible presentar varios problemas a la OP en forma simultánea?* Esto último no parece que sea lo más conveniente, excepto que la fuerza política oficialista sea hegemónica. Si esta no es la situación, entonces hay que ordenar la agenda y establecer un cronograma.

En definitiva, la OP puede imponer una agenda. Retomemos el ejemplo del caso de inseguridad. Frente a la difusión y multiplicación que realizan los medios de casos policiales con suficiente atractivo morboso para el público o los públicos, se puede generar una interferencia en la comunicación cotidiana, un desplazamiento de otros temas por la demanda de seguridad de una población. A eso debemos agregar la realización de puebladas por parte de vecinos que trasladan rápidamente su queja a las fuerzas de seguridad, a la autoridad local, e inclusive a la autoridad nacional.

Además de imponer agenda, puede poner los límites a la acción oficial y propiciar las propuestas de la oposición. En síntesis, **la OP puede poner límites al poder, ayudar a reorientar la gestión de un gobierno en función del peligro de perder consenso o ganar adhesión a partir de su coincidencia y sintonía entre la administración estatal y el ciudadano común.**

3.2.3. La comunicación y la opinión pública

La relación entre la comunicación y la OP representa una problemática muy actual, de alta complejidad y tomada con mucho cuidado por parte de los estudiantes y profesionales de la comunicación, de la consultoría política e incluso de los propios políticos.

Las empresas de medios en el mundo tienden a concentrarse, agregando poder a las multinacionales que compiten por sus mercados. En esa disputa quedan comprometidas además de las ventajas comerciales (participando de mercados monopólicos u oligopólicos) **la producción de sentido a través de la producción de noticias, formas de edición, e influencia masiva. Todo esto puede colisionar con uno de los valores de la democracia moderna: la libertad de expresión.** En la democracia occidental, nos encontramos con dos movimientos paralelos. Por un lado, la ampliación de la libertad de expresión, en continuidad de la filosofía liberal fundante del sistema. Y por otro, un proceso de concentración económica que afecta la competencia de las empresas pymes y sujeta la libertad de mercado al manejo monopólico u oligopólico de los principales oferentes. **Esto provoca que la institucionalidad política se muestre débil en relación al peso corporativo planetario. Las acciones de edición de la información, el subtexto, las fake news, son parte de la producción cotidiana de los medios.**

En este contexto, **¿existe la libertad del ciudadano para producir sus propias ideas, libre de toda influencia externa?, y si suponemos que existe, ¿es una influencia manejable por el receptor o deberíamos llamarla manipulación?** Y también cabe preguntarnos si la intención manipuladora de diversas formas de poder obtiene siempre el resultado buscado. Esto genera un interrogante más audaz: **¿es posible crear OP?; ¿es factible que el juicio que tiene lo colectivo sobre lo público no provenga del propio ciudadano sino que es adoptado inconscientemente, creyendo que esa opinión le pertenece?**



Gazeta de Buenos Ayres, fundada por Mariano Moreno (1810).

Estas preguntas no se contestan rápidamente, existen teorías y por ahora escasa evidencia empírica para responderlas. **El avance de los medios masivos y redes sociales tienen múltiples consecuencias en diversos ámbitos de la sociedad.** Una es la adecuación de la opinión pública a las políticas públicas; buscar una homogeneización y aceptación por el emisor que puede ser el propio gobierno o su oposición política. Otra consecuencia es poder establecer una agenda propia o poder neutralizar la presión colectiva de imponer otra agenda.

*Niklas Luhmann*¹⁸ plantea una concepción crítica en cuanto a la relación entre la OP y la comunicación, determinando que ésta responde a la arbitrariedad del poder: **“la OP consiste en la adaptación de la estructura de los temas de comunicación política a las necesidades decisionales de su sistema político”**. Según el autor, no sirve de nada la revitalización de la participación ciudadana. Es decir, Luhmann considera que hay un fatalismo a favor del gobierno y de la comunicación, no generando expectativas positivas sobre la autonomía del receptor. Considera que el sistema político no se sostiene en la capacidad del pueblo sino en la eficacia comunicacional. Tampoco la libertad de prensa garantiza dicha autonomía.

El modelo manipulador por excelencia ha sido el de la propaganda política nazi. Allí podemos hablar sin duda de un modelo hegemónico (por la falta de alternativa opositora), que influyó en 55 millones de personas en la primera mitad del siglo XX. Un conjunto de operaciones de comunicación, la construcción de un destino para Alemania, el entusiasmo guerrero para emprender la segunda guerra mundial y la conformación de una fuerte adhesión emocional al Führer, caracterizaron a este fenómeno tan sobresaliente.

El dictador sabía que tan importante como la campaña de terror desarrollada por *Himmler*¹⁹, era la del convencimiento fomentada por *Goebbels*²⁰. Así, **la propaganda del Tercer Reich hizo posible un gobierno -fundado en la intimidación- que llegó a enaltecer a límites nunca vistos en la modernidad.** Hitler, gracias a Goebbels, convenció al pueblo alemán de convertir a los judíos en enemigos y de aceptar con estoicismo la destrucción provocada por la guerra.

“No hay necesidad de dialogar con las masas, los slogans son mucho más efectivos. Éstos actúan en las personas como lo hace el alcohol. La muchedumbre no reacciona como lo haría un hombre, sino como una mujer sentimental en vez de inteligente. La propaganda es un arte, difícil pero noble, que requiere de genialidad para llevarla a cabo. Los propagandistas más exitosos de la historia han sido Cristo, Mahoma y Buda”

Goebbels – Diario de 1945

Es importante señalar que el modelo alemán que acabamos de describir es irrepetible. No hay posibilidades de reproducir un encapsulamiento de la comunicación pública de tal naturaleza. **La ausencia de alternativas conceptuales (por temor) o tecnológicas (la etapa del desarrollo de las comunicaciones) permitía ese entubamiento comunicacional. Hoy esto sería imposible. La multiplicidad de redes y la libertad que tienen los ciudadanos de comunicarse, emitir y recibir, no podría mantener un sistema como tal.**

18. Sociólogo alemán reconocido por su formulación de la teoría general de los sistemas sociales.

19. Comandante de las FFAA del régimen y organizador de los campos de concentración.

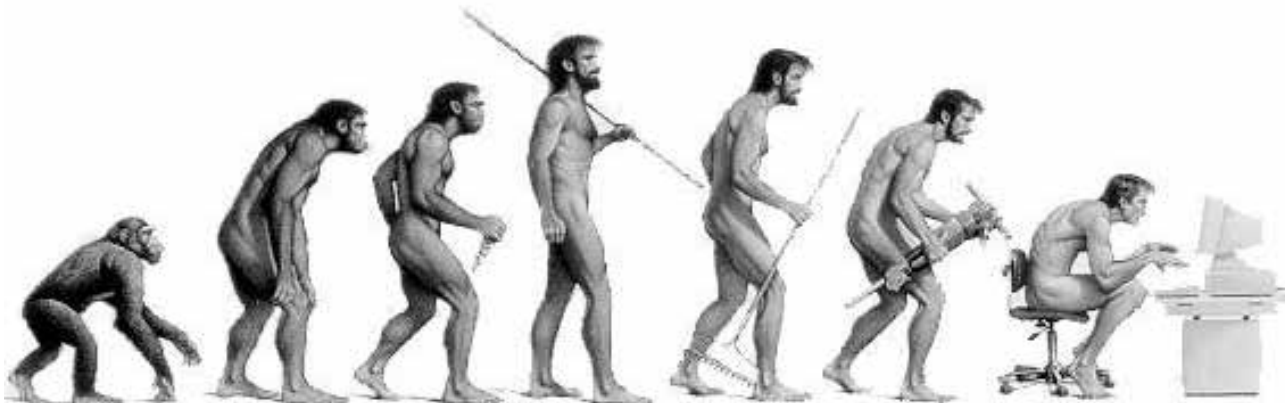
20. Ministro para la Ilustración Pública y Propaganda del III Reich fue el artífice de la comunicación del régimen.

Otro autor que pone el énfasis en la manipulación existente es Giovanni Sartori, que considera que el homo sapiens, un ser caracterizado por la reflexión, por su capacidad para generar abstracciones, se está convirtiendo en un homo videns, una criatura que mira pero que no piensa, que ve pero que no entiende.

Sartori no ignora las repercusiones políticas que acarrea el surgimiento del homo videns. Si es cierto que la democracia es el gobierno de la opinión, y que los medios (especialmente la televisión y las redes) son, en gran medida, formadores y transmisores de la misma, entonces la importancia que adquieren como instrumentos de y del poder es enorme.

En el mundo del homo videns no hay más autoridad que la de la pantalla: el individuo sólo cree en lo que ve (o en lo que cree ver). Sin embargo, la imagen también miente, puede falsear los hechos con la misma facilidad que cualquier otro medio de comunicación, con la diferencia que *“la fuerza de la veracidad inherente a la imagen hace la mentira más eficaz y, por tanto, más peligrosa”*²¹.

Además, la propia naturaleza del espacio televisivo tiende, irremediamente, a descontextualizar las imágenes que transmite, pues mientras se ocupa de las últimas noticias y de las imágenes más escandalosas, margina otros aspectos que aunque pueden ser más importantes que los que se ven, no son tan atractivos. Lo inquietante es que el poder de la evidencia visible es contundente, ésta siempre dice lo que tiene que decir: su veredicto es irrefutable.



El lingüista Noam Chomsky elaboró la lista de las **10 Estrategias de Manipulación Mediática** a través de los medios de comunicación de masas. A continuación las tomaremos para ver en qué consisten y pensar cómo influyen a la hora de manipular las masas.

1. La estrategia de la distracción. El elemento primordial del control social es la estrategia de la distracción, que consiste en **desviar la atención del público de los problemas importantes y de los cambios decididos por las elites políticas y económicas**, mediante la técnica de la catarata de comunicación que contiene distracciones y de informaciones insignificantes.

2. Crear problemas y después ofrecer soluciones. Este método también es llamado *problema-reacción-solución*. **Se genera un problema, una “situación” prevista para causar cierta reacción en el público, a fin de que éste sea el mandante de las medidas que se desea hacer aceptar.** Por ejemplo: dejar que se desenvuelva o se intensifique la violencia urbana, u organizar atentados sangrientos, a fin de que el público sea el demandante de leyes de seguridad y políticas en perjuicio de la libertad.

²¹. Sartori, Giovanni. Homo videns. La sociedad teledirigida. España: Taurus, 1998.

3. La estrategia de la gradualidad. Para hacer que se acepte una medida inaceptable, basta aplicarla gradualmente, por años consecutivos. Es el método de la gota que horada la piedra.

4. La estrategia de diferir. Una manera de aceptar una decisión impopular es la de presentarla como “dolorosa y necesaria”, obteniendo la aceptación pública, en el momento, para una aplicación futura. **Es más fácil aceptar un sacrificio futuro que un sacrificio inmediato.**

5. Dirigirse al público como criaturas de poca edad. La mayoría de la publicidad dirigida al gran público utiliza argumentos, discurso, personajes y entonación particularmente infantiles, muchas veces próximas a la debilidad, como si el espectador fuese una criatura de poca edad o una persona con discapacidad.

6. Utilizar el aspecto emocional mucho más que la reflexión. **Hacer uso del aspecto emocional es una técnica para causar una interferencia en el análisis racional, y finalmente disminuir el sentido crítico de los individuos.** Por otra parte, la utilización del registro emocional permite abrir la puerta de acceso al inconsciente para implantar o injertar ideas, deseos, miedos y temores, compulsiones, o inducir comportamientos.

7. Mantener al público en la ignorancia y la mediocridad. **Hacer que el público sea incapaz de comprender las tecnologías y los métodos utilizados para su control y su subordinación.** Esto se hace más evidente en los segmentos de bajo nivel educativo, incrementando las diferencias sociales.

8. Estimular al público a ser complaciente con la mediocridad. Promover al público a creer que es moda el hecho de ser algo vulgar o inculto.

9. Reforzar la autoculpabilidad. Hacer creer al individuo que es el culpable de su propia desgracia, por causa de la insuficiencia de su inteligencia, de sus capacidades, o de sus esfuerzos.

10. Conocer a los individuos mejor de lo que ellos mismos se conocen. En el transcurso de los últimos 50 años, los avances acelerados de la ciencia han generado una **creciente brecha entre los conocimientos del público y aquellos poseídos y utilizados por las elites dominantes.** Gracias a la biología, la neurobiología y la psicología aplicada, el “sistema” ha disfrutado de un conocimiento avanzado del ser humano, tanto de forma física como psicológica.

Ahora bien, hay otras posiciones más morigeradas a la de Sartori, o a la de Chomsky, o el mismo Ramonet. Estas posiciones apuntan a considerar que el receptor cuenta con más autonomía y, además, al existir canales de comunicación distintos a los tradicionales, la manipulación es mucho más difícil de lograr. Por ejemplo, **la Teoría de los Efectos Limitados afirma que la recepción tiene la capacidad de seleccionar los mensajes que los medios emiten.** Por tanto, esta selección estaría sometida a los hábitos de recepción y percepción de cada individuo. De ahí que el poder de los medios no sea el que se les había supuesto hasta entonces, ya que estarían limitados por variables psicológicas individuales.



3.2.4. Las tecnologías digitales y la OP

Las **Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC)** impactan en todo el sistema mediático y por lo tanto, también en la OP que conforma la audiencia de los medios. Las TIC representan el paradigma de esa influencia. Las redes telemáticas han encontrado en la OP su elemento más activo, dado que el uso masivo de las TIC genera una masa crítica de interés ciudadano que es explotado por los creadores de los medios tecnológicos.

La globalización es también la mundialización de los medios de comunicación masiva, de la comunicación y de la información. Incluso esa expansión se realiza con menos dificultad que la globalización económica, que plantea una disputa arancelaria, y otras competencias entre naciones. Los grupos de comunicación se han convertido en fuertes corporaciones, cada vez más preocupados por preservar su gigantismo, razón por la cual los compromete con la política.

Estas corporaciones dominantes de lo digital, como Amazon, Apple, Samsung, Google, Intel, Microsoft, son empresas dedicadas al conocimiento y la innovación tecnológica y constituyen hoy la vanguardia del capitalismo. Su poder no sólo se asienta en su tamaño y el giro de capital que realizan sino sobre todo en el dominio estratégico de la IV Revolución Industrial, que las convierte en imprescindibles para las naciones que no queden retrasadas en la carrera de la productividad.

En este contexto, el ensayista crítico Ignacio Ramonet, se pregunta: *¿cómo reaccionar?, ¿cómo defenderse?, ¿cómo resistir a la ofensiva de este nuevo poder que, de alguna manera, está distorsionando la democracia?* Es necesario, según plantea, crear un Quinto poder que nos permita oponer una fuerza cívica ciudadana a la nueva coalición dominante. Un Quinto poder cuya función sea la de denunciar el superpoder de los medios de comunicación, de los grandes grupos mediáticos, cómplices y difusores de la globalización liberal.

Pero, **¿cómo plantar cara a los megagrupos de comunicación?**, ¿qué armas podría tener ese quinto poder emergido en el seno de los ciudadanos? El concepto Quinto poder ha tenido respuesta en los años siguientes, con el surgimiento de los medios tecnológicos como los blogs y las redes sociales. Estas tecnologías han dado voz a los sin voz, han dado palabra a los sin palabra. Es decir, las TIC, que se expresan a través de los blogs y otros medios sociales, se han constituido en elementos imprescindibles de la opinión pública convertida en quinto poder que anunciara Ramonet en 2002.

Hoy la opinión pública ejerce gran influencia a través de las TIC, representada por Internet y todos sus recursos y herramientas. No existen sociedades democráticas que no tengan acceso a las tecnologías de la información, por lo que en mayor o menor medida, utilizadas por la opinión pública, ejercen influencia ante los gobiernos y otros estamentos. Es decir que frente a una nueva era de la cultura planetaria, a partir de la innovación, se hace necesario no actuar en forma destructiva, sino usar esta técnicas para mejorar la comunicación entre las personas y grupos y de esta forma, generar la alternativa de un nuevo humanismo que tenga en cuenta a la sociedad y las necesidades emergentes de los sectores más postergados de la comunidad.

La OP también la constituyen los usuarios de las redes, que van ofreciendo renovadas tecnologías de la información digital e interactiva. **La interactividad, como acción, es utilizada con amplitud por la opinión pública.** Por ejemplo, respecto a los medios y al periodismo, la OP ya no acepta las noticias que publican los periódicos sin generar respuesta. Además, desconfía, ya que sabe que hay guerra de noticias y de lecturas diferentes. La multiplicación ya no depende de los canales de TV, sino que ocurre en las redes a partir de la iniciativa individual y se viraliza velozmente a través de estos mismos medios.

Es decir, **la comunicación, con estas nuevas tecnologías, entra en una especie de caos informático, donde la vieja preeminencia de la gráfica tiende a desaparecer y existe la decisión personal de entrar en el flujo de la comunicación pública.**

Es extraordinario el cambio de la relación del ciudadano con la comunicación pública, y es extraordinario el cambio de la labor periodística. Esto supone una mayor incidencia de las redes en los contenidos de un medio tradicional. Tenemos redes como Facebook y Twitter, que enlazan los medios específicos de comunicación con estas autopistas en las que lo particular, lo no oficial, transita con frecuencia y decisión.

Hay acontecimientos sociales que hoy son claramente dependientes de las redes, como convocatorias a manifestaciones o acciones en la calle. La participación de la comunicación, de esta manera protagoniza los principales hechos de envergadura internacional, como el mencionado caso de los chalecos amarillos en París, o las manifestaciones y rebeldías en Quito o en Santiago de Chile.

4.

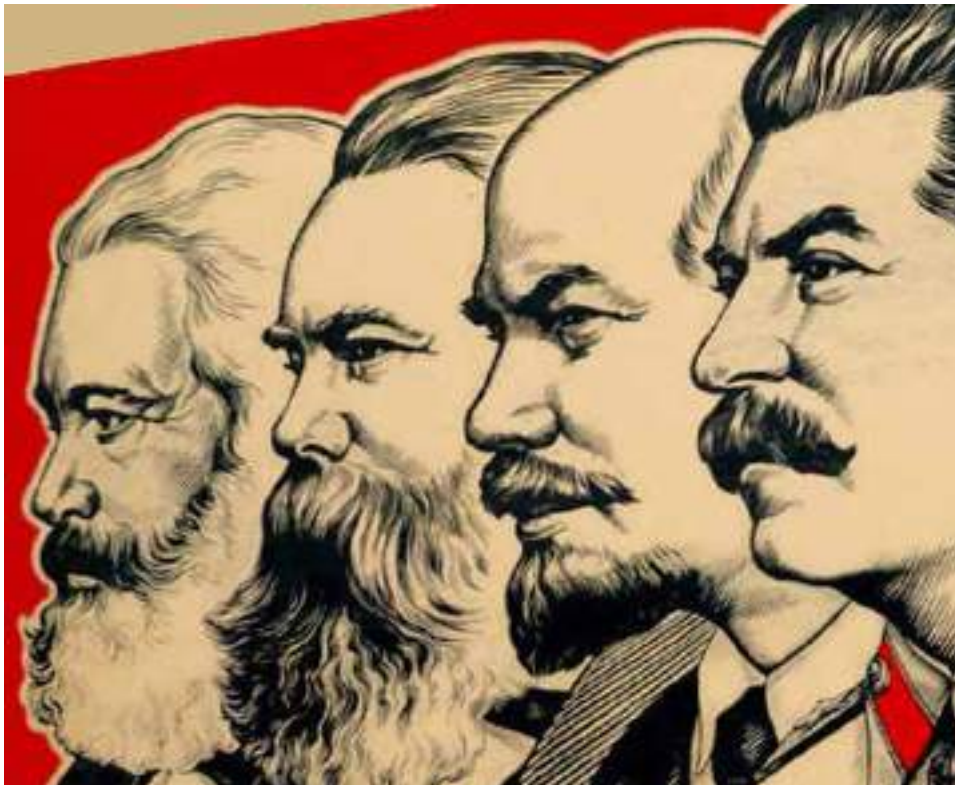
Problemas actuales de la comunicación

4.1. Personalización de la política

Sergio Daniel Baldassarre²²

¿Qué es lo que espera el votante?, ¿qué es lo que busca?, ¿qué es lo que quiere? Estas son algunas de las preguntas que se hacen los consultores políticos, los jefes de campaña e incluso los candidatos, en épocas de elecciones. Si bien la pregunta parece sencilla, es casi imposible ponernos de acuerdo en cuál sería la respuesta más adecuada. E incluso ello nos llevaría a otras repreguntas: *¿cuando vota, busca continuar con una tradición política familiar?, ¿vota como vota el resto de la sociedad para sentirse parte de algo?, ¿es un grito de disidencia contra la clase política? ¿Qué es lo que quiere el votante?*

La historia nos muestra que desde los orígenes de la propaganda política, reiteramos las mismas formas de hacer las cosas para obtener los mismos resultados. Entre ellas, la personalización de los personajes que se quieren imponer al público, es la pata más importante de la construcción de la comunicación. Haremos un pequeño recorrido por figuras que marcaron la historia para pensar las distintas formas de personalización política.



Karl Marx, Friederich Engels, Vladimir Lenin y Iósif Stalin.

²². Director y Productor de cine, teatro y TV. Especialista en Comunicación Política y Campañas Electorales. Docente universitario y Periodista. Mail: sergiobaldassarre@gmail.com



4.1.1. El caso Hitler

Gracias a la tecnología, se han podido recuperar materiales históricos de archivo, en ciertos casos de épocas nefastas, como el de los orígenes de Adolf Hitler y el movimiento nazi.

De la mano de Joseph Goebbels, quien fue ministro para la Ilustración Pública y Propaganda del Tercer Reich entre 1933 y 1945, el nazismo incurrió en una grave manipulación de la opinión pública, con la única finalidad de mostrar un líder carismático, inteligente e inalcanzable, dispuesto a ponerse al hombro la decadencia de ese antiguo Imperio humillado en la Primera Guerra Mundial.

Hoy, con una visión crítica, nos es posible decodificar los mensajes subliminales que había detrás de esos anuncios radiales, afiches y piezas cinematográficas. Este metódico armado buscaba la imposición y monopolización de una ideología y cancelaba las libertades individuales que pudieran oponerse al régimen.

Todos estos elementos nos ayudan a pensar en la personificación de ese personaje ideal, construido no a partir de un pensamiento real, sino desde la personalización, de la salvación, de esa falta necesaria en la sociedad. Esta figura, casi como un dogma religioso, se vuelve incuestionable bajo una figuración de líder inquebrantable.

En la construcción de su imagen, Hitler parece haber entendido todo lo que se necesita para cautivar a las masas, a los ciudadanos, a las tropas, a los generales, a los enemigos y a los otros líderes del mundo. Su imagen es histriónica y comprende los distintos aspectos de quienes lo observan. Todo esto se complementa con la construcción de su imagen pública en los actos terroríficos, que arrastran voluntades y doblagan almas.

Pero es con todo ese conocimiento de la escena, que la propaganda nazi es la más efectiva en ese momento de la historia, capaz de generar el sometimiento de un pueblo que lo alzó como líder en pos de una nueva nación.

El desarrollo de los sistemas de gobierno -en paralelo de las sociedades-, generó otras posibilidades sobre la toma de poder y su aplicación. Comenzó a generarse un contrato social, en el que los gobernantes adquirieron sus privilegios a partir de la voluntad del pueblo que los eligió. En ese contexto, se establecieron diferentes puntos que favorecieron la construcción del líder en la propaganda:

- construcción simple de ideologías complejas.
- relato uniforme.
- colores característicos.
- patrones artísticos.
- visión y puntos de vista cinematográficos.
- estudios psico-sociológicos de la imagen.

4.1.2. El caso Rusia y la Unión Soviética

En la Unión Soviética, la vida política se vive desde otra mirada. Está el foco puesto sobre la persona y no sobre la nación, y la idea que la nación está formada por hombres y mujeres en igualdad de derechos y responsabilidades.

Veamos primero este ejemplo de **Lenin**. En esta imagen, está vestido como podría estarlo un maestro, un médico, un político, con ropa sencilla. Su gesto elegante muestra educación, corrección, está serio pero no genera distancia. **Su mirada hacia un lugar fuera de la imagen, más allá de nuestra vista, simboliza el porvenir.** Ahora bien, el estandarte, la bandera roja, lo secunda, lo envuelve. La ideología es él. Y nuevamente, esa masa homogénea que lo sigue, enuncia esa comunicación entre las clases y su líder.



Por otro lado, veamos el caso de **Stalin**. En esta imagen no se lo ve cómodo, justo en la era donde la imagen de un líder lo define todo. Su problema está en la mano que oculta, en que no es atractivo y esto le quita ventaja ante los dos pesos pesados con los que compite en la propaganda. Es así como sus asesores le dan una nueva impronta a su porte. **Stalin como líder duro, parco, pero de gran corazón, popular y en casi todas sus ilustraciones, enorme frente al poderío militar que dirige.** Su figura se alza por sobre todo mientras las banderas flamean a su alrededor y las maquinarias de guerra se despliegan con toda la furia. Pero él, a diferencia de Lenin, no mira al porvenir, sino que mira hacia la espera de su enemigo mortal, es decir, **Alemania**.

Sin embargo, **la propaganda stalinista tuvo un giro que lo muestra como estadista, como un amigo, como pensador, como el capitán de un gigantesco barco que ha zarpado hacia el futuro.** Aquí vemos la irrupción de los mensajes cotidianos y la figuración de un líder que no sólo sostiene su fuerza, sino que se comunica con su pueblo.

Esta figuración del líder carismático amado por su pueblo, también lo llevó a interpretar pequeños papeles en algunos filmes soviéticos de la época, donde su sola aparición era tal vez el elemento conductor del desenlace de la trama. Esta aparición frente a grandes multitudes generaba una cercanía pocas veces vista y generaba una sorpresa que reforzaba el carácter propagandístico de esta figura.

“Stalin protagoniza la dirección de las masas en la triple condición imaginaria de “jefe, maestro y amigo”, conductor ya infalible del proceso de construcción del socialismo. La guerra contra Alemania lo convierte en generalísimo de corte napoleónico, y con la victoria alcanza la apoteosis. Resultaba herético cualquier detalle que en las representaciones dejara de resaltar su grandeza. Stalin sólo podía ser presentado como un superhombre, con su efigie presidiendo las grandiosas realizaciones de la sociedad soviética. No existen para él consideraciones morales ni respeto hacia otra finalidad política que no sea la expansión de la potencia rusa, fundida con el camino hacia el comunismo”²³.



23. https://elpais.com/diario/2003/03/02/domingo/1046580760_850215.html



4.1.3. El caso China y Mao Zedong

Otra potencia que lleva la propaganda política a la máxima expresión es China. Por aquellos días, el líder **Mao Zedong** se construye bajo la **figura grandilocuente del líder revolucionario**. De aspecto sencillo, pero siempre con una sonrisa que busca la simpatía de la comunidad.

En el plano ideológico, Mao asumió los planteamientos del marxismo-leninismo, pero con matices propios basados en las características de la sociedad china. En particular, **el comunismo de Mao otorga un papel central a la clase campesina como motor de la revolución**. En este sentido, el mensaje debe ser claro y simple de asimilar; es decir, se gana desde la facilidad de llegar con ideas claras a todos los sectores masivos.



En esta línea, la simbología de la propaganda China dio un vuelco novedoso, cambiando al protagonista. Si bien Mao se presenta como una figura omnipresente, en la siguiente imagen vemos por delante un militar, un campesino y un policía. Detrás, el pueblo unícorde marchando, todos con el libro rojo. Y de fondo, el líder que los guía hacia la nueva misión. En esta imagen, la delegación de la confianza en el pueblo es importante, una especie de "vayan y comuniquen lo que yo les he enseñado".

Otro avance novedoso en esta nueva forma de propaganda es la exhibición de otras figuras que no exhiben al líder. En estas series, los protagonistas son el pueblo, la gente común; todo forma parte de un mismo entramado que busca poner en primer plano la ideología. En el siguiente afiche podemos observar el progreso, la educación, la protesta social, la paz, la armonía de clases e incluso a la mujer en un rol fuerte, un aspecto que no se representará en otras culturas.



4.1.4. Los Estados Unidos y el avance del marketing

El caso de Estados Unidos no queda atrás. En este país, desde la muerte de Lincoln, el culto a la personalidad destaca valores inconmensurables sobre sus presidentes y sus líderes.

Con un fuerte uso en materia de los medios, la simbología y el uso reiterativo del color, EE.UU. se destacó en el culto a la personalidad desde la mítica creación del **Tío Sam**, como totalizador de una nación, con características serias, temerarias, guerreras y nacionalistas. Esta figura fue la llamada de atención a los pueblos del mundo que se atrevan a desafiar el poderío americano, pero también fue generadora de la conciencia pública en los propios ciudadanos.

Los norteamericanos tienen profundo respeto por los medios de comunicación y el efecto que generan. Hay un fuerte aprovechamiento de los medios masivos, como el cine, que tiene una ley de promoción que obliga a mostrar la bandera norteamericana en cada film realizado en los EE.UU. O incluso en el caso de los cómics, donde se busca la repetición de los colores azul, blanco y rojo.

En estos casos, casi no se necesitan líderes. Están ahí: en las revistas, en la radio, en el cine. Las representaciones son míticas, poderosas, simbolizan el sentir patriótico de los colonos y arrastran los valores, los sitios históricos, las leyendas, las heroicas guerras en pos de la reivindicación de "lo americano".

Sin embargo, incluso con esta proliferación de contenido, incluso con la imposición de candidatos, líderes, famosos e incluso enemigos públicos, la propaganda política se empieza a ver interrumpida por un nuevo proceso. Y es que la llegada de la TV lo cambia todo, instalándose como el medio de comunicación infalible y poderoso que maneja y moldea la opinión pública de forma cada vez más acelerada.



4.1.5. De la propaganda a la publicidad

El nacimiento de la televisión como fenómeno cambió el tipo de mensaje en la construcción de la opinión pública. El exponencial crecimiento de la publicidad comenzó progresivamente a formar una cultura de consumo donde todo lo que importa es el éxito de las campañas comerciales y la venta de productos.

Los principales comandos de campaña de los políticos más reconocidos de EE.UU. comenzaron a mirar la publicidad con un ojo crítico, viéndola como un canal efectivo para llegar a los votantes. Así comenzó a haber un manejo de las campañas políticas, como si se trataran de publicidades comerciales, poniendo énfasis en varios puntos de su construcción:

- mejor calidad de imagen
- una postura casi actoral de los candidatos
- piezas audiovisuales memorables
- historias de vida elocuentes
- musicalización de los mensajes

Estos son algunos aspectos que las campañas comenzaron a generar en pos de aprovechar ese terreno conquistado por la publicidad. Los publicistas exitosos de la Avenida Madison fueron conocidos especialmente por manejar el boom publicitario de las décadas del cincuenta y sesenta, que generó millones de dólares y las mejores publicidades de la época. Este momento cambió el concepto de la imagen y la forma de comunicar los mensajes: la fotografía reemplazó las ilustraciones y los slogans se volvieron parte esencial.

El economista Anthony Downs esbozó una respuesta sobre esta incidencia de la mercadotecnia en las campañas políticas, asegurando que “la lógica electoral política se homologa a la lógica económica” (Juárez, 2003). Downs plantea un esquema claro e interesante:

En el mundo económico hay un empresario que necesita de un consumidor que adquiera su producto a un precio que le parezca razonable, mediante una campaña publicitaria destinada a dar a conocer la marca y que le convenza de lo necesario que será ese producto para su vida.

En el mundo político hay un candidato que necesita de un votante, que por sus propuestas de campaña puede acompañar con su voto, en caso que el mensaje y las propuestas acompañen su ideología y se sienta representado.

Esta analogía permite pensar que un candidato podría ser presentado al votante de la misma forma en que se presenta un producto comercial. Por supuesto que se buscaba generar otro sentido en la forma de comunicar, pero se pensaba en las mismas oficinas y se filmaba en los mismos estudios donde se grababan las publicidades de Ford o Coca Cola. Todo había cambiado.

A partir de este momento, hablar de marketing político era bien visto y es utilizado en forma global como un conjunto de técnicas empleadas para influir en las actitudes y las conductas ciudadanas a favor de ideas, programas y actualizaciones de organismos o personas determinadas que detentan el poder, intentan mantenerlo y consolidarlo. El marketing político se utilizará con mayor frecuencia durante las campañas políticas y cuando se esté en el poder (...) Es el marketing que pueden realizar las organizaciones políticas y los poderes públicos, para influir en el comportamiento de los ciudadanos y alcanzar sus fines. (Ortega, 1990:273)

Asimismo, el especialista en marketing Francisco Javier Barranco Saiz, describe cuatro puntos esenciales para pensar las técnicas del marketing político:

- **Investigación del mercado político:** el análisis de lo que el mercado necesita de los políticos y hacia dónde va. De esta investigación se determina el perfil del líder, el programa y medio publicitario más adecuado a cada segmento electoral.
- **Técnica o política del producto:** de las ideas de los electores deberán surgir ideas para realizar los programas de trabajo y saber cual es el perfil del candidato a elegir.
- **Técnica de venta política:** son las acciones que el candidato realiza para convencer al mercado electoral y obtener su voto, apoyado por los medios de comunicación.
- **Publicidad política:** es suministrar información adecuada para que el elector pueda decidir por quién votar.

Así, con las reglas claras, las campañas comienzan a tener resultados muy certeros y precisos, casi como si se tratara de un estudio de mercado. El marketing político establece la importancia de no dejar nada al azar, ser efectivo en los contenidos y destacar con buenas imágenes y slogans que penetren la opinión pública, entendiendo que la imagen de un candidato lo es todo. Un claro ejemplo es la campaña a la presidencia de John F. Kennedy, que se destacó por utilizar el blanco y negro en su rostro, ya que el 70% de los votantes lo conocía por sus apariciones en televisión, que en ese entonces era en blanco y negro. Esto demuestra la necesidad de asociación y la incidencia en la sociedad de los medios publicitarios. La campaña fue exitosa.

Como vimos en los diferentes ejemplos a lo largo de la historia moderna, la personalización es algo que está inmerso en nuestro acontecer político desde principios del siglo XX. También es cierto que en las últimas décadas, las tradiciones partidarias fueron dejando lugar, cada vez con mayor fuerza, a las figuras políticas. Esto se dió, principalmente, por la irrupción de los medios masivos de comunicación, que cambiaron la forma de llegar a los interlocutores. Entender este primer concepto permite analizar la comunicación política con otras herramientas y poder pensar en el rol de los medios de comunicación desde esta perspectiva.

Ahora bien, ¿podemos creer que la OP le dé más importancia a la estética del mensaje o de quien lo emite, que al propio mensaje?, ¿es posible pensar que las ideas vuelvan a estar por encima de la imagen, o es ya un camino sin retorno?



4.2. La irrupción de las redes sociales en la política

Augusto Reina

4.2.1. Nuevo contextos, nuevas herramientas

Los cambios en las herramientas de la comunicación política son altamente susceptibles a los cambios sociales y tecnológicos de cualquier sociedad. Hablar de herramientas (televisión, radio o redes) es altamente dependiente de un momento histórico y, como tal, contingente. Por ejemplo, hace 10 años Facebook tuvo su auge y comenzó a ceder paulatinamente el lugar a nuevas redes, que a su vez se posicionaron para luego ser reemplazadas por otras. Es decir, la tendencia predominante de hoy puede ser una antigüedad dentro de poco tiempo. Las transformaciones son tales, que incluso las palabras nos quedan viejas en la boca. Lo importante es poder interpretar estas pautas del contexto y comprender las herramientas disponibles en cada momento.

Las nuevas herramientas son como capas geológicas que se van acumulando en el mapa de medios y en los hábitos de consumo de una sociedad. **Ningún medio deja de existir sino que muta, constantemente y a velocidades inusuales.** Como planteaba el filósofo Marshall McLuhan, **“todo medio recupera algo previamente obsoleto”**. En este sentido, Internet potenció la radio a través de las plataformas online y amplificó la globalización de los contenidos televisivos a través de Youtube. La televisión amplificó las radionovelas y así sucesivamente. Ningún medio aplasta realmente al otro tanto como lo transforma. **La evolución en el mapa de medios y el consumo informativo de la sociedad requiere que nos adaptemos a dos tendencias centrales que reconfiguran el escenario donde los gobiernos comunican: la diversificación de canales y la sobreinformación.**

Hace 20 años, cualquier gobierno u organización que quisiera comunicar, contaba con menos herramientas que las actuales. Hasta mediados de los años 90, los canales de información disponibles eran limitados y la atención pública estaba monopolizada, de facto, por una reducida cantidad de medios de comunicación. Aún cuando uno quisiera escaparle a los contenidos, las opciones alternativas eran escasas. Unos pocos canales de televisión abierta, algunas radios y los principales diarios. **Con la llegada del cable, la atención del público se diversificó. El rating de la televisión abierta comenzó a caer progresivamente (hasta el presente), la oferta de cable creció, la radio mutó su público e Internet acaparó un público cada vez más grande.**



Internet era un medio inaccesible, al que solo podían acceder 5 de cada 100 ciudadanos. Las redes sociales no existían ni en la imaginación de sus fundadores y la publicidad online necesitaría muchos años más para aparecer. Hace 20 años sólo se podían usar vías de comunicación como la televisión abierta local, algunos canales de cable, la prensa gráfica, las radios e incluso cierta presencia en cartelería de vía pública.

En pocos años, pasamos de tener un público cautivo de unos pocos medios a un público desperdigado por muchísimas islas de consumo personal. Antes, la presencia en medios aseguraba un posicionamiento masivo. Hoy, la atención del público se diversifica y eso complica llegar a los volúmenes de audiencia que antes se alcanzaban con unos pocos medios. Cuando este proceso de multiplicación de canales y consumos de medios se expandió, las formas tradicionales de comunicar entraron en crisis. La cantidad de estímulos comunicacionales a los que estamos sometidos se ha multiplicado exponencialmente. Este cruce entre hiperatención y sobreinformación limita fuertemente la facilidad para comunicar de cualquier organización, sea pública o privada. Tener presencia en los medios se convirtió en un commodity. Virtualmente todos los gobiernos podían conseguir, de una u otra forma, presencia en los medios. La pelea dejó de ser por la presencia y pasó a ser por la atención.

Todas las herramientas de comunicación tradicionales (televisión, radio, prensa gráfica y vía pública) tienen un denominador común: son masivas pero no rastreables. Es decir, se trata de estímulos lanzados a cielo abierto con poca capacidad de control sobre la llegada del mensaje. Nada móvil, nada portable, nada directo ni trazable. La mayoría de estos medios tenían posibilidades acotadas para segmentar al público con precisión. Pocas con posibilidad de cuantificar el impacto, de trazar el estímulo o de evaluar la comunicación. Los gobiernos comunicaban todo a todos y luego quedaba en manos del ciudadano seleccionar qué temas le parecían más acordes a sus intereses. Los tiempos cambiaron. Hoy tenemos un archipiélago de medios, redes y canales de información difícil de cuantificar e imposible de controlar.

El resultado de mantener el formato comunicacional del pasado en un contexto de sobreinformación es la anulación del mensaje; es decir, la supresión total del interés del público. El resultado es un diálogo de sordos, donde uno dice cosas que el otro no quiere escuchar y eventualmente se llega a una saturación en ese público. Por lo que este modelo tradicional comercial, este "contar y vender" que busca generar un monólogo gubernamental antes que una conversación pública, está en crisis.

A pesar de las buenas intenciones de muchos gobiernos, el esquema de comunicación continúa basado en sus propios intereses en lugar de las necesidades y demandas de la población. Muchos gobiernos intentan atraer la atención del público todo el tiempo. Pero el cambio de perspectiva nos lleva a enfocarnos en un diálogo más abierto e interconectado que contemple los intereses y reclamos de la ciudadanía.



4.2.2. Herramientas de comunicación: directas e indirectas

Hace dos décadas, lo más habitual para informar al público era relacionarse con la prensa a través de una serie de herramientas estructuradas, como los comunicados o gacetillas de prensa; y otras no estructuradas, como las entrevistas en medios. A esas se le sumaban las herramientas publicitarias como la publicidad televisiva, radial, gráfica y cartelera de vía pública y en obras del gobierno. Ante un mapa de reducidos estímulos comunicacionales eso parecía suficiente.

Hoy tenemos una nueva realidad mucho más portable. *¿Qué es lo que sucede hoy cuando la mayoría de la gente se para en el semáforo? ¿A dónde miran? ¿En la mayoría de los subtes, colectivos o trenes qué es lo que están mirando?* El teléfono celular agrega una faceta personal al ocio individual. Eso no significa que la vía pública carezca de importancia, pero lo cierto es que hoy tiene mayor competencia por la atención de un público que hace quince años era virtualmente cautivo. Esto no es una crítica al uso de la vía pública, sino la **invitación a una reflexión sobre ciertos hábitos y pautas que reflejan trazas de un pasado comunicacional que no refleja lo que sucede en la actualidad**. Parte de esas tecnologías están vigentes y tienen validez pero asumirlas como las mejores herramientas para la actualidad sería un error.

Al expandirse la oferta de caminos informativos, multiplicarse las vías comunicacionales y reducirse la atención del público, los esquemas de comunicación de los gobiernos se han ido complejizando. No sólo han crecido los canales; también lo han hecho los equipos de comunicación de los gobiernos y los formatos que se usan. Esta expansión, sin la debida organización interna, genera aún más confusión en el uso de las herramientas.

La implementación de protocolos de comunicación o guías de estilo, permite generar un criterio compartido para obtener mayor uniformidad del mensaje. Su principal objetivo es brindar al equipo de trabajo pautas homogéneas y coherentes para mantener el estilo de la comunicación en los diferentes canales. Estos criterios son compartidos a todo el grupo de trabajo, para tener un mismo parámetro de formatos y estilos de la comunicación. Se utilizan como una guía para sintetizar un conjunto de criterios y parámetros para comunicar cualquier medida de la gestión. Funcionan cómo el estándar mínimo de una comunicación de gobierno. Establecen reglas de estilo para las fotos, los formatos de las gacetillas, los posteos de redes, el formato de las conferencias de prensa, los actos públicos e incluso los procesos de crisis. **Su meta es establecer un criterio común para los mensajes que se busca transmitir, las palabras que se procuran destacar o los canales por los cuales se busca comunicar cada tipo de noticias.**

Estos protocolos buscan asegurar cierto piso de nivel y evitar la dispersión que genera el contexto descrito. Son el mínimo estándar comunicacional, no el máximo. Cuando el mínimo se hace práctica diaria, pasamos de procesos estandarizados con pautas mínimas al absolutismo protocolar. Salir de la zona de confort es una necesidad de estos tiempos. Las tecnologías cambian y transforman nuestros modos de comunicarnos. A fin de ordenar estas diversas herramientas para comunicar, haremos una división entre directas e indirectas.



4.2.3. El ascenso de la comunicación directa

La estructura de atención de cada una de las audiencias ha cambiado radicalmente. Antes teníamos herramientas de comunicación masiva, con llegadas a grandes públicos sin capacidad de diferenciar con gran precisión. **En la actualidad, con la gran penetración de internet, las redes sociales y la generación de bases de datos contamos con una capacidad de segmentación muchísimo mayor.**

La comunicación directa refiere a las vías de comunicación cuya presentación no depende de la edición de un tercero. Una de las principales características del canal es que evita las mediaciones. En esta familia se encuentran muchas herramientas tradicionales, como la vía pública o el reparto de cartas, así como también las ampliaciones modernas, como el correo electrónico, los SMS o WhatsApp, que permiten una comunicación para llegar de forma personalizada y medible. Todas estas herramientas de comunicación directa han adquirido nueva centralidad con la creación de bases de datos. **Hoy, recolectando información sistemáticamente de aquellos públicos interesados en temáticas concretas, los gobiernos tienen la capacidad para generar bases de datos enriquecidas de los usuarios.** Antes no existía el medio adecuado ni la forma de capturar la información para llegar a segmentos tan puntuales. Esta capacidad de registrar los intereses, demandas y reclamos de la población, para darles una respuesta personalizada, es la novedad de nuestra era.

Las bases de datos bien administradas contienen formas de segmentar al público para que a cada sector le llegue el mensaje que corresponda. Pensemos como ejemplo, en la población de propietarios de autos de un municipio. Desde luego que no es la totalidad de la población sino un subgrupo identificable, a cuyos registros de datos es posible acceder. De forma particular se les puede hacer llegar el calendario de pago de patentes o modificaciones en la pauta de VTV ya sea por mail, llamado telefónico o mensaje de texto. O, pensando en otro ejemplo: cerca del 50% de la población de la Ciudad de Buenos Aires convive con una mascota. Son subgrupos que pueden tener muchos más intereses en común que la media en las plazas aptas para animales. A todos aquellos que no tienen mascota, ¿les interesa recibir noticias de zoonosis, calendarios de vacunación? Probablemente no. Pero seguramente todos los vecinos querrán estar enterados que hay un cambio sobre el horario de recolección de residuos, el aumento de los impuestos municipales o el pronóstico ante una sudestada.

Comprender la diferenciación de públicos y mensajes es fundamental para no generar un agotamiento con las comunicaciones. La administración estratégica de las bases de datos y la segmentación planificada ayuda a comprender los intereses y hábitos del público. Veamos algunas ventajas en las nuevas modalidades de uso de la comunicación directa:

a. La administración de resultados. Pensemos un ejemplo: se encarga una llamada a 40.000 registros telefónicos a través de IVR²⁴. A las 24 horas de hacer la llamada, podrá identificar:

- a) cuántos atendieron el teléfono y cuántos cortaron;
- b) cuánto tiempo se mantuvieron escuchando el mensaje cada grupo;
- c) cuántos estaban interesados en recibir mayor información (lo que retroalimenta la base para el futuro). Esto facilita ampliamente el círculo continuo de análisis, implementación y evaluación.

b. La trazabilidad: refiere a la capacidad de registrar la cantidad de comunicaciones que se ha hecho a una persona específica, tanto de parte del gobierno como reclamos del ciudadano. Siguiendo el ejemplo anterior, imagínese que luego de varias llamadas, envíos de mensaje de texto o mails, quedara registrado en la base de datos qué tipo de público tiene mayor predisposición a escuchar determinados mensajes y no otros. De manera que se puede comenzar a trabajar perfiles de usuarios según interés, demandas y reclamos para personalizar las comunicaciones.

c. El testeo: la siguiente ventaja es el ensayo A/B. Estas herramientas permiten testear cuál de los mensajes que se quiera comunicar es más efectivo durante el mismo proceso para mejorar su efectividad. Por ejemplo, se escriben dos mensajes diferentes y se manda uno a mil usuarios y uno diferente a otros mil usuarios para evaluar variaciones en la repercusión de cada uno. El que mayor impacto consiga, seguirá adelante. Lo mismo se aplica para redes sociales o correos electrónicos. El mensaje se va puliendo a medida que la herramienta crece. Cada segmento tiene consumos y preferencias particulares. Esa información se va sumando a la base y eso va generando la particularidad de cada comunicación.

24. Respuesta de voz interactiva (Interactive Voice Response en inglés). Consiste en un sistema telefónico que es capaz de recibir una llamada e interactuar con el humano a través de grabaciones de voz y el reconocimiento de respuestas simples, como «sí», «no» u otras.

Como toda herramienta, cada canal tiene su alcance y limitaciones. El repertorio de opciones es amplio y complementario. A menudo ninguna resuelve por sí sola la tarea de comunicar efectivamente y depende del equipo poder apreciar en qué contextos y bajo qué contenidos cada herramienta tiene mayores posibilidades de funcionar. Ahora, veamos brevemente las principales herramientas actuales de comunicación directa y sus características:

- **IVR (Interactive Voice Response):** son los llamados telefónicos automatizados, sin operador, sólo con grabación. **Permiten una vía amplia y directa de comunicación con gran velocidad. Sus costos son bajos pero las tasas de rechazo suelen ser muy altas.** La clave es encontrar el balance entre la importancia del mensaje y su brevedad. Se suelen conseguir tasas de efectividad mayores cuando los temas a comunicar son de interés público, como puede ser un cambio en los horarios de recolección de basura, una alerta climatológico o un espectáculo abierto al público.
- **Correo (tradicional y electrónico):** un formato tradicional, probablemente de los primeros usados en la comunicación política, con cierta vigencia. **Lo importante es, de vuelta, la relevancia del mensaje, el diferencial en el diseño del contenido y la segmentación del mensaje. Mejora su performance cuanto mayor sea la cercanía temática del envío.** Si se busca hacer un correo formal tradicional, se redacta la carta de modo general, se le pone membrete, va a un sobre y se manda. ¿Quién lee esa carta? Prácticamente nadie. Sí la audiencia no es específica al tema o el contenido no es diferenciable, se irá con la pila de correos basura.
- **Call center:** el creciente uso de los call center para responder demandas ciudadanas va en línea con un estilo de vida cada vez más mediado por la comunicación digital. Mientras los reclamos en dependencias gubernamentales tienden a la baja, la atención telefónica baja los costos y acelera los tiempos de ciertos procesos. **Los call center no son sólo utilizados para responder demandas o responder chats online. También son herramientas activas para comunicar acciones del gobierno.**
- **SMS:** con la caída de la telefonía fija y la penetración, prácticamente total, de los teléfonos celulares, **los mensajes de textos se volvieron un medio con capacidad de comunicación masiva. Son una herramienta personalizada y ágil para la notificación de trámites.** A menudo han sido útiles para comunicar de forma directa la entrega de documentación pública de organismos gubernamentales.
- **Whatsapp/Telegram:** **si bien es un canal que aún no funciona para enviar mensajes masivamente, es la red donde pasamos la mayor parte del tiempo.** Para tomar dimensión del fenómeno, investigaciones recientes muestran que el 84% de los contenidos que se comparte en formato digital sucede en canales por fuera de plataformas comerciales que permitan trackear al usuario. Se le llama “dark social” al contenido que se comparte sin capacidad de ser medido o trackeados por las analíticas clásicas de la web, en contraste con un posteo de Facebook o Twitter. Esta es la conversación pública que se da en aplicaciones como Whatsapp o Telegram. Muchos gobiernos han comenzado a usarla armando grupos de interés por temas concretos o como herramienta de coordinación de la comunicación. Incluso se han comenzado a usar bots de respuesta automática para algunos reclamos puntuales.
- **Redes sociales:** cada red tiene sus particularidades y audiencias. Facebook continúa siendo una red multimercado, transversal y masiva. La puerta de entrada de la política al mundo digital. Twitter está cada vez más anclada en un nicho de líderes de opinión y en franco descenso. Ambas redes ya son commodities para la comunicación política. La pauta a tener en cuenta para las nuevas redes es encontrar la forma de **generar contenidos innovadores que rompan la barrera del formato tradicional y se circunscriban a segmentos específicos de interés.**

4.2.4. ¿Qué comunicar en cada canal?

La estrategia de contenidos: más digital que tradicional

Con el cambio de los canales, también mutaron los formatos comunicacionales. ¿Acaso podrían imaginar efectiva una gacetilla de prensa posteada en Facebook? **Cada medio tiene su estilo y cada época su contenido.** Los diarios han aumentado los espacios visuales de sus páginas, los noticieros disminuyen el tamaño de sus secciones y las redes premian la informalidad. Sin embargo, **lo más usual en la comunicación de los gobiernos es pensar los contenidos desde un formato unificado y en comportamientos estancos.** Los de prensa por un lado, los de redes por el otro, los de comunicación directa por el suyo y así sucesivamente. Cada uno trabaja con su impronta y estilo de acuerdo a sus propias prácticas y no las de la audiencia. A esa diferencia, dada por el hábito de desempeñarse en un área, se le suma la tradición de trabajar los contenidos desde la formalidad periodística de la comunicación pre-internet antes que en la era multimediática actual.

Buscando invertir esto, los gobiernos de Canadá y del Reino Unido tomaron un camino diferente. **En vez de pensar sus contenidos en analógico y luego pasarlos a digital, todo los contenidos de la comunicación de gobierno son digitales y abiertos por defecto. Es decir, se diseña la estrategia y las herramientas de comunicación pensando en lo digital como el canal principal, en lugar de pensarlo como formato secundario.** Esta diferencia, que parecería mínima, implica un cambio de mentalidad. No se trata de pensar un comunicado de prensa y luego publicarlo en la red sino **desarrollar una perspectiva comunicacional que integre la web, las redes sociales y los canales de comunicación tradicionales, tanto eventos, actos como discursos públicos.**

La centralidad de los contenidos como estrategia, se dirige a conectar con los sentidos de una decisión. **Este enfoque trata de darle una narrativa que le de sentido estratégico a los ejes comunicacionales en función de las prioridades del público, ya no de la agenda del gobierno.** Para esto, hace falta cambiar la concepción habitual hacia una comunicación centrada en la audiencia antes que en las necesidades del gobierno. **Al arrancar pensando el contenido desde el marco de la audiencia, ya se acortan muchos pasos de distancia en el uso del lenguaje, la formalidad, la estética y la presentación de las ideas. Incluso existe una posibilidad de mayor difusión. Con un mensaje eficaz, diferencial y atractivo los canales absorben mejor el mensaje.** Hoy, con un contenido diferencial y compatible, la brecha es menor. Y si hay algo que prima en estos tiempos es la elasticidad, la creatividad y la flexibilidad para adaptarse a los cambios en la demanda. Por eso, en este sentido, es importante adaptar para comunicar mejor y comunicar mejor para seguir transformando.

5.

Ni fanática de los boliches, ni loca: la importancia de comunicar con perspectiva de género

Giuliana Fernández²⁵

5.1. ¿De dónde partimos? Estado de la situación

En Argentina hay un femicidio cada 24 horas.

Los varones cobran un salario 20,2 por ciento mayor que las mujeres: el salario bruto promedio de trabajadores de unidades productivas es de \$51.203, mientras que el de las trabajadoras es de \$42.585.

Un 45 por ciento de las mujeres en el mercado laboral posee estudios terciarios (completos o incompletos), mientras que esa proporción es inferior al 30 por ciento en varones. Sin embargo, casi el 30 por ciento de las mujeres se inserta en puestos no calificados, mientras que esa proporción es de 15 por ciento en varones, según el informe del Ministerio de Desarrollo Productivo de la Nación: *Brecha salarial de género en la estructura productiva argentina (2020)*.

Por otro lado, los varones constituyen el 57 por ciento del total de los ocupados. De ellos, el 8,5 por ciento tienen puestos de jefatura o dirección, mientras que este porcentaje en mujeres es del 4,7 por ciento, según el informe del Ministerio de Economía de la Nación: *Las brechas de género en la Argentina Estado de situación y desafíos (2019)*.

Asu vez, el 88,9 por ciento de las mujeres realiza tareas domésticas no remuneradas y dedican a este tipo de labores un promedio de 6,4 horas semanales. Mientras tanto, sólo el 57,9 por ciento de los varones participa en estos trabajos, a los que les dedican un promedio de 3,4 horas semanales, según el informe del Ministerio de Economía anteriormente citado.

¿Qué pasa en los medios de comunicación, en la comunicación institucional, en nuestra redes sociales? ¿Cómo se comunica? ¿Qué se comunica? ¿Existe una visibilización de esta situación de desigualdad? ¿Pueden los diferentes dispositivos de comunicación quedar al margen de la incorporación de la perspectiva de género? De esto tratará este artículo.

25. Licenciada en Sociología (UBA) y periodista (ETER). Maestranda en Sociología Económica (IDAES) y especialista en Comunicación Política. Se desempeña en la administración pública y como docente. Además, colabora como columnista en diferentes medios. Trabajó en el ámbito privado, siempre vinculada al ámbito político y la comunicación. Mail: giulianacfernandez@gmail.com

5.2. Sobre el lenguaje: qué es y por qué es necesario nombrar a todos, todas, todes

Como se mencionaba anteriormente, la violencia hacia las mujeres y las desigualdades en diferentes ámbitos ocurren cotidianamente. Comenzando con los femicidios, pasando por la brecha salarial y también observando las formas en que se comunica. En este sentido, retomando a Segato (2018), se entenderá que “la agresión sexual que conseguimos tipificar como crimen es la punta del iceberg de un comportamiento social extenso y normalizado, que constituye una espiral de violencia cuyos innumerables actos y prácticas perfectamente estabilizadas en las rutinas cotidianas en todos los ámbitos no son criminalizados por la ley porque, en verdad, no podrían serlo” (Segato; 2018). De esta manera, repensar las formas en que comunicamos y cómo comunicamos puede (y debe) ser uno de los caminos para dar mayor visibilización a las diferentes realidades de las mujeres y disidencias y, sobre todo, para generar espacios cada vez más justos e igualitarios.

Según el informe del Ministerio de las Mujeres, Géneros y Diversidades de la Nación: *(Re) Nombrar: Guía para una comunicación con perspectiva de género (2020)*, el lenguaje es un instrumento de transmisión y construcción de sentidos comunes y, por eso, es un insumo central para visibilizar identidades y reconocer derechos de grupos históricamente discriminados y negados. En este sentido, el informe explicó que el modo en que hacemos uso del lenguaje no es nunca neutral en relación a los géneros e identidades y siempre está cargado de sentidos e ideología, por lo que el uso del lenguaje inclusivo, que tenga en cuenta las diferentes identidades, permite desarmar estereotipos y promover la igualdad entre los géneros.

La utilización del genérico masculino para designar a todos, todas, todes, genera, entre otras cosas, la invisibilización de los diferentes géneros y también, “induce a generar el efecto de sentido de que la población femenina y LGBTI+ son identidades de segundo orden” (Minoldo y Balián; 2018). Tal como indicaron Minoldo y Balián (2018), el lenguaje sexista implica referirse a la persona genérica como el hombre o identificar lo masculino con la humanidad. Esto que para muchos, muchas, muchas puede ser simplemente “palabras” genera violencia simbólica y en definitiva la no posibilidad de existencia. La violencia simbólica “es, en realidad, un componente fundamental para la reproducción de un sistema de dominio donde les dominades no disponen de otro instrumento de conocimiento que aquel que comparten con les dominaderes, tanto para percibir la dominación como para imaginarse a sí mismas. O, mejor dicho, para imaginar la relación que tienen con les dominaderes” (Minoldo y Balián; 2018). Por esto, se hace fundamental la incorporación de perspectivas de géneros en la forma en que nos comunicamos. Sin embargo, ¿qué sucede en los medios de comunicación?

5.3. Medios de comunicación por dentro

Entendiendo que los medios de comunicación son actores políticos con intereses y metas (Eilders, 2000; en Aruguete, 2015), y canales mediante los cuales tiene lugar la construcción de cogniciones socialmente compartidas (D'Adamo, García Beaudoux y Freidenberg, 2000); que además, desempeñan un papel central en la formación de la opinión pública y como fijadores de la agenda (Aruguete, 2015), y que no son agencias de información neutrales que proveen un foro para otros actores ni actúan con independencia del ámbito político, sino que contribuyen en la instalación de los asuntos que serán considerados importantes por el público, **¿qué sucede en relación a la incorporación de la perspectiva de género?**

En primer lugar, **es necesario resaltar que en Argentina el 64 por ciento de las y los egresados de comunicación son mujeres, pero sólo el 30 por ciento de las personas que trabajan en empresas periodísticas lo son.** Además, el 78 por ciento de los medios está dirigido por varones cis, según los datos recabados por Fundeps Argentina, Comunicar Igualdad y publicados por LatFem.

¿Influye esto en la forma de nombrar? Spoiler alert: sí, y mucho. Veamos ejemplos:



La mujer loca, la mujer decorativa, la mujer parásita. ¿Cuántas veces vimos estas adjetivaciones hacia el género masculino? ¿Que tipo de noticia periodística relevante se transmitió con estas definiciones? ¿Qué lugar ocupan las mujeres así nombradas? Si bien, a partir de la militancia del colectivo feminista, este tipo de publicaciones son cada vez menos frecuentes, aún hoy es necesario remarcar, resaltar y trabajar para que dejen de ser formas socialmente aceptadas de nombrar. ¿Qué podemos hacer? A continuación algunos pasos a seguir para construir lenguaje con perspectiva de género.

- **Utilizar términos genéricos, colectivos e inclusivos.** Por ejemplo: evitar el uso de “hombre” y reemplazarlo por persona.
- **Utilizar imágenes representativas de todos, todas, todes.** Evitar imágenes que sólo sean representativas de varones.
- **Nombrar a las personas con el nombre de pila elegido y respetar su identidad de género autopercebida.**
- **Evitar expresiones descalificantes y peyorativas.** Por ejemplo: “maricón”.
- **Ante situaciones de violencias por motivos de género: evitar referirnos a la persona como víctima** y utilizar expresiones como: “mujer en situación de violencia” o “persona en situación de violencia”.
- **Utilizar la referencia “LGBTI+” para nombrar a lesbianas, gays, bisexuales, travesti, trans, intersex.** Cabe destacar que el uso del “+” busca ser una opción que reconozca nuevas identidades.

Es importante resaltar, tal como se indicó en el informe de América Latina Género: Manual de género. Recomendaciones básicas para el ejercicio del periodismo con enfoque de género (2011), que comunicar con enfoque de género no es necesariamente escribir, informar o hablar sobre mujeres, ni tampoco tener una sección específica para tratar temas de mujeres. Por el contrario, **es incorporar la perspectiva de género de forma transversal y generar temas y agenda de género entendiendo que no es un asunto de mujeres, sino un asunto de todos, todas, todes. "Se trata de entender el género como categoría de análisis transversal en todo el proceso comunicativo, es decir, que toda la información, todos los temas en las diferentes secciones, sean tratados con perspectiva de género"** (América Latina Género: Manual de género. Recomendaciones básicas para el ejercicio del periodismo con enfoque de género. 2011).

Por otro lado, cabe destacar que no sólo en los medios de comunicación es urgente y necesaria la incorporación de la perspectiva de género, **también en las instituciones públicas, en sus comunicaciones, es sus formas de referirse a las y los trabajadores, en las imágenes que se publican, ¿o acaso sólo hay varones en actos públicos?, ¿o acaso sólo hay trabajadores identificados con el género masculino? Tomar en cuenta la existencia de las diversidades y nombrarlas es una de las formas de generar espacios más igualitarios y, sobre todo, es darles existencia.**

Repensar y modificar las formas en que nos comunicamos, en que comunicamos, en que nombramos, es fundamental, especialmente cuando hablamos desde instituciones públicas que buscan incluir a todos, todas, todes. En este sentido, como indicó Segato (2018): **"Así como comprender la historia del patriarcado es entender la historia de la esfera pública y del Estado, de la misma forma, en el centro de todas las cuestiones, entender las formas de la violencia de género hoy es entender lo que atraviesa la sociedad como un todo"**.

Bibliografía

- Amado Suarez, Adriana; Castro Zuñeda, Carlos (1999): *Comunicaciones Públicas*. Buenos Aires: Temas Grupo Editorial.
- Anderson, Benedict (1993): "Viejos imperios, nuevas naciones"; en Delannoi, Gil y Taguieff, Pierre-André (compiladores): *Teorías del nacionalismo*. Barcelona: Paidós.
- Aruguete, N. (2009): *Estableciendo la agenda. Los orígenes y la evolución de la teoría de la Agenda Setting*. Buenos Aires: Ecos de la comunicación.
- Aruguete, N. (2013): *La narración del espectáculo político: Pensar la relación entre sistema de medios y poder político*. Austral Comunicación, 2(2), 205-216. Buenos Aires: CONICET.
- Aruguete, N. (2015): *El Poder de la Agenda*. Buenos Aires: Editorial Biblos.
- Badía, Luis (1996): "La Opinión pública como problema"; en *Revistas de comunicación N°10*. Barcelona: Voces y culturas.
- Balián, J.; Minoldo, S. (2018): *El Gato y la Caja*. Disponible en <https://elgatoylajaja.com/la-lengua-degenerada>. Información recuperada el 04.06.18.
- Berger, Peter; Luckman Thomas (1983): *La construcción social de la realidad*. Madrid: Amorrortu Editores.
- Berrocal, Salomé (2003): *Comunicación política en televisión y nuevos medios*. Barcelona: Ariel.
- Blumenthal, Sydney (1980): "The permanent campaign"; en Gutierrez-Rubí, Antoni (2014): *Campaña y comunicación permanente*. Ecuador: El Telégrafo. Disponible en <https://www.gutierrez-rubi.es/2014/10/27/campana-y-comunicacion-permanente/>. Información recuperada el 27.10.14.
- Blumenthal, Sydney (1980): *The permanent campaign*. Boston: Beacon Press.
- Boin, Arjen; T Hart, Paul; Stern, Eric; Sundelius, Bengt (2007): *La política de la gestión de crisis: el liderazgo público bajo presión*. Madrid: INAP.
- Bonilla Vélez, Jorge Iván (2004): "Re-vistando el concepto de comunicación política"; en *Revista Mediaciones vol. II*, fascículo 3. Bogotá: Fondo Editorial Corporación Universitaria Minuto De Dios.
- Bourricaud, François (1992): "Sobre la noción de comunicación sociopolítica"; en Jean-Louis Labarrière, Christian Lazzeri (et al): *Teoría política y comunicación*. Barcelona: Gedisa.
- Castell M. (2009): *Comunicación y Poder*. Madrid: Alianza Editorial
- Castells Manuel (1998): *La era de la información: Tomo II*. Madrid: Alianza Editorial.
- Castillo Esparcia, A. (2011): "Los medios de comunicación como actores sociales y políticos. Poder, medios de comunicación y sociedad", en *Razón y Palabra*, n. 75.
- Castro Camacho, Angélica; Cubero Hernández, Esteban; Borja Cabral, Flavia; Gordillo Piña, Lirians; Chaves, Luisa Ochoa; Agurto, Nathaly Chaher, Sandra; Vielka, Vásquez (2018): "Políticas de Comunicación y Género en América Latina"; en Chaher, Sandra (comp): *Cerrando un ciclo*. Buenos Aires: Comunicación para la igualdad Ediciones.
- Corella Torres, Norberto (2005): *Propaganda Nazi*. México: Porrúa.
- Costa, Joan (2006): *Imagen corporativa en el siglo XXI*. Buenos Aires. La Crujía ediciones.
- Crespo Ismael; Garrido Antonio; Carletta Ileana; Riorda Mario (2011): *Manual de Comunicación Política y estrategias de Campaña*. Buenos Aires: Biblos.
- D'Adamo, Orlando; García Beaudoux, Virginia; Lavinsky, Gabriel (2007): *Comunicación política y campañas electorales*. Estrategias en elecciones presidenciales. Barcelona: Gedisa.
- D'Adamo, Orlando; García Beaudoux, Virginia; Freidenberg, Flavia (2007): *Medios de comunicación y opinión pública*. Madrid: McGraw Hill.
- D'Adamo, Orlando; García Beaudoux, Virginia; Freidenberg, Flavia (2002): *Medios, efectos políticos y opinión pública. Una imagen ¿vale más que mil palabras?* Buenos Aires: Editorial Universidad de Belgrano.
- D'Alessandro, M.; O'Donnell, V; Prieto S.; Florencia Tundis F. (2020): *Las brechas de género en la Argentina Estado de situación y desafíos. Dirección de Economía, Igualdad y Género*. Ministerio de Economía.
- De Fleur, Melvin L; Dennis, Everette E. y Ball-Rokeach, Sandra J (1982): *Teorías de la comunicación de masas*. Barcelona: Paidós.
- Deustch, Karl W. (1966): *Los nervios del Gobierno. Modelos de comunicación y control políticos*. Buenos Aires: Paidós.
- Dikotter, Frank (2019): *La tragedia de la liberación: una historia de la Revolución china*. Barcelona: El Acantilado.
- Downs, Anthony (1992): "Teoría económica de la acción política en una democracia"; en Batlle i Rubio, Albert (coordinador): *Diez Textos Básicos de Ciencia Política*. Barcelona: Ariel.

- Downs, Anthony (1997): *An Economic Theory of Democracy*. Estados Unidos: Longman.
- Durán Barba, Jaime y Nieto, Santiago (2006): *Sexualidad, Internet y Política*. Buenos Aires: FCE.
- Durán Barba, Jaime; Nieto, Santiago (2010): *El arte de ganar*. Buenos Aires: Debate.
- Durán Barba, Jaime; Nieto, Santiago (2017): *La política en el Siglo XXI*. Argentina: Penguin Random House.
- Eco, Umberto (1973): *Apocalípticos e Integrados ante la cultura de masas*. Barcelona: editorial Lumen.
- Eco, Umberto (1988): *Signos*. Barcelona: Editorial Labor.
- Edelman, Murray (1991): *La construcción del espectáculo político*. Buenos Aires: Manantial.
- Elizalde, Luciano (2017): *Manejando el disenso*. Buenos Aires: Crujía.
- Elizalde, Luciano; Riorda, Mario (2006): "La comunicación gubernamental: problemas y soluciones estratégicas", en Elizalde, Luciano; Fernández Pedemonte, Damián; Riorda Mario: *La Construcción del Consenso: Gestión de la Comunicación Gubernamental*. Buenos Aires: La Crujía.
- Fabbrini, Sergio (2009): *El ascenso del Príncipe democrático. Quién gobierna y cómo se gobiernan las democracias*. Buenos Aires: Fondo de Cultura Económica.
- Freud, Sigmund (1984): *Psicología de las Masas y Análisis del Yo. Tomo XVIII*. Madrid: Amorrortu.
- Galup, L.; Fernández, G; Rozen, J (2018): "Las redes como articuladores de nuevas demandas", en Marea Verde. *Lo que debate nos dejó. Sociales en Debate*. Facultad de Ciencias Sociales. Universidad de Buenos Aires.
- Gergen, David; Lewis, Ann; Izurieta, Roberto (2005): *Cambiando la escucha: comunicación presidencial para ciudadanos indiferentes*. Buenos Aires: La Crujía.
- Giddens, Anthony (2000): *Un mundo desbocado. Los efectos de la globalización en nuestras vidas*. Madrid: Taurus.
- Gonzaga Motta, Luis; Ubirajara, da Silva (1982): "Crítica a las políticas de comunicación: entre el Estado, la empresa y el pueblo"; en *Revista Comunicación y Cultura en América Latina*, vol. 7, nro.7. Brasilia: Universidade de Brasilia.
- González Herrero, Alfonso (1998): *Marketing preventivo: la comunicación de crisis en la empresa*. Barcelona: Bosch Casa Editorial.
- Gorki, Maksim (1907): *La madre*. Rusia: Publicación del Soviet.
- Habermas, Jürgen (1981): *La transformación estructural de la vida pública*. Barcelona: Gustavo Gili.
- Habermas, Jürgen (1997): *Historia y Crítica de la Opinión pública*. México: Gustavo Gili.
- Ibañez Padilla, Gustavo (2004): "Imagen Corporativa"; en *Apuntes de: Imagen, su gestión y control*. Bs. As.: UCES.
- Islas, Octavio y Hernández, Gabriela (2013): *Investigando la comunicación en crisis*. México D.F.: Razón y Palabra.
- Juárez, Julio (2003): *Hacia un estudio del marketing político: limitaciones teóricas y metodológicas*. Universidad de Guadalajara: Espiral.
- Kircher, M. (2005): "La prensa escrita: actor social y político, espacio de producción cultural y fuente de información histórica"; en *Revista de Historia*, 10,115-122. Comahue: Facultad de Humanidades.
- Kirchheimer, Otto (1989): "El camino hacia El partido de todo el mundo"; en Len, Kurt; Neumann, Franz (editores): *Teoría y sociología críticas de los partidos políticos*. Barcelona: Anagrama editorial.
- Knapp, Mark (1982): *La comunicación no verbal. El cuerpo y el entorno*. España: Paidós Iberoamérica.
- Laclau, Ernesto (2005): *La razón populista*. Buenos Aires: Fondo de Cultura Económica.
- Lakoff, George (2007): *No pienses en un elefante: lenguaje y debate político*. Madrid: Complutense.
- Lakoff, George (2008): *Puntos de reflexión: manual del progresista*. Barcelona: Península.
- Laplanche, Jean; Pontalis, Jean Bertrand (1974): *Diccionario de Psicoanálisis*. Barcelona: Labor.
- Le Bon, Gustave (1968): *Psicología de las Multitudes*. Buenos Aires: Albatros.
- Luntz, Frank (2007): *Words That Work: It's Not What You Say, It's What People Hear*. Estados Unidos: Hyperion.
- Manin, Bernard (1998): *Los principios del gobierno representativo*. Madrid: Alianza Editorial.
- Martínez Pandiani, Gustavo (2004): *Homo zapping*. Buenos Aires: Ugerman.
- Martínez Pandiani, Gustavo (2007): *Marketing Político. Campañas, medios y estrategias electorales*. Bs. As.: Ugerman.
- Matassi, Mora; Boczkowski, Pablo J. (2020). *Redes sociales en Iberoamérica*. Artículo de revisión, v. 29, n. 1. España: El profesional de la información.
- Matilla, Kathy (2009): *Conceptos Fundamentales en la Planificación Estratégica de las Relaciones Públicas*. Barcelona: UOC.

- Mendé, María Belén; Smith, Cintia (1999): "Comunicación Política: un espacio de confrontación"; en *Revista Comunicar*, edición 13. Córdoba: Revista Comunicar
- Mora y Araujo Manuel (2005): *El poder de la conversación*. Buenos Aires: La Crujía.
- Morris, Dick (2003): *El Nuevo Príncipe*. Buenos Aires: El Ateneo.
- Murphine, Ralph (2012): *Ideas en la Comunicación Política Moderna*. México: Universidad Autónoma de Puebla.
- Noelle-Neumann Elisabeth (1995): *La espiral del silencio*. México: Paidós.
- Ortega y Gasset José (2014): *La rebelión de las masas*. Madrid: Alianza Editorial.
- Pérez Múnera, Carlos Andrés (2008): *Claves para dirigir en tiempos de crisis. Liderazgo bajo presión*. Guatemala: Konrad Adenauer Stiftung.
- Puig, Toni (2003): *La comunicación municipal cómplice con los ciudadanos*. Buenos Aires: Paidós.
- Ramonet, Ignacio (1998): *La tiranía de la comunicación*. Buenos Aires: Temas de debate.
- Ramonet, Ignacio (1998): *La tiranía de la comunicación*. Madrid: Debate.
- (Re) Nombrar. *Guía para una comunicación con perspectiva de género*. Ministerio de las Mujeres, Géneros y Diversidades de la Nación.
- Reina, Augusto y Reina, Máximo (2013): "Acciones de Campaña"; en *Acciones para una Buena Comunicación en Campañas Electorales. Manual de Marketing y Comunicación Política*. Buenos Aires: Fundación Konrad Adenauer.
- Ries, Al y Jack Trout (2000): *Posicionamiento: la batalla por su mente. Cómo ser percibido en un mercado superpoblado*. México: Mc Graw Hill.
- Riorda, Mario (2006): *La comunicación gubernamental como comunicación gubernamental*. Perú: Politai.
- Riorda, Mario (2008): "Gobierno bien pero comunico mal: análisis de las Rutinas de la Comunicación Gubernamental"; en *Revista del CLAD Reforma y Democracia N° 40*. Caracas: CLAD.
- Roman, Kenneth (2010): *David Ogilvy, el rey de Madison Avenue. El inventor de la publicidad tal y como la conocemos*. Perú: Gestión.
- Rospir, Juan Ignacio (1999): "La globalización de las campañas electorales"; en Muñoz- Alonso, Alejandro; Rospir, Juan Ignacio (editores): *Democracia mediática y campañas electorales*. Barcelona: Ariel.
- Sánchez Galicia, Javier y otros (2010): *Treinta Claves para entender el Poder. Léxico para la nueva comunicación política*. México: Piso 15.
- Sartori, Giovanni (1992): *Elementos de teoría política*. Madrid: Alianza editorial.
- Sartori, Giovanni (1998): *Homo Videns. La sociedad teledirigida*. Buenos Aires: Taurus.
- Sartori, Giovanni (1998): *Homo videns. La sociedad teledirigida*. Madrid: Taurus.
- Sartori, Giovanni (1998): *Teoría de la Democracia*. Madrid: Alianza.
- Segato, R (2018). *La guerra contra las mujeres*. Buenos Aires: Prometeo Libros.
- Trombetta, M. y Cabezón Cruz, J. (2020). *Brecha salarial de género en la estructura productiva argentina*. Documentos de Trabajo del CEP XXI N° 2, Centro de Estudios para la Producción XXI. Buenos Aires: Ministerio de Desarrollo Productivo de la Nación.
- Vattimo, Gianni (1990): "Posmoderno: una sociedad transparente y Ciencias humanas y comunicación"; en *La sociedad transparente*. Barcelona: Paidós.
- Verón, Eliseo (1987): "La palabra adversativa. Observaciones sobre la enunciación política"; en *El discurso político. Lenguajes y acontecimientos*. Buenos Aires: Hachette.
- Verón, Eliseo (1996): "De la imagen semiológica a las discursividades"; en Veyrat-Masson, Isabel y Daniel Dayan (comps.): *Espacios públicos en imágenes*. Barcelona: Gedisa.
- Virilio, Paul (1996): *El arte del Motor*. Buenos Aires: Manantial.
- Wolton, Dominique (1995): "El nuevo espacio público. La comunicación política: construcción de un modelo", Barcelona: Gedisa; citado en: Mendé, María Belén; Smith, Cintia (1999): *La comunicación política: un espacio de confrontación*. Revista Comunicar.
- Wolton, Dominique (1995): *El nuevo espacio público. La comunicación política: construcción de un modelo*. Barcelona: Gedisa.
- Zunino, E. y Aruguete, N. (2010). *La cobertura mediática del conflicto campo-gobierno. Un estudio de caso*. *Global Media Journal*, vol. 7, núm. 14, pp. 1-23. México: Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey. Monterrey.

Comunicación política e institucional



INCaPminterior

Seguinos para
estar al tanto sobre
cursos y capacitaciones

Leandro N. Alem N° 168, 5to Piso CABA [CP C1003AAP]
Tel.: 011 - 4346-1545 | incap.institucional@mininterior.gob.ar