

Entre las emergencias y la planificación estratégica: la comunicación y los y las comunicadoras en las políticas públicas

Between emergencies and strategic planning:
communication and communicators in public policies

Alicia García Dalmás, Lucía Olivari Condenanza, Victoria Devincenzi Olivero

alicia.garcia@fic.edu.uy, lucia.olivari@fic.edu.uy, victoria.devincenzi@fic.edu.uy

Departamento de Especializaciones Profesionales, Instituto de Comunicación, Facultad de
Información y Comunicación, Universidad de la República

Resumen

Este artículo se inscribe en una investigación aún en proceso que llevamos adelante en el marco del Observatorio de las Profesiones de la Comunicación del Departamento de Especializaciones Profesionales del Instituto de Comunicación. En esta etapa ponemos foco en las definiciones, preocupaciones, tensiones de los y las comunicadoras responsables en organismos del Poder Ejecutivo.

El lugar de la comunicación en las definiciones y en la planificación, la existencia o no de políticas, planes, estrategias de comunicación, quiénes y cómo las diseñan y monitorean, los actores involucrados y las modalidades de relacionamiento, son algunos de los aspectos abordados, desde la palabra y discurso de los y las involucradas, a partir de algunos ejes narrativos sobre la comunicación y las y los comunicadores en la política pública. Aparecen así ideas que ponen en relación diálogos y dimensiones: la planificación frente a lo urgente y lo espontáneo; la experiencia y la dinámica de lo político y de la experiencia en su relación con la formación profesional; los actores desde lo comunicacional, lo vincular y el trabajo con otros; el ámbito intrasectorial (dentro de un mismo organismo), el intersectorial (con otros organismos en forma bilateral, en espacios como las comisiones interinstitucionales vinculadas a la temática), el otro / la otra (que es público, que es ciudadano o ciudadana, a quien informo, con quien busco dialogar), los medios de comunicación, desde los medios masivos tradicionales a las redes, desde la cartelería al cara a cara entre los y las funcionarias y sus “públicos”, “usuarios”, “ciudadanos”. Desde la facultad buscamos aportar a la reflexión en relación a las políticas públicas, de gobierno y de Estado, su dimensión sectorial e intersectorial, el rol de la ciudadanía. En referencia a los y las comunicadoras problematizar en qué etapas, con qué tareas y niveles de decisión actúan, qué están realizando y reflexionando, qué se imaginan como cuestiones posibles y necesarias.

Palabras clave: comunicación; políticas públicas; campo profesional; rol

Abstract

This article is part of an ongoing investigation that we are carrying out within the framework of the Observatory of the Professions of Communication of the Department of Professional Specializations of the Institute of Communication. At this stage we focus on the definitions, concerns, tensions of the responsible communicators in executive branch organizations.

The place of communication in definitions and planning, the existence or not of communication policies, plans, strategies, who and how they are designed and monitored, the actors involved and the

relationship modalities, are some of the aspects addressed, from the word, speeches and narrations of those involved, formulating some narrative axes about communication and communicators in public policy. Thus ideas appear that link different dialogues and dimensions: planning versus the urgent and the spontaneous; the experience and dynamics of politics in its relationship with vocational training; the actors of the communicational, linking and working with others; the intrasectoral sphere (within the same organism), the intersectoral sphere (with other bodies, such as inter-institutional commissions related to the subject), the other (the public, who is a citizen, whom I inform, with the search dialogue), the media, from the traditional mass media to the networks, from the face-to-face signage between the officials and their "publics", "users", "citizens".

From the faculty we seek to contribute to reflection regarding public, government and state policies, their sectoral and intersectoral dimension, the role of citizens. In reference to women and men communicators, to question at what stages, with what tasks and levels of decision they act, what they are doing and reflecting on, what they imagine as possible and necessary questions.

Keywords: communication; public policies; professional field; role

1 Introducción

Este trabajo se enmarca en el proyecto de investigación “Comunicación de Gobierno y Políticas Públicas”, anclado en el Observatorio de las Profesiones de la Comunicación del Departamento de Especializaciones Profesionales del Instituto de Comunicación de la FIC.

En una primera etapa nos propusimos analizar los espacios de comunicación - ya fueran áreas, departamentos, unidades, secciones, asesorías - a nivel de gobierno, con foco en el Poder Ejecutivo. En tanto esta propuesta incluyó un acuerdo de trabajo con la Universidad de Buenos Aires, fue necesaria una etapa de ajuste que permitiera tener en cuenta las diferentes realidades, denominaciones, así como los intereses y marcos conceptuales de los equipos involucrados, para lograr una pauta en común.

Así fuimos definiendo un formulario a realizar en entrevista presencial a los responsables de comunicación, que fue realizado por diferentes

integrantes de los equipos de Comunicación Organizacional - incluyendo colaboradores honorarios - y Comunicación Educativa y Comunitaria. A cada persona entrevistada le dijimos que estábamos realizando un relevamiento a los efectos de conocer más acerca de aquellos profesionales que se desempeñan en las estructuras de comunicación del Estado y las políticas de comunicación que desarrolla el gobierno uruguayo.

Se buscó conocer su formación - de grado y posgrado -, su experiencia laboral, las características de su cargo y su relación contractual, la organización y su diseño - las funciones e integración -, las funciones y rol del encargado o encargada de comunicación.

A su vez se incluyeron una serie de preguntas abiertas para conocer más sobre las políticas públicas desde la mirada comunicacional. En qué momento de la política pública entra en juego el profesional de la comunicación, los

factores que definen que se incluya, los principales desafíos y tensiones que enfrenta el profesional de la comunicación en el momento de incorporar su mirada en la gestión, si el organismo/institución tiene una política de comunicación y si es pública, si tiene un plan de comunicación y cuáles son sus objetivos, quiénes participan en el diseño, quién coordina y da seguimiento al plan, si los programas o proyectos incluyen abordajes específicos en comunicación, la relación con la unidad “central” cuando hay diversas dependencias y referentes de comunicación, quiénes son y cómo es el relacionamiento con los principales actores incluidos desde las definiciones comunicacionales. También se les pedía que identificaran una política concreta que, a su juicio, implicara una comunicación activa o participativa con la ciudadanía.

En este trabajo se retoman opiniones, comentarios, observaciones de los y las entrevistadas a partir de algunos ejes narrativos sobre la comunicación y las y los comunicadores en la política pública. De este modo, aparecen ideas que traducen distintos diálogos entre estas dimensiones: la planificación y lo urgente y espontáneo, la experiencia y la dinámica de lo político en su relación con la formación profesional, los actores de lo comunicacional, lo vincular y el trabajo con otros, el ámbito intrasectorial (dentro de un mismo organismo), el intersectorial (con otros organismos), el otro /

la otra (público, ciudadano/ciudadana, a quien se informa o con quien se dialoga) y los medios y redes de comunicación.

2 Partir de las narraciones

Partimos de considerar la comunicación como un campo complejo, históricamente situado, en permanente transformación, básicamente relacional, vincular, social, donde no hay respuestas absolutas, sino alternativas situacionales. Campo donde se articulan diferentes ámbitos - lo individual, lo grupal, lo colectivo y lo masivo – y niveles. Donde toda comunicación propone formas de ver y ordenar el mundo, formas de priorizar, valores a tener en cuenta, relacionando comunicación con educación.

Aportar miradas que busquen comprender pero a la vez desnaturalizar las prácticas cotidianas. Un abordaje crítico que permita profundizar en los sentidos, las modalidades de reproducción, producción, creación cotidiana del “mundo” y las relaciones, que aporte a la construcción de alternativas, que plantee preguntas.

La experiencia vital se narra. El lenguaje modela la vida de cada uno, presenta una historia, la realiza, le da consistencia y sentido, delinea sus contornos y la constituye. Narrar es un modo de conocer, una forma de pensar, un dispositivo de representación social, una estrategia de fabulación y encantamiento, de establecer pactos de comunicabilidad. Somos los relatos que producimos de nosotros mismos como sujetos, como cultura. Tener qué contar es habitar con

sentido la experiencia de la vida, que compartimos al convertirla en “historias”, como una forma de creación de conocimiento y memoria. Se inscribe en un entramado, una red, un tejido, “mapea” el mundo. La narración es una forma de futuro, una estrategia política y comunicativa de visibilidad del sujeto social – contar, ser tenido en cuenta - para existir y expresar lo indecible en el propio tono, voz, estética, gustos. Contar para “seducir” a la vida. (Rincón, 2013)

En territorios comunicacionales donde los procesos de significación se han complejizado, donde las dimensiones política, espacial y mediática están en constante relacionamiento en la producción de sentidos, construir conocimientos desde el reconocimiento de diferentes narrativas, es construir alternativas para la ciudadanía. (García; Martínez, 2018)

En este trabajo partimos de las narraciones de los y las comunicadoras para abordar preguntas en relación a la comunicación y las políticas públicas.

¿Qué es y cómo se define una política de comunicación? ¿Qué es necesario conocer más, sobre administración pública o sobre el tema específico que es el eje del organismo? ¿Cómo formular transformaciones duraderas cuando se tienen solo cinco años para desarrollarlas? ¿Cómo se construyen confianzas y respaldos? ¿En qué momento entra en juego o debería hacerlo el/la profesional en comunicación? ¿Qué rol juega o debería jugar en el diseño de la

política pública? ¿Y en la ejecución? ¿Comunicación de Estado, de gobierno, de políticas?

La incorporación de una mirada compleja, permite integrar diversas dimensiones de la comunicación humana y los diversos ámbitos. Cuando está inscripta o referida a cosas relacionadas con el “estado público” (con mayúscula y con minúscula), pero además a gobiernos, autoridades y organizaciones, se transforma en un lugar y nudo que hace que quienes ocupan ese rol den cuenta de tensiones diversas, pero también de búsquedas y satisfacciones.

Cada vez más las y los comunicadores trabajan en relación a políticas públicas no solo relacionadas a los medios, las tareas informativas y de difusión. Son parte en la construcción de narrativas estratégicas desde las experiencias y los territorios, desde las tensiones y disputas entre diferentes actores, promoviendo procesos participativos, prácticas y producciones colectivas, en diversas experiencias de enunciación y de transformación. Las y los comunicadores participan en diferentes espacios de lo público y lo político: “Lo público se está constituyendo a la vez en la categoría que nombra los discursos y los espacios que mejor catalizan la renovación de lo político”. (Martín Barbero, 2008)

3. La planificación, lo urgente y lo espontáneo: entre ser bombero y tener un kiosco

Cuando consultamos a los y las responsables de

comunicación de ministerios y organismos centrales sobre qué es para ellos y ellas la comunicación y su rol, aparecen expresiones como “ser bombero”, “no ser un kiosco”, así como “dar a conocer” o “estar ahí” como parte de los desafíos de llevar adelante la comunicación en esos ámbitos.

Para algunos actores políticos y técnicos ese “estar” tiene que ver con los medios masivos, las redes, otros espacios y su capacidad de incidir. Como plantea Jesús Martín Barbero, “la comunicación aparece como un espacio catalizador de grandes esperanzas y temores, de ahí que se haya convertido en el escenario de las convergencias más extrañas y de las complicidades más cínicas” (Martín Barbero, 2011, pág. 21).

La inmediatez, tener que estarse cuidando: todos tenemos celular, sacamos fotos, les ponemos títulos. Resistirse a la tentación (de la inmediatez), se busca hacer un trabajo donde jugás un rol. Tener presente que todo comunica, todas las personas, todos los funcionarios. De eso se genera un mundo. (entrevistada)

El principal desafío es (en estos tiempos donde abunda la información y la gente tiene cada vez menos paciencia o quizás menos tiempo) tener la capacidad de sintetizar y hacer de la información, que se maneja a nivel de la gestión pública, algo comprensible por el público general. Es un desafío grande. La tensión es por cómo lo va a recibir el público, porque (muchas veces) son temas muy sensibles y que están muy vinculados al tema político. (entrevistado)

(la comunicación) Tiene que entrar en juego

en todo momento, opere o no opere políticamente. Sabemos que todos los medios operan a favor o en contra por eso creo que es muy determinante en un gobierno la política comunicacional de los distintos medios oficiales. La comunicación tiene que ser fiel y receptiva para todos los ciudadanos si no se cometen errores, van a haber equivocaciones. (entrevistado)

Hay que estar al alpiste en forma permanente. La pantalla del ómnibus, el pasamanos, la comunicación de gobierno tenés que estar siempre atenta, siempre mirando, porque tu público es la ciudadanía. (entrevistada)

Por eso, salir a apagar incendios cuando surge alguna problemática aparece como una tensión permanente con otras construcciones del rol, como puede ser la planificación estratégica.

El “estar”, también tiene que ver con cómo, desde dónde, quiénes y con quiénes, se definen políticas y planes de comunicación. Estar “desde el vamos”, “desde el primer día” para los referentes de comunicación aparece como una aspiración, en tanto aporta a identificar a quiénes va dirigida una política, a quiénes importa o afecta, a afinar el diseño de la propia política pública. Para algunos y algunas esto aparece más como un deseo, para otros y otras como una realidad.

Es ideal estar “desde el vamos”. Hay una diferencia “abismal” si están desde el principio... se aporta a identificar a quiénes va una política, a quién le importa, para qué sirve. Ayudamos a afinar, en el propio diseño de la política. (entrevistada)

Entiendo que en todas las etapas de la gestión debería estar. A nivel general, por lo que he hablado con otros colegas que tienen responsabilidades parecidas en otros organismos, entiendo que de a poco se ha ido jerarquizando más el rol de la comunicación, pero creo que aún le queda un poco más para que el resto visualice primero lo que hacemos y segundo la importancia que tiene lo que hacemos. (entrevistado).

4. La formación, la experiencia y la dinámica de lo político: solo 5 años

Poder incidir desde el inicio, ser parte de las definiciones y las tomas de decisión, plantea desafíos en el sentido de hasta qué punto juega la formación, la experiencia, los vínculos de confianza.

Yo no podría haber agarrado este cargo si no hubiera transitado todo lo que transité. Me hubieran llenado la cara de dedos mucho más de lo que hicieron. (pesa) lo profesional, la formación y lo académico, pero también la experiencia... algo muy teórico y estrategias escritas guardadas en cajones no te sirve absolutamente de nada. Solo lo teórico y lo académico no te sirve y solo la experiencia de calle tampoco. (entrevistada)

La formación teórico metodológica no parece ser suficiente si no se implica la dimensión política del rol y de la disciplina. La formación aporta el punto de partida y la experiencia permite hacerla dialogar con el dinamismo que es constitutivo a la comunicación como práctica social. En este sentido la actualización, no solo como capacitación formal sino en tanto práctica de

problematización y discusión, aportaría a esta dimensión política del campo y la disciplina. La comunicación se define y redefine desde las relaciones y construcciones humanas y sociales, acompañando y siendo parte de los procesos históricos y culturales.

Si queremos formar equipos de comunicación (fuertes) en el gobierno, lo que tenemos que hacer es generar perfiles profesionales capacitados que estén posicionados con el resto de la organización. Que esto no sea un kiosko: dame un banner, haceme el comunicado ... te hago el comunicado sí, pero acá hacemos otra cosa.(entrevistada)

Desde sus narraciones, los y las referentes de comunicación plantean la necesidad de interpelarse, de estar abiertos y abiertas a juntarse con otros y otras, a escuchar lo que está pasando, a construir desde la redes y tramas en las que están insertas las prácticas sociales.

Las agencias de comunicación, las agencias de publicidad, las redes sociales, la capacitación permanente tuya y de tu equipo y “chupar rueda” todo el tiempo. Porque yo lo que aprendí en la licenciatura ya fue. Nosotros hicimos capacitación en el equipo, con 360 todo el tiempo. Este año hicimos una barrida de actualización en comunicación porque faltaba y para el año que viene vamos a capacitar más específicamente en temas, perfiles que profundicen. (entrevistada)

Más allá que los y las responsables de comunicación sean “cargos de confianza” o hayan concursado, la situación puede, y suele muchas veces, cambiar con nuevas autoridades.

Lo que pasa además en estos cargos es que vos tenés solo 5 años. Y te quedan siempre una lista de cosas para hacer. Desde que entré y me di

cuenta de lo que tenía que hacer pasó un tiempito. Entonces, si vos tenés alguien que te dice tomá por acá, a mí me sirvió esto, no empezás de cero. El respaldo, la confianza generada y trabajar con propuestas (entrevistada)

Surge la inquietud desde los responsables de cómo mantener los procesos, los modos de llevar adelante la comunicación, la importancia de las experiencias acumuladas más allá de las personas concretas, de los equipos, las redes tejidas, los procedimientos establecidos, los perfiles profesionales capacitados que estén posicionados con el resto de la organización. Esto requiere la construcción de confianza, de relaciones interpersonales. Que como profesionales puedan gestionar y liderar recursos humanos.

Hay que fortalecer a la gente adentro y fortalecerla afuera, que la institución crea en ese equipo. Porque yo me voy y el equipo queda, y es ahí donde se genera la fortaleza. El asesor político va y viene. Si queremos formar equipos de comunicación fuertes en el gobierno, lo que tenemos que hacer es generar perfiles profesionales capacitados que estén posicionados con el resto de la organización. Que esto no sea un kiosko - dame un banner, haceme el comunicado - ... te hago el comunicado sí, pero acá hacemos otra cosa. (entrevistada)

Si la propia definición del campo incorpora la dimensión política, el rol desde el Estado intensifica esta mirada, puesto que lo público adquiere al menos dos lugares o dos caras que se relacionan: como esfera donde se construyen los relacionamientos y sentidos sociales que definen y delimitan el campo, y como espacio que debe gestionarse desde el

rol.

Un rol de “comunicador-mediador, que es aquel otro que asume como base de su acción las asimetrías, las desigualdades sociales y culturales, que tensionan/desgarran toda comunicación, y entiende su oficio como el trabajo y la lucha por una sociedad en la que comunicar equivalga a poner en común, o sea, a entrar a participar y ser actores en la construcción de una sociedad democrática”. (Martín Barbero, 2011, pág. 20).

5. Los actores de lo comunicacional, lo vincular y el trabajo con otros

La interinstitucionalidad y la intersectorialidad constituyen un desafío. Muchas veces cada organismo es como un archipiélago, abarca diversas temáticas, tiene diversos ejes transversales, en algunos casos tiene además diversos equipos para direcciones y temáticas específicas.

Pero trabajar con otros y otras también tiene que ver con sentirse parte de una “comunicación de gobierno”, de tener “generosidad institucional” apoyando campañas de bien público aunque no sean las “propias”, dando a conocer información de importancia para la población.

Para eso es necesario realizar “movimientos”: no esperar a que las personas o las situaciones “lleguen”: “no invito, yo salgo”, dirá una de las entrevistadas. También mirar lo que otros y otras hacen, aprender desde las experiencias, aprender de los procesos. Esto puede entrar en conflicto con la sensación de estar siempre “expuesto”, la

tentación de “contestar” desde la inmediatez. Todo comunica, cada acción, cada funcionario o funcionaria, cada documento.

Trabajar a la interna con todos. Como funcionarios públicos somos representantes de una institución. Hay que calmarse, pensar mucho. Aparece un emergente que cambia lo que habías construido. Las redes sociales son un continuo aprendizaje, no estamos preparados (para eso). Hay un tema generacional de cómo lo ven. Tener mucho cuidado, trabajar mucho. (entrevistada)

Y ahí la intersectorialidad es clave. Salir a territorio. Yo cuando me junto con gente no invito, salgo yo, hay que salir, hay que ir, hay que ver lo que están haciendo otros, ver lo que les funcionó a otros. Hay otros que ya hicieron cosas que están buenísimas y capaz que vos tenés que hacer un camino de conocer y aprender. (entrevistada)

Los medios de comunicación, quienes trabajan en ellos o quienes llevan adelante propuestas independientes, también pasan a ser actores con quienes trabajar, y no “enemigos” de quienes cuidarse.

“...(los medios) han construido una representación de sí mismos como espacios de saber y colectivización de saber vinculados con la condición ciudadana, como lugares insustituibles para la vida en común y la producción de la política. Desde la visibilización de la exclusión hasta la proposición de alternativas para el ejercicio de las decisiones, pasando por sus ejercicios investigativos y la escenificación de debates en torno a cuestiones de la más diversa índole, la radio y la televisión se erigen a sí mismas como insustituibles recursos para la acción de las grandes mayorías sociales en tanto

ella requiere de datos, informaciones y nociones que la orienten. De ahí que, en buena medida, sustraerse a su consumo significa una restricción de las posibilidades deliberativas por desconocimiento de “lo que está en juego”, por separarse de lo vuelto común a través de palabras e imágenes que ellos producen y difunden”. (Mata, 2008)

Desde la comunicación y desde el rol se busca generar espacios de intercambio, de capacitación en temas específicos, que no quede solo en un tema de “noticias”. Acordar sin ceder la “agenda”.

Hay códigos establecidos, como “vos hablás de lo que querés, pero dame la oportunidad de hablar, no me quiero levantar al otro día con algo que yo no sé ni qué está pasando”... Y eso facilita mucho el trabajo. Los periodistas me llaman y me preguntan por un tema, y yo facilito puentes, si es algo que no es prioritario decimos que no es prioritario y listo. Porque yo creo en el derecho de la autoridad de decir “de esto no quiero hablar”... Es importante tener claro además que la dirección de comunicación se profesionalizó y por ejemplo en nuestro caso, ningún director sale a dar una nota sin pasar por mí. Y para muchos puede ser una medida un poco antipática, pero ta, si no lo que te pasa es que perdés estrategia... Poner en valor el rol de los periodistas en relación a temáticas importantes y sensibles para la población, puede ser facilitado y trabajado desde los responsables de comunicación y los equipos de cada organismo. (entrevistada)

Definiciones y propuestas que establecen claramente que se está frente a un terreno de disputa, y no solo de “buena gestión”.

“las políticas públicas se han transformado en un territorio estratégico de disputa por los derechos. La comunicación no es ajena a lo anterior. Porque en simultaneidad con el proceso antes descrito el campo de la comunicación -en todas sus formas y desarrollos- se ha convertido en un escenario esencial para arbitrar las diferencias, visibilizar los conflictos, buscar los diálogos y debates necesarios para la convivencia en los procesos de toma de decisiones” (Massoni y otros, 2018).

6. Más allá o más acá de gestiones y planificaciones: la comunicación como derecho

“La gestión de lo público se plantea para nosotros comunicadores como un desafío de primera magnitud. No se puede pensar en la gestión de lo público sin la comunicación. En primer lugar, sin la comunicación entendida como derecho. Como derecho humano fundamental y como derecho habilitante de otros derechos. Pero también en el sentido práctico y operativo. La gestión de lo público necesita de un diseño estratégico de comunicación que ayude a la intervincularidad, al diálogo entre diferentes y, finalmente, a la construcción creativa de propuestas de manera asociada”.(Uranga, 2012)

La dimensión política del campo y del rol y su relación con lo público implica que la comunicación de y hacia las políticas tiene que ver con los derechos. Desde algo tan básico como que toda persona tiene derecho a que le informen y lo hagan bien, pensando en el otro/a como ciudadano/a, hasta las cuestiones ligadas a la participación. Esto requiere una apertura a

establecer encuentros, vínculos, “escuchar” lo que está pasando en diversos espacios, ámbitos, medios. Un público que es la ciudadanía.

“Si lo propio de la ciudadanía es hoy su estar asociada al “reconocimiento recíproco”, ello pasa decisivamente por el derecho a ser visto y oído, ya que equivale al de existir/contar social, política y culturalmente tanto en el terreno individual como el colectivo, en el de las mayorías como de las minorías”.(Martín Barbero, 2008)

2.7 Referencias bibliográficas

- García D., Alicia; Martínez P., Martín, (2018) *Caminos en el desorden: narraciones y territorios comunicacionales*. Memorias Grupo Temático 15 del XV Congreso de la Asociación Latinoamericana de Investigadores de la Comunicación. Costa Rica, 30 julio – 1 agosto. Pág. 124 - 129
- Martín Barbero, Jesús, (2008) “Lo público: experiencia urbana y metáfora ciudadana”, *Cuadernos de Información y Comunicación*, vol. 13, Pág. 213-226.
- Martín Barbero, Jesús (2011) Los oficios del comunicador. Signo y Pensamiento. Volumen XXXI. Julio-Diciembre. Pág. 18-40
- Mata, María Cristina, (2006) “Comunicación y ciudadanía. Problemas teórico-políticos de su articulación.” *Revista Fronteiras – estudos midiáticos* VIII(1), pág. 5 - 15
- RINCÓN, Omar (2013) “Las narrativas colabor-activistas: las identidades otras como innovación mediática”. *Dixit* N°19, julio-diciembre, pág. 4-15
- Uranga, Washington (2012) *Gestión comunicacional del cambio: el desafío de lo público* [3ras Jornadas de Comunicación Institucional, Primer encuentro Nacional de Cátedras de Comunicación Institucional y Planificación de la Comunicación (Redcom)]. Tucumán, 12-13 octubre
- Uranga, Washington (2018) *Las políticas públicas como Territorio de la comunicación: espacio de lucha política y simbólica* en Massoni, Sandra y otros, Políticas públicas y Comunicación: una visión

estratégica, Nueva editorial Universitaria, San Luis,
2018, pág. 211 a 221

Apéndice A – Título

Use esta página y las siguientes para incluir tablas y figuras que contengan mayor tamaño que una columna, así como otros materiales apropiados. Caso contrario, excluya esta sección.