



Cuando los problemas de comunicación son sólo problemas

Diego Furnari, Mario Rodríguez

Question/Cuestión, Nro.77, Vol.3, Abril 2024

ISSN: 1669-6581

URL de la Revista: <https://perio.unlp.edu.ar/ojs/index.php/question/>

IICom -FPyCS -UNLP

DOI: <https://doi.org/10.24215/16696581e873>

## **Cuando los problemas de comunicación son sólo problemas**

### **Debates y reflexiones en torno a las dimensiones de la comunicación política**

**Diego Furnari**

UCALP

Argentina

[diegomartin.furnari@ucalpvirtual.edu.ar](mailto:diegomartin.furnari@ucalpvirtual.edu.ar)

<https://orcid.org/0000-0001-7513-5610>

**Mario Rodríguez**

UCALP

Argentina

[marioerodriguezgwu@gmail.com](mailto:marioerodriguezgwu@gmail.com)

## **Resumen**

El presente artículo se enmarca en un proyecto de investigación desarrollado en la Universidad Católica de La Plata, vinculado con la dimensión comunicacional que inevitablemente atraviesa toda acción política. En ese marco, uno de los ejes de análisis se relaciona con el rol que, tanto funcionarios como medios de comunicación, le asignan a la comunicación en los procesos y decisiones políticas. El punto de partida es el debate, poco desarrollado en el ámbito

académico y ausente en el de la praxis política, sobre la (in) existencia de problemas de comunicación.

De ahí que se plantean dos objetivos. Por un lado, desarrollar un recorrido por algunas líneas teóricas que permitan poner de manifiesto la (necesaria) distinción entre una dimensión técnica y una dimensión simbólica de la comunicación. En segundo lugar, reflexionar y poner en discusión aquello que habitualmente se denomina como problemas de comunicación política (principalmente en el ámbito gubernamental) a partir del análisis de notas periodísticas y declaraciones de funcionarios y periodistas. El resultado del recorrido propuesto redunda en el planteo de un conjunto de interrogantes que abran nuevas posibilidades de debate, discusión e investigación en el campo político-comunicacional. ¿Qué se asume como problemas de comunicación?; ¿cuál es la implicancia de esa concepción en ámbitos de gobierno?; y ¿qué elementos son verdaderamente relevantes para comprender la realidad política en torno a la identidad y la reputación de políticos y funcionarios?

### **Abstract**

This article is part of a research project developed at the Catholic University of La Plata, linked to the communicational dimension that inevitably crosses all political action. Within this framework, one of the axes of analysis is related to the role that both officials and the media assign to communication in political processes and decisions. The starting point is the debate, little developed in the academic field and absent in the field of political praxis, on the (in)existence of communication problems.

Hence, two objectives are proposed. On the one hand, to develop a journey through some theoretical lines that allow us to highlight the (necessary) distinction between a technical dimension and a symbolic dimension of communication. Secondly, to reflect on and discuss what are usually referred to as problems of political communication (mainly in the governmental sphere) based on the analysis of journalistic articles and statements by officials and journalists. The result of the proposed route results in the posing of a set of questions that open up new possibilities for debate, discussion and research in the political-communicational field. What are assumed to be communication problems? What is the implication of this conception in areas of

government? And what elements are truly relevant to understanding the political reality around the identity and reputation of politicians and officials?

**Palabras clave:** Problemas; comunicación política; identidad y reputación.

**Kew words:** issues; political communication; identity and reputation

### Introducción

En muchos casos las organizaciones (públicas, privadas o sociales) y los funcionarios recurren a profesionales porque asumen que son afectados por problemas de comunicación. Sin embargo, en la mayoría de los casos no se identifican, a primera vista, situaciones puntuales o errores técnicos en la producción o difusión de los mensajes. Cuando la dimensión técnica o instrumental de la comunicación no muestra problemas o errores significativos es cuando salen a la luz otras variables, otros aspectos que no suelen reconocerse pero que hacen a la realidad puntual de la organización o funcionario.

Hasta ahora, la gestión de la comunicación en el sector público se la ha definido o concebido en la práctica, como un “espacio de apoyo” a las áreas centrales de decisión y acción. Sin embargo, desde hace un tiempo es evidente que las decisiones de gestión no pueden hacerse sin una adecuada comunicación y, en algunas oportunidades, la gestión se hace sólo o principalmente para “comunicar algo”. Esto no significa que la comunicación sea más importante que la gestión, sino que la gestión es también comunicación. Significa que cada vez que ocurre un hecho político se deriva necesariamente un hecho comunicacional. Aquí radica uno de los primeros escollos que complejizan la discusión: ¿a qué nos referimos cuando decimos hecho comunicacional?

Si bien el abordaje de ese interrogante tendrá un desarrollo posterior a lo largo del presente, es posible adelantar que, más allá de la producción de mensajes y contenidos, existe una dimensión simbólica que opera fuertemente sobre la producción de sentido y, finalmente, sobre los efectos en los públicos.

Lo anterior se complejiza aún más si se considera el actual contexto en donde se impone la acelerada velocidad en la toma de decisiones, la multiplicidad de medios de comunicación, el acortamiento de los tiempos sociales y la proliferación de procesos de disenso y controversia cada vez más activos. Por todo ello, Elizalde y Riorda (2013) sostienen que:

...los gobiernos están en el centro de la escena y son vistos y juzgados desde los 360 grados, pero también, tanto consciente como inconscientemente –al menos potencialmente– comunica hacia los 360 grados. Es centro de visibilidad, pero es centro irradiador al mismo tiempo (p. 7)

A su vez, en los últimos años, la comunicación política en general y la gubernamental en particular, ha alcanzado un lugar protagónico en el escenario político, mediático y académico. Ello no responde a su novedad en tanto disciplina o actividad en los ámbitos antes mencionados, sino más bien, a una renovada forma de abordaje que, medios, políticos, candidatos, jefes de campaña y académicos promueven. En ese contexto no son pocos los que abusan de los conceptos, técnicas, herramientas y estrategias que ofrece la comunicación política en sus diferentes dimensiones (gubernamental, electoral, de riesgo y de crisis) para justificar la realidad que la rodea. Pareciera ser que esta nueva panacea se ha convertido en el único faro que guía las campañas, las estrategias políticas y explica los resultados de una gestión.

En este punto es donde se torna indispensable reflexionar y discutir, con el objeto de definir un abordaje teórico sobre el tema, que permita luego su aplicación empírica. Allí uno de los desafíos del presente: establecer categorías que intenten explicar la realidad política desde su dimensión comunicacional, sin desbordar los límites (ya bastante difusos) que separan la responsabilidad política (gestión) de la capacidad comunicacional (técnica).

A su vez, la perspectiva planteada anteriormente responde a la inexistencia de trabajos académicos que, tanto desde la dimensión teórica como empírica, aborden los tópicos propuestos. Sólo se reconoce como aporte a la discusión el trabajo titulado “gobierno bien, pero comunico mal” (Riorda, 2008), en donde se desarrollan una serie de reflexiones en torno a la relación entre gestión política y prácticas comunicacionales. Allí, Riorda (2008) sostiene:

...cuando se dice que se gobierna bien pero se comunica mal, se dice una mentira. La comunicación política tiene un objetivo: generar consenso. Si la comunicación política no actúa bien, no hay consenso y si no hay consenso, no hay buena gestión (p. 27).

El encuadre que allí se establece en torno a la comunicación política en general y a la gubernamental en particular respecto de la búsqueda de consensos (tanto previos como posteriores a las decisiones) resulta un aporte valioso en el camino de profundizar las discusiones aquí propuestas.

En vistas de lo hasta aquí esbozado y para alcanzar los objetivos ya planteados, se propone bucear críticamente en los conceptos que dan forma al enorme y cada vez más abarcativo campo de la comunicación (en tanto disciplina y práctica), para luego establecer las dimensiones problemáticas que se presentan en el ámbito de la gestión política.

Finalmente, se desarrollarán una serie de conclusiones a partir del relevamiento realizado sobre un conjunto de declaraciones y testimonios de funcionarios, candidatos y periodistas con la intención de recoger sus percepciones y contrastarlas con los diversos posicionamientos teóricos expuestos. Sin profundizar en el análisis estrictamente político, se buscará indagar hasta qué punto el encuadre “problemas de comunicación” se impone respecto de los contextos políticos y sociales (identidad y reputación).

### **1. Metodología.**

El aumento exponencial de los efectos y repercusiones que la comunicación en general y la comunicación política en particular, ha adoptado en la actualidad, permite inferir que ésta última forma parte de las agendas política, social y mediática. Ello implica un desafío para quienes planifican, gestionan, aplican y evalúan estrategias de comunicación, tanto en el ámbito gubernamental como electoral, frente a resultados no buscados, deseados o, incluso, contrarios a los propuestos. Es justamente la falta de resultados, sobre todo en términos de imagen negativa o baja intención de voto, lo que frecuentemente activa el argumento de moda y es la comunicación la que “paga los platos rotos”.

Se observa frecuentemente en tapas de diarios, redes sociales o “graf” televisivos, la mala comunicación como intento de explicar desaciertos, falta de coordinación, rupturas internas o, simplemente, malas decisiones. Pareciera que la muletilla vinculada a errores a la hora de

decidir la estrategia comunicacional, es significativamente más importante que cualquier otro factor que pudiese explicar por qué el candidato sostiene un importante nivel de imagen negativa o por qué el funcionario tiene altos niveles de desaprobación de gestión.

Con el objetivo de visibilizar los modos de encuadrar la existencia de problemas de comunicación, el presente artículo propone un breve pero concreto recorrido teórico para establecer el posicionamiento conceptual desde el cual luego se llevó adelante un relevamiento sobre notas y declaraciones. La selección de 23 notas del período 2016-2022 de diversos portales de noticias en donde funcionarios, periodistas y analistas/consultores políticos reflexionan respecto de lo que definen como problemas de comunicación, permite establecer un primer contacto entre la teoría y la praxis. El período analizado responde a la decisión de registrar los posicionamientos de gobiernos conducidos por espacios políticos distintos, incluso enfrentados, tanto en el nivel local, como en el provincial y nacional. Ello enriquece el análisis y abre nuevas posibilidades de investigación en torno a los fundamentos ideológicos de las afirmaciones o negaciones.

A continuación, se desarrollan algunas reflexiones teóricas para enmarcar el posicionamiento desde el cual se realizó, tanto el relevamiento como el análisis posterior de los datos e información recogida.

## **2. #Todocomunica.**

Un viejo axioma de la comunicación sostiene que todo comunica y, por tanto, que es imposible no comunicar. Tanto en su dimensión experiencial como en su carácter de práctica profesional, la comunicación atraviesa todas las aristas de la realidad social. Comunicarse en sentido experiencial implica la puesta en común, el compartir e intercambiar. La comunicación, en tanto trabajo, se transforma en producción de mensajes, manejo de instrumentos o canales, estrategias informativas (Mata, 1996), construcción de identidad, entre muchas otras.

Lo anterior da cuenta de una de las premisas que orienta el presente trabajo y que tiene que ver con aquellos argumentos que sostienen la falta de comunicación o, incluso, mala comunicación. En realidad, resulta casi una utopía definir la comunicación como buena, mala, poca o excesiva, aunque no es menos cierto que es posible medir y reflexionar respecto de sus

consecuencias o efectos. Por ello la importancia de poner “blanco sobre negro” respecto de qué se entiende (al menos una buena parte de la biblioteca) cuando se habla de comunicación. Volver sobre el concepto de comunicación implica aceptar primero que el mismo resulta muy amplio y complejo de definir taxativamente. El recorrido de las teorías de la comunicación ha discurrido entre aquellas posturas o miradas más limitadas hacia otras más amplias.

Desde la transmisión unilateral del mensaje hasta los Estudios Culturales y la teoría de la recepción se han vislumbrado diversos posicionamientos enmarcados en cada una de esas teorías. La ampliación de las perspectivas comunicacionales a partir de la incorporación de un conjunto de elementos consecuencia del trabajo interdisciplinario de la semiótica, la teoría literaria e, incluso la sociología, aporta mayor riqueza a la hora de analizar los procesos políticos y su dimensión comunicacional.

Por su parte, los Estudios Culturales ingleses permitieron configurar un modo de entender y pensar la comunicación como un fenómeno cultural enraizado en una dimensión espacio temporal determinada. En ese sentido, la consideración de las prácticas comunicativas como espacios de intercambio entre actores que producen y negocian sentido es uno de los elementos distintivos de ese conjunto de teorías. Al respecto, Verón y Sigal (1986) sostienen:

...del sentido, materializado en un discurso que circula de un emisor a un receptor, no se puede dar cuenta con un modelo determinista. Esto quiere decir que un discurso producido por un emisor determinado en una situación determinada no produce jamás un efecto y sólo uno. Un discurso genera, al ser producido en un contexto social dado, lo que podemos llamar un campo de efectos posibles. Del análisis de las propiedades de un discurso no podemos nunca deducir cuál es el efecto que será en definitiva actualizado en recepción. Lo que ocurrirá probablemente, es que entre los posibles que forman parte de ese campo, un efecto se producirá en unos receptores y otros efectos en otros. De lo que aquí se trata es de una propiedad fundamental del funcionamiento discursivo, que podemos formular como el principio de la indeterminación relativa del sentido: el sentido no opera según una causalidad lineal (pp. 15-16).

Lo anterior implica reconocer que tanto en la esfera de la emisión como en la de la recepción existe producción de sentido, generando múltiples efectos (Mata, 1996). Todos los actores

involucrados en el proceso despliegan un conjunto de competencias (a veces planificadas) que les permiten dotar de sentido a ciertas materias significantes. A partir de allí, los públicos atribuyen una pluralidad de sentidos a lo recibido en virtud de determinadas condiciones de recepción propias de los sujetos, los contextos y los territorios. No hay linealidad. No hay pasividad de alguno de los actores involucrados ni asimetría entre ellos, al menos inicialmente y tal como lo plantean las teorías reduccionistas.

Entonces, la comunicación es, sustancialmente, producción de sentido y de efectos. Por ello, lo que debe preocupar a quienes planifican, ejecutan y, sobre todo, analizan los procesos de comunicación, es lo vinculado con los efectos, es decir, con lo que los públicos resignifican y no tanto con lo que los mensajes expresan o quieren expresar. De ahí que no importa tanto qué se dice, sino más bien, cómo ese mensaje se resignifica en las mentes de los públicos a partir de la combinación de las condiciones de producción y de recepción (Saintout, 1998). Allí radica un elemento central a la hora de responder la pregunta respecto de qué se entiende por problemas de comunicación.

En reiteradas oportunidades se definen como problemas de comunicación a lo que en realidad debería identificarse como los efectos (múltiples) de un mensaje en los públicos (a partir de determinadas condiciones de producción) en función de sus marcos interpretativos (condiciones de recepción). Así como los medios, los políticos y gobernantes generan sus propios encuadres (Aruguete, 2015), los actores sociales que conforman heterogéneamente los públicos destinatarios de los mensajes construyen sus propias condiciones para interpretar y responder estos mensajes a partir de los contextos y elementos externos a los mismos.

Es por ello que, pese a los esfuerzos por una comunicación planificada, nada evita la multiplicidad de efectos a partir de factores exógenos a los elementos técnicos de la producción como son la imagen, las expectativas, las preferencias ideológicas, entre muchas otras (lo cual no invalida la necesidad de profesionalizar la comunicación política en todos sus niveles).

Por otro lado, la comunicación no deja de ser una forma más de expresión y lucha por el poder (más aún en su dimensión política) y, como sostiene Jesús Martín Barbero “si toda la comunicación es dominación, resulta imposible comprender el sentido de esta última si se mira sólo desde el lado de los dominadores” (Martín-Barbero, 1990, p. 35).

En esa disputa por la asignación del sentido de las publicidades, propagandas políticas, actos de campaña y mensajes gubernamentales, es donde aparece la supuesta identificación de

problemas de comunicación. Cuando no se alcanzan los objetivos o se detectan consecuencias indeseables, la comunicación surge como la principal responsable, como el casillero que no supo ser completado para lograr las metas propuestas.

En ese marco, un concepto clave a la hora de discutir los tópicos propuestos en el presente, es el de literacidad, el cual según Cassany (2005):

...abarca todos los conocimientos y actitudes necesarios para el uso eficaz en una comunidad de los géneros escritos. En concreto, abarca el manejo del código y de los géneros escritos, el conocimiento de la función del discurso y de los roles que asumen el lector y el autor, los valores sociales asociados con las prácticas discursivas correspondientes, las formas de pensamiento que se han desarrollado con ellas, etc. Para referirse a este concepto, se utilizan muchos términos: alfabetización/cultura escrita (Emilia Ferreiro), literacia/lectura/escrituralidad (Puerto Rico, Congreso de la Internacional Reading Association en 2005), literidad, etc. (Cassany, 2005, p. 1).

Lo anteriormente señalado implica partir del supuesto respecto del cual los públicos comparten los códigos básicos e indispensables de los mensajes a los que son expuestos. Está claro que, si se emite un mensaje en inglés para un público de habla hispana, difícilmente el contenido sea comprendido adecuadamente. También puede ocurrir algo similar si se utiliza un lenguaje excesivamente técnico frente a un público que no posea el dominio del mismo.

Ahora bien, la gran mayoría de los productos comunicacionales cumplen con los criterios de literacidad antes expuestos. Entonces, si los públicos entienden perfectamente lo que el político, gobernante o periodista dicen, ¿por qué los efectos muchas veces son diametralmente opuestos a las buscadas?

Nuevamente emergen los elementos que constituyen las diferentes condiciones de recepción de los públicos y sus actores. Los valores personales, la identificación político/ideológica, las expectativas y deseos, la experiencia con el interlocutor, la cultura, la imagen, identidad y reputación de quien comunica, entre otros factores, configuran el complejo escenario de la resignificación. Todos ellos condicionan la recepción o lectura de aquellos mensajes.

Esto permite entender que los públicos son seres complejos con un rol activo en la construcción del sentido de un mensaje, lo cual obliga a repensar los modelos y procesos de

comunicación actual, así como los sistemas de evaluación de los mismos. Conlleva repensar la relación entre la política, la gestión de gobierno, la comunicación y la multiplicidad de efectos que allí se producen.

A su vez, implica discutir las dimensiones del fenómeno comunicacional, sobre todo a la hora de analizar el éxito o fracaso de una gestión, un plan de comunicación o una estrategia electoral. Por ello, a continuación, se plantean un conjunto de reflexiones en torno a dos dimensiones sustanciales de la comunicación política que deben considerarse para dar respuesta a los interrogantes sobre la existencia de problemas de comunicación.

Por un lado, la comunicación en tanto dimensión ineludible de la política (Crespo, Carletta, Garrido y Riorda, 2011) debe permitir esclarecer la disociación entre las estrategias, prácticas y productos comunicacionales y la toma de decisiones en relación a los efectos en los públicos. Porque, independientemente de las estrategias o herramientas comunicacionales que puedan elegirse para difundir o informar, siempre deben primar las acciones, la identidad y la reputación por sobre el resto. Los actores políticos clásicos deben comprender que ya no están solos en la arena de la toma de decisiones (Elizalde y Riorda, 2020), sino más bien compartiendo el escenario junto a otros actores no tradicionales que disputan el espacio y ponen en duda el monopolio clásico.

Por otro lado, si la comunicación como dimensión o expresión de la política moderna tiene como objeto particular y práctico la búsqueda y generación de consensos, un elemento principal en el análisis debe ser el esfuerzo hacia la construcción de acuerdos políticos. Evitar la disociación de la agenda política respecto de la social, entendiendo que, si bien puede haber grupos en los extremos, o bien fuera del alcance de aquella, las políticas de un gobierno o las promesas de campaña de un candidato deben ser aceptadas por la mayor parte de la sociedad (Elizalde, Fernández Pedemonte y Riorda, 2011).

La comunicación le aporta a la estrategia política la posibilidad de influir en las audiencias a través de diversos dispositivos y productos (Elizalde y Riorda, 2020) que operan sobre las mentes de los ciudadanos. Ahora bien, esa posibilidad de influir en los procesos decisorios en tanto capacidad comunicacional, no reemplaza una buena gestión, buenas decisiones o políticas públicas exitosas. Malas decisiones no pueden ser subsanadas por buenas estrategias de comunicación, de la misma manera que responsabilizar a la mala comunicación

de los resultados o efectos no deseados de las políticas públicas, implica una ilusión, una máscara para encubrir los errores propios (Riorda, 2008).

Por tanto, la comunicación política debe orientarse a generar consensos, acuerdos, puntos en común, no sólo a través del discurso político, la transmisión de información o el relato de las acciones cotidianas, sino, sobre todo, a través de canales, instancias y momentos de intercambio entre los actores gubernamentales y sociales a partir de una gestión alineada con las necesidades y demandas ciudadanas.

Desde sus múltiples dimensiones, la comunicación política debe, siempre y, ante todo, orientarse a la construcción de coherencia entre la identidad del gobierno o candidato y las acciones que desarrolla. Si existe cierta simetría entre esos elementos y las expectativas, deseos y demandas de la sociedad (agenda), los formatos comunicacionales elegidos pasarán a ocupar un lugar secundario en la construcción del proyecto político.

Por otro lado, el carácter político de las estrategias de comunicación surge como consecuencia de los efectos que las mismas generan en el sistema político y ello no siempre resulta intencionado (Canel Crespo, 2006). Sean buscados, deseados, esperados o no, la comunicación política comprende la totalidad de los actos, decisiones y sentidos producidos por los actores intervinientes en el escenario público. Allí, donde los intercambios entre ciudadanos y gobierno toman real dimensión, es donde la comunicación se transforma en factor de disputa por el poder. Se convierte en instrumento de imposición, de encuadre, en definitiva, de consensos (a veces precarios, a veces fuertes).

Todo lo anterior pone de manifiesto la necesidad de motivar la discusión respecto de la primacía de la política (decisiones) por sobre la comunicación (productos), entendiendo que nunca una estrategia comunicacional puede suplantar una buena gestión. Jamás un plan de comunicación puede ser más importante que una política pública democrática, una gestión cercana a las necesidades sociales o un líder atento a las expectativas de sus votantes. La comunicación en tanto producción de efectos o sentidos no puede disimular una mala gestión, de igual manera que una buena gestión o una adecuada lectura de las necesidades y expectativas sociales es la mejor comunicación.

Por ello, a continuación, se desarrollan algunas reflexiones conceptuales en torno a la distinción entre las dimensiones instrumental y simbólica del fenómeno comunicacional con el fin de establecer un punto de partida para el análisis de caso propuesto al inicio.

### 3. De lo instrumental a lo simbólico.

Desde que la dimensión comunicacional de la política cobró mayor relevancia y visibilidad, su clasificación se volvió una necesidad imperiosa. Desde nuestra perspectiva, ello implica reflexionar en torno a dos dimensiones de la comunicación (sobre todo para comprender los efectos no deseados). En ese sentido, proponemos pensar dos dimensiones que se desarrollan en paralelo, pero que exigen modos de gestión e intervención de la comunicación diferenciadas: una instrumental y otra simbólica.

Resulta fácilmente identificable la primera en tanto expresión de un conjunto de productos comunicacionales que se manifiestan a través de instrumentos que difunden y hacen circular los mensajes. Se consideran dentro de ella el conjunto de elementos técnicos de un producto comunicacional como pueden ser el canal, el contenido del mensaje, el tono, las palabras elegidas, la estética del mensaje, la claridad del mismo, la diversidad de medios seleccionados, el *targeting* del público, etc.

Implica cuestiones específicas, propias de los equipos de producción audiovisual, de diseño y marketing. Podría decirse que son los elementos más rígidos y claramente técnicos de una campaña o estrategia de comunicación. Involucra los spots, las cadenas nacionales, los afiches publicitarios, los discursos, las entrevistas y los productos de plataformas digitales, entre muchas otras opciones. Es aquella dimensión que suele estar presente a simple vista, aquella que diariamente se reconoce, sobre la cual permanentemente se dialoga, analiza y critica.

Por otro lado, la dimensión simbólica es aquella cuya visibilidad es mucho más compleja y menos concreta o mensurable que la instrumental. Por ello escapa al control técnico y se aleja de las propias percepciones para centrarse casi exclusivamente en las mentes de los públicos. Así, esta dimensión se relaciona más con las condiciones de recepción y de las percepciones de las audiencias que con las habilidades técnicas o la profesionalización de las estrategias.

Tiene que ver con el entendimiento de la comunicación como producción de efecto, como constructora de sentido por parte de quienes reciben y resignifican los mensajes en una trama compleja y llena de tensión. Abordar este aspecto implica poner el foco en los otros, en las expectativas, percepciones y deseos de quienes reconfiguran los mensajes de acuerdo a sus propias condiciones sociales.

Por tanto, esta última dimensión, mucho menos explorada y analizada que la primera, da cuenta de elementos habitualmente dejados de lado como son la identidad, la reputación y la simetría entre las agendas. Apunta a comprender qué es lo que los otros entienden (resignifican) considerando que la literalidad del lenguaje, salvo mensajes excesivamente técnicos, hace que los públicos comprendan perfectamente lo que se les dice. Lo anterior implica que, al final del camino, no interesa tanto qué es lo que se dice o cómo se lo dice, sino más bien, cómo ese mensaje (que debe tener algún grado mínimo de simetría con la agenda social) impacta en las preferencias y expectativas de las audiencias en virtud de determinada construcción identitaria previa.

Ahora bien, el abordaje simbólico de los efectos comunicacionales obliga a pensar en un conjunto de elementos simples pero profundos: ¿quiénes somos? ¿por qué hacemos lo que hacemos? ¿qué nos diferencia de los demás? ¿qué se quiere lograr? y ¿adónde se quiere llegar? Estos interrogantes pueden comenzar a explicar, o al menos brindar un intento de explicación, respecto de aquello que inmediatamente se percibe como un problema de comunicación.

La coherencia de esas definiciones ayuda a tener clara la reputación y la identidad de los funcionarios, candidatos o gestiones frente a las audiencias, siendo fundamental mantener esa consistencia en el tiempo, en todos los soportes y plataformas. Es clave tener en claro cuál es la historia reciente del interlocutor, ya que su relación con las vivencias de las audiencias explica gran parte de su aceptación o rechazo. Su prestigio, su desconocimiento, su responsabilidad ante una crisis, entre otros factores, suelen ser elementos más importantes que el discurso o la gráfica de una campaña.

Lo anterior no implica desconocer la importancia de trabajar sobre los contenidos que se comunican, la información que se reproduce, los canales, las condiciones técnicas o las audiencias, sino más bien, complejizar lo anterior desde una dimensión simbólica. Para ello, es necesario tener en claro ¿qué estamos comunicando? y ¿a quién le estamos hablando?, pero también, ¿quiénes somos? (identidad y reputación).

Ello implica reconocer la importancia de generar rutinas comunicacionales diarias para que se conviertan casi en un reflejo de la estrategia general. Naturalizar los valores, creencias, convicciones y norte estratégicos para que no sean solo un slogan de campaña o una frase socialmente aceptada sino parte real de la identidad. Desarrollar una lectura adecuada de las

necesidades y expectativas de las audiencias con el objeto de compatibilizar con la propia, generando acciones, posturas y decisiones en ese sentido.

En definitiva, ambas dimensiones son importantes y necesarias para planificar e intervenir en estrategias comunicacionales, pero siempre como soporte o expresión de una estrategia política que la antecede y le da contenido. Nunca la comunicación puede estar por encima de la política o sus decisiones. Cuando ello sucede, la respuesta inmediata implica delegar responsabilidad en la mala o inexistente gestión comunicacional en lugar de revisar la dimensión simbólica de los mensajes producidos.

Si constantemente se toman decisiones equivocadas, alejadas de las preocupaciones sociales, que solo favorecen a unos pocos o constantemente empeoran la situación de las mayorías, no existe equipo de comunicación que logre sostener una gestión o ganar una elección. Por el contrario, una gestión cercana a las necesidades de las audiencias, a sus expectativas o ideales, que toma decisiones que los favorece y se mantiene coherente en el tiempo, probablemente comunique por sí misma sin tanta necesidad de pensar en el enfoque instrumental. De ahí que, lo que usualmente se percibe y denuncia como problemas de comunicación, en realidad son, esencialmente, problemas de gestión, identidad o reputación.

Para intentar dar cuenta de las percepciones y contextos en los que se definen los problemas de comunicación, se realizó un relevamiento sobre 23 notas en el periodo 2016-2022 en diversos portales de noticias. Allí se trabajó con declaraciones de funcionarios, periodistas y medios de comunicación, respecto de lo que definen como problemas o fallas de comunicación. La intención es, en primer lugar, exponer el contenido de esas afirmaciones, y en segundo, intentar comprender qué es lo que esos actores entienden por problemas de comunicación. Finalmente, se desarrollarán una serie de reflexiones sobre el rol que se le asigna a esos supuestos problemas en las gestiones políticas.

#### **4. Análisis de casos.**

La recolección de datos dio cuenta de 23 notas y noticias (ver anexo) distribuidas entre aquellas protagonizadas por periodistas y/o analistas/consultores políticos (15) y las que dan cuenta exclusivamente de declaraciones de funcionarios (8). Del total, cuatro pertenecen al año 2022, siete al 2021, una al 2020, tres al 2018, dos al 2017 y seis al 2016. Respecto a las notas desarrolladas con exclusividad por los medios de comunicación, cinco pertenecen a La Nación,

cuatro al portal Infobae, dos al Cronista y el resto se reparten entre Página 12, Perfil, Revista Noticias y La Política Online. De ese total, nueve notas dan cuenta de la opinión de los periodistas y/o el portal y seis de analistas o consultores políticos invitados.

En relación a las notas o declaraciones de funcionarios, cuatro pertenecen a miembros del Frente de Todos o Frente para la Victoria y cuatro a Cambiemos (tanto del poder legislativo como ejecutivo local, provincial y nacional).

Para una mejor organización del relevamiento y análisis realizados, se propone en primer lugar, describir lo identificado en las notas cuyos protagonistas son los medios, los periodistas o los académicos y consultores, para, en una segunda etapa, trabajar sobre las declaraciones de funcionarios. En ambos casos, se procederá primero a describir los rasgos comunes de los titulares, para luego desarrollar el contenido de las notas y las posiciones adoptadas por quienes la escriben.

#### **4.1 La mirada desde el periodismo**

Al momento de analizar los títulos propuestos por las diversas notas periodísticas, fue posible identificar que la mayoría hace referencia a errores o problemas de comunicación de los gobiernos o funcionarios. A veces como principal elemento de las crisis o dificultades, en otras (las menos) como consecuencia de ello. La mayoría titula con afirmaciones y/o verdades establecidas, a excepción de dos que proponen un interrogante para luego concluir que efectivamente la comunicación es la principal responsable. Cuando la nota es escrita por analistas o consultores, los títulos muestran menos referencias a errores o problemas y giran en torno a la buena o mala comunicación. Sólo uno de los artículos plantea a la comunicación como chivo expiatorio de la política (al menos en su título).

A la hora de analizar el contenido de las notas y, sobre todo, los argumentos esgrimidos, es posible destacar que, si bien la mayoría de los titulares hacen referencia a problemas o errores de comunicación, al desmenuzar su contenido se advierte que ello suele estar más vinculado a declaraciones en *off* de los funcionarios (y no tanto al convencimiento del periodista).

En el análisis de las notas se pueden observar frases o referencias recurrentes vinculadas a las estrategias de comunicación del gobierno (problemas, errores o ausencia de comunicación), la falta de profesionalización de la comunicación gubernamental, la existencia de contradicciones

en los mensajes, la falta de coordinación o asimetría en las agendas y el reconocimiento de problemas económicos, políticos (internos) o sociales.

Permanentemente se identifican referencias a la producción de mensajes y a la necesidad de informar o explicar las decisiones de gobierno. Generalmente las primeras declaraciones o reflexiones giran en torno a los problemas de comunicación, a la falta de ella o a los cambios constantes en las estrategias.

Un ejemplo es el reconocimiento (siempre en *off*) de funcionarios del Frente para la Victoria al momento de hablar de gran cantidad de errores no forzados del Presidente Alberto Fernández en términos discursivos (la famosa frase “los mexicanos salieron de los indios, los brasileiros salieron de la selva”).

Por otro lado, desde la interna de Cambiemos se reconoce que para ellos gobernar es comunicar y que nada puede hacerse si no se explica y en ese marco las declaraciones de Elisa Carrió en el marco del “tarifazo” respecto de la mala comunicación, resonaron fuertemente.

En sintonía con lo anterior, y a medida que las notas avanzan su desarrollo, es posible comenzar a vislumbrar ciertas explicaciones para esos errores no forzados o problemas de comunicación. Allí es donde la contradicción de los mensajes entre funcionarios de la misma gestión (entre el Presidente y sus gobernadores, cambios en la agenda gubernamental sin previo aviso) o desconexión entre la agenda gubernamental y la social (en contexto de pandemia la reforma judicial o la intervención de Vicentin, y antes en el tiempo la explicación monotemática de la corrupción Kirchnerista para justificar la inacción).

En menor medida algunos periodistas reflexionan y cuestionan la falta de profesionalización de la comunicación gubernamental, en particular cuando comparan estilos comunicativos entre la gestión Cambiemos y el último mandato de Cristina Kirchner. Incluso sostienen la ausencia de autocrítica de los gobiernos, en particular en el no reconocimiento de los problemas prioritarios (económicos, sociales y, sobre todo políticos).

Justamente la identificación de conflictos internos, posibles rupturas en las coaliciones de gobierno, disociación entre las agendas de los espacios que conforman los frentes de gobierno y la sociedad, surgen con mucha fuerza sobre el final de las notas. Ejemplos de lo anterior pueden ser los mensajes cruzados entre Alberto Fernández y Cristina Kirchner, la divergencia de agendas entre gobernadores y el Presidente Alberto Fernández, la improvisación de temas

o medidas por aporte de diversos funcionarios, el intento de “recuperación” de la agenda social por parte de Cambiemos al tratar el tema de la interrupción voluntaria del embarazo (sin consulta a la “mesa chica”), el incumplimiento de las promesas de campaña, o la ausencia de explicaciones sobre determinadas medidas como el “tarifazo”.

#### **4.2 La mirada desde los analistas y consultores políticos**

A la hora de repasar las entrevistas u opiniones de analistas y consultores lo que primero se identifica es una reflexión mayoritariamente académica con anclaje en decisiones y rutinas comunicacionales de los gobiernos o funcionarios. Allí se destacan algunos tópicos siendo los más frecuentes los referidos a la existencia de conflictos internos, las fortalezas o debilidades del relato o discurso, y la asociación entre las estrategias de comunicación y la gestión política. Esta primera diferencia respecto a las notas periodísticas permite adelantar parte de las conclusiones: los enfoques distan principalmente en las explicaciones inmediatas, evitando hablar de problemas de comunicación. Independientemente del titular, las reflexiones giran en torno a la necesidad de poner siempre la política (la gestión) por delante de la comunicación, sin perder de vista la importancia de brindar explicaciones, dar información o construir un relato.

Tanto para las notas vinculadas al gobierno de Alberto Fernández como al de Mauricio Macri, los analistas coinciden en que los conflictos internos, las divisiones de los espacios que conforman los frentes, la desatención de la agenda social (priorizando temas propios) y la falta de soluciones a los problemas esenciales (sanitarios y económicos principalmente) son los principales argumentos de la ruptura entre votantes y gobierno.

Por otro lado, se destaca la dificultad que ambos espacios tuvieron para construir un relato y un discurso sostenido en el tiempo y que permitiese fidelizar a sus votantes. Pablo Waisberg sostiene en su nota en La Nación (2018) que un buen discurso no mata la gestión, aunque ayuda a entenderla. Aquí nuevamente la vinculación entre la praxis política y su dimensión comunicacional.

En esa misma línea, Damián Fernández Pedemonte (2017) escribió para La Nación, en el contexto de las elecciones legislativas, que la comunicación no sustituye a la gestión, aunque es importante para la generación de consensos previos a la toma de decisiones. A su vez, menciona que desde Cambiemos se confunde la comunicación con el marketing electoral.

En relación a los discursos o relatos, Gabriel Slavinsky (2022), en una nota publicada en Infobae, califica de imprudente y desafortunada la utilización de la frase “declarar la guerra contra la inflación” esgrimida por Alberto Fernández en un contexto bélico mundial.

Por su parte, Andrés Malamud (2016), en una entrevista para La Nación, se refirió a la ausencia de explicaciones o argumentos del gobierno de Mauricio Macri como una debilidad clave en sus primeros meses de gestión, destacando que el gobierno no tiene problemas de comunicación.

#### **4.3 La mirada de los funcionarios.**

Finalmente, y como complemento de las notas y declaraciones en *off* de los periodistas ya analizadas, fue posible acceder a ciertas declaraciones de funcionarios que reflexionan, acusan o denuncian problemas de comunicación. Aquí nuevamente los tópicos identificados se vuelven a reducir, quedando limitados a solo dos: problemas de comunicación y problemas de coordinación o conflictos internos. Esto pareciera ser una síntesis entre los (muchos) argumentos del periodismo y los concentrados de analistas políticos. Evidentemente un nexo común entre los tres sectores analizados radica en la relevancia de los problemas de coordinación y la existencia de tensiones o conflictos internos.

A diferencia de los analistas y en sintonía con las notas periodísticas, los principales argumentos que suelen esgrimirse tienen que ver con responsabilizar a la estrategia comunicacional, sea por la falta de una o por las malas decisiones en términos comunicativos/explicativos. Falta de comunicación, errores o mala comunicación son frases recurrentes entre los funcionarios. Todo impacto negativo en términos de imagen, desaprobación o falta de legitimidad pareciera tener que ver, en primer lugar y casi exclusivamente, con falencias a la hora de informar, transmitir o convencer a las audiencias.

No obstante, al profundizar la lectura de las declaraciones, es posible identificar que, luego de ese primer reflejo casi instintivo, se observan argumentos que giran en torno al reconocimiento de conflictos previos, malas decisiones o problemas de coordinación.

En 2022, la Concejal de la ciudad de Rufino, Daniela Robles (FPV) declaró que entre el Intendente y sus funcionarios había problemas de comunicación. Acto seguido aclaró que en

realidad hacía referencia a la gestión de información dispar entre las áreas de gobierno y el responsable del Ejecutivo local.

En 2021 se recogió una declaración de Pablo Yedlin, presidente de la Comisión de salud de la cámara de Diputados, quien aseguró que la compra de las vacunas en contexto de pandemia se comunicó mal y ello generó desconfianza en la ciudadanía. Luego reconoció que, además, la demora excesiva en la llegada de las vacunas fue un tema clave, así como la adquisición de la vacuna Sputnik y su imposibilidad de aplicarla en adultos mayores (público que la ministra Vizzotti había señalado como prioritario).

En ese mismo sentido, Elisa Carrió (Diputada por el frente Cambiemos), en medio de la discusión sobre la reforma jubilatoria en 2017, manifestó problemas de comunicación, aunque luego admitió que algunas decisiones no fueron consensuadas con el Presidente ni con los gobernadores y que la falta de explicaciones repercutió negativamente (sostuvo que parte del gobierno no quiere comunicar). Algo similar admitió respecto al aumento de las tarifas.

Finalmente, las reflexiones desarrolladas en 2016 por Pablo Avelluto (Ministro de Cultura de la Nación) dan cuenta de una clara diferenciación entre la gestión y la comunicación (el funcionario es periodista). Resulta interesante su afirmación respecto de que gobernar es resolver los problemas y que la comunicación debe estar en un segundo plano.

### **Conclusiones y preguntas futuras.**

El reposicionamiento de la comunicación en cuanto disciplina lleva a pensarla cada vez más desde una mirada crítica, compleja y multidisciplinar, sobre todo, en la arena política. El análisis y la comparación entre las opiniones, afirmaciones, acusaciones y reflexiones que se expusieron anteriormente, permite obtener un conjunto de conclusiones parciales cuyo principal objetivo es sostener la necesidad de su profundización. A continuación, se presentan algunas reflexiones en torno a la interacción entre la construcción teórica y el análisis de casos, para luego dejar ciertos interrogantes que orienten futuras investigaciones.

El primer conjunto de reflexiones tiene que ver con la marcada diferencia respecto del eje sobre el cual se basan los análisis de periodistas, analistas/consultores políticos y funcionarios. Mientras que los primeros discurren entre acusaciones en *off* que reconocen los problemas de comunicación y la asignación de responsabilidades políticas, los segundos ponen el énfasis principal en la falta de coordinación, la existencia de conflictos internos y la disociación de las

agendas. Finalmente, los funcionarios parecieran ejercitar una especie de reflejo automático para deslindar responsabilidades en la comunicación para, sobre el final, aceptar los conflictos internos, las malas decisiones o el incumplimiento de las promesas realizadas.

Lo anterior también se observa en los tópicos que se tratan al interior de las noticias. Mientras que las producidas por los periodistas tocan diversos temas (al menos siete), los analistas y consultores se concentran en tres y los funcionarios en solo dos, siendo el punto de contacto entre estos últimos la existencia de conflictos o problemas al interior de los espacios políticos.

El segundo grupo de reflexiones, gira en torno a la aparente confusión entre comunicación, mensajes e información. En virtud de lo expuesto al comienzo del presente, el concepto de comunicación implica mucho más que la información o los mensajes que la conforman. Implica pensar las condiciones de recepción y producción y la multiplicidad de efectos en los públicos. La falta de información o explicaciones no agotan la estrategia comunicacional ni puede pretender reducir la complejidad que la misma tiene a la hora de evaluar los efectos sobre la imagen, la identidad o la reputación de un funcionario.

Si un gobierno brinda pocas explicaciones o lo hace deficientemente, es posible que una parte de la explicación radique tal vez en la falta de profesionalización o de recurso, pero, probablemente responda en mayor medida a una decisión política. También es frecuente que, pese a brindar información y multiplicar los mensajes, la ciudadanía decida hacer caso omiso porque desconfía o le ha quitado la legitimidad al vocero.

En tercer lugar, poco se reflexiona en torno a los públicos y sus condiciones de recepción. No se cuestionan los contextos en los que esos públicos se relacionan con los funcionarios o las gestiones. Pocos se preguntan respecto de las expectativas de las audiencias, los modos de consumo y las experiencias de las mismas para con los interlocutores (reputación). En este punto fue posible identificar similitudes entre las notas a la hora de marcar cierto distanciamiento entre la agenda gubernamental y social, particularmente como explicación del descontento, rechazo o deslegitimación de las decisiones.

En cuarto lugar, un aporte realizado por los analistas y consultores, tiene que ver con el reconocimiento de una dimensión importante de la comunicación como lo es la construcción del discurso y el relato. Si bien a la hora de declarar, los funcionarios suelen hacer referencias indirectas a este tema (más como elemento diferenciador que identitario), no suelen tratar el tema con la suficiente profundidad. Ello se torna especialmente relevante, a la hora de analizar

las construcciones identitarias, la coherencia o incoherencia entre lo que se dice y hace, las dificultades para generar credibilidad, confianza y, por ende, consenso (en tanto objetivo principal de la comunicación gubernamental).

Finalmente, todo lo anterior confluye en un punto común, sobre todo entre periodistas y funcionarios: la confusión entre problemas a secas y problemas de comunicación. Asumir que el tarifazo aplicado por Mauricio Macri fue rechazado principalmente por la mala comunicación (falta de explicación) es desconocer las expectativas ciudadanas. Implica dejar de lado las promesas de campaña de Cambiemos y los motivos que llevaron al electorado a elegirlos. Implica desconocer los problemas económicos que no fueron resueltos. Asimismo, asignar la responsabilidad principal de la desconfianza y el descreimiento ciudadano al inicio de la pandemia a la falta de persuasión, es dejar de lado la responsabilidad del Ministro de Salud cuando sostuvo que la enfermedad estaba muy lejos de la Argentina o desconocer el impacto en las expectativas de la ciudadanía tras el anuncio de la llegada de vacunas a mediados del 2020 (las primeras vacunas llegaron en diciembre).

Lo anterior implica poner en segundo plano las responsabilidades de gestión, la falta de conducción política, la ausencia de empatía con la agenda social, la reputación frente a las audiencias, la falta de una identidad definida y coherente, el incumplimiento de las promesas de campaña y, sobre todo, la no resolución de los problemas que aquejan a la ciudadanía. Pareciera, por tanto, que para determinados actores resulta menos nocivo deslindar responsabilidades en la comunicación y, en el peor de los casos, en los responsables de la comunicación, antes que realizar un mea culpa, un análisis retrospectivo de los errores cometidos. En el fondo, los problemas de comunicación son más un acto reflejo, un latiguillo o un chivo expiatorio más que una realidad fundamentada.

En definitiva, lo que el estudio de casos permitió identificar es la confusión (o utilización política de dicha confusión) entre la dimensión técnica y simbólica de la comunicación. Ello impide distinguir con claridad cuando el problema señalado responde a cuestiones técnicas, es decir a la mala segmentación, a la selección de un canal ineficiente, al uso de palabras inadecuadas, entre otras, o a elementos de la construcción simbólica respecto de los condicionamientos políticos o de gestión. Rupturas internas, disociación de las agendas, falta de empatía, desacuerdos políticos, decisiones equivocadas, problemas de reputación, carisma o liderazgo, entre otros.

Lo anterior lleva a repensar críticamente los análisis a la hora de buscar explicaciones a los altos niveles de rechazo ciudadano a la política y a los políticos, a las gestiones gubernamentales, al Estado e incluso a la democracia. Obliga a ser más cuidadosos a la hora de sobreestimar el rol y la capacidad de las audiencias y los votantes al momento de elegir, castigar o premiar a los funcionarios. Debe conducir a desarrollar más herramientas que pongan el centro del análisis en la construcción de identidades firmes, coherentes y en sintonía con las demandas sociales; mejores estrategias de posicionamiento que puedan construir un discurso y un relato creíbles y sostenidos en el tiempo; en definitiva, a buscar consensos estables y procesos de diálogo entre la política y la sociedad.

Comprender que aquellas afirmaciones contundentes que ponen en escena problemas de comunicación, no son más que excusas, formas de encubrimiento de errores propios, malas decisiones o inacción de los responsables políticos de las organizaciones. La mayoría de los problemas no tiene que ver con la comunicación en sí, sino con cuestiones internas a las instituciones y a sus integrantes. A cuestiones culturales, de identidad o reputación, de ausencia de liderazgos, de mala distribución de roles, climas internos adversos, imagen desgastada, entre muchas otras posibilidades.

Por tanto, son las acciones las que hablan por las gestiones. Un gran equipo de comunicación es importante y necesario para planificar y ejecutar una estrategia adecuada, pero nunca va a sustituir a la acción política. Tener en claro qué se quiere decir, cuál es el estado de situación organizacional (condiciones de producción), cuál es el contexto social, cómo impactan las experiencias de los sujetos y considerar las expectativas y perfiles de las audiencias (condiciones de recepción) permite tener una mirada integral de la complejidad que rodea a la comunicación política. Permite modificar procesos y buscar soluciones a los problemas de base que se ocultan tras la excusa de problemas de comunicación.

## Referencias

- Aruguete N. (2015). El poder de la agenda. Argentina: Editorial Biblos.
- Canel Crespo, J. M. (2006). *Comunicación política. Una guía para su estudio y práctica*. Editorial Tecnos. España.
- Cassany, D. (2005). Investigaciones y propuestas sobre literacidad actual: multiliteracidad, internet y criticidad. En Cátedra UNESCO para la Lectura y la Escritura. Universidad de Concepción. Recuperado de <http://www2.udec.cl/catedraunesco/05CASSANY.pdf>
- «Comunicación: ¿una post-disciplina?» (2019). Recuperado de <https://hipermediaciones.com/2019/07/21/comunicacion-una-post-disciplina/>
- Crespo, I., Carletta, I., Garrido, A. y Riorda, M. (2011). Manual de comunicación política y estrategias de campaña. Buenos Aires: Editorial Ediba.
- Eco, U. (1992). Los límites de la interpretación. Barcelona, España: Editorial Lumen.
- Eco U. (coord.) (1972). *Estetica e teoría dell informazione*. Bompiani, Milán.
- Elizalde, L. y Riorda M. (comps.) (2020). *Comunicación gubernamental más 360° que nunca*. 2da ed. Ampliada. Ciudad de Buenos Aires: La Crujía.
- Martín-Barbero, J. (1990). De la filosofía a la comunicación, entrevista realizada por Javier Mier Vega, p. 35, y publicada en la revista UMBRAL XXI, Número 4, UIA, México.
- Mata, M. C. (1996). *Nociones para pensar la comunicación y la cultura masivas, segundo curso de especialización con modalidad presencial a distancia*, Centro de Comunicación Educativa La Crujía, Buenos Aires.
- Riorda, M. (2008). «Gobierno bien pero comunico mal: análisis de las Rutinas de la Comunicación Gubernamental». En Revista del CLAD Reforma y Democracia. No. 40 (25-52). Caracas. Recuperado de [https://repositoriosdigitales.mincyt.gob.ar/vufind/Record/PAUCC\\_dd7dc14e5c985afa6c265561b875a181#:~:text=Riorda%2C%20Mario%20Germ%C3%A1n%20%282008%29%20%22Gobierno%20bien%20pero%20comunico,Reforma%20y%20Democracia%20%2840%29.%20pp.%2025-52.%20ISSN%201315-2378](https://repositoriosdigitales.mincyt.gob.ar/vufind/Record/PAUCC_dd7dc14e5c985afa6c265561b875a181#:~:text=Riorda%2C%20Mario%20Germ%C3%A1n%20%282008%29%20%22Gobierno%20bien%20pero%20comunico,Reforma%20y%20Democracia%20%2840%29.%20pp.%2025-52.%20ISSN%201315-2378)
- Verón y Sigal (1986). *Perón o muerte, los fundamentos discursivos del fenómeno peronista*, Legasa, Buenos Aires.
- Watzlawick, P.; Beavin Bavelas J.; Jackson Don D. (1991). *Teoría de la Comunicación Humana*. Barcelona, España: Editorial Herder.

**ANEXO**

**RELEVAMIENTO MEDIOS**

| ORDEN | MEDIO              | FECHA      | AÑO  | TÍTULO DE LA NOTA                                                                                                  | AUTOR                | LINK                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|-------|--------------------|------------|------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1     | Infobae            | 13/04/2022 | 2022 | La inflación, otro error de comunicación                                                                           | ANALISTA/CONSULTOR 1 | <a href="https://www.infobae.com/opinion/2022/04/13/la-inflacion-otro-error-de-comunicacion/">https://www.infobae.com/opinion/2022/04/13/la-inflacion-otro-error-de-comunicacion/</a>                                                                                                                                                     |
| 2     | Cronista           | 04/04/2022 | 2022 | Fallas en la comunicación presidencial: los errores que desgastan la imagen de Alberto Fernández                   | PERIODISTA 1         | <a href="https://www.cronista.com/economia-politica/fallas-en-la-comunicacion-presidencial-los-errores-que-desgastan-la-imagen-de-alberto-fernandez/">https://www.cronista.com/economia-politica/fallas-en-la-comunicacion-presidencial-los-errores-que-desgastan-la-imagen-de-alberto-fernandez/</a>                                     |
| 3     | La Tecla           | 13/02/2022 | 2022 | Aciertos y errores: comunicación Kicillof                                                                          | ANALISTA/CONSULTOR 6 | <a href="https://www.latecla.info/128490-aciertos-y-errores-comunicacion-kicillof">https://www.latecla.info/128490-aciertos-y-errores-comunicacion-kicillof</a>                                                                                                                                                                           |
| 4     | Infobae            | 14/09/2021 | 2021 | "Los gobernadores peronistas cuestionan los errores no forzados y las fallas en la comunicación de la Casa Rosada" | PERIODISTA 2         | <a href="https://www.infobae.com/politica/2021/09/14/los-gobernadores-peronistas-cuestionan-los-errores-no-forzados-y-las-fallas-en-la-comunicacion-de-la-casa-rosada/">https://www.infobae.com/politica/2021/09/14/los-gobernadores-peronistas-cuestionan-los-errores-no-forzados-y-las-fallas-en-la-comunicacion-de-la-casa-rosada/</a> |
| 5     | Infobae            | 16/06/2021 | 2021 | "Tras los errores, cómo serán los cambios en la comunicación de Alberto Fernández que prepara el Gobierno"         | PERIODISTA 3         | <a href="https://www.infobae.com/politica/2021/06/16/tras-los-errores-como-seran-los-cambios-en-la-comunicacion-de-alberto-fernandez-que-prepara-el-gobierno/">https://www.infobae.com/politica/2021/06/16/tras-los-errores-como-seran-los-cambios-en-la-comunicacion-de-alberto-fernandez-que-prepara-el-gobierno/</a>                   |
| 6     | Revista Noticias   | 19/06/2021 | 2021 | La verborragia de Alberto Fernández y los errores no forzados en la comunicación                                   | PERIODISTA 4         | <a href="https://noticias.perfil.com/noticias/politica/los-errores-no-forzados-de-la-comunicacion-de-alberto-fernandez.phtml">https://noticias.perfil.com/noticias/politica/los-errores-no-forzados-de-la-comunicacion-de-alberto-fernandez.phtml</a>                                                                                     |
| 7     | El Cronista        | 27/09/2021 | 2021 | Crisis: ¿la comunicación como chivo expiatorio de la política?                                                     | ANALISTA/CONSULTOR 2 | <a href="https://www.cronista.com/columnistas/crisis-la-comunicacion-como-chivo-expiatorio-de-la-politica/">https://www.cronista.com/columnistas/crisis-la-comunicacion-como-chivo-expiatorio-de-la-politica/</a>                                                                                                                         |
| 8     | La Política online | 25/08/2018 | 2018 | Fallas de comunicación agravan la crisis de credibilidad de Macri en los mercados                                  | PERIODISTA 9         | <a href="https://www.lapoliticaonline.com/nota/114756-fallas-de-comunicacion-agravan-la-crisis-de-credibilidad-de-macri-en-los-mercados/">https://www.lapoliticaonline.com/nota/114756-fallas-de-comunicacion-agravan-la-crisis-de-credibilidad-de-macri-en-los-mercados/</a>                                                             |
| 9     | La Nación          | 12/03/2018 | 2018 | Gobernar es comunicar: celebran el cambio de agenda                                                                | PERIODISTA 5         | <a href="https://www.lanacion.com.ar/politica/gobernar-es-comunicar-celebran-el-cambio-de-agenda-nid2116156/">https://www.lanacion.com.ar/politica/gobernar-es-comunicar-celebran-el-cambio-de-agenda-nid2116156/</a>                                                                                                                     |
| 10    | La Nación          | 29/11/2018 | 2018 | El Gobierno debe comunicar bien                                                                                    | ANALISTA/CONSULTOR 3 | <a href="https://www.lanacion.com.ar/opinion/el-gobierno-debe-comunicar-bien-nid2197314/">https://www.lanacion.com.ar/opinion/el-gobierno-debe-comunicar-bien-nid2197314/</a>                                                                                                                                                             |
| 11    | La Nación          | 25/04/2017 | 2017 | Ganar comunicando mal                                                                                              | ANALISTA/CONSULTOR 4 | <a href="https://www.lanacion.com.ar/opinion/ganar-comunicando-mal-nid2016641/">https://www.lanacion.com.ar/opinion/ganar-comunicando-mal-nid2016641/</a>                                                                                                                                                                                 |
| 12    | La Nación          | 27/04/2016 | 2016 | Los 6 cimbronazos que sufrió Macri: errores de comunicación y contradicciones en el discurso                       | PERIODISTA 6         | <a href="https://www.lanacion.com.ar/politica/mauricio-macri-comunicacion-gobierno-nid1892917/">https://www.lanacion.com.ar/politica/mauricio-macri-comunicacion-gobierno-nid1892917/</a>                                                                                                                                                 |
| 13    | Infobae            | 08/05/2016 | 2016 | ¿El problema de Mauricio Macri es de comunicación o de política?                                                   | PERIODISTA 7         | <a href="https://www.infobae.com/2016/05/08/1809915-el-problema-mauricio-macri-es-comunicacion-o-politica/?outputType=amp-type">https://www.infobae.com/2016/05/08/1809915-el-problema-mauricio-macri-es-comunicacion-o-politica/?outputType=amp-type</a>                                                                                 |
| 14    | Página 12          | 02/05/2016 | 2016 | "¿Problemas de comunicación?"                                                                                      | PERIODISTA 8         | <a href="https://www.pagina12.com.ar/diario/elpais/1298311-2016-05-02.html">https://www.pagina12.com.ar/diario/elpais/1298311-2016-05-02.html</a>                                                                                                                                                                                         |
| 15    | La Nación          | 20/08/2016 | 2016 | Andrés Malamud: "El problema de este gobierno es que comunica mucho y explica poco"                                | ANALISTA/CONSULTOR 5 | <a href="https://www.lanacion.com.ar/politica/andres-malamud-el-problema-de-este-gobierno-es-que-comunica-mucho-y-explica-poco-nid1933028/">https://www.lanacion.com.ar/politica/andres-malamud-el-problema-de-este-gobierno-es-que-comunica-mucho-y-explica-poco-nid1933028/</a>                                                         |

## RELEVAMIENTO FUNCIONARIOS

| ORDEN | APELLIDO Y NOMBRE     | CARGO                                        | ESP. POLITICO | FECHA      | AÑO  | TITULO DE LA NOTA/DECLARACION                                                             | LINK                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|-------|-----------------------|----------------------------------------------|---------------|------------|------|-------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1     | Daniela Robles        | concejal                                     | FPV           | 06/09/2022 | 2022 | "Hay problemas de comunicación entre los funcionarios y el intendente"                    | <a href="https://latribunadelsur.com/contenido/15254/hay-problemas-de-comunicacion-entre-los-funcionarios-y-el-intendente">https://latribunadelsur.com/contenido/15254/hay-problemas-de-comunicacion-entre-los-funcionarios-y-el-intendente</a>                                                                           |
| 2     | Ginés González García | Ministro de Salud de la Nación               | FPV           | 06/01/2021 | 2021 | Mea culpa de Ginés González García: "A lo mejor nos falta persuasión o comunicación"      | <a href="https://www.perfil.com/noticias/salud/mea-culpa-gines-gonzalez-garcia-a-lo-mejor-nos-falta-persuasion-o-comunicacion.phtml">https://www.perfil.com/noticias/salud/mea-culpa-gines-gonzalez-garcia-a-lo-mejor-nos-falta-persuasion-o-comunicacion.phtml</a>                                                       |
| 3     | Pablo Yedlin          | titular de la Comisión de Salud de Diputados | FPV           | 18/01/2021 | 2021 | "Se ha comunicado muy mal: hay errores gravísimos que hicieron desconfiar de las vacunas" | <a href="https://www.lanacion.com.ar/politica/pablo-yedlin-se-ha-comunicado-muy-mal-hay-errores-gravissimos-que-hicieron-desconfiar-de-las-vacunas-nid2574116/">https://www.lanacion.com.ar/politica/pablo-yedlin-se-ha-comunicado-muy-mal-hay-errores-gravissimos-que-hicieron-desconfiar-de-las-vacunas-nid2574116/</a> |
| 4     | Martín Tetaz          | Diputado                                     | Cambios       | 08/12/2021 | 2021 | La autocrítica de Martín Tetaz sobre la interna del radicalismo: "Comunicamos muy mal"    | <a href="https://www.lanacion.com.ar/lnmas/la-autocritica-de-martin-tetaz-sobre-la-interna-del-radicalismo-comunicamos-muy-mal-nid07122021/">https://www.lanacion.com.ar/lnmas/la-autocritica-de-martin-tetaz-sobre-la-interna-del-radicalismo-comunicamos-muy-mal-nid07122021/</a>                                       |
| 5     | Axel Kicilof          | Gobernador Bs. As.                           | FPV           | 31/08/2020 | 2020 | KICILLOF ANUNCIÓ LAS MEDIDAS PARA LA PROVINCIA: No podemos acompañar más apertura.        | <a href="https://www.lanacion.com.ar/lnmas/la-autocritica-de-martin-tetaz-sobre-la-interna-del-radicalismo-comunicamos-muy-mal-nid07122021/">LA RUEDA: Comunicación Popular (laruedanoticias.com.ar)</a>                                                                                                                  |
| 6     | Elisa Carrió          | Diputada                                     | Cambios       | 24/12/2017 | 2017 | Elisa Carrió: "En el Gobierno algunos dicen que no hay que comunicar"                     | <a href="https://www.lanacion.com.ar/politica/elisa-carrio-en-el-gobierno-algunos-dicen-que-no-hay-que-comunicar-nid2095182/">https://www.lanacion.com.ar/politica/elisa-carrio-en-el-gobierno-algunos-dicen-que-no-hay-que-comunicar-nid2095182/</a>                                                                     |
| 7     | Mauricio Macri        | Presidente                                   | Cambios       | 21/07/2016 | 2016 | Mauricio Macri con Jorge Lanata: "La suba del gas fue un error de comunicación nuestro"   | <a href="https://www.perfil.com/noticias/politica/macri-con-lanata-la-suba-del-gas-fue-un-error-de-comunicacion-nuestro-20160721-0013.phtml">https://www.perfil.com/noticias/politica/macri-con-lanata-la-suba-del-gas-fue-un-error-de-comunicacion-nuestro-20160721-0013.phtml</a>                                       |
| 8     | Pablo Avelluto        | ministro de Cultura de la Nación             | Cambios       | 28/04/2016 | 2016 | Pablo Avelluto: "En Cambios no estamos tan obsesionados por comunicar sino por gobernar"  | <a href="https://www.lanacion.com.ar/politica/pablo-avelluto-en-cambios-no-estamos-tan-obsesionados-por-comunicar-sino-por-gobernar-nid1893741/">https://www.lanacion.com.ar/politica/pablo-avelluto-en-cambios-no-estamos-tan-obsesionados-por-comunicar-sino-por-gobernar-nid1893741/</a>                               |