

Trabajo Final de Grado  
Licenciatura en Comunicación

# **PROFESIONALIZAR LA COMUNICACIÓN GUBERNAMENTAL**

**EL PERFIL DE LOS COMUNICADORES QUE CONSTITUYEN EL  
CONSEJO DE MINISTROS EN URUGUAY ENTRE 2015-2020**

Gerónimo Olmando Silva  
FACULTAD DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

## FACULTAD DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

Trabajo Final de Grado  
Licenciatura en Comunicación

---

# **Profesionalizar la comunicación gubernamental.**

## **El perfil de los comunicadores que constituyen el Consejo de Ministros en Uruguay entre 2015-2020**

Br. Gerónimo Olmando Silva (c.i.: 4.633.595-6)

Tutor: Prof. Adj. Daniel Ottado  
Co-tutora: Asist. Siboney Moreira

Facultad de Información y Comunicación  
Universidad de la República

Montevideo, 23 de noviembre 2020

# AGRADECIMIENTOS

---

Es tan largo el camino recorridos que un “gracias” no alcanzan para demostrar tanta gratitud.

En principio a mis compañeros y amigos de facultad con quienes compartí este proceso y de quienes me llevo los más grandes aprendizajes.

A Jimena Pereira quien fue un descubrimiento en mi formación académica y a Bianca su hija que llegó para acompañarnos en el sprint final.

Especialmente a Siboney Moreira, quien se puso la tutoría al hombro y creyó en este trabajo cuando solo era una idea. Gracias por impulsarme, por tu dedicación y tu vocación. Es realmente un privilegio.

A mis compañeros de trabajo, en quienes me reflejo y admiro como profesionales, gracias por sus consejos durante estos años.

A mis amigos/as de la vida, los viejos y los nuevos. A ellos/as mis más sinceros agradecimientos por siempre estar presentes. Este trabajo lleva cosas de cada uno/a de ellos/as.

Por último, a mi familia. A ellos me debo enteramente, gracias por estar incondicionalmente a mi lado en todo momento. Especialmente a mi padre quien en una tarde de primavera en una conversación me convenció de estudiar y viajar a Montevideo. Sepan que estoy orgulloso de ser el primer universitario de una familia de obreros.

*“Y ahora, que toda la gloria sea para Dios”  
Efesios 3:20*

*"Ningún hombre puede cruzar el mismo río dos veces,  
porque ni el hombre ni el agua serán los mismos"*

*Heráclito de Éfeso*

# ÍNDICE

---

<b>CAPÍTULO 1: Fundamentación, antecedentes y</b> .....	<b>7</b>
<b>delimitación del tema</b> .....	<b>7</b>
<b>1.1 Introducción</b> .....	<b>7</b>
<b>1.2 Justificación</b> .....	<b>7</b>
<b>1.3 Presentación del tema y contextualización del caso</b> .....	<b>8</b>
<b>1.4 Antecedentes</b> .....	<b>10</b>
<b>1.5 Preguntas y objetivos de investigación</b> .....	<b>13</b>
Objetivo general:.....	14
Objetivos específicos.....	14
<b>CAPÍTULO 2: Diseño metodológico</b> .....	<b>16</b>
<b>2.1 Técnicas a utilizar</b> .....	<b>17</b>
2.1.2 Universo de estudio .....	17
2.1.1 Sobre las entrevistas .....	18
2.1.2 Procesamiento de datos .....	19
2.1.3 Relevamiento documental .....	19
<b>CAPÍTULO 3: Marco teórico</b> .....	<b>21</b>
<b>3.1 Modelos de comunicación</b> .....	<b>21</b>
<b>3.2 Comunicación política</b> .....	<b>24</b>
<b>3.3 Comunicación de gobierno</b> .....	<b>26</b>
3.2.1 La comunicación en oficinas de gobierno.....	29
<b>3.4 La comunicación estratégica</b> .....	<b>32</b>
<b>CAPÍTULO 4: Análisis</b> .....	<b>35</b>
<b>4.1 Descripción</b> .....	<b>35</b>
4.1.1 Descripción de datos generales .....	35
4.1.2 Describir el perfil académico, laboral y trayectoria .....	39
4.1.3 Identificar las tareas asignadas .....	42
4.1.3.1 Relación con la estructura del cargo en el marco del organigrama general de la organización .....	45
<b>4.2 Modelos comunicacionales</b> .....	<b>49</b>

4.2.1 Establecer relaciones entre los diversos perfiles, sus tareas y sus objetivos en la práctica concreta del desarrollo laboral.....	49
4.2.2 Comunicación estratégica .....	52
4.2.3 Construcción de gobierno.....	54
4.2.4 Perfiles comunicacionales .....	55
4.2.5 Comunicación política.....	61
<b>CAPÍTULO 5: Consideraciones finales .....</b>	<b>64</b>
<b>5.1 Consideraciones finales .....</b>	<b>64</b>
<b>Fuentes consultadas .....</b>	<b>70</b>
<b>Anexos .....</b>	<b>74</b>

# **CAPÍTULO 1**

## **Fundamentación, antecedentes y delimitación del tema**

# **CAPÍTULO 1: Fundamentación, antecedentes y delimitación del tema**

---

## **1.1 Introducción**

La investigación que conduce este Trabajo Final de Grado (TFG) se centra en la descripción del perfil de las personas que ocupan los espacios de dirección en comunicación en las organizaciones gubernamentales, evaluando específicamente si existe una profesionalización del rol del comunicador organizacional/institucional.

En este sentido se investigó el perfil de las personas designadas como responsables de comunicación de las organizaciones gubernamentales, con el objetivo de analizar el rol que ocupan, la trayectoria laboral y académica, y sus posiciones jerárquicas.

Llevar adelante tal investigación requirió delimitar el objeto de estudio –sería imposible en este esquema trabajar con todas las instituciones gubernamentales- es por ello que se optó por limitar el trabajo al Poder Ejecutivo, específicamente a las instituciones que integran el Consejo de Ministro del período de gobierno 2015–2020.

El artículo 149 de la Constitución de la República Oriental del Uruguay estipula que el Poder Ejecutivo podrá ser ejercido por el presidente de la República actuando con el ministro o ministros respectivamente, o con el Consejo de Ministros. Por lo tanto, la investigación se centró en las instituciones que integran el órgano mencionado, que según el artículo 160 de la Constitución se constituye con los titulares de los respectivos Ministerios (A la fecha de la investigación 13) y el presidente de la República.

## **1.2 Justificación**

La hipótesis sobre la que se sustenta este trabajo es que existe una tendencia a profesionalizar los espacios de comunicación gubernamental. La misma está fundada en la creciente preocupación de los gobernantes en “comunicar bien”, en el aumento de la demanda laboral y en las nuevas ofertas educativas dedicadas a la comunicación

(entre ellas la incorporación desde 2012 de un trayecto formativo específico en comunicación organización en la Licenciatura en Comunicación de la Facultad de Información y Comunicación de la Universidad de la República).

La comunicación como disciplina poco a poco se ha ganado un lugar en las organizaciones en sus diferentes formatos u orientaciones, desde la publicidad en las empresas privadas y públicas, desde la comunicación comunitaria en el territorio, a partir de la notoria visibilidad de la comunicación audiovisual aplicada a las nuevas tecnologías y redes sociales y desde la orientación organizacional en organizaciones públicas que, además, necesitan una gestión de la comunicación política.

Los estudios de la comunicación organizacional se han ido nutriendo de diferentes disciplinas que provienen de la psicología, las ciencias sociales o humanística, eso le ha dado una rica base de punto de partida. En paralelo los estudios en comunicación gubernamental se han nutrido de otros tipos de comunicación, por ejemplo: la política, como lo es la comunicación electoral, de la cual nace, pero necesariamente se separa. Investigadores como Mario Riorda (2014) señalan la importancia de mantener separados los tipos de comunicación política, debido a que estas tienen diferentes objetivos.

El contexto motiva a realizar este trabajo que busca aportar a problematizar desde la comunicación organizacional y gubernamental el rol de quienes se encuentra a cargo de tomar decisiones en las organizaciones públicas. Entendemos importante que estos cargos estén en manos de personas formadas en comunicación organizacional con una visión integral, por esto que nos centramos en su formación, trayectorias académicas y experiencia laboral.

### **1.3 Presentación del tema y contextualización del caso**

Según Mario Riorda (2014) la comunicación de gobierno es uno de los cuatro tipos de comunicación política, al igual que a la comunicación electoral, la comunicación de riesgo y la comunicación de crisis. Comúnmente el término comunicación gubernamental, es empleado para describir el estudio de la comunicación del primer

nivel de gobierno: Poder Ejecutivo o Gobierno Nacional, pero también puede ser utilizado para los niveles locales y regionales, es decir los gobiernos departamentales o municipales (Ponce, M., 2013).

El politólogo e investigador Mario Riorda definió algunos parámetros para categorizar los estudios en comunicación de gobierno desde diferentes objetos de estudio. En primer lugar, lo que definió como: *el mito de gobierno*, es un tipo de estudio que se centra en lo que llamamos el relato de gobierno, es lo que se va construyendo en el campo narrativo desde las organizaciones gubernamentales. Y en segundo lugar lo que llamó como: *tendencias de la opinión pública*, en este caso es la imagen que construye el gobierno desde la opinión de la ciudadanía.

También las autoras Canel y Sanders (2010), proponen algunos criterios para el estudio de la comunicación de gobierno (Ponce, M. 2013. *Reglas del juego y comunicación de gobierno: propuesta de un nuevo marco analítico*). En principio el efecto de los medios masivos de comunicación sobre la opinión pública y esto tiene que ver con la construcción de la reputación, trabajo que se construye en permanente diálogo con la prensa y acá debemos tener en cuenta lo que se denomina *agenda setting*. Y por último los estudios que tienen como objeto de análisis una visión más abarcadora y se concentran en el intercambio de influencias entre: gobierno, la prensa y la opinión pública. Centrados en estudios de confluencia de estos elementos en la identidad, imagen y reputación de un gobierno.

Con base en este contexto, este TFG intenta realizar un aporte diferente a la literatura en comunicación gubernamental. El tema elegido, tiene a su vez como antecedente y base el proyecto de investigación Comunicación de Gobierno y Políticas Públicas, liderado por el Departamento de Especializaciones Profesionales de la Facultad de Información y Comunicación de la UDELAR.

En este sentido se busca visualizar al profesional de la comunicación en los cargos de dirección de la comunicación del Poder Ejecutivo. Un gobierno que cuente con profesionales de la comunicación en todos los ámbitos donde estos sean requeridos no garantiza una buena comunicación, son múltiples factores los que deben conspirar para lograr el mejor resultado, pero sí demuestra un camino recorrido y la intención de profesionalizar estos espacios de la mejor manera.

Vale aclarar que el objetivo de este trabajo bajo ninguna circunstancia es jerarquizar al licenciado, o aquellos que tienen estudios de grado, por encima de otras formaciones en comunicación. Por eso la investigación apunta a la formación académica, a la trayectoria laboral y a otros factores que tiene que ver con la forma en la que fueron elegidos para asumir la dirección de la comunicación.

#### **1.4 Antecedentes**

En el marco del proyecto de investigación Comunicación de Gobierno y Políticas Públicas, liderado por el Departamento de Especializaciones Profesionales de la Facultad de Información y Comunicación de la UDELAR, se ubica un artículo que por su abordaje se constituye en un antecedente natural para este trabajo. Liderado y realizado por la profesora Siboney Moreira y el profesor Daniel Ottado, titulado ***“Primera aproximación a la comunicación de gobierno: los comunicadores de los organismos de la Administración Central”*** (2017). Es el primer y principal antecedente.

Encontrar literatura en relación a la comunicación gubernamental en América Latina y particularmente en Uruguay no es fácil, el trabajo de los profesores justamente aborda el tema con foco en Uruguay. Un artículo que a su vez trata aspectos que guardan plena sintonía con los elementos que se pretenden indagar en este trabajo final de grado, como lo son: “...el perfil, la formación y la experiencia de los responsables de comunicación, así como también las características, diseño y conformación de los equipos que integran las unidades de los organismos de la Administración Central a nivel de los incisos (Ministerios).” (Moreira, S.; Ottado, D., 2017:1).

Se reconoce y destaca también en este artículo, y a los efectos de su aporte, el contraste señalado entre la comunicación gubernamental y la electoral, estableciendo las diferencias que cada una presenta, por ejemplo; los diferentes ciclos temporales, que en el caso de la comunicación electoral se presenta de manera intermitente y con objetivos a corto plazo, mientras que en la comunicación gubernamental se presenta de manera diaria y a largo plazo. Eso se refleja directamente en la construcción de los mensajes, en el caso de lo electoral con un mensaje único y en el caso de la

comunicación de gobierno con distintos mensajes, con coherencia entre sí, generados en diferentes etapas y gestionando diversos públicos (Moreira, S.; Ottado, D., 2017:1). Eso exige al comunicador de gobierno una formación específica, es decir, llevar adelante la comunicación de una campaña electoral no te habilita para posteriormente gestionar la comunicación de un gobierno.

En el artículo los profesores Moreira y Ottado (2017) incorporan al concepto de comunicación gubernamental el de comunicación estratégica, esto como antecedente es clave para el desarrollo del presente trabajo, sobre todo porque buscaremos analizar las diferencias entre una concepción instrumental y una concepción estratégica de la comunicación de gobierno.

En definitiva, el trabajo y análisis realizado por Moreira y Ottado es el puntapié de este TFG que busca aportar en el sentido ya trazado por los profesores, por esto se reafirma la idea de antecedente natural.

En diálogo y complementariamente con lo planteado por Moreira y Ottado (2017), podemos ubicar un trabajo de autoría de Gabriel Kaplún (2014) en el que se problematiza sobre el campo profesional de la comunicación organizacional: **“Observatorio de las profesiones de la comunicación Departamento de Especializaciones Profesionales” (2014)**. En este trabajo se hace un recorrido por los tópicos que integran la vida académica, profesional y laboral de los comunicadores, y se afirma que:

“Muy diversos son los actores que pueden jugar en esta definición. Quienes tienen poder de contratación y asignación de tareas en el trabajo pueden decidir, por ejemplo, qué formación y competencias/saberes debe tener un periodista, si debe haber pasado por una universidad o alcanza y es preferible que se forme en el trabajo, si la formación más útil es la que brindan las carreras de comunicación o son preferibles los abogados o los profesores de literatura. También pueden decidir qué debe hacer o no hacer alguien que se dedica a la comunicación institucional/organizacional, si principalmente medios y campañas o también debe ocuparse de la comunicación entre personas y equipos de trabajo, y si esto es tarea de comunicadores o de psicólogos. En este último caso un área de trabajo, más allá de que se la denomine o

no comunicación, queda fuera del campo profesional de la comunicación. Las disputas por el campo profesional son también disputas entre profesiones. Que también pueden reformularse en términos de alianzas, estableciendo por ejemplo un campo compartido.” (Kaplún, G., 2014: 2).

Sobre el campo profesional en Uruguay, Kaplún (2014) asegura que no hay una fuerte regulación y que de hecho la remuneración es casi el único indicador de profesionalidad. Afirma también que las ocupaciones como el periodismo y la publicidad, no exigen una formación formal para poder ejercerse, por lo tanto, eso hace que los marcos de regulación sean débiles (Kaplún, G. 2014:4). A los intereses de este trabajo, el hecho de no tener un campo profesional regulado es preocupante, esto habilita a que no haya rigurosidad con los términos de referencia (TdR) al concretarse un contrato, lo cual incide directamente sobre los perfiles que encontraremos en las direcciones de comunicación de instituciones de gobierno.

El observatorio que propone Kaplún en su artículo, será un aporte central para la construcción de un campo profesional riguroso, que detalle los límites de los campos con respecto a otras disciplinas y con respecto a las propias orientaciones que se encuentran dentro de la comunicación, por lo tanto, ayudará en un futuro a determinar perfiles.

Por otra parte, y en complemento con los antecedentes antes señalados, se ubica la producción del académico argentino Mario Riorda (2013) quien ha trabajado y producido teóricamente sobre aspectos que se vinculan directamente a nuestro tema de investigación.

En este sentido Riorda (2013) es clave para no perder la perspectiva político-gubernamental, su producción teórica para definir los diferentes tipos de comunicación política, las relaciones de los gobiernos con los medios y la ciudadanía, la producción de mensajes y generación de consensos dentro del campo organizacional público, son definiciones que se postulan como antecedentes a este trabajo. El perfil del comunicador de gobierno no puede y no debe construirse de espaldas a las lógicas políticas de las instituciones de gobierno o de las prácticas gubernamentales, incluso tampoco de las concepciones ideológicas, es por esto que consideramos este autor sobre otros.

Como antecedente final, se presenta un trabajo que podríamos tomar como de carácter comparativo. Es un artículo académico realizado por Mónica Arzuaga-Williams (2020) titulado **“El rol del comunicador organizacional en Uruguay: tareas y funciones”**, en el cual se presentan los datos y resultados de una encuesta realizada a 215 profesionales de la Comunicación Organizacional en Uruguay.

Si bien el trabajo está enfocado particularmente en los factores que inciden en la evaluación de los servicios prestado por comunicadores organizacionales desde la perspectiva del cliente y de consultores, también exponen datos sobre las funciones de la comunicación organizacional, sobre las tareas particulares de los consultores, profesionales, etc., y aporta datos sobre los diferentes tipos de organizaciones.

También aporta datos que podrían ser usados para la construcción del perfil del comunicador organizacional en Uruguay, considerando: sexo, formación y experiencia laboral que nos permite tomar referencias para comparar los datos de nuestra investigación.

Por último, en el artículo de Arzuaga-Williams se proponen conceptualizaciones sobre criterios para definir roles profesionales y conceptos que nos serán de suma importancia a la hora de evaluar las tareas del perfil del comunicador que estamos desarrollando.

## **1.5 Preguntas y objetivos de investigación**

A partir del tema definido, que como se anunciaba al inicio del capítulo refiere a indagar sobre el perfil de los comunicadores que constituyen el Consejo de Ministros en Uruguay entre 2015-2020, se plantean las siguientes preguntas de investigación:

- ¿Qué características presentan los perfiles de las personas encargadas de tomar decisiones sobre la comunicación gubernamental en las organizaciones de gobierno?
- ¿Qué trayectoria académica y/o laboral tienen los responsables de comunicación?

- ¿Qué tipo de tarea desempeñan quienes ocupan este rol y qué relación tienen con los TdR en caso de que existan?
- ¿Cómo fue la forma de ingreso y qué lugar ocupa en la estructura de la organización?

### **Objetivo general:**

Analizar de manera integral el perfil de los responsables de comunicación de las organizaciones que constituyen el Consejo de Ministros en el período de gobierno 2015 - 2020.

### **Objetivos específicos**

- Describir el perfil académico, laboral y trayectoria de quienes son designados para ocupar estos espacios.
- Identificar las tareas asignadas y su relación con la estructura del cargo en el marco del organigrama general de la organización.
- Establecer relaciones entre los diversos perfiles, sus tareas y sus objetivos en la práctica concreta del desarrollo laboral.

# **Capítulo 2**

## **Diseño**

### **metodológico**

## CAPÍTULO 2: Diseño metodológico

---

*“La meta de la investigación mixta no es reemplazar a la investigación cuantitativa ni a la investigación cualitativa, sino utilizar las fortalezas de ambos tipos de indagación, combinándolas y tratando de minimizar sus debilidades potenciales”.*

Roberto Hernández-Sampieri

El presente trabajo final de grado es un trabajo de investigación, esto significa que deben llevarse adelante un conjunto de procesos sistemáticos y empíricos sobre un fenómeno particular (Hernández Sampieri, R., 2005). En este caso el objeto de estudio está constituido por los responsables de comunicación de las organizaciones que integran el Consejo de Ministros.

El diseño metodológico desde el que abordaremos la investigación supone pararnos desde un paradigma cualitativo, combinado a su vez con el uso de técnicas propias de la metodología cuantitativa, es decir se trabajará desde un sistema que podríamos definir como mixto, lo cual contempla enfoques propios de ambas perspectivas metodológicas. La definición se sustenta en que este proceso de investigación y las estrategias utilizadas se adaptan a las necesidades, contexto, circunstancias, recursos, pero sobre todo al planteamiento del problema (Hernández Sampieri, R., 2005).

Hernández Sampieri (2005) sostiene que los métodos mixtos representan un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda la información recabada y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio.

Por las características de la investigación el método cualitativo tendrá mayor prioridad o peso, esto está definido o motivado por los intereses (del investigador) que guían el problema de investigación en cuestión (Hernández Sampieri, R., 2005).

En un estudio de investigación mixto se pueden integrar los enfoques en diferentes etapas, también se puede dar en diferentes niveles, desde el más alto grado o en algunos específicos (Hernández Sampieri, R., 2005). La presente investigación integra

en algunas etapas ambos paradigmas, por ejemplo; en la primera parte de las entrevistas, y en la etapa inicial del análisis, la metodología aplicada a la recolección y posterior descripción de datos es meramente cuantitativa. Luego hay un proceso claramente cualitativo desde la segunda mitad de la entrevista hasta el análisis final producto de la investigación.

Según Hernández Sampieri (2005) en los estudios descriptivos se busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren.

Como se mencionó en los antecedentes esta investigación busca aportar a un proyecto mayor, “Comunicación de Gobierno y Políticas Públicas”, el cual está liderado por el Dpto. de Especializaciones Profesionales de la FIC, por lo tanto, esto implica que debemos acercarnos lo más posible al marco metodológico ya establecido.

## **2.1 Técnicas a utilizar**

### **2.1.2 Universo de estudio**

El campo de estudio está delimitado y fundamentado en la Constitución de la República Oriental del Uruguay, la cual establece que el Poder Ejecutivo podrá ser ejercido por el presidente de la República actuando con un ministro o ministros respectivamente, o con el Consejo de Ministros. Es por ello que nos concentremos en las instituciones que integran este último, que según el artículo 160 de la Constitución se constituye con los titulares de los respectivos Ministerios (Actualmente existen 13) y el presidente de la República.

Cada entrevista corresponde a un responsable de comunicación, el universo total son 14, considerando uno por cada institución representada en el Consejo de Ministros. Del total, en el marco del proyecto de investigación de la FIC “Comunicación de gobierno y políticas públicas” se realizaron la mitad, el resto se completaron en el

marco del presente trabajo. Finalmente, el universo de estudio quedo constituido por 13 entrevistas, debido a que un encuentro no pudo concretarse.

### **2.1.1 Sobre las entrevistas**

Según Ryen (2013) y Grinnell y Unrau (2011) (Hernández-Sampieri, R.; Fernández-Collado, C.; Baptista, P. (2005) *Metodología de la investigación*) las entrevistas se dividen en estructuradas, semiestructuradas y no estructuradas o abiertas. En las primeras, el entrevistador realiza su labor siguiendo una guía de preguntas específicas y se sujeta exclusivamente a ésta (qué cuestiones se preguntarán y en qué orden). Las entrevistas semiestructuradas se basan en una guía de asuntos o preguntas y el entrevistador tiene la libertad de introducir preguntas adicionales para precisar conceptos u obtener mayor información. Las entrevistas abiertas se fundamentan en una guía general de contenido y el entrevistador posee toda la flexibilidad para manejarla.

En este caso utilizamos un híbrido de estas; el formulario que se utilizó para las entrevistas propone en principio preguntas dinámicas y estructuradas que buscan que el entrevistador responda con datos de tipos personales, sobre su formación y sobre su trayectoria. En cambio, la segunda parte y más extensa busca llevar al entrevistado a explayarse, las preguntas son abiertas, da lugar a interactuar, siempre siguiendo la guía, y por lo tanto las respuestas aportan más información, incluso aquella que no se preguntó directamente.

La entrevista es la técnica por naturaleza para esta investigación, en el caso de la entrevista semiestructurada permite generar ese espacio de conversación necesario para generar la confianza y que el entrevistado aporte datos relevantes. La propuesta híbrida que se presentó resulto ser competente, los datos que se desprenden de la primera parte, más estructurada, impactan directamente sobre los dos primeros objetivos específicos que son de carácter descriptivo y la segunda parte sobre el ultimo de los objetivos.

El formulario tiene más de 40 ítems entre datos a completar y preguntas. El tiempo de entrevista varía entre los 25 y 45 minutos. Y en casi la totalidad de las entrevistas se contestó todo.

### **2.1.2 Procesamiento de datos**

Específicamente para el análisis de la información se utilizó un enfoque mixto. Si bien el fuerte es lo que se procesa de forma cualitativa para el análisis más conceptual, hay un proceso de presentación de datos y de análisis descriptivo donde se combinan variables, se presentan gráficas como recurso estadístico y se cruzan datos en formato de tablas.

### **2.1.3 Relevamiento documental**

El relevamiento documental fue un proceso que se hizo por etapas, en un principio se hizo un relevamiento bibliográfico, buscando autores pertinentes a la temática, antecedentes de investigaciones y/o trabajos académicos y referencias para enmarcar los diferentes capítulos del presente TFG. También se hizo un relevamiento normativo para la definición del campo de estudio, concretamente sobre la Constitución de la República.

Sin dudas el relevamiento documental principal es la incorporación del desgrabado de las entrevistas que se hicieron en el marco del proyecto de investigación de la FIC “Comunicación de gobierno y políticas públicas”, ya comentado en los antecedentes. También a partir de esta investigación, se incorporan las planillas de desgrabado y los audios vírgenes de las entrevistas que se volvieron a escuchar o consultar en casos puntuales.

# **Capítulo 3**

## **Marco Teórico**

## CAPÍTULO 3: Marco teórico

---

*“Mayoritariamente la producción sobre la comunicación política parte de investigaciones, ensayos o referencias que tienen a la comunicación y el comportamiento político electoral como sus guías, asociando sin traslación, o extrapolando irresponsablemente, tópicos, postulados y/o resultados, a la gestión de la comunicación gubernamental”.*

Mario Riorda

Para guiar la investigación es necesario pararnos desde un marco teórico que abarque todos los aspectos necesarios, que como tal sea consistente y de paso a la reflexión a la hora del análisis.

Será entonces preciso hacer un recorrido teórico para introducir conceptos tales como comunicación política, gubernamental y la comunicación en oficinas de gobierno por un lado y conceptos propios de la comunicación organizacional y comunicación estratégica que nos ayuden a acotar el campo teórico. También contraponemos modelos de comunicación que nos permitirán clasificar de alguna manera las concepciones de la comunicación presentes en el ámbito de estudio elegido para esta investigación.

### **3.1 Modelos de comunicación**

Es pertinente comenzar nuestro recorrido teórico, partiendo desde diferentes modelos de comunicación que resignificaron nuestro orden social y cultural. La actual sociedad moderna como tal es inseparable del Estado, es condición de la modernidad (Wolton, 2009) y del republicanismo con división de poderes. Es el Estado entonces, la institución política por excelencia de la modernidad.

La relación entre la comunicación, la modernidad y el Estado está ligada de manera indisociable según Wolton (2001). La primera de las tres hipótesis que este autor desarrolla sobre el vínculo entre comunicación y sociedad, refiere justamente a la comunicación como condición de la modernidad en el sentido de compartir, transmitir y difundir.

Wolton (2009) en sus estudios, señala dos fuentes de la comunicación, la dimensión normativa y funcional. En este esquema asociamos el sentido de compartir con la idea de comunicación normativa, y el sentido de transmisión y difusión con la idea de la comunicación funcional.

La comunicación normativa entonces, es lo que definiríamos como el ideal de la comunicación, como constructo social, es decir, entender la comunicación como vínculo, como voluntad de intercambio, en un esquema de comprenderse y compartir. La voluntad mutua de comprenderse, es el ideal que supone la existencia de reglas, códigos y símbolos. Esas reglas, en un marco normativo, que se enseñan y se ponen en práctica desde la socialización primaria y son necesarias para entrar en contacto con el otro.

En lo que respecta a la comunicación funcional, Wolton (2009) va a definirla justamente por su finalidad, transmitir y difundir. Se entiende como una comunicación económica o de las economías y de las sociedades abiertas tanto para los intercambios de bienes y servicios como para los negocios, los flujos económicos, financiero y administrativo. Lo normativo también juega un rol en esta dimensión, y tal vez más importante que en el marco de la comunicación interpersonal, no en la perspectiva de entendimiento o comprensión intersubjetiva, sino más bien en la de una funcionalidad ligada a los intereses.

Según Wolton (2009), la comunicación comprende estas dos dimensiones a pesar de que la comunicación normativa es el ideal de la comunicación directa, con frecuencia las relaciones interpersonales están regidas por una siempre comunicación funcional. Por lo tanto, va a sostener que la comunicación comprende desde siempre estas dos dimensiones contradictorias, que coexisten en un mismo plano. A pesar del éxito creciente de la comunicación funcional, existe un margen de maniobra, particularmente haciendo referencia a la capacidad crítica del individuo.

Retomando entonces el fuerte vínculo entre la comunicación y la modernidad, Wolton (2009) va a decir, que esta relación permite comprender lo que él llamó la doble hélice de la comunicación, es decir, esa mezcla constante de valores normativos y valores funcionales. Y esto último es interesante porque no solo es teoría de la comunicación,

sino que también es teoría de la sociedad, y en esto el autor se ampara para afirmar que la comunicación es inherente al ser humano.

Hay una relación en este concepto de doble hélice que encontramos en dos autores clásicos a la hora de estudiar la teoría de la Comunicación, es más, se presentan como antecedentes al trabajo de Wolton (2009). En primer lugar, Elwood Shannon y la Teoría Matemática de la Comunicación y en segundo lugar, Yuri Lotman (1996) y su definición de comunicación a partir de procesos culturales.

Shannon utilizará un concepto de información distinto al convencional, se trata para él de una unidad cuantificable que no tiene en cuenta el contenido del mensaje. Con esto busca mejorar la eficacia en la transmisión de información a través de: la velocidad, la capacidad de los canales, la codificación eficaz de los mensajes que evitan el ruido entre emisor y receptor. El tiempo necesario para transmitir información es proporcional a la cantidad de información transmitida, o sea si se transmite más información, será necesario mayor tiempo.

Yuri Lotman lingüista y semiólogo ruso; hace una crítica al sistema monolingüístico. Según su postura en realidad la comunicación es efectiva cuando se entiende y se construye a partir de ella como proceso histórico y cultural. Nos va a habilitar un paradigma para entender la generación de información como un producto cultural en el marco de una concepción de la cultura y la comunicación.

Los modelos de comunicación, entendidos como modos compartidos de interpretación, crean y sancionan nuestras formas simbólicas de comprender y legitimar el orden social, no son meras descripciones de entramados de relaciones y símbolos que subyacen a nuestras prácticas con independencia de nuestras concepciones. (Téliz y Bouissa 2012).

La traducción (analogía desde la semiósfera) nunca es una simple recreación en un nuevo código de una idea ya conocida, y menos aún una correlación transitiva de identidad. La búsqueda de la identidad y estabilidad del código se erosiona en los límites del espacio semiótico en la medida que nuevas interacciones generan nuevas formas transitorias de comprensión y por ende de lenguaje.

(Téliz y Bouissa 2012). Entonces la comunicación es más productiva cuando los códigos son diferentes, que cuando comparten el mismo código.

### **3.2 Comunicación política**

En los últimos años la comunicación política atravesó profundos cambios; la globalización, el surgimiento de nuevas formas de liderazgos, las nuevas tecnologías y su irrupción en el orden social, viéndose así obligada a acompañar esos procesos de transformación. En este contexto es uno de los pensamientos de Mario Riorda el punto de partida para desarrollar el concepto de comunicación política.

“Hoy en día hay una visibilidad inusitada de la comunicación política que antes no existía. Toda política tiene un formato comunicacional, por lo tanto, entender a la comunicación política desde su concepción epistemológica más profunda no depende de la visibilidad circunstancial del hoy, depende simplemente de comprender el fenómeno de lo político, en tanto y cuanto el modo de expresarse, de significarse y de resignificarse públicamente, se hace desde la comunicación política”.

Por eso, más allá de entender la comunicación política o no, ésta siempre está presente porque es inherente al objeto político incluso es inherente a la condición humana (Wolton, 2009) es decir, no podemos concebir la política sin comunicación porque esta es parte de lo realizable, de lo negociable, de lo consensuable. Esto ni siquiera debería ser discutido en facultades de ciencias sociales o de comunicación, debería ser una definición, sin embargo, en el campo académico se disputa. La realidad no solo nos obliga a analizarlo, sino también a debatirlo (M. Riorda., 2014).

Pero parece que la discusión es aún más abierta, si buscamos en Google la definición de comunicación política, el primer enlace que aparece es el de Wikipedia, que, si bien en términos académicos no es de fiar o no es lo más acertado, se posiciona como una fuente confiable, al alcance de un clic.

De acuerdo con la definición de Wikipedia: “la comunicación política es el área de la ciencia política que se ocupa de la producción, la difusión, la diseminación y de los efectos de la información, tanto a través de los medios de comunicación masivos,

como de los interpersonales, en un contexto político. Esto incluye el estudio de los medios de comunicación, el análisis de los discursos de los políticos y de aquellos que están tratando de influir en el proceso político; así como de las conversaciones formales e informales entre los miembros del público”.<sup>1</sup>

La definición citada tiene varios nodos que desde la comunicación debemos poner en discusión, el hecho de que se afirme que la comunicación política es un área de la ciencia política y que por total omisión no se mencione a la comunicación como ciencia o disciplina que aborda esta temática, marca un mojón para el debate. Pareciera que la figura del comunicador no tiene nada que hacer en materia de: producción, difusión, diseminación de la información en medios de comunicación masiva. O incluso que no tiene formación para aportar en el estudio de los medios de comunicación, en el análisis de los discursos de los políticos o en las conversaciones entre el sistema político y los públicos. No deja margen para la transversalidad disciplinaria que exige esta materia.

Por su parte, la definición que encontramos en Wolton (1995) nos aporta una línea temporal sobre cómo el abordaje de la comunicación política fue madurando hasta encontrar una perspectiva trasversal. De acuerdo con el autor en un principio la comunicación política designó al estudio de la comunicación del gobierno para con el electorado (lo que hoy se llama “comunicación gubernamental”) más tarde al intercambio de discursos políticos entre políticos en el poder y los de la oposición, en especial durante las campañas electorales. Después el campo se extendió al estudio del papel de los medios de comunicación masiva en la formación de la opinión pública y a la influencia de los sondeos en la vida política, mayormente para estudiar las diferencias entre las preocupaciones y la conducta de los políticos. Hoy la comunicación política abarca el estudio sobre el papel de la comunicación en la vida política en el sentido extenso. Tanto en los medios de comunicación, en la investigación política de mercados y la publicidad, y obviamente en los periodos electorales.

Wolton (1995) también describe a este tipo de comunicación como “espacios en que se intercambian los discursos contradictorios de los tres actores que tienen legitimidad para expresarse públicamente sobre política: los políticos, los periodistas y la opinión

---

<sup>1</sup> [https://es.wikipedia.org/wiki/Comunicaci%C3%B3n\\_pol%C3%ADtica](https://es.wikipedia.org/wiki/Comunicaci%C3%B3n_pol%C3%ADtica)

pública a través de los sondeos”. El autor deja entrever que nadie tiene la exclusividad de la comunicación, ni de la política, ni de la comunicación política, porque en definitiva termina siendo un juego de relaciones de poder, de reclamar esos espacios donde todos confluyen y luchan por imponerse.

La comunicación política entonces hace a la democracia, la constituye como generadora de consenso sociales, en el marco de un discurso de entendimiento que busca hacer acordar a los diferentes actores. Lucien W. Pye (1991) sostiene que la vida política en cualquier sociedad de masas es imposible sin métodos establecidos de comunicación política. Ninguna persona sola puede discernir directamente todas las actividades que constituyen el proceso político; líderes y seguidores dependen en igual medida de la función de la comunicación para conocer cuáles son, según otros, las noticias políticas del día.

Por su parte Rosalía Winocour (2000) sostiene que la comunicación política debe actuar sobre tres aspectos: contribuir a identificar los nuevos problemas a través de los políticos y de los medios. Por otro lado, la autora sostiene que debe abrir canales de participación ciudadana para que la jerarquía y legitimidad de los temas de la agenda política resulten de un juego de negociación, y de esta manera lograr más compromiso ciudadano, sobre todo con la rendición de cuentas. Por último, debe marginar las cuestiones que han dejado de ser objeto de conflictos o respecto de los cuales existe un consenso temporal.

Mario Riorda (2017) propone adentrarnos en la comunicación política y define cuatro tipos: la comunicación electoral, con sus particularidades temporales y objetivos a corto plazo; la comunicación de riesgo, que requiere de una gestión profesional y diaria; la comunicación de crisis, que se vuelve cada vez más imprescindible para las organizaciones sobre todo por la gran exposición que generan las nuevas plataformas y la comunicación gubernamental o de gobierno, que tiene como objetivo el consenso. Sobre esta última profundizaremos a continuación.

### **3.3 Comunicación de gobierno**

Como se anunciaba en el apartado anterior la comunicación de gobierno es uno de los cuatro tipos específicos de comunicación política (Riorda, M., 2017). Si bien hay

autores que señalan que existe una dificultad conceptual para delimitarla más allá de esta clasificación (Canel, M.J; Sanders, K., 2010), según Matías Ponce (2013) la comunicación gubernamental puede ser estudiada propiamente como objeto de estudio. Normalmente el término es utilizado para el análisis de las comunicaciones del primer nivel del gobierno ejecutivo o altos cargos (ejemplo: el vocero de la Casa Blanca, la comunicación de la Moncloa o la Secretaría de Comunicación de Uruguay), pero también puede ser utilizado para la comunicación de otros niveles como el local y el regional (Ponce, M., 2013).

Según Canel y Sanders (2010) la comunicación de gobierno implica el desarrollo y actuación de una institución política con función ejecutiva. Esto abarca desde la comunicación de un presidente, de un primer ministro o de un ministerio hasta la comunicación de una alcaldía, una concejalía o de una consejería de un gobierno autónomo.

Juan José Solís Delgado (2010) va a definir la comunicación gubernamental como un ámbito bien delimitado pero que es abarcado por la comunicación política: se entiende entonces por comunicación gubernamental aquel ejercicio que determina la agenda y gestión de instituciones, actitudes y procesos. Pero hay que ser precisos en clarificar que la comunicación gubernamental debe distinguirse de la comunicación electoral y de partidos políticos para justamente circunscribirse sólo en la gestión y administración pública.

Por su parte, Riorda (2006:7) define la comunicación gubernamental como “un método a través del cual un gobierno democrático intenta hacer explícitos sus propósitos u orientaciones a la opinión pública para obtener apoyo o consenso en el desarrollo de sus políticas públicas” y agrega que el objetivo es generar consenso, al punto de afirmar que, si la comunicación de gobierno no actúa bien, no logra generar consenso y por lo tanto sin estos no hay una buena gestión.

Con respecto a este planteo Belén Amadeo (2016) coincide con la definición Mario Riorda y le resulta más adecuada porque expresamente enmarca la comunicación de gobierno en un contexto democrático. En este sentido aclara que la comunicación de un gobierno dictatorial no supone comunicación y lo define como información y propaganda, lejos de ser una búsqueda de consensos.

Por otra parte, Amadeo (2016), en el mismo sentido de enmarcar la comunicación en un gobierno democrático, asegura que esta es más relevante para el sistema político que el mero cuidado de la imagen del gobernante o de un gobernante. Riorda (2016) coincide con este planteo y afirma que la comunicación de gobierno no puede ser hiperpersonalizada en la figura del mayor jerarca, ya que esto puede generar consecuencias para el régimen democrático. Se postula entonces a la comunicación gubernamental como una herramienta de gestión que mediante la búsqueda de consensos ayuda a legitimar a los gobiernos democráticos.

Asimismo, de acuerdo con Ponce (2013) no podemos entender las estrategias de comunicación de gobierno de manera aislada respecto a otras variables del sistema político. Pero tampoco podemos entender estas estrategias separadas del propio sistema gubernamental en el que intervienen múltiples actores en los procesos de toma de decisiones. En este sentido los actores políticos, técnicos y políticos-técnicos deben buscar los consensos en los mensajes y las formas. Entonces la comunicación política debe equilibrar las estrategias de comunicación gubernamental, situando en el centro las instituciones y detrás de estas las personas.

En el mismo sentido, los profesores Moreira y Ottado (2017) van a introducir un termino clave: *estrategia*, como aspecto central en la definición del concepto de comunicación gubernamental.

“En este sentido, cuando hablamos de comunicación de gobierno, hacemos referencia al lugar estratégico que esta tiene a nivel simbólico y en la cimentación de un relato político de nación y en la construcción y abordajes de los asuntos públicos”.

Si bien más adelante se hace referencia a la *comunicación estratégica*, en este caso particular lo que se quiere resaltar es que la comunicación de gobierno debe ser estratégica y eso implica considerar una gran cantidad de variables y escenarios posibles a nivel de la planificación y la acción.

Canel y Sanders (citado en: Ponce, M. 2013) señalan que en materia de investigación y producción de contenidos sobre la comunicación de gobierno, la literatura ha avanzado más que nada en las siguientes ramas de estudio: a) la influencia entre

gobierno, prensa y opinión pública; b) estudios de la construcción discursiva desde lo gubernamental; c) la campaña permanente, las buenas prácticas diplomáticas, estudio de la agenda pública y su imposición; d) sobre las estructuras y organización de la comunicación gubernamental. Este último aspecto nos compete particularmente en la investigación, ya que apuntamos al análisis del perfil del comunicador gubernamental en el Consejo de Ministros y como este aporta al proceso de desarrollar mejoras en el área.

### **3.2.1 La comunicación en oficinas de gobierno**

En uno de sus artículos las autoras Canel, J.M.; Sanders, K., (2010: 12) realizan una pregunta pertinente para nuestro tema: ¿Qué diferencia hay entre estudiar la comunicación de una institución privada (como pueda ser, por ejemplo, una empresa) de la comunicación de un gobierno?

Dentro de las posturas que se plantean dar respuesta a esta interrogante se ubica la de Denton y Woodward (2010: 13), quienes sostienen que “Los mensajes tienen que ser planeados, elaborados y comunicados con una mirada puesta en los resultados inmediatos”. Las autoras relacionan la eficacia de los resultados con quienes ejecutan y deciden sobre las acciones de comunicación, y exponen las implicaciones para la selección del personal:

“(…) mientras que las organizaciones privadas cuentan con un gran margen para seleccionar el personal de acuerdo con sus necesidades y objetivos, no sucede así en las instituciones públicas: los directores de comunicación de los ministerios, de las agencias gubernamentales o de las instituciones públicas pueden ser nombramientos políticos de confianza (nombrados sobre la base de la adscripción partidista y cercanía más que con criterios profesionales)” (Canel, M.J.; Sanders, K., 2010: 13).

El planteo que hacen las autoras es pertinente por varias razones; en nuestra investigación buscamos analizar los mecanismos de selección, colocando el foco en la existencia de este proceso al momento de la contratación y de términos de referencia (TdR), entre otros aspectos que aportan a delinear el perfil del comunicador.

Además, las autoras van a plantear aspectos centrales en relación a la forma en que se desenvuelve el trabajo de un departamento de comunicación gubernamental; qué rol deben tener los jerarcas y cuáles son las tareas para las que debe estar preparado quien asuma la responsabilidad de dirigir tal oficina (Canel, J.M; Sanders, K., 2010). Tras revisar y analizar estudios realizados sobre estas oficinas van a enumerar -casi que marcando una línea metodológica- estos elementos a tener en cuenta para realizar observaciones empíricas sobre estas oficinas.

Lo primero es ver dónde se ubican las oficinas de comunicación en el organigrama de gobierno, específicamente qué lugar ocupan en la estructura institucional, esto hablará del lugar que ocupa la comunicación en la toma de decisiones (Canel, J.M.; Sanders, K., 2010: 36). Es normal -en algunos casos está establecido por estatuto- que los organigramas de las instituciones públicas respondan a estructuras verticales descendentes, es decir, el jerarca o jefe. Basado en su autoridad se indician los procedimientos o toma de decisiones y estas se delegan por orden de jerarquía. Por lo tanto, cuanto más altas estén las oficinas de comunicación en la pirámide, mayor participación en la toma de decisiones y mayor autonomía. Desde esta perspectiva es que las autoras plantean que esto permitirá analizar hasta qué punto la oficina de comunicación está siguiendo el planteamiento estratégico propio de la comunicación corporativa o es, más bien, un pensamiento a posteriori de acción política. En segundo lugar, las autoras hacen referencia al líder de gobierno, ya que tiene competencias comunicativas directas y determinantes. Puede entenderse también como el jerarca o autoridad del Ministerio.

“Es precisamente quien decide el organigrama y selecciona al personal que se ocupará de la comunicación; es, también, quien interpreta el mensaje, dirige la agenda de temas y quien marca la sensibilidad hacia la comunicación interna.” (Canel, J.M; Sanders, K., 2010: 36).

El líder, jerarca o autoridad no tiene por qué saber de comunicación, como tampoco tiene que saber o ser doctor en derecho, licenciado en economía, sociología, etc. Pero es importante conocer su visión de la comunicación, su opinión si es que la tiene, o sus expectativas sobre qué espera de esta, porque según estos tópicos tomará decisiones y que pueden ser determinantes.

El tercer elemento para la observación empírica que presentan las autoras Canel, J.M.; Sanders, K., (2010: 36), es tal vez, el más importante. Se trata de las tareas que lleva adelante la oficina de comunicación y las personas que la dirigen. Las autoras van a considerar la lista y tipo de funciones dependiendo del grado de estrategia, el tipo de planificación de los objetivos que se persiga con los públicos, y de la relación que haya entre política y comunicación.

Una comunicación poco estratégica, limita sus tareas a la relación con los medios, lo que comúnmente se conoce como gestión de medios: llamadas, notas de prensa, ruedas de prensa, gestión de entrevistas, conferencias, y de manera complementaria, la generación de contenidos web. Por otro lado, una comunicación estratégica y planificada incluye además tareas como el diseño del plan de comunicación para el período correspondiente, elaborar el mapa de los públicos de la institución, coordinar las diferentes unidades en caso de que existan, construir la ideación creativa del mensaje o los mensajes de acorde a los públicos y objetivos (con la traducción a los diferentes registros de discurso: parlamentario, burocrático, mediático, popular, publicitario, informativo, etc.), el diseño de los eventos es una tarea no menor. Por último, pero para nada menos importante, el establecimiento de canales, mensajes de comunicación interna y posterior construcción de métodos de evaluación y replanificación.

Finalmente, las autoras señalan la importancia para la observación analítica centrarse en cómo un gobierno busca dar respuesta a la ciudadanía y generar ese *feedback* tan buscado (Canel, J.M.; Sanders, K., 2010: 37). Esto depende también de cómo se entiende la participación ciudadana desde las instituciones públicas, donde la comunicación también ocupa un lugar clave tanto en el intercambio de mensajes como en el acercamiento a las partes, específicamente en lo que respecta a la construcción de canales. Finalmente, a partir de lo planteado por Canel, J.M.; Sanders, K., (2010: 37), y como complemento a ello, se entiende que los resultados de la comunicación hablarán del carácter estratégico con que esta se plantee. Es decir, que para estas oficinas se vuelve parte de los desafíos centrales a mediano y corto plazo reflexionar sobre cómo se van a evaluar los procesos de comunicación en su más amplio término.

### **3.4 La comunicación estratégica**

Más arriba ya se hacíamos mención a un concepto que debemos tener en cuenta para nuestro análisis; comunicación estratégica. Debemos poner en común las diferencias conceptuales entre lo que es una comunicación y una comunicación estratégica, además cómo éstas impactan en la comunicación gubernamental. Una buena comunicación gubernamental debe ser estratégica, sino corre el riesgo de ser solo una comunicación que tiene como validación una institución de gobierno.

La autora Verónica Longo (2018: 11), sostiene que hablar hoy de estrategia como concepto relacionado a la comunicación es común y prácticamente inevitable. Si bien aclara que puede ser ambivalente o polisémico, según la perspectiva teórica desde la cual se lo mire, resulta común significar a la comunicación como estratégica en las organizaciones, instituciones, el Estado y las políticas públicas. La autora plantea cuatro enfoques de la comunicación estratégica: una desde una mirada empresarial; otra la va a presentar como la comunicación estratégica situacional; seguido, la comunicación prospectiva estratégica y por último la nueva teoría estratégica o escuela de comunicación estratégica.

Sobre la comunicación estratégica que es vista desde una mirada empresarial o corporativa Longo (2018) cita a Scheinsohn (1998: 220) para introducir esta perspectiva que se presenta de manera funcional, es decir, consiste en descubrir problemas y plantear soluciones aplicando una lógica integral.

“Elaborar la estrategia de la función comunicación, básicamente consiste en descubrir problemas y plantear soluciones, pero aplicando una lógica global y totalizadora. Desde nuestro enfoque, la estrategia representa el máximo nivel lógico” (Scheinsohn, 1998: 220).

En segundo lugar, la comunicación estratégica situacional hace referencia a la fase que permite caracterizar a un proceso de planificación como estratégico, que se da a través de la utilización de representaciones sobre los campos de estudio e

intervención que comprendan a éstos como socialmente producidos por la interacción de diferentes fuerzas y actores sociales (Mario Rovere, 2005:8).

Por otra parte, la comunicación prospectiva estratégica nos dice cómo construir el futuro que más conviene, es la que más se concentra en la construcción de escenarios posibles y cómo actuar en estos. Se plantea que la comunicación estratégica sin la incorporación de la prospectiva no tendría sentido y viceversa. La prospectiva consiste en la exploración de los futuros posibles, es decir, de lo que puede acontecer. La estratégica consiste en lo que puede hacerse, adelantarse en la toma de decisiones, por lo tanto, también en la acción.

Por último, la comunicación estratégica o nueva Teoría Estratégica o Escuela de Comunicación Estratégica va a plantear que la comunicación es un espacio estratégico en la dinámica sociocultural, Jesús Martín Barbero (2002) complementa este planteo argumentando que la comunicación es un lugar estratégico para pensar la sociedad. Esta escuela, que tiene un componente filosófico fuerte, hace aportes tales como el de Marcelo Manucci (2004) quien incorpora el concepto de diseñar estrategia como forma de diseñar significados.

La comunicación estratégica describe y analiza por tanto las relaciones sociales. Es constructora de escenarios posibles en tiempos y espacios, apela al reconocimiento de problemas (o conflictos) y su consecuente planificación de acuerdo a objetivos específicos para actuar de manera estratégica y prospectiva.

# Capítulo 4

## Análisis

## **CAPÍTULO 4: Análisis**

---

El análisis presenta varias facetas de la investigación, en principio se hace un recorrido analítico-descriptivo sobre los datos generales, es decir, una presentación del universo de estudio. Luego a partir de estos se proponen diferentes cruces de datos que reflejan los perfiles de los entrevistados, estos datos permiten desnudar las estructuras políticas, burocráticas, culturales y profesionales que operan a la hora de seleccionar una persona para ocupar el cargo en cuestión. Por último, a partir de las entrevistas, los datos analizados y el marco teórico se realiza una construcción de perfiles característicos como criterio agrupador de los entrevistados. De esta manera, surgen dos perfiles del comunicador de gobierno del Consejo de Ministro del período 2015 – 2020.

### **4.1 Descripción**

#### **4.1.1 Descripción de datos generales**

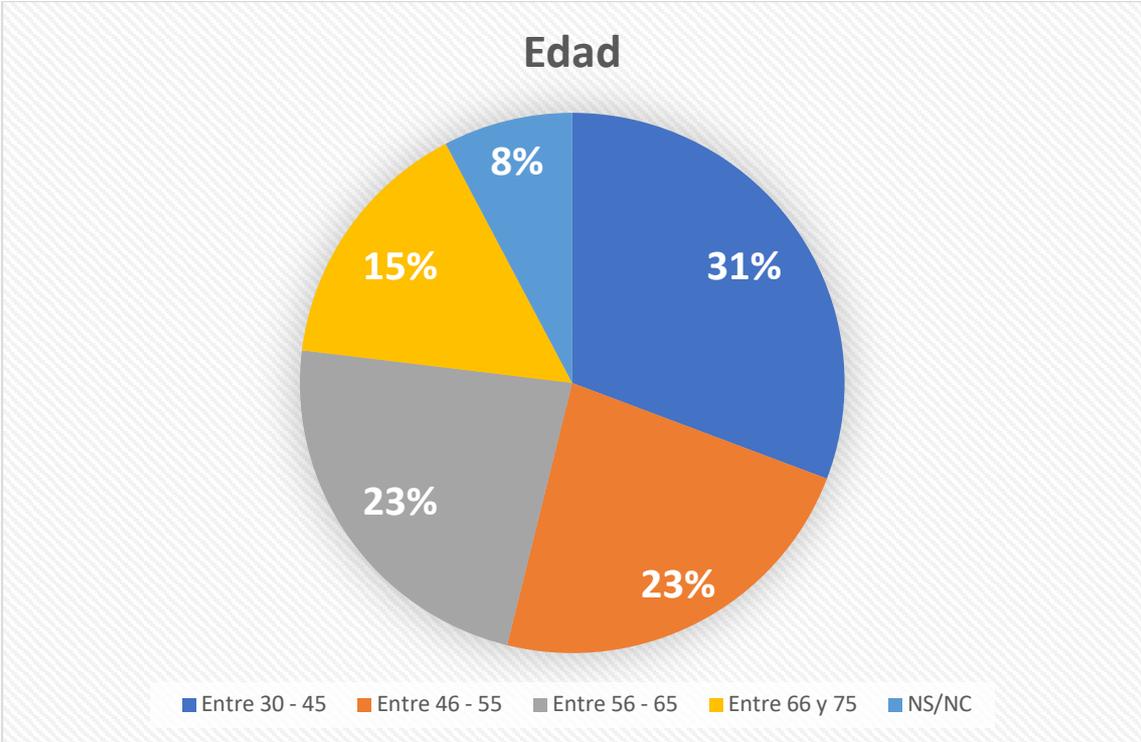
Los primeros datos generales que recogemos de los entrevistados, son de tipo descriptivos, por lo que comienzan a delinear el campo de estudio al cual nos vamos a enfrentar, el primer análisis de variables presenta un pantallazo general. Al cruzar las variables de edad y sexo, obtenemos un escenario no muy distinto al que podríamos encontrar en otras profesiones, e incluso si consideramos que el perfil que buscamos describir es un alto cargo dentro de las organizaciones públicas de gobierno en Uruguay, no debería suponer una sorpresa.

A modo de nota metodológica: de las 14 entrevistas que teníamos por objetivo pudimos completar finalmente 13. La entrevista que no se logró concretar es la que corresponde al responsable de comunicación de Ministerio de Turismo, a quién pudimos contactar, accedió a la entrevista con predisposición, pero con el correr de las semanas se hizo difícil concretar el encuentro, finalmente los últimos mensajes ya no fueron respondidos.

En el caso del Ministerio de Economía (MEF) nos encontramos con una dificultad, el responsable de comunicación derivó la entrevista a una trabajadora de la Unidad de

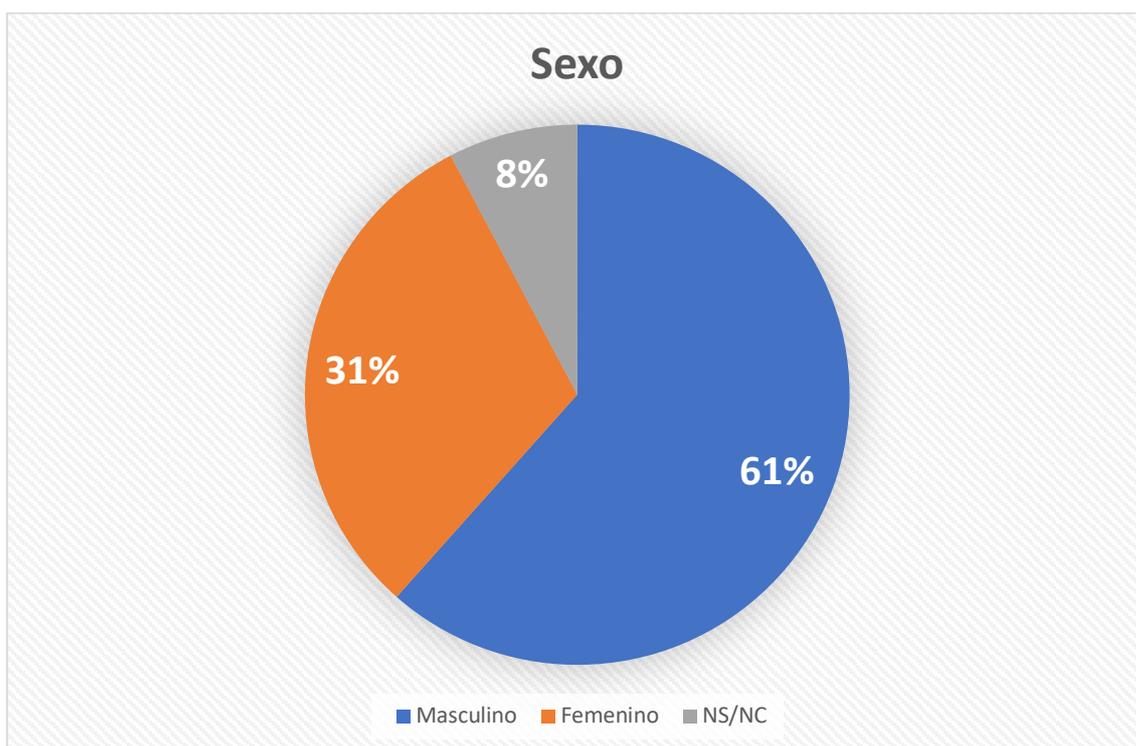
Comunicación por lo que los datos básicos de carácter personal no fueron completados.

Ilustración 1. Grafico por edad



Nos enfrentamos a un campo etario bastante heterogéneo, lo que de seguro se marcará como característica de aquí en adelante. En el extremo más joven del grupo de entrevistados se encuentra la responsable de comunicación del MIDES con 34 años de edad, en el otro extremo se posiciona el responsable de comunicación del MRREE con 71 años al momento de la entrevista. Entre estos dos, las edades del resto son considerablemente repartidas. Por lo tanto, como lo muestra el gráfico por edad, decidimos agruparlos metodológicamente por franja etaria con el fin de poder analizar los datos en bloques, a raíz de esto podemos hacer afirmaciones tales como: hay una leve mayoría en las franjas más jóvenes que representan el 31% del total. En principio esto es solo un dato de la realidad que podría dar pie a afirmar que estamos en un recambio generacional, pero este comentario todavía es apresurado.

Ilustración 2. Grafico por sexo



La diversidad por sexo no es tan repartida, en este caso los hombres (61%) duplican el porcentaje de mujeres (31%). Es un dato, que nuevamente, no causa asombro, o no debería. Seguramente responde a una lógica sexista en la designación de cargo de responsabilidad, lo cual también pasa en otras oficinas públicas y también privadas. Es un hecho que a las mujeres se les hace más difícil tener la oportunidad de llegar a altos cargos de responsabilidad, de poder y de gobierno. Por lo tanto, debemos decir que esta problemática no es exclusividad de la comunicación, sino que por el contrario es totalmente transversal a todas las profesiones<sup>2</sup>.

Dato no menor que encontramos analizando la paridad (o disparidad) sexual es la relación que hay entre ministerios dirigidos por mujeres y sus responsables de comunicación. Si nos fijamos en el MEC, MIDES, MVOTMA, MIEM y MINUR, estos cinco ministerios están a cargo de mujeres, en los primeros tres la responsable de comunicación también es mujer. Solo en el MSP se da que el ministro es hombre y la

---

<sup>2</sup> (“El lugar de las mujeres uruguayas en la toma de decisiones”. Cuadernos del Sistema de Información de Género - Uruguay, N.o 5. Noviembre, 2016).

responsable de esta oficina es mujer, pero la subsecretaria del Ministerio -al momento de la entrevista- también era una mujer.

Los cuatro ministerios que tienen mujeres a cargo de la comunicación son aquellos ministerios que podemos catalogar como de corte social, específicamente nos referimos a los que tienen que ver con el cuidado y desarrollo de las personas, como lo es la salud, el desarrollo social, la educación y la vivienda.

Ambas variables (de edad y de sexo) son analizables por sí solas, pero es de orden cruzarlas y concluir sobre esto para lograr mayor profundidad.

*Ilustración 3. Edad por sexo*

Edad	Sexo			
	Masculino	Femenino	NS/NC	
30 – 45	2	2		4
46 – 55	2	1		3
56 – 65	2	1		3
66 – 75	2			2
NS/NC			1	1
	8	4	1	13

En lo que respecta a los hombres vemos la misma cantidad (2) en cada uno de los cuatro cortes etarios que propusimos. No así, en el caso de las mujeres que se concentran levemente en la franja más joven.

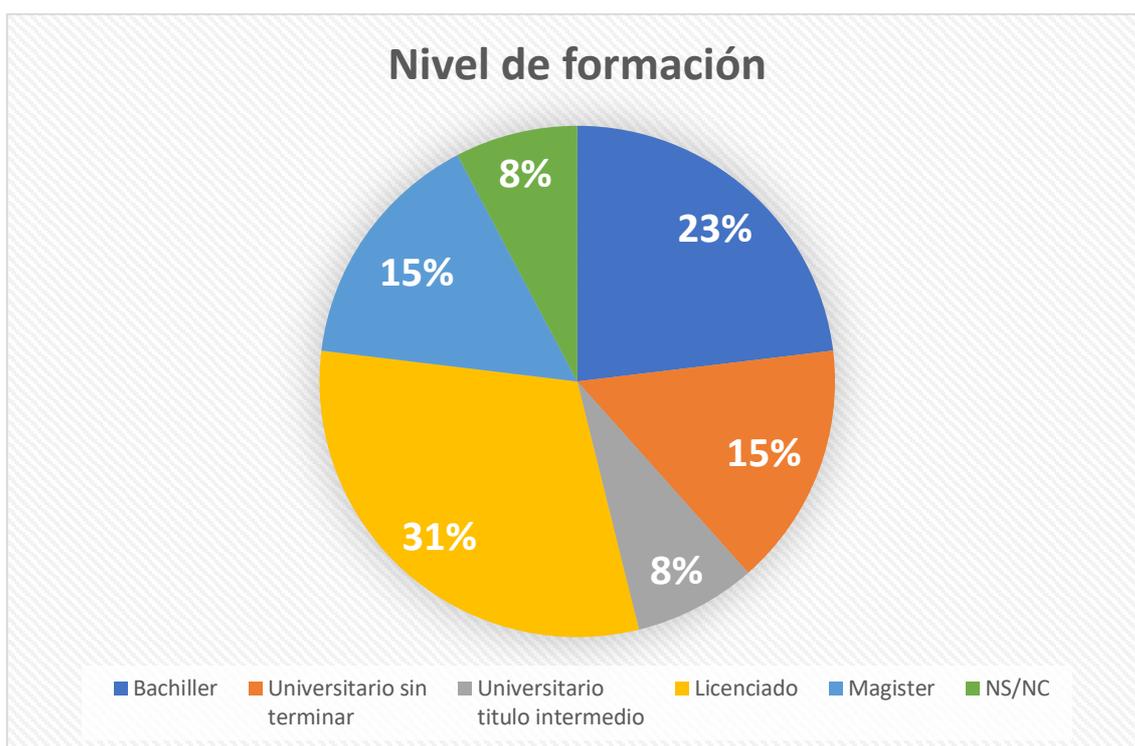
En el corte etario más joven, nos referimos al que va de 30 a 45 años, los porcentajes entre hombres y mujeres son los mismo, es por lo tanto la franja con más paridad de sexo. Por el contrario, la franja de mayor edad está ocupada solo por hombres. En las dos franjas restantes, vemos que se mantiene una relación de dos a uno entre hombres y mujeres, en predominio del género masculino.

Si bien los datos que desnuda este cruce demuestran una desigualdad de género predecible y notoria, se anticipa el lugar que las mujeres están ganando en las instituciones públicas y en la profesión. Parece delinearse una tendencia que crece desde las mujeres más jóvenes a ocupar lugares de responsabilidad, coordinación y decisión.

#### 4.1.2 Describir el perfil académico, laboral y trayectoria

Para esta segunda parte de recolección de datos, se les preguntó a los entrevistados el nivel y tipo de formación, si fue específica en algún área de la comunicación: periodismo, organizacional, institucional, audiovisual, comunitaria u otra. Lo mismo en relación a la experiencia laboral y la trayectoria, si hubo antecedentes y de ser así, en que área de las antes mencionadas.

Ilustración 4. Nivel de formación



Seis de los responsables de comunicación de los ministerios integrantes del Consejo de Ministros son universitarios y terminaron la carrera con título de grado, es decir, casi el 50% tiene formación universitaria completa. Dos de ellos profundizaron sus estudios cursando y completando maestrías, apenas un 15% del total de 13 entrevistados. Si bien este porcentaje es bajo, debemos señalar que la oferta en maestrías de comunicación en Uruguay es limitada y, salvo la que ofrece la Facultad de Información y Comunicación, las demás son pagas.

Entonces sobre el total de 13 responsables de comunicación seis son profesionales con licenciaturas terminadas, es decir el 46%. Sobre este total cinco de ellos son egresados de universidades privadas, el restante es egresado de la Universidad de la

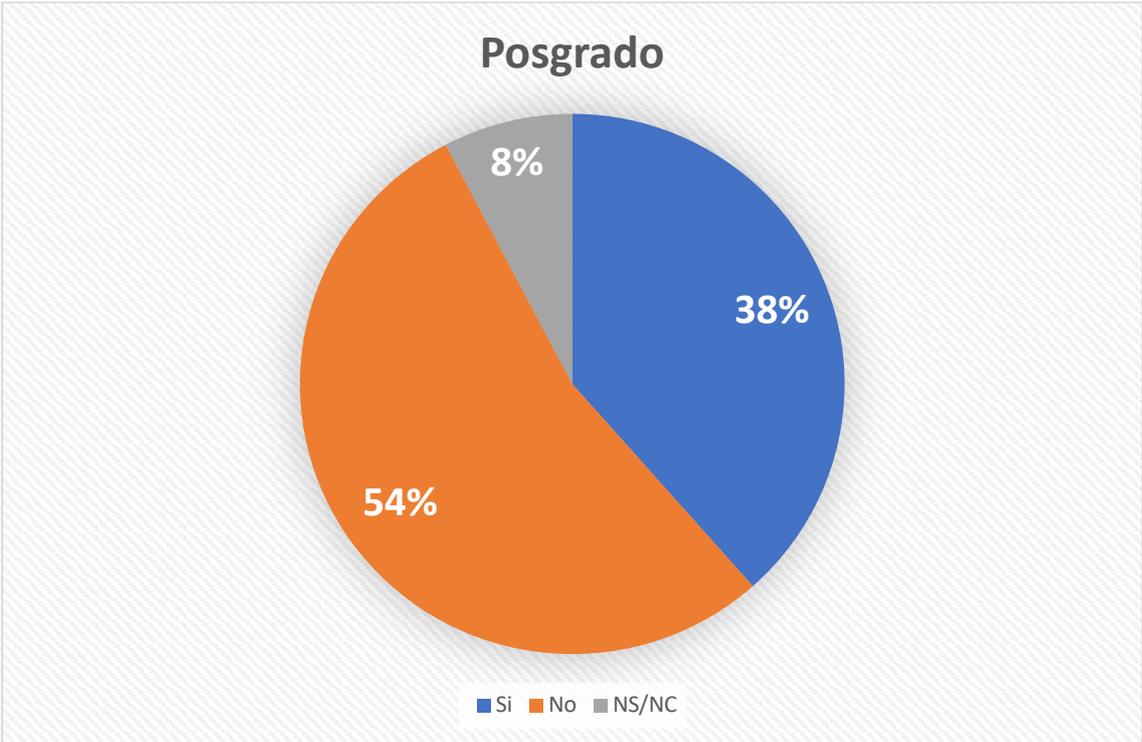
Republica, pero cursó estudios en Economía, por lo tanto, es egresado de la Facultad de Ciencias Económicas. Estos datos permiten afirmar que el total de los cinco licenciados en comunicación son egresados de universidades privadas.

Por otra parte, el 23% (tres del total de entrevistados) cursaron estudios universitarios sin terminarlos, los tres en diferentes disciplinas. Uno en Derecho, obteniendo el título intermedio de Procurador. Otro de los casos cursó estudios sin terminar en Facultad Química. Y el último en comunicación, restándole tres materias y la tesis para terminar el grado.

Finalmente hay un 23% que corresponde a 3 de los entrevistados que registraron estudios formales hasta bachillerato terminado. Este es el grado de formación formal más bajo que registramos entre los responsables de comunicación.

Profundizar los estudios universitarios posteriores a la licenciatura es un aspecto importante en la formación académica y de especial interés en esta investigación. Aunque como decíamos la oferta en Uruguay no es amplia ni extensa, se incluyó este tópico en la entrevista.

Ilustración 5. Posgrados

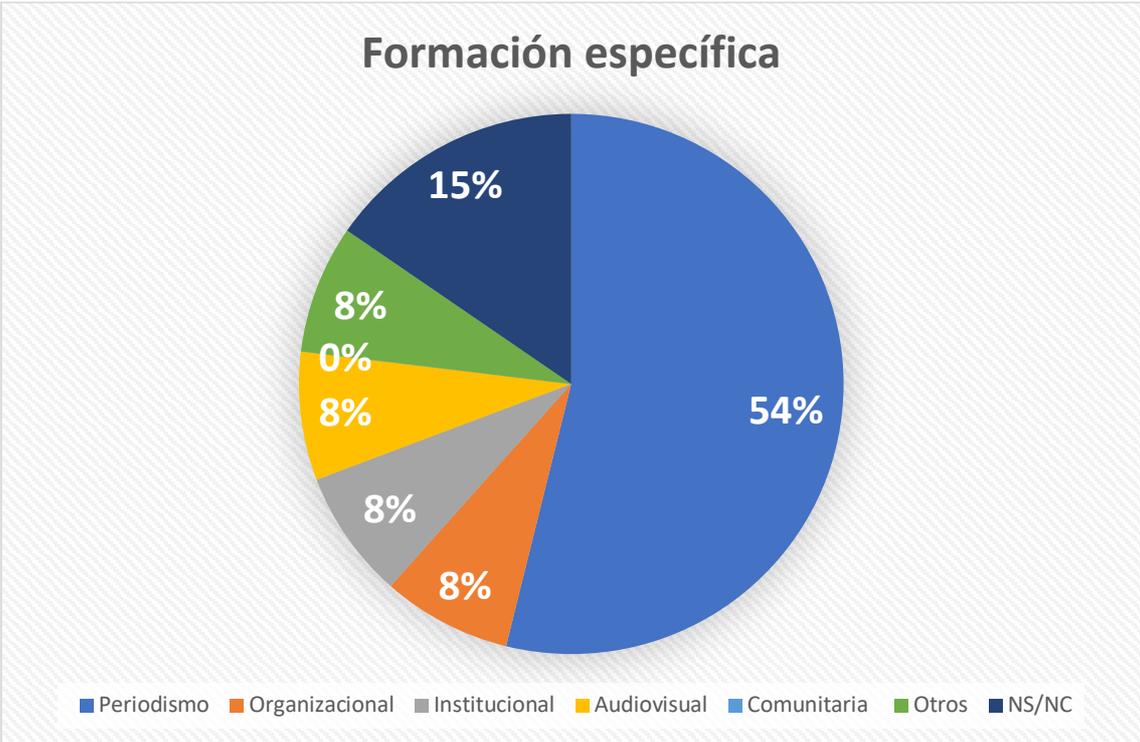


El porcentaje de quienes terminaron estudios de posgrado es medio, no alcanza el 50% pero se acerca, exactamente es de 38%. Del total de los cinco que realizaron posgrados lo hicieron en ramas específicas de la comunicación, esto incluye los dos responsables graduados como magísteres.

La formación en comunicación, sea formal o no, presenta una gran variedad de áreas específicas que constantemente se están reformando. Para este trabajo la categorización que tomamos está basada en los planes de estudios actuales: periodismo, organizacional, institucional, audiovisual, educativa/ comunitaria y otros (en este último contemplada la publicidad). Para nuestros intereses es necesario indagar en cuales de estas áreas de la comunicación presentan formación o dicen estar capacitados los entrevistados.

En algunos casos nos encontramos con que una misma persona dice tener formación en más de un área específica. Esto se puede dar debido a que ha trabajado en varios rubros de la comunicación o estudiado más de un área. Por lo tanto, optamos por tomar como variable -solo en esta situación- aquella formación específica que ellos mismos priorizaron.

Ilustración 6. Por formación específica



Es en este aspecto, en los pocos puntos que encontramos mayor homogeneidad entre los entrevistados. En lo que respecta a la formación específica hay un predominio, o al menos una base mayoritaria de formación en periodismo que representa un 54% del total de 13 entrevistados. Este dato resulta no ser menor en el sentido de que puede marcar una línea de base en cómo se entiende, se gestiona o se prioriza la comunicación en las oficinas de gobierno, lo cual analizaremos más adelante.

Dentro de ese 54% que manifiesta tener formación en periodismo se encuentran los dos hombres que integran la franja etaria más alta (entre 66 y 75 años), si bien su formación no es formal, han trabajado por años en periodismo y gestión de prensa. Son dos casos que reflejan “la vieja escuela” de la comunicación.

Uno de los 13 entrevistados (que representa el 8%) cuenta con formación en comunicación organizacional. Por otra parte, también solo uno del total cuenta con formación en comunicación institucional. En principio podemos decir que el porcentaje en estas dos áreas es muy bajo. Esto significa que solo un 16% (dos de los 13 responsables) presentan formación específica en áreas idóneas para el cargo que ocupan, los equipos que dirigen y las tareas que deben liderar. También cabe destacar que la formación de ambos casos es formal, por lo tanto, está certificada y validada por una institución educativa. Si comparáramos estos dos casos, con los dos mencionados en el párrafo anterior encontraríamos diferencias significativas de cómo se entiende la comunicación y cómo desempeñan sus tareas.

De los trece entrevistados, uno cuenta con experiencia en protocolo y relaciones públicas. Otro trabajó en campañas políticas, vinculado directamente a la comunicación política de tipo electoral. Y por último un caso de experiencia laboral en la docencia específicamente en materias de comunicación.

Con respecto a los dos casos que no contestan o no saben (NS/NC), uno es quien tiene formación en Derecho y luego no tuvo formación formal en comunicación más que la experiencia laboral. El otro caso es el del MEF quien no aportó estos datos.

#### **4.1.3 Identificar las tareas asignadas**

Para el proceso de identificación de las tareas asignadas decidimos apoyarnos en la categorización de tareas realizado por Canel y Sander (2010) ya mencionadas y detalladas en el marco teórico.

Visualizar las tareas asignadas nos aporta un panorama más claro para identificar el o los perfiles que estamos buscando. Tanto las tareas que el responsable de comunicación lleva adelante, al igual que las tareas que desempeña su oficina, nos permite analizar qué tipo de comunicación practican las oficinas a cargos de los perfiles estudiados.

Otra línea de estudio que se desprende de este punto y queda planteada a futuro, es analizar si nos encontramos ante una comunicación de gobierno estratégica que diseña planes de comunicación, gestiona los públicos de acuerdo a las circunstancias coyunturales y políticas, o si nos encontramos con una comunicación que tiene por objetivo dar a conocer y visibilizar el trabajo del ministerio, desde la gestión de la prensa y la producción de contenido de difusión web.

En el marco teórico remarcábamos la importancia que el jerarca o la máxima autoridad de una organización conlleva, decíamos que es precisamente quien decide sobre el organigrama de la institución, sobre la selección de personas para ocupar los cargos y que es también quien interpreta los mensajes, marca la agenda y da respaldo a la comunicación interna. El desempeño y tareas de estas oficinas depende tanto de la impronta que el jerarca de la institución le otorgue, como de las capacidades que el responsable asignado pueda llevar adelante.

Debemos considerar también para esta variable que casi la totalidad de los contratos, doce de los trece que conforman el campo de estudio, se realizaron sin Términos de Referencia (los TdR contienen las especificaciones técnicas, objetivos y estructura de cómo ejecutar la actividad para la cual se es contratado), solo en el caso de la responsable de comunicación del MSP aseguro haber tenido TdR a la hora de su contratación pero con la particularidad de que se realizaron de forma oral, lo cual es poco confiable, dado que este tipo de cosas generalmente suelen quedar sentadas por escrito en un documento a la hora de conformarse el llamado o concretarse la contratación.

El hecho de que no existan Términos de Referencias dificulta la tarea del responsable y la desvirtúa. En tareas concretas como la planificación en base a objetivos y resultados, sin estos, se hace más difícil. También la asignación de trabajos a los equipos de trabajo y la evaluación de los mismos. Otro aspecto importante en este sentido es el manejo de las expectativas, sobre lo que se espera de su labor y de la comunicación de la oficina, cuando no existen TdR no hay un marco de referencia. Esto decanta también en sobrecargar al responsable de comunicación con tareas como el asesoramiento en diversos temas e incluso de actuar como secretarios en determinadas circunstancias.

A continuación, se presenta una clasificación de tareas según cada ministerio:

*Ilustración 7. Tareas por Ministerio*

	Relación con los medios.	Diseño de planes de comunicación.	Generación de contenido web.	Elaboración del mapa de los públicos.	Coordinación de las diferentes unidades.	Ideación creativa del mensaje.	Diseño de eventos.	Establecimiento de canales y mensajes de comunicación interna.	Evaluación del trabajo.
MTSS	x	x					x		
MDN	x				x	x			
MEF	x				x			x	
MGAP	x	x	x	x	x	x		x	x
MIDES	x	x	x	x	x	x	x	x	
MRREE	x		x					x	
MSP	x	x	x	x	x	x	x		
MIEM	x				x				
MVOTMA	x	x	x	x	x	x	x	x	
MEC	x	x	x		x	x		x	x
MTOP	x	x	x		x	x	x	x	
MI	x		x		x	x	x		
Presidencia	x		x		x	x	x		

La gestión de la prensa y la coordinación de las diferentes unidades son prácticamente el punto en común respecto a las tareas que llevan adelante las oficinas de comunicación. Ahora bien, sobre cada uno de estos puntos analizaremos más en detalle que significa ponerlos en práctica. La única tarea que comparten el total de las oficinas es la gestión de la prensa y la relación con los medios, por lo tanto, se vuelve evidente que quién se encargue de la comunicación de los ministerios su primera tarea será relacionarse con los medios de prensa.

Por lo menos en diez ministerios la ideación creativa del mensaje pasa por la oficina de comunicación, lo cual otorga gobernabilidad sobre la creatividad y sobre el

mensaje. También denota un cierto respaldo del jerarca que no es menor, no solo por la validación sino también porque esto ayuda a dinamizar los tiempos de trabajo.

Más de la mitad, exactamente siete de las oficinas de comunicación, elaboran planes de comunicación. Esto se presenta como oportunidad para marcar un proceso de estandarización del trabajo, además de que los planes conllevan a la planificación y por lo tanto a la evaluación. Y también porque al definir planes se definen líneas estratégicas y eso implica asumir la comunicación no solo como una herramienta sino como componente del accionar político. Por otra parte, es un punto de partida importante para introducir la comunicación desde el inicio, es decir, desde el diseño de las políticas públicas.

A pesar de que en siete casos dicen elaborar canales de comunicación interna, no se especifica bien cuáles son las tareas que se realizan. Incluso en algún caso se presenta únicamente en forma de boletín interno para funcionarios. Lo curioso que surge aquí, es que la coordinación entre áreas es una tarea que se reconoce en casi todas las oficinas de comunicación, no así la comunicación interna como tal, por lo tanto, los procesos de coordinación no son tomados como parte de la gestión de la comunicación interna u organizacional. No se entiende a la comunicación como generadora de vínculos o de consensos, no se le da ese carácter normativo del que habla Wolton (2001), no se le otorga esa voluntad de intercambio. Por el contrario, se tiene una visión instrumental de esta, que responde a una concepción funcional, que busca externalizar, dar mensajes hacia fuera, en palabra de los propios entrevistados “dar difusión de los logros”.

#### **4.1.3.1 Relación con la estructura del cargo en el marco del organigrama general de la organización**

Para analizar la relación con la estructura del cargo en el marco del organigrama general de la organización indagamos en tres líneas; cómo o con qué nombre se denomina la oficina, cuál es el nombre del cargo con el que denominan a los responsables y qué tipo de dependencia tiene la oficina en la estructura del organismo. A modo de adelanto, lo primero que se observa es que no hay un criterio único y definido que abarque a todos los ministerios y la Presidencia para nombrar a las oficinas que se dedican a la comunicación ni a los cargos que las dirigen:

Ilustración 8. Denominación de la oficina y del cargo

Como marcamos anteriormente, lo primero es que no hay consenso en la nomenclatura de las oficinas de comunicación. Tampoco parecería existir algún tipo de criterio, por lo tanto, esto está sujeto a las lógicas de cada institución. Se presenta como consecuencia una gran heterogeneidad. La nomenclatura más utilizada, o sea,

<b>Organismo</b>	<b>Denominación de la oficina</b>	<b>Nombre del cargo</b>	<b>Dependencia</b>
MTSS	Gerencia de Asesoría en Comunicación	Gerente de Asesoría de Comunicación	Dirección General
MD	Secretaría de Comunicación	Asesor de Comunicación	Ministro
MEF	Unidad de Comunicación	NS/NC	Ministro
MGAP	Unidad de Comunicación Organizacional y Difusión	Coordinador de la Unidad de Comunicación Organizacional y Difusión.	Ministro
MIDES	Unidad Asesora de Comunicación	Directora de la Unidad Asesora de Comunicación	Ministra
MRREE	Dirección de Prensa	Director Adjunto de la Dirección de Prensa.	Dirección General
MSP	Departamento de Comunicación	Directora de Comunicación Institucional.	Dirección General
MIEM	Unidad de Comunicación Institucional	Directora de Comunicación Institucional.	Ministro
MVOTMA	Departamento de Comunicación	Responsable de Comunicación.	Ministra
MEC	Departamento de Comunicación	Jefa interina del Departamento de Comunicación.	Dirección General
MTOP	Dirección de Comunicación Institucional	Jefe del Departamento de Comunicación Institucional.	Dirección General
MI	Unidad de Comunicación	Director de la Unidad de Comunicación.	Ministro
PRESIDENCIA	Secretaría de Comunicación	Director de la Secretaría de Presidencia.	Presidente

la que reúne más oficinas nombradas de igual modo es “Unidad de Comunicación”, que registra cinco casos del total de 13 oficinas. Luego en tres oficinas la

denominación elegida es “Departamento de Comunicación”. En dos casos se denomina “Dirección de Comunicación”, también en otros dos casos “Secretaría de Comunicación” y por último y solo una oficina se nombra “Gerencia de Asesoría en Comunicación”.

Cuando analizamos la nomenclatura del cargo la situación es similar, no hay una denominación común, la diversidad se mantiene. En principio tendría lógica que se correlacionaran con la nomenclatura de la oficina, especialmente aquellos que son responsable de una dirección que correspondería que la nomenclatura del cargo sea director/a.

Definitivamente el término director o directora es el más repetido, ya que no solo se da en las denominadas direcciones, sino también en las cinco que se denominan “Unidades de Comunicación”.

Hay dos casos que llaman la atención, que sobresalen más que nada porque son únicos y también por lo poco común en el ámbito público. El primero se da en el MTSS donde el responsable de comunicación es designado Gerente de asesoría en comunicación de la Gerencia de Asesoría en Comunicación, una terminología prácticamente corporativa.

El segundo caso se da en el Ministerio de Defensa, en el cual se denomina; Asesor de comunicación al responsable de la Secretaría de Comunicación. Llama la atención en principio porque no hay una correlación como en el caso anterior entre el nombre del cargo y el de la oficina. Y además limita -o encajona en sus funciones- al máximo responsable de la comunicación, a la asesoría, que, si bien es una de las tareas centrales y que se da en casi todos los ministerios, en este caso pareciera que el resto de las tareas quedarán por fuera, al menos desde lo terminológico.

El análisis que busca visualizar específicamente las relaciones del cargo en el marco del organigrama de la organización presenta algunas dificultades. La pregunta que se les hizo a los entrevistados fue directamente sobre la dependencia jerárquica, las respuestas fueron distintas; en algunos casos contestaron de quien dependen formalmente según lo establecido por el organigrama de la institución y otro respondieron de quien dependen “por la vía de los hechos”, esto quiere decir que a

pesar de la dependencia formal en algunos casos se ve trastocada por las tareas diarias, la cotidianidad o por decisión propia de la máxima autoridad. Es, por ejemplo, el caso de aquellas oficinas que dependen orgánicamente de la Dirección General del Ministerio, pero la tarea del día a día es subordinada directamente al ministro. Esto no es ni malo, ni bueno, es una realidad. Incluso puede tener varias lecturas, una válida, es que el propio ministro decida darle mayor relevancia a la comunicación y subordinarla directamente a sus órdenes es una forma de priorizarla.

Si atendemos a lo que dicen Canel y Sander (2010) lo primero que tenemos que ver cuando analizamos la relación en el marco del organigrama y particularmente con el jerarca, es identificar dónde se ubican estas oficinas en el organigrama y en el espacio físico, -si es en el mismo edificio donde se encuentra el ministro o incluso si es en el mismo piso-, esto habla de la importancia que se le da a la comunicación en relación al resto de las oficinas o direcciones de la organización.

El jerarca no tiene por qué saber de comunicación, pero la cercanía o no, con los responsables, con la oficina, con el espacio físico habla de si la comunicación es un brazo más de su gestión o si por el contrario es un satélite que utiliza para visibilizar hacia afuera la actividad del ministerio.

Cuatro de los entrevistados dicen depender directamente de la Dirección General, por lo tanto, se posiciona en igualdad jerárquica con el resto de las direcciones del Ministerio. Si bien la autoridad máxima es el ministro y es quien toma las decisiones o marca una línea de trabajo, no tratan directamente con él o ella.

La mayoría dice depender directamente de la máxima autoridad, algunos casos a pesar de depender orgánicamente de la Dirección General. Depender directamente del jerarca es una buena señal para la comunicación- como lo marcábamos más arriba-, significa que esté le da importancia, que quiere estar encima de *qué se dice y cómo*, cuidar los contenidos y las formas. Para la oficina y para el responsable de comunicación el trabajo directo ayuda a la planificación y a gestionar las expectativas de qué se espera de ellos. El feedback es fluido, lo que permite evaluar y corregir rápidamente. Otra de las grandes ventajas es que, en casos de crisis, el

responsable de comunicación dispone de información en tiempo real que permite actuar rápido y estratégicamente.

Por último, está el caso de la Secretaria de Comunicación de Presidencia, el director asegura que depende directamente del presidente de la República. Seguramente las decisiones de mayor exposición política tienen una relación de dependencia directa con el presidente, pero queda la duda sobre el grado de injerencia que tiene el jerarca respecto a los asuntos importantes en el desarrollo de la estrategia de comunicación de la Secretaría, a pesar de definir los grandes lineamientos.

## **4.2 Modelos comunicacionales**

### **4.2.1 Establecer relaciones entre los diversos perfiles, sus tareas y sus objetivos en la práctica concreta del desarrollo laboral.**

Para lograr establecer dichas relaciones es necesario describir las tareas de los entrevistados de la mejor manera posible. Se presenta una dificultad, las entrevistas fueron realizadas por diferentes entrevistadores (parte del equipo del Departamento de Profesionales por un lado y por otro en el marco de este TFG), lo mismo sucede con el desgrabado y sistematización de los datos, en ese proceso algunas respuestas se ven alteradas y en tres casos concretos los entrevistados no respondieron directamente la pregunta y no hubo repregunta.

Por otra parte, la pregunta se hizo de forma abierta, lo cual daba paso a que el entrevistado se extendiera en su respuesta. Por lo que estableceremos criterios para categorizar y sistematizar las respuestas en un cuadro que permita visibilizar las tareas de manera general y mejor.

Más arriba nos referíamos a las tareas realizadas en oficinas de comunicación como el tercer elemento según Canel y Sanders (2010) para el estudio teórico en organizaciones de comunicación gubernamental. Se trata de las tareas que llevan adelante y de las personas que las dirigen. El listado elaborado que se ve en la tabla a continuación, trata de exponer las funciones dependiendo del grado de estrategia,

el tipo de planificación de los objetivos, la coordinación organizacional interna/ externa y la relación que haya entre política y comunicación.

*Ilustración 9 Tipos de tareas a cargo*

Organismo	¿Usted en particular, qué tipo de tareas desempeña?
MTSS	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Asesoramiento al ministro</li> <li>- Gestión de prensa</li> <li>- Gestión de campañas de publicidad</li> </ul>
MD	
MEF	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestión de prensa</li> <li>- Monitoreo y análisis de prensa</li> </ul>
MGAP	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Coordinar la producción de materiales y mensajes</li> <li>- Establecerse como nexo con las autoridades</li> </ul>
MIDES	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Coordinación del equipo</li> <li>- Asesoramiento al ministro</li> <li>- Participación en el gabinete ministerial</li> <li>- Monitoreo de prensa</li> <li>- Planificación</li> <li>- Coordinar la producción de materiales y mensajes</li> </ul>
MRREE	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Redacción del boletín</li> <li>- Estar a disposición ante cualquier emergencia</li> </ul>
MSP	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Asesoramiento al ministro</li> <li>- Coordinación del equipo</li> <li>- Gestión de prensa</li> <li>- Gestión de campañas de publicidad</li> <li>- Coordinar la producción de materiales y mensajes</li> </ul>
MIEM	
MVOTMA	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Coordinación del equipo</li> <li>- Asesoramiento al ministro</li> <li>- Coordinar la producción de materiales y mensajes</li> </ul>
MEC	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Coordinación del equipo</li> <li>- Articulación con directores</li> </ul>

	- Coordinar la producción de materiales y mensajes
MTOP	- Coordinar el equipo - Coordinar la producción de materiales y mensajes - Articulación con directores de la cartera - Coordinar la agenda del ministro
MI	- Coordinación del equipo - Coordinar la producción de materiales y mensajes - Nexos con el ministro
PRESIDENCIA	

Para analizar estos resultados haremos un cruce entre lo definido por Canel y Sanders (2010) y las definiciones de Mónica Arzuaga-Williams (2019). Esta última autora realizó una investigación en la cual se presentan los resultados de una encuesta a 215 profesionales de la comunicación organizacional en Uruguay. Este artículo además de constituirse como un antecedente también establece criterios que nos son de utilidad.

A partir de entrevistas en profundidad con especialistas en comunicación organizacional la autora M. Arzuaga-Williams (2019) llega a definir términos para nombrar los roles profesionales de los comunicadores organizacionales partiendo desde las tareas que tienen a cargo y desarrollan. Se presentan estos criterios o definiciones en una tabla que tomamos de su trabajo, la cual se expone a continuación.

*Ilustración 10 Roles y tareas del profesional de la Comunicación Organizacional según Mónica Arzuaga-Williams*

<b>Roles</b>	<b>Tareas</b>	<b>Dominio de las tareas</b>		<b>Alcance de las tareas</b>	
Asesor	Investiga, analiza para diagnosticar y evaluar. Capacita.	Se ocupa de asuntos clave para la organización, problemas, crisis, conflictos, causas sociales, soluciones,	Se ocupa de políticas, estrategias, programas, planes, proyectos, acciones, recursos económicos, tecnológicos	Variable	La responsabilidad está delegada en los decisores.
Gerencia/decisor	Analiza, negocia, planifica, organiza.			Largo plazo	Tiene responsabilidad final sobre decisiones y resultados.

Gerencia/ejecutivo	Organiza, administra, supervisa, monitorea.	oportunidades, públicos, valores, fines.	y huma- nos, presupuestos, campañas.	Medio plazo	Tiene responsabilidad sobre los procesos y acciones.
Técnico (operacional)	Monitorea, implementa, fabrica, produce, opera.	Genera contenidos, mediciones, reportes, gráfica, actividades.		Corto plazo	Tiene responsabilidad acotada a los productos.
Creador	Innova, aplica.	Genera nuevas ideas, medios, herramientas.		Variable	La responsabilidad es delegada en los decisores.

Según los criterios establecidos por M. Arzuaga-Williams (2019) en base a las tareas y dominio de las mismas podríamos decir que el perfil de los comunicadores de gobierno del Consejo de Ministros del período 2015-2020 se encuentra entre los tres roles del centro: Gerencia/decisor, Gerencia/ejecutiva y Técnico (operacional). Por otra parte, la autora afirma que es determinante para el rol, las tareas y el desempeño de la labor el hecho de que la organización sea pública o privada.

Si contrarrestamos el criterio de Arzuaga-Williams para definir el nombre de los cargos según los roles, con nuestro trabajo de campo encontraremos diferencias importantes. Pues no se corresponde con los nombres de los cargos asignados a nuestros entrevistados con la designación del trabajo de la autora. De hecho, podríamos decir que ninguno realmente asume el rol de asesor según los criterios y las tareas que la autora define como lo que sería un “asesor”. Esto parece desnudar la falta de abordaje profesional a la tarea, designación y asignación de roles en nuestro campo de estudio.

#### **4.2.2 Comunicación estratégica**

En el marco teórico decíamos que hoy en día hablar de estrategia como concepto ligado a la comunicación es algo común y lo respaldábamos en las palabras de la autora Verónica Longo (2018: 10). Asegurábamos también que desde lo conceptual

resulta común significar a la comunicación como estratégica en organizaciones tales como el Estado.

Ahora bien, veamos si en la descripción de las tareas encontramos alguno de los tipos de comunicación estratégica que describíamos en el marco teórico a partir de la clasificación de Verónica Longo (2018): Comunicación estratégica desde una mirada empresarial, Comunicación Estratégica Situacional, Comunicación prospectiva estratégica, Comunicación Estratégica o Nueva Teoría Estratégica o Escuela de Comunicación Estratégica.

Cuatro de los responsables en comunicación dicen asesorar directamente a su ministro, si bien no se especifican cuáles son las tareas que allí se desarrollan, el asesoramiento tiene un componente estratégico, sobre todo en materia de comunicación, esto supone informar, estudiar temas para dar una opinión, aconsejar al ministro sobre determinadas acciones, etc. Por lo tanto, contiene un alto grado de comunicación estratégica de carácter prospectivo, sobre todo en lo que definíamos como estrategia para construir el futuro más conveniente, o los escenarios futuros a transitar. Aconsejar o asesorar a un jerarca de gobierno en lo que respecta a tomar una decisión, requiere al menos, la previsión de futuras situaciones según cada acción.

La planificación debe ser estratégica. Si bien en un solo caso se especificó como parte de las tareas, en varios fue mencionada sobre el correr de la entrevista. La planificación tiene componentes de lo que definimos anteriormente a partir de Verónica Longo (2018) como comunicación estratégica de carácter situacional, si bien no toda planificación es estratégica, sí lo es, en lo que respecta a intervenciones que involucran a los públicos de la organización. Por lo tanto, la gestión de públicos debe incorporar también la comunicación estratégica situacional.

Por otro parte, aunque no se especifican tareas que a simple vista podamos catalogar como comunicación estratégica corporativa, hay un componente de esta en lo que respecta a la gestión de crisis o gestión de situaciones que requieren de un accionar funcional, de dar un mensaje concreto con un objetivo a corto plazo (llámese comunicado, conferencia de prensa, etc.). Nuevamente, no se especifican en las

tareas que ellos describieron, pero que sabemos que hacen a la labor de las oficinas de comunicación en el Estado.

La última de las cuatro comunicaciones estratégicas que desarrollamos en el marco teórico, específicamente la Escuela de Comunicación Estratégica, habla de esta como espacio estratégico en la dinámica sociocultural y de diseñar estrategia como forma de diseñar significados. Entonces otra vez nos pasa lo mismo, los entrevistados no especificaron del todo sus tareas, entonces no podemos afirmarlo al cien por ciento, pero este tipo de comunicación estratégica es sin duda unos de los pilares desde donde se incorpora a la comunicación en el diseño de políticas públicas, que estas últimas en definitiva son parte de pensar la sociedad y organizarla.

Lo que observamos a modo de síntesis es un claro avance hacia la comunicación estratégica en este tipo de oficinas, las tareas asociadas a los distintos modelos aparecen mencionadas o sugeridas, sin embargo, este vuelco no es expresado institucionalmente de manera concreta, podemos afirmar que las tareas existen, pero no están protocolizadas.

El motivo de esta ausencia no aparece como evidente, por lo que puede suponerse una multicausalidad. En algunos casos puede deberse a la falta de formación académica específica pese a que las herramientas hayan sido adquiridas en la experiencia laboral, en otros casos a lo inespecífico de los términos de contratación e incluso puede contemplarse lo relativamente nuevo del marco teórico que engloba la comunicación estratégica sobre todo considerando la avanzada edad de alguno de los responsables.

#### **4.2.3 Construcción de gobierno**

Retomando lo dicho por Ponce (2014) el análisis de las comunicaciones, de la que nuestros entrevistados son responsables, es denominada comunicación gubernamental. Como señalan Canel y Sandres (2010) hablamos de la actuación de una institución pública con función ejecutiva. Esta comunicación debería distinguirse de la comunicación electoral y partidaria para circunscribirse en la gestión como sostiene Solís Delgado (2010). Cabe destacar también lo sostenido por Riorda (2006) que un gobierno intenta ser explícito en sus propósitos u orientaciones a través de

este tipo de comunicación para obtener apoyo o consenso sobre sus políticas públicas. Esta definición de Riorda (2006) explica la orientación funcionalista al utilizar la comunicación gubernamental como medio de prensa. Amerita subrayar que esta función no solo cumple con el informar a modo de propaganda, sino que se presenta como necesidad de la democracia (Amadeo, 2016) porque el gobierno debe ir al consenso, dialogar con la opinión pública y con los medios, no puede simplemente imponer (hay una dimensión normativa).

Como sostiene Ponce (2013) no se puede aislar la comunicación de gobierno de otra variable del sistema político por lo tanto sus estrategias de comunicación deben contemplar los múltiples actores que intervienen en los procesos de toma de decisión. Esto explica las tareas de coordinación interna e interinstitucional que debe tener el responsable de comunicación.

#### **4.2.4 Perfiles comunicacionales**

A partir de los modelos, paradigmas y conceptos planteados en el marco teórico y de los datos descriptos en la primera parte del análisis, se propone desarrollar de manera cualitativa, dos tipos de perfiles que den cuenta del objetivo general definido para este trabajo.

Surge la necesidad de generar o construir perfiles debido al alto grado de heterogeneidad que presenta el campo de estudio, prácticamente lo único que tienen en común los entrevistados, además de trabajar en el Estado, es que caben en la palabra comunicación, porque no podemos negar que en mayor o menor medida se dedican a la comunicación

Es posible que suceda esto debido a que el término comunicación engloba una heterogeneidad de aspectos y cuestiones en variados ámbitos de la sociedad, como lo es en el campo profesional, en el campo laboral, en lo académico e indiscutiblemente en lo teórico. Por lo tanto, esto nos lleva a afirmar que la construcción de un único perfil es una tarea prácticamente inviable, incluso considerando márgenes de error metodológico.

Por lo tanto, respondiendo a una mecánica que puede rastrearse desde los inicios de los estudios en comunicación optamos por construir dos perfiles, que vale aclarar que no agotan el objeto de estudio pero nos permiten discriminar y clasificar, sin perder de foco que ambos perfiles existen, conviven y se mezclan dentro de cualquier práctica comunicativa.

Partimos entonces de los modelos de comunicación de Shannon (1948) y Lotman (1996), pasando por las concepciones unidireccionales y constructivas (paradigma culturalista) de la comunicación. Incorporamos a Wolton (2009) y su visión de la comunicación como disciplina separada de la información. Considerando también para esta construcción, la categorización que ofrece, por una parte, Mónica Arzuaga-Williams (2020) y por otra Canel y Sander (2010) sobre las tareas desarrolladas en las oficinas de comunicación públicas con una mirada estratégica.

Los perfiles que se desarrollarán a continuación son arquetípicos, no corresponden ni pretenden corresponder a ningún sujeto concreto, sino a esquemas. Así como la comunicación no puede separar su dimensión normativa de su dimensión funcional, los perfiles presentados conviven en mayor o menor medida en cada entrevistado.

### *Primer perfil*

Lo denominaremos el *comunicador de medios o comunicador con enfoque en medios*. Gran parte de su trabajo se concentra en los medios de comunicación masivos, esto refleja que hay una fuerte presencia o ponderación de la comunicación externa. Considera que la comunicación de gobierno no solo está mediatizada sino que inevitablemente está mediada por los medios masivos de comunicación, especialmente los tradicionales. Lo cual se le presenta como un desafío en la comunicación de la institución.

El perfil que estamos describiendo, ocupa gran parte de su actividad en las tareas que conllevan la gestión de prensa: llamadas a periodistas, coordinación de notas, conferencias, entrevistas, grabar, desgrabar y monitorear apariciones mediáticas de los jefes. Es el encargado de gestionar contrataciones de servicios externos para apoyar la comunicación del ministerio, ya sean servicios tales como: monitoreo de

prensa, social listening (redes sociales) agencias de publicidad para campañas, agencias de medios para las pautas, etc.

La técnica de monitorear prensa –herramienta fundamental de este perfil- se centra en el seguimiento, archivo y sistematización de la performance mediática de la organización (J. Brusa Orozco, 2017), puede ser sobre un tema específico, sobre una política pública, sobre una institución o sobre un jerarca de gobierno. Se monitorea sobre todo los tipos de medios de comunicación; digital, radio, TV e internet. Actualmente existen softwares específicos que permiten contar con los datos de las menciones en prensa. El objetivo es contar con las repercusiones mediáticas que nuclea a la organización, tratar de que nada se escape para poder actuar en consecuencia, efectuar un plan u operar al respecto.

Los ministerios a través de sus oficinas de comunicación deben salir al debate público con y desde los medios. Para sostener en ellos la posición del ministerio, del gobierno y por tanto hacer oír fuertemente la palabra oficial. Parte de las tareas del comunicador que estamos describiendo, es operar en este sentido. Gestionar la prensa se vuelve una tarea que requiere de gestiones políticas, conversaciones con periodistas, conductores o representantes de los medios de comunicación.

Este perfil puede ser un profesional o no, que ejerce el oficio de la comunicación también desde la experiencia laboral. Es probable que nos encontremos con una fuerte formación o trayectoria en periodismo, como también, es probable que sus estudios formales no sean específicamente en el área de la comunicación.

Predomina una visión instrumental de la comunicación, persiguiendo la hipótesis de que estar en la agenda mediática es bueno para la organización. Construye entonces una comunicación unidireccional, que repite una y otra vez mensajes como forma de reforzar el mensaje y eliminar ruidos. Por eso hablamos de un enfoque más que nada en la comunicación externa y en la producción o reproducción de contenidos y mensajes.

Se busca con esto dar respuesta a debates y así tratar de sumar adhesión política de la ciudadanía a los logros del ministerio. Este trabajo, no deja de ser comunicación de

gobierno, pero también tiene un alto componente propagandístico que explica la necesidad de tener a cargo de la oficina una persona comprometida con el proyecto político que gobierna.

La irrupción de las redes sociales y la comunicación digital le ha obligado adentrarse en el medio digital. Surge la necesidad de comunicar también por estos nuevos canales, se ve en ellos una forma de llegar a los públicos más jóvenes. Aunque esto último es relativo, ya que no se trata solo de una nueva plataforma de comunicación, sino que conlleva nuevas lógicas con otros formatos y otro lenguaje.

Finalmente, el manejo de la comunicación interna va dirigido a fortalecer el departamento de comunicación, dotarlos de personal, equipamiento y recursos. Lo necesario para que la comunicación externa tenga las capacidades de llevarse adelante, todo pensado en términos de identidad e imagen.

Si bien la construcción de este arquetipo tiene como objetivo dar cuenta de una pauta para definir límites conceptuales de un prototipo ideal que sirva como ejemplo de la representación de este perfil está claro que ninguno de los entrevistados se representa en su totalidad, no hay un responsable de comunicación que represente puramente este perfil, más bien hay algunos que se acercan mucho pero que también pueden tener componentes del segundo perfil.

Una vez hecha esta aclaración, podemos decir que hay un perfil que se refleja más que el resto en este, es el caso del responsable de la Secretaría de Comunicación de Presidencia: hombre mayor de 70 años, con una vasta experiencia laboral en prensa y gestión de la misma, comprometido políticamente con el gobierno tras años de carrera política, designado directamente por la máxima autoridad del gobierno y de extrema confianza.

### *Segundo perfil*

Lo llamaremos el *comunicador articulador de públicos*. Tiene una visión integral de la comunicación, considera tanto la comunicación interna como externa. Entiende que la comunicación es una disciplina que, aplicada desde lo estratégico, puede aportar

desde el diseño de las políticas públicas y ve la oportunidad de que se constituya como una herramienta de consenso en el ámbito gubernamental.

Es un perfil con formación universitaria, profesional, con capacidad de análisis y planificación, pero también con la capacidad de llevar las tareas diarias como oficio.

Llevar adelante una planificación es parte de una comunicación estratégica situacional que incluye tareas como: el diseño de planes de comunicación para la gestión (con el correspondiente diseño de agenda que combina bien la estrategia política con la comunicativa); la elaboración del mapa de los públicos destinatarios de los diferentes mensajes (con la correspondiente segmentación y jerarquización); la coordinación de las diferentes unidades o direcciones; la ideación creativa del mensaje (con la traducción a los diferentes registros de discurso: parlamentario, burocrático, mediático, publicitario, informativo, etc.); el diseño de los eventos o conferencias; el establecimiento de canales y mensajes de comunicación interna y la evaluación del trabajo.

Es un perfil institucional, como así lo requiere la comunicación de una institución pública, y también organizacional porque no pierde de vista la comunicación interna de la organización, de las personas que tiene a cargo. Es consciente que gestionar la comunicación interna es la base para desempeñar sus funciones y las del equipo al máximo.

Siendo un perfil técnico se lo designa para formar parte de la estructura política del Ministerio durante el desempeño de sus funciones de responsabilidad. Pero no deja de ser parte de la estructura burocrática, se espera que sus tareas trasciendan los límites del periodo de mandato. Su ingreso a la función pública se da a través de un llamado de oposición y méritos, para el cual, evidentemente no se le consulta su filiación partidaria. Una vez en la orgánica del Estado, se ve con la posibilidad de hacer carrera.

Gestionar la comunicación interna es tan o más importante que la comunicación externa. Esto no significa que le dé menos importancia a la comunicación externa

que *el comunicador de medios*. Le preocupa y ocupa la construcción de la reputación organizacional y los asuntos públicos que la rodean.

Tiene herramientas para complejizar el análisis y proyectar escenarios futuribles. Se planifica de acorde a una comunicación estratégica con objetivos marcados en el tiempo que apela a la construcción a mediano plazo. La lectura política no le es ajena, es parte de su tarea y entiende el rol que ocupa en ese sentido.

Está en constante interacción con las nuevas tecnologías por lo tanto se familiariza rápido con su lenguaje, concibe las plataformas digitales como oportunidad para interactuar de manera más fluida con los públicos objetivos. Una buena gestión de redes le da la oportunidad de generar ese feedback tan buscado por las organizaciones en general y más las públicas.

Se apoya en servicios externos, cuando se enfrenta a campañas publicitarias, eventos masivos, etc. Asume el rol de coordinar y tomar decisiones desde el aspecto formal de la contratación, la creatividad de los mensajes, la definición de los públicos y asume ser el vocero del jerarca en decisiones políticas.

Quizás este perfil tiene como desafío adentrarse más en el manejo de la comunicación de riesgo, y la comunicación de crisis. Las organizaciones están expuestas a crisis todo el tiempo, ya sea por factores internos, externos, por cuestiones institucionales o personales. Hace a la comunicación estratégica: planificar, coordinar y dirigir equipos que estén en estas ramas de la comunicación.

Al igual que en el cierre del perfil anterior, es importante aclarar que si bien la construcción de este arquetipo tiene como objetivo dar cuenta de una pauta para definir límites conceptuales de un prototipo ideal que sirva como ejemplo de la representación de este perfil está claro que ninguno de los entrevistados lo representa en su totalidad. No hay un responsable de comunicación que represente puramente este perfil.

Una vez hecha esta aclaración, podemos decir que hay un perfil que se refleja más que el resto en este. En este caso hablamos de la responsable de comunicación del

Ministerio de Desarrollo Social (MIDES): mujer joven de 34 años, licenciada en Comunicación, con estudios de posgrado en Comunicación y Cultura y en Estrategias Comunicacionales. Trabaja en la Unidad de Comunicación del MIDES desde su creación en 2009 y asume la dirección en 2015. Ingresó por concurso, pero el cargo que ocupa actualmente es de particular confianza. Representa lo nuevo en el campo laboral, formación, experiencia y profesionalidad con concepciones modernas de la comunicación.

#### **4.2.5 Comunicación política**

Al fin y al cabo, la comunicación política tal y como lo venimos marcando es más amplia que la comunicación de gobierno. Implica un proceso que incluye más actores y más dimensiones que la comunicación gubernamental. Porque, de hecho, esta última contempla al Poder Ejecutivo como principal locutor, mientras que la comunicación política es la base de la comunicación social.

La comunicación política entonces, está en la base como esencia de la democracia que, como forma de gobierno y organización de la sociedad, asume al pueblo como soberano, con voz y voto. Pero dado que el régimen republicano -como sucede en nuestro país- implica que los ciudadanos elijan un gobierno como representante, esos representantes especialmente en el Poder Ejecutivo y en el Poder Legislativo, se convierten en una voz preponderante y en algún punto sus posiciones sobre la comunicación política sientan las bases de las formas de discusión posible.

La concepción de los jefes sobre la comunicación condiciona el perfil de las personas a ejecutar la comunicación para el cumplimiento de los objetivos y el establecimiento de los contenidos y las formas de la comunicación de gobierno.

La comunicación política de gobierno, al ser ejecutiva, tiene un fuerte énfasis en la difusión y alcance de los mensajes, en lo que marcábamos más arriba como dimensión funcional según Wolton (2009). Pero una vez gestionado ese alcance cualquier comunicación de gobierno debe centrarse y no alejarse de los valores democráticos. Lo que conlleva una responsabilidad institucional que trasciende a los gobernantes de turno y que corresponde a las organizaciones propias de gobierno, en términos de Wolton (2009) una dimensión normativa ineludible. Cuando surge esta

necesidad aparece el segundo perfil que marcamos, un comunicador institucional, del ministerio, que trabaja para el Estado.

# **Capítulo 5**

# **Consideraciones**

# **finales**

## CAPÍTULO 5: Consideraciones finales

---

### 5.1 Consideraciones finales

A lo largo de todo el proceso de trabajo, investigación y análisis, varias cuestiones fueron anotándose mentalmente como consideraciones o conclusiones, llegado el momento es justo reconocer que ha sido un proceso particular, llevar desde la heterogeneidad de los datos obtenidos a lograr englobar consideraciones finales no fue un trabajo rápido ni sencillo.

*La designación del responsable de comunicación del Ministerio es política*

Todo indica que la decisión sobre la contratación de un responsable de comunicación es una decisión política que depende prácticamente del jerarca de turno. Esto hace que no exista uniformidad de criterio, es más, existen tantos criterios como jefes que deben designar responsables de comunicación para sus organizaciones. Aún así no se observa que esto sea planteado como un problema a pesar que la consecuencia evidente es la diversidad en la forma de acceso al cargo, en el escalafón administrativo, en los objetivos, las tareas, etc.

Si bien en las entrevistas no observamos una preocupación, el riesgo que surge a partir de esta diversidad y de la falta de criterios unificados es que pone en jaque a las oficinas de comunicación de gobierno, porque por la sola voluntad del jefe -sin criterios técnicos que se equiparen a los políticos- la oficina puede desaparecer. Basta con que un jefe entienda que no es necesario tener un equipo de comunicación y que considere que él puede hacerse responsable de la imagen de la institución para quitar o desarmar una oficina entera de un plumazo.

*La comunicación de gobierno sigue teniendo un fuerte ingrediente político partidario*

En el comienzo de este capítulo señalamos que la designación del responsable es una decisión de carácter político, sin duda esto es uno de los factores que hace a esta conclusión, pero no es el único.

El responsable de comunicación del ministerio es también quien asesora al ministro en aspectos de imagen, discurso y en ocasiones hasta políticos. El trabajo diario con el ministro en los casos que dependen directamente de este hace que la figura del comunicador sea un todo terreno.

Considerando también el primer perfil desarrollado en el análisis (el comunicador de medios) vemos que sus tareas, en especial la gestión de prensa, denota una motivación electoral, si es que se puede llamar así. Toda decisión o acción parece estar motivada por algo más que el acto comunicativo que la institución requiere.

### *Lograr la formación de Unidades de Comunicación*

Entonces parece importante y necesario hacernos a la idea de que hay que dejar de tener comunicadores para pasar a tener unidades de comunicación, lideradas por gente idónea.

Esto nos lleva a otra consideración general: tener unidades de comunicación conlleva entre otras cosas generar procesos de trabajo. En una especie de relación de simbiosis que se retroalimentan, tener procesos de trabajo estandarizados, planificados, etc., ayuda a consolidar la unidad de comunicación y tener una unidad fuerte ayuda a generar espacio para estos procesos.

En el transcurso de las entrevistas, sobre todo en el bloque que se invitaba a los entrevistados a detallar sus tareas y características de su oficina a cargo, se hacía notoria la diversidad entre unos y otros. Incluso en algunos casos pareciese que les costaba describir sus tareas en detalle, aún así y más allá de esto, la falta de procesos unificados se hizo sentir. Sin embargo, si encontramos bastante consenso en la explicación esta falta, en casi todos los casos los entrevistados marcaban la particularidad de sus ministerios y lo diferente que estos lo hacían con respecto al resto. En algunos casos por la variedad de direcciones, en otro por la disposición del espacio físico, en algunos por la sensibilidad de los temas a cargo de la cartera y los cuidados que se deben de tener al respecto. En fin, por una razón o por otra, todos creen que el ministerio del cual están a cargo de la comunicación es distinto al resto.

A pesar de esto, debemos reconocer que generar proceso de trabajo en oficinas de comunicación no es algo fácil que se haga de un día para el otro. El causal de esto es un aspecto bien importante, la comunicación sigue siendo un campo laboral nuevo, emergente, más aún en lo institucional y público, por lo tanto, es difícil encontrar procesos estandarizados de trabajo que configuren un funcionamiento estructural.

El rol del responsable a cargo y el perfil de éste juegan un papel importante. De los dos perfiles desarrollados en el análisis solo el segundo cuenta con capacidades para liderar el trabajo en este sentido: que se haga de manera profesional, metodológica y confiable. También este proceso debe darse en un esquema de cambio que necesita de garantías y confianza (gestión del cambio). Por lo tanto, es un trabajo que debe contar con el respaldo del jerarca, paradójicamente justo en este aspecto el primer perfil que desarrollamos es quien tiene una relación más cercana con el ministro/a.

Otro de los motivos que explica la falta de proceso estandarizados es que no hay una comunicación de gobierno unificada. No hay una estrategia de comunicación gobierno que se baje a los responsables de comunicación, que guíe los contenidos, que marque un rumbo más allá de trabajos interinstitucionales puntuales. Quizás esto tenga que ver con una decisión política y no tanto con los perfiles de los responsables.

Existe una dificultad real para una planificación de la comunicación estratégica definitiva. Señalamos más arriba, en el análisis, que hay tareas específicas que conllevan una estrategia comunicacional, aún así estas se dan de manera aislada fuera de una planificación. El motivo de esto si tiene que ver con el perfil del responsable de comunicación, en algunos casos por falta de formación, falta de evaluaciones o de proceso y en otro hasta por falta de recursos.

*Los desafíos a mediano y largo plazo son avanzar en la Comunicación de Crisis y en la evaluación*

No podemos dejar pasar las conclusiones sin siquiera hacer un comentario sobre la comunicación de crisis y de riesgo, entendemos que la incorporación y gestión de estas dos en el ámbito gubernamental son decisivas para avanzar hacia una comunicación de gobierno de calidad.

Podemos decir que durante las entrevistas fueron las grandes ausentes, en pocos casos se comentó algo al pasar sobre comunicación de crisis, pero poco para la importancia que debería tener en una organización pública. Esto se puede explicar por la falta de interés o desconocimiento, pero también por la falta de planificación. Parece que rige el principio de “atender día a día lo urgente sobre lo importante”, y eso hace que planificar acciones sobre el riesgo y las crisis queden en un segundo plano hasta que estas explotan en un escándalo público.

Sin lugar a dudas el objetivo a mediano plazo para avanzar hacia una comunicación profesional es la evaluación como proceso. Evaluar sobre las tareas, sobre los objetivos, sobre la planificación y sobre la comunicación como política pública. Es verdad que en algunos casos se mencionan momentos de evaluación, no se hace referencia a procesos evaluativos y habría que ver la metodología de las mismas. Algo de responsabilidad cabe sobre quienes están al mando de las oficinas de comunicación, pero hay que reconocer que no abundan metodologías de evaluación en lo que respecta a la comunicación organizacional.

#### *Es también una cuestión estructural*

Llegando casi al final, es necesario resaltar a modo de aclaración que los problemas y desafíos que se identifican en este relevamiento si bien corresponden al periodo de gobierno que conforma el campo de estudio de este trabajo, no parecen ser exclusivos de este.

Podríamos explicar esto mediante múltiples factores, en principio, responde a una tradición burocrática del Estado, hay problemáticas que son propias de organizaciones públicas. Otras que responden al campo laboral emergente, por ejemplo, que la comunicación sigue siendo una disciplina nueva en la organización estatal. Por último y haciendo referencias más que nada a los desafíos, la academia, que está en constante investigación y generación de contenidos, pero que siempre va más rápido que la formación y la práctica.

#### *Algo está emergiendo*

Como se mencionaba en el párrafo anterior, es un proceso lento que lleva tiempos, pero sin dudas que algo viene emergiendo, hay una tendencia de que la comunicación está tomando el espacio que le corresponde y hay una tendencia a profesionalizarla. En lo que respecta a la formación se ha avanzado mucho; facultades nuevas, con nuevas especificaciones y el campo de investigación en creciente desarrollo. En el campo profesional y sobre todo en el ámbito público, pareciera que la profesionalización viene de la mano de mujeres jóvenes y formadas.

El desafío está planteado, podemos y debemos profesionalizar la comunicación de las oficinas públicas, de las instituciones del Estado y sobre todo la comunicación política y gubernamental en el Uruguay.

# Fuentes consultadas

## Fuentes consultadas

---

- Amadeo, B. (2016). *El estudio de la comunicación gubernamental: Líneas de investigación y futuros desafíos*. Argentina. Austral Comunicación, 5(2), 155-181.
- Arzuaga-Williams, M. (2020). *Rol del comunicador organizacional en Uruguay: tareas y funciones*. Pro-fesional de la información, v. 29, n. 3, e290326. <https://doi.org/10.3145/epi.2020.may.26>
- Brown, C. J. (2007). *Comunicación y gobierno: gobernar es comunicar*. México. Bien Comun, 13(153), 41-43.
- Brusa, J. (2017). *Monitoreo de prensa*. Montevideo, Uruguay: Facultad de Información y Comunicación (UDELAR)
- Cabás, P. (2007). *La construcción del consenso. Gestión de la comunicación gubernamental*. Lomas de Zamora , Argentina: Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad Nacional de Lomas de Zamora
- Canel, M. J., & Sanders, K. (2010). *Para estudiar la comunicación de los gobiernos. Un análisis del estado de la cuestión*. Comunicación y sociedad. Vol. XXIII, núm.1, p. 7-48
- Constitución de la Republica Oriental del Uruguay, (1967). Capitulo XIII. Artículos 149 y 160, Montevideo: Diario Oficial (IMPO) <https://www.impo.com.uy/bases/constitucion/1967-1967>
- Contartese, V. (2012). *Un análisis desde la perspectiva del Marketing Político a la campaña Institucional del Frente Amplio para las elecciones nacionales de 2009, Montevideo, Uruguay*: Universidad de la Republica (UDELAR)
- Cuadernos del Sistema de Información de Género. (2016). *El lugar de las mujeres uruguayas en la toma de decisiones*. N.o 5. Uruguay.
- Hernández-Sampieri, R.; Fernández-Collado, C.; Baptista, P. (2005) *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hili Interamericana.

- Kaplún, G. (2003) *Comunicación popular: ¿Es o se hace?* Nueva Tierra, Buenos Aires.
- Kaplún, G. (2014) *Observatorio de las profesiones de la comunicación Departamento de Especializaciones Profesionales*. Montevideo, Uruguay: Facultad de Información y Comunicación (UDELAR).
- Lotman, J.M. (1996). *La semiósfera. La semiótica de la cultura*. Madrid: Cátedra.
- Martorelli, L., & Ponce, M. (2015). *Comunicar desde lo público: enfoques y perspectivas*. *Dixit*, (13), 28-35.
- Massoni, S., Uranga. W., Longo. V (2018). *Políticas públicas y comunicación : una cuestión estratégica - 1a ed . - San Luis : Nueva Editorial Universitaria - U.N.S.L.*
- Ottado, D. & Moreira, S. (2017) *Primera aproximación a la comunicación de gobierno: los comunicadores de los organismos de la Administración Central*. Montevideo, Uruguay: Facultad de Información y Comunicación (UDELAR)
- Ponce, M. (2013). *Reglas del juego y comunicación de gobierno: propuesta de un nuevo marco analítico*. Montevideo, Uruguay: Universidad Católica del Uruguay.
- Riorda, M. (2008). *“Gobierno bien pero comunico mal”:* análisis de las Rutinas de la Comunicación Gubernamental\*. Publicado en la Revista del CLAD Reforma y Democracia. No. 40. (Feb. 2008). Caracas.
- Riorda, M. (2011). *La comunicación gubernamental como comunicación gubernamental*. *Politai*, 2(3), 96-111. Recuperado a partir de <http://revistas.pucp.edu.pe/index.php/politai/article/view/13956>
- Riorda, M. (2013). *Cuidado, se trata de Comunicación Gubernamental*. Conferencia, IV Cumbre Mundial de Comunicación Política, Universidad

Católica de Buenos Aires, Buenos Aires, Argentina.  
(<https://www.youtube.com/watch?v=m1Ep6X5vDt4>)

- Riorda, M. (2017). *La transformación de la comunicación política*. Conferencia, Facultad de Ciencias Políticas y Sociales de la Universidad Nacional de Cuyo (UNCUYO), Mendoza, Argentina.  
([https://www.youtube.com/watch?v=MQFzX6wkm\\_M&t=5870s](https://www.youtube.com/watch?v=MQFzX6wkm_M&t=5870s))
- Téliz, R., (comp.). (2014). *Temas y problemas del campo de los estudios en comunicación II*. Montevideo : Ediciones Universitarias.
- Shannon, C. (1948) *A Mathematical Theory of Communication Electronic Systems and Signals*. Research Laboratory. American Telephone And Telegraph Co. Texas, EEUU.
- Uranga, W. (2004). *La comunicación como herramienta de gestión y desarrollo organizacional*. Rosario, Argentina.
- Uranga, W. Sin comunicación no hay políticas públicas democráticas.
- Wolton, D. (2009). *Informar no es comunicar: contra la ideología tecnológica*. París. CNRS Éditions, colección Debates, traducciones extranjeras.
- Wolton, D. (1997). *Pensar la comunicación*. Paris: traducido al español (1999) Acento Editorial.

# Anexos

# Anexos

---

## FORMULARIO 1

### **Pauta de Entrevista - “Comunicación de Gobierno y Políticas Públicas”.**

En el marco del proyecto de investigación “Comunicación de Gobierno y Políticas Públicas”, estamos 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. Por lo tanto, le agradecemos el tiempo que nos brinda.

#### **1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL ENTREVISTADO**

##### **1.1 Datos generales**

Nombre:

Edad:

Sexo/Género:

Puesto:

Organismo:

#### **2. FORMACIÓN DEL RESPONSABLE DE COMUNICACIÓN**

##### **2.1 Formación**

¿Cuál es tu nivel de formación en educación formal?

- Títulos universitarios (marcar):
- Títulos Técnicos:
- UTU:
- Instituto privado:
- Otro:

**2.2** ¿Su formación es en comunicación? SI \_\_\_\_ NO \_\_\_\_ Otro:

##### **2.3 Formación específica**

Específico (marcar):

- Orientación Periodismo:
- Orientación Organizacional:
- Orientación Institucional:
- Orientación Audiovisual:
- Orientación Educativa / Comunitaria:
- Otros:

- No especifica cuál:

- **2.3 Formación en posgrado**

Específica (marcar):

- Orientación Periodismo:
- Orientación Organizacional:
- Orientación Institucional:
- Orientación Audiovisual:
- Orientación Educativa / Comunitaria:
- Otros:
- No especifica cual:

### **3. EXPERIENCIA LABORAL DEL RESPONSABLE DE COMUNICACIÓN**

#### **3.1 Experiencia profesional**

**¿Ha trabajado anteriormente en comunicación?**

Especifica (marcar):

- Orientación Periodismo:
- Orientación Organizacional:
- Orientación Institucional:
- Orientación Audiovisual:
- Orientación Educativa / Comunitaria:
- Otros: Sí, en Relaciones Públicas y Ceremonial de Estado
- No especifica cuál:

#### **3.2. Qué cantidad de empleos tiene actualmente en el Estado?**

- Uno:
- Dos:
- Más de dos:
- No responde:

#### **3.3. Qué cantidad de empleos tiene en el sector privado**

- Ninguno:
- Uno:
- Dos:
- Tres:
- Más de tres:

- No responde:

**3.3.1** ¿En qué rubro/ramas/áreas realiza esta/s actividad/es?

**4. CARGO ACTUAL DEL RESPONSABLE DE COMUNICACIÓN 4.1 ¿Cuál es su relación contractual en su cargo actual?**

- Presupuestado
- Contrato de Derecho Público
- Consultor (Arrendamiento de obra o Contratación temporal)
- Cargo técnico
- Cargo político
- Pase en comisión
- Otros
- No responde

**4.2 Calidad del contrato**

**4.2.1** ¿Al momento de su contratación tuvo Términos de Referencia (TdR)?

**4.2.2** Actualmente: ¿las actividades que realiza están comprendidas dentro de su TdR?

**4.2.3** ¿Podría facilitarnos su TdR?

**4.1.6** ¿Desde cuándo ocupa este cargo?

**5. ORGANISMO (DISEÑO ORGANIZACIONAL)**

**5.1.1** ¿Cuál es la ubicación en el organigrama de la unidad/área que tiene a cargo?

**5.1.2** ¿Cómo se denomina dicha área / unidad?

**5.1.3** ¿De quién depende?

**5.1.4** Antigüedad de la misma.

**5.1.5** ¿Siempre tuvo la misma denominación? (en caso de que haya cambiado, podría decirnos por qué).

**5.2. Funciones de la Unidad/Sección/Área**

**5.2.1** ¿Cuáles son sus cometidos de la unidad / área?; están explicitados por escrito?

**5.2.1** ¿Puede facilitarnos ese documento?

**5.3 Integración de la Unidad**

**5.3.1** ¿Cuántas personas integran su unidad de comunicación?

**5.3.2** ¿Cuál es la formación de su equipo?

**5.3.2** ¿Cuáles son los perfiles de sus integrantes con formación en comunicación (publicidad, periodismo, organizacional, comunitaria, audiovisual, otros)

**6. FUNCIONES Y ROL DEL ENCARGADO DE COMUNICACIÓN**

**6.1** ¿Usted en particular, qué tipo de tareas desempeña?

**6.2** ¿Tiene independencia en la toma de decisiones para la gestión de la comunicación?, en qué medida la tiene?

**6.3** ¿Cómo negocia la toma de decisiones en comunicación en relación al nivel de decisión política? ¿Qué factores determinan esta negociación?

**6.4** ¿De qué instancias formales participa usted? reuniones gerenciales, consejos directivos, reuniones de áreas, etc.

## **7. POLÍTICAS PÚBLICAS DE COMUNICACIÓN**

**7.1** En su opinión y dado el cargo que usted tiene, ¿En qué momento de la gestión de la política pública **crea que entra en juego el profesional de la comunicación**?

**7.2** ¿Qué **factores definen que se incluya** a la comunicación?

**7.3** ¿Cuáles son los principales **desafíos o tensiones** que enfrenta el profesional en el momento de incorporar su mirada en la gestión de su Ministerio?

**7.4** ¿El organismo / institución tiene una **Política de Comunicación**? ¿Es de conocimiento público?

**7.5** ¿El organismo tiene un **Plan de Comunicación**? ¿Cuáles son los objetivos principales de dicho plan?

**7.6** ¿**Quiénes participan** del diseño de ese Plan de Comunicación? ¿Cómo se construyó?

**7.7** ¿Quién coordina que dicho Plan se ejecute? ¿**Cómo se le da seguimiento**?

**7.8** ¿Podría **identificar una política** del ministerio que implica una comunicación muy **activa con la ciudadanía**? (un ejemplo de buena práctica). Por ejemplo, porque impulsa cambios que involucran a mucha gente, o porque quiere conocer la opinión de la gente para el propio diseño y/o implementación de la política.

**7.9** ¿Los Programas o Proyectos que forman parte de su organismo tienen incluyen un abordaje específico en comunicación? ¿Esos Programas o Proyectos, desde el punto de vista de su comunicación, funcionan de forma independiente a su unidad, qué tipo de relación tienen con su Unidad? ¿Cómo se define el alcance de la comunicación en dichos Programas o Proyectos?

**7.10** ¿Quiénes son y cómo es el relacionamiento con los principales actores incluidos desde las definiciones comunicacionales? (Mapa de actores)

## GRAFICOS

<b>Categorías/Organismos</b>	<b>MTSS</b>	<b>MD</b>	<b>MEF</b>	<b>MGAP</b>	<b>MIDES</b>
<b>PERFIL DEL RESPONSABLE</b>					
<b>Sexo</b>	Masculino	Masculino	NS/NC	Masculino	Femenino
<b>Edad</b>	40 años	48 años	NS/NC	46 años	34 años
<b>Nombre del cargo</b>	Gerente de Asesoría de Comunicación	Asesor de Comunicación	NS/NC	Coordinador de la Unidad de Comunicación Organizacional y Difusión.	Directora de la Unidad Asesora de Comunicación
<b>Nivel de formación</b>	Licenciado	Magister	NS/NC	Licenciado	Licenciado
<b>Posgrado</b>	Si	Si	NS/NC	Si	Si
<b>Formación</b>	Lic. Comunicación Periodística ORT. Posgrado en periodismo.	Lic. en RRHH UCU. Maestría en Comunicación Política de la UCU, con Tesis sobre "Comunicación de Gobierno". Comunicación Institucional grado de Maestría con la Universidad de Santiago de Compostela mediante sistema de revalidación y a través del	NS/NC	Lic. Comunicación Social perfil Periodismo, UCU. Posgrado Conflictos Ambientales FLACSO.	Lic. Com. Social opción Periodismo. Posgrado en Comunicación y cultura y en Estrategias Comunicacionales.

		Instituto Ortega Gaset.			
<b>Formación específica</b>	Periodismo	Institucional	NS/NC	Periodismo, organizacional, institucional, audiovisual.	Periodismo
<b>¿Ha trabajado anteriormente en comunicación?</b>	Si Periodismo	Si Institucional Organizacional Comunicación electoral Producción	NS/NC	Si Periodismo Organizacional Institucional Audiovisual	Si Producción Institucional Docente

<b>Experiencia Laboral</b>	Periodismo	En 1999 Productor de programa familiar "Hoy por hoy". En 2008 director y productor de radio am 1410. En 2010 asesor de comunicación en ANTEL. En 2012 asesora a Mónica Xavier en la campaña presidencial del Frente Amplio y para la secretaria general del Partido Socialista.	NS/NC	Periodismo, organizacional, institucional, audiovisual.	Hizo una pasantía en Radio Carve.  Trabajó también en la UCU como docente en Teoría de la Comunicación.  En 2007 se presentó a una pasantía en el Mides donde quedó. Allí se formó la primer Unidad de Comunicación y en 2009 se hizo un llamado público a cargos y quedo.
<b>Cantidad de Empleo</b>	Solo trabaja en el Estado.	Un solo empleo en el Estado. Asesor honorario en el PS.	NS/NC	Solo trabaja en el Estado.	Solo trabaja en el Estado.
<b>Tipo de contrato</b>	Presupuestado.	Contratado, cargo de confianza.	NS/NC	Consultor, arrendamiento de obra.	Presupuestada, cargo de confianza.
<b>TDR</b>	No	No	NS/NC	Si	No
<b>Antigüedad en el cargo</b>	Desde 2009	Desde 2015	NS/NC	Desde 2014	Desde 2015
<b>ORGANISMO</b>					
<b>¿Cómo se denomina?</b>	Gerencia de Asesoría en Comunicación	Secretaría de Comunicación	Unidad de Comunicación	Coordinador de la Unidad de Comunicación Organizacional y Difusión.	Unidad Asesora de Comunicación
<b>¿De quién depende?</b>	Dirección General	Ministro	Ministro	Ministro	Ministra

<b>Categorías/Organismos</b>	<b>MRREE</b>	<b>MSP</b>	<b>MIEM</b>	<b>Presidencia</b>
<b>PERFIL DEL RESPONSABLE</b>				
<b>Sexo</b>	Masculino	Femenino	Masculino	Masculino
<b>Edad</b>	71 años	41 años	37 años	70 años
<b>Nombre del cargo</b>	Director Adjunto de la Dirección de Prensa.	Directora de Comunicación Institucional.	Coordinadora de la Unidad de Comunicación Institucional.	Director de la Secretaría de Presidencia.
<b>Nivel de formación</b>	Bachiller	Magister	Licenciado	Bachiller
<b>Posgrado</b>	No	Si	No	No
<b>Formación</b>	Autodidacta	Lic. Comunicación, perfil organizacional, UCU. Máster Dirección Comunicación Organizacional UM.	Economista.	Autodidacta.

<b>Formación específica</b>	Periodismo	Organizacional	Periodismo	Periodismo
<b>¿Ha trabajado anteriormente en comunicación?</b>	Si Periodismo	Si Periodismo Organizacional Institucional Audiovisual	Si Periodismo	Si Periodismo

<b>Experiencia Laboral</b>	Periodista de televisión y radio en el interior.	Organizaciones sociales. Medios de comunicación. Naciones Unidas. Empresas privadas.  Experiencia laboral en las orientaciones; audiovisual, e institucional.	Periodismo.	Periodista en semanarios.  Secretario General del Partido Demócrata Cristiano del Uruguay.  Responsable de la Secretaría de Comunicación de Presidencia en el período 2005 - 2010.
<b>Cantidad de Empleo</b>	Solo trabaja en el Estado.	Solo trabaja en el Estado.	Solo trabaja en el Estado.	Solo trabaja en el Estado.
<b>Tipo de contrato</b>	Presupuestado.	Contratada, cargo de confianza.	Presupuestado.	Contratado, cargo de confianza.
<b>TDR</b>	No	Si	No	No
<b>Antigüedad en el cargo</b>	Desde 2009	Desde 2015	Desde 2017	Desde 2015
<b>ORGANISMO</b>				
<b>¿Cómo se denomina?</b>	Dirección de Prensa	Departamento de Comunicación	Unidad de Comunicación Institucional	Secretaría de Comunicación de Presidencia de la República.
<b>¿De quién depende?</b>	Dirección General	Dirección General	Ministro	Presidente

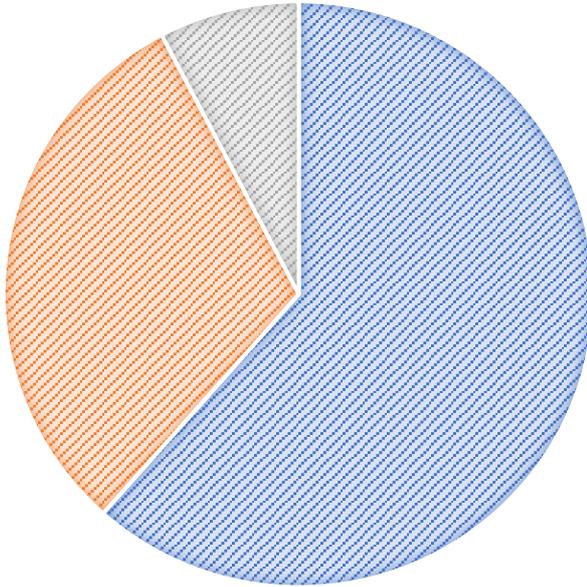
<b>Categorías/Organismos</b>	<b>MVOTMA</b>	<b>MEC</b>	<b>MTOP</b>	<b>MI</b>
<b>PERFIL DEL RESPONSABLE</b>				
<b>Sexo</b>	Femenino	Femenino	Masculino	Masculino
<b>Edad</b>	50 años	58 años	58 años	56 años
<b>Nombre del cargo</b>	Responsable de Comunicación.	Jefa interina del Departamento de Comunicación.	Jefe del Departamento de Comunicación Institucional.	Director de la Unidad de Comunicación.
<b>Nivel de formación</b>	Universitario sin terminar	Universitario sin terminar	Bachiller	Universitario Título intermedio
<b>Posgrado</b>	No	No	No	No
<b>Formación</b>	Sin terminar Lic. Comunicación en UCU, opción audiovisual.	Sin terminar Facultad de Química. Formación en relaciones públicas y protocolo (Curso de Cancillería y a nivel privado).	Sin terminar UTU formación en periodismo. Formación terciaria en notariado (Sin terminar).	Procurador

<b>Formación específica</b>	Audiovisual	Otros RRPP y protocolo	Periodismo	NS/NC
<b>¿Ha trabajado anteriormente en comunicación?</b>	Si Periodismo Institucional Audiovisual Publicidad	Si Relaciones Públicas Protocolo	Si Periodismo Institucional Organizacional	Si Institucional

<b>Experiencia Laboral</b>	<p>En el periodo 2010 - 2015 fue responsable de comunicación en el SODRE.</p> <p>Experiencia laboral en: periodismo, insitucional, audiovisual y publicidad.</p>	Relaciones Públicas y Ceremonial de Estado.	<p>Periodista en el Semanario la Democracia.</p> <p>Consultro en comunicación de riesgo de OPS.</p> <p>Director Relaciones Institucionales y Cooperación ASSE.</p> <p>Director del Departamento de Comunicación y Salud de Ministerio de Salud Publica.</p> <p>Integrante del equipo de respuesta rápida de OPS en la parte de comunicación de riesgo.</p>	Jefe de Difusión y Servicio al Cliente IMPO.
<b>Cantidad de Empleo</b>	Solo trabaja en el Estado.	Solo trabaja en el Estado.	Un solo empleo en el Estado. Consultor OPS.	Solo trabaja en el Estado.
<b>Tipo de contrato</b>	Contrato adscripto.	Presupuestado.	Pase en comisión.	Pase en comisión.
<b>TDR</b>	No	No	No	No
<b>Antigüedad en el cargo</b>	Desde 2015	Desde 2015	Desde 2017	Desde 2010
<b>ORGANISMO</b>				
<b>¿Comó se denomina?</b>	Departamento de Comunicación	Departamento de Comunicación	Dirección de Comunicación Institucional	Unidad de Comunicación
<b>¿De quién depende?</b>	Ministra	Dirección General	Dirección General	Ministro

## SEXO

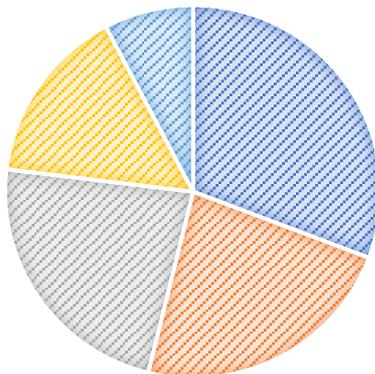
■ Masculino ■ Femenino ■ NS/NC



Sexo	
Masculino	8
Femenino	4
NS/NC	1

## EDAD

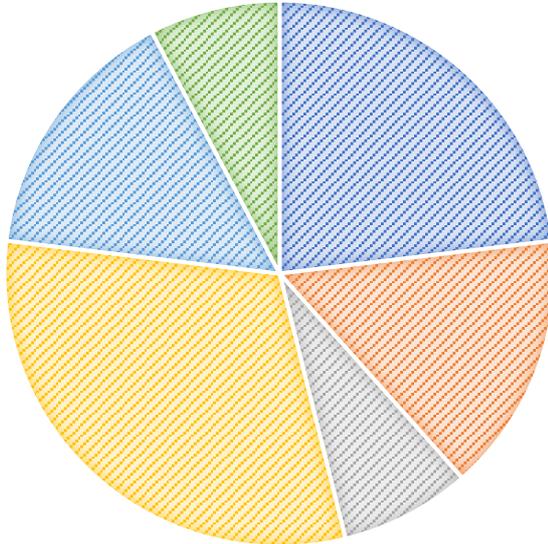
■ Entre 30 - 45 ■ Entre 46 - 55 ■ Entre 56 - 65 ■ Entre 66 y 75 ■ NS/NC



Edad	
Entre 30 - 45	4
Entre 46 - 55	3
Entre 56 - 65	3
Entre 66 y 75	2
NS/NC	1

## NIVEL DE FORMACIÓN

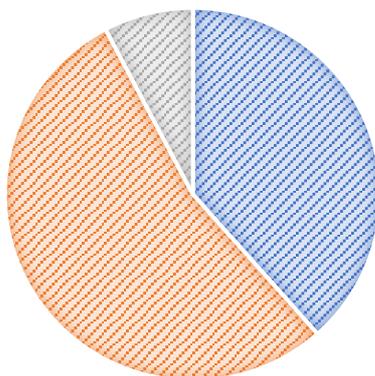
■ Bachiller 
 ■ Universitario sin terminar 
 ■ Universitario título intermedio 
 ■ Licenciado 
 ■ Magister 
 ■ NS/NC



Nivel de formación	
Bachiller	3
Universitario sin terminar	2
Universitario título intermedio	1
Licenciado	4
Magister	2
NS/NC	1

## POSGRADO

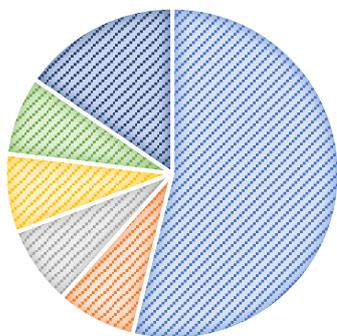
■ Si 
 ■ No 
 ■ NS/NC



Posgrado	
Si	5
No	7
NS/NC	1

## FORMACIÓN ESPECÍFICA

■ Periodismo    ■ Organizacional    ■ Institucional    ■ Audiovisual  
■ Comunitaria    ■ Otros    ■ NS/NC



Formación específica	
Periodismo	7
Organizacional	1
Institucional	1
Audiovisual	1
Comunitaria	
Otros	1
NS/NC	2

### Edad por formación

	Edad					
Formación	30 - 45	46 - 55	56 - 65	66 - 75	NS/NC	
Bachiller			1	2		3
Universitario s/t		1	1			2
Universitario int.			1			1
Licenciado	3	1				4
Magister	1	1				2
NS/NC					1	1
	4	3	3	2	1	13

### Formacion por sexo

	Sexo			
Formación	Masculino	Femenino	NS/NC	
Bachiller	3			3
Universitario s/t		2		2
Universitario int.	1			1
Licenciado	3	1		4
Magister	1	1		2
NS/NC			1	1
	8	4	1	13

### Edado por sexo

	Sexo			
Edad	Masculino	Femenino	NS/NC	
30 - 45	2	2		4
46 - 55	2	1		3
56 - 65	2	1		3
66 - 75	2			2
NS/NC			1	1
	8	4	1	13

Formación esp por edad

	Edad					
Formación específica	30 - 45	46 - 55	56 - 65	66 - 75	NS/NC	
Periodismo	3	1	1	2		
Organizacional	1					
Institucional		1				
Audiovisual		1				
Comunitaria						
Otros			1			
NS/NC			1		1	
	4	3	3	2	1	13

Formación esp por sexo

	Sexo			
Formación específica	Masculino	Femenio	NS/NC	
Periodismo	6	1		
Organizacional		1		
Institucional	1			
Audiovisual		1		
Comunitaria				
Otros		1		
NS/NC	1		1	
	8	4	1	13

Tabla cruce edad – formación

	Edad					
Formación	30 - 45	46 - 55	56 - 65	66 - 75	NS/NC	
Bachiller			1	2		3
Universitario s/t		1	1			2
Universitario int.			1			1
Licenciado	3	1				4
Magister	1	1				2
NS/NC					1	1
	4	3	3	2	1	13

<b>Organismo</b>	<b>Denominación de la oficina</b>	<b>Nombre del cargo</b>
MTSS	Gerencia de Asesoría en Comunicación	Gerente de Asesoría de Comunicación
MD	Secretaría de Comunicación	Asesor de Comunicación
MEF	Unidad de Comunicación	NS/NC
MGAP	Unidad de Comunicación Organizacional y Difusión	Coordinador de la Unidad de Comunicación Organizacional y Difusión.
MIDES	Unidad Asesora de Comunicación	Directora de la Unidad Asesora de Comunicación
MRREE	Dirección de Prensa	Director Adjunto de la Dirección de Prensa.
MSP	Departamento de Comunicación	Directora de Comunicación Institucional.
MIEM	Unidad de Comunicación Institucional	Directora de Comunicación Institucional.
MVOTMA	Departamento de Comunicación	Responsable de Comunicación.
MEC	Departamento de Comunicación	Jefa interina del Departamento de Comunicación.
MTOP	Dirección de Comunicación Institucional	Jefe del Departamento de Comunicación Institucional.
MI	Unidad de Comunicación	Director de la Unidad de Comunicación.
PRESIDENCIA	Secretaría de Comunicación	Director de la Secretaría de Presidencia.

	Relación con los medios.	Diseño de planes de comunicación.	Generación de contenido web.	Elaboración del mapa de los públicos.	Coordinación de las diferentes unidades.	Ideación creativa del mensaje.	Diseño de eventos.	Establecimiento de canales y mensajes de comunicación interna.	Evaluación del trabajo.
MTSS	X	X					X		
MDN	X				X	X			
MEF	X				X			X	
MGAP	X	X	X	X	X	X		X	X
MIDES	X	X	X	X	X	X	X	X	
MRREE	X		X					X	
MSP	X	X	X	X	X	X	X		
MIEM	X				X				
MVOTMA	X	X	X	X	X	X	X	X	
MEC	X	X	X		X	X		X	X
MTOP	X	X	X		X	X	X	X	
MI	X		X		X	X	X		
Presidencia	X		X		X	X	X		