



Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons
Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional

Comunicadorxs gubernamentales en las gestiones kirchnerista y macrista: una lectura comparativa sobre la configuración del rol profesional

Daniela Paola Bruno, Manuela Acha y Romina García Mora

Actas de Periodismo y Comunicación, Vol. 4, N.º 2, diciembre 2018

ISSN 2469-0910 | <http://perio.unlp.edu.ar/ojs/index.php/actas>

FPyCS | Universidad Nacional de La Plata

La Plata | Buenos Aires | Argentina

Comunicadorxs gubernamentales en las gestiones kirchnerista y macrista: una lectura comparativa sobre la configuración del rol profesional

Daniela Paola Bruno

danielapaolabruno@gmail.com

<http://orcid.org/0000-0002-7071-4733>

Facultad de Ciencias Sociales
Universidad de Buenos Aires

Facultad de Periodismo y Comunicación Social
Universidad Nacional de La Plata
Argentina

Manuela Acha

manuacha-@hotmail.com

Romina García Mora

rominagarciamora@gmail.com

Facultad de Periodismo y Comunicación Social
Universidad Nacional de La Plata
Argentina

Este trabajo se inscribe en un proyecto de investigación¹ cuyo objetivo es describir y problematizar cómo se concibe y se practica la comunicación gubernamental en los Ministerios Nacionales de Educación, Salud y Desarrollo Social en Argentina, entre 2011 y 2018. Con la investigación se pretende aportar una sistematización de las prácticas de comunicación gubernamentales de las últimas dos gestiones presidenciales: la segunda gestión de Cristina F. de Kirchner (2011 - 2015) y la actual gestión de Mauricio Macri (2015 - hasta la actualidad).

Esto implicó la identificación de continuidades y/o rupturas, tensiones y contradicciones mediante la revisión de investigaciones precedentes en relación con

el tema, el análisis de documentos de gestión y la realización de entrevistas semiestructuradas a comunicadorxs que se desempeñaron en ambos períodos. Se espera que el análisis comparativo permita mapear los enfoques, racionalidades y concepciones subyacentes, e identificar posibles tendencias en los discursos y prácticas de la comunicación gubernamental actual.

En lo que respecta específicamente a este artículo, presentamos inicialmente una revisión de la literatura académica y la investigación precedente sobre comunicación gubernamental en el país y el modo en que allí se caracteriza el vínculo entre los medios de comunicación de masas y las TICS con la cultura política contemporánea, y los rasgos de la comunicación gubernamental en América latina, lo mismo que las propuestas modélicas sobre dicha cuestión y el rol que se le asigna a lxs comunicadorxs gubernamentales.

Seguidamente comentamos brevemente la estrategia de producción de datos y finalmente presentamos los resultados del análisis preliminar de las entrevistas a comunicadorxs gubernamentales en lo que respecta a: a) sus trayectorias formativas y profesionales, vinculadas a la experiencia adquirida en el desarrollo de la comunicación para la política pública; b) las funciones y roles que fueron ocupando en su vínculo con las distintas dependencias en ambos períodos; c) las capacidades, habilidades y destrezas que cada gestión valora, ya sea positiva o negativamente, en la evaluación de su desempeño profesional; d) y las rutinas y modos de organización del trabajo cotidiano.

Comunicación pública, política y gubernamental

Según Jaramillo es posible identificar por lo menos tres rasgos comunes a todas las aproximaciones conceptuales a la comunicación pública: primero, que es una noción asociada a alguna comprensión de lo público; segundo, que opera en diferentes escenarios, entre los cuales se destacan el estatal, el político, el organizacional y el mediático; y tercero que es una idea vinculada a principios como la visibilidad, la inclusión y la participación (Juan Jaramillo, 2012).

Más precisamente, para Jaramillo el concepto alude a un conjunto de temas, definiciones, premisas y metodologías sobre la manera en que lxs sujetxs intervienen en la vida colectiva y en el devenir de los procesos políticos y, particularmente en la intrincada red de transacciones informacionales, expresivas y solidarias que ocurren en la «esfera pública» (Jaramillo, 2004). Jaramillo retoma la definición de esfera pública de Habermas (1994) entendida como el foro donde se lleva a cabo la transformación política a través del habla; un espacio institucionalizado de interacción de discursos donde lxs ciudadanxs deliberan sobre

asuntos de «interés público» o «común», aunque toma distancia de la caracterización habermasiana de esta discusión como racional e irrestricta (abierta a todos por igual desde el interés común).

Para Jaramillo la «comunicación pública es la que se da en la esfera pública bien sea para construir bienes públicos (política); para incidir en la agenda pública (mediática); para comunicar a las entidades del Estado con la sociedad (estatal); para construir sentido compartido al interior de la organización (organizacional) o como resultado de las interacciones propias de los movimientos sociales (de la vida social)» (Jaramillo, 2012, 7). Nos interesa primero inscribir nuestra propuesta de discusión en el campo de la comunicación pública (que por definición es necesariamente política) aunque nuestro particular interés en este trabajo se sitúe en el quehacer de los comunicadores gubernamentales.

La profusión y densidad conceptual de los estudios e investigaciones sobre comunicación pública y política decrece notablemente cuando la búsqueda se circunscribe a la comunicación de las entidades del estado o la comunicación de gobierno. Este tipo de comunicación es también referida en algunos textos como comunicación de gestión para diferenciarla de la comunicación electoral, la comunicación de crisis y la comunicación de riesgos, variantes específicas a las que no referiremos aquí, aunque todas ellas estén vinculadas de algún modo a las entidades del Estado.

Al menos de acuerdo a nuestra indagación sobre la producción académica reciente en Argentina, abundan los manuales y guías para comunicadores y escasean los ensayos y las investigaciones empíricas sobre el tema. En Argentina, se destacan los trabajos y compilaciones de Mario Riorda y Omar Rincón (2016); Luciano Elizalde y Mario Riorda (2013), Luciano Elizalde, Damián Fernández Pedemonte y Mario Riorda (2011) y Roberto Izurieta, Christopher Arterton y Rubén Perina (2009) y por supuesto algunos trabajos del famoso y polémico consultor en comunicación política Jaime Durán Barba en coautoría con Santiago Nieto (2006, 2010 y 2017) aunque estos últimos estén más referenciados en el campo de la disputa política y más precisamente de la comunicación en campañas electorales, y no tanto en la comunicación gubernamental.

Para Riorda y Elizalde (2013) la gestión de la comunicación en el sector público ha sido históricamente definida como «área de apoyo» a las áreas de decisión y acción. De manera explícita los autores intentarán cuestionar o revisar esta función subordinada o accesoria insistiendo en la idea de que «la gestión también es comunicación» y que es evidente que las decisiones de gestión no pueden hacerse sin una adecuada comunicación. Más aún, en algunas oportunidades la gestión sólo se hace para comunicar algo. No obstante, aunque la comunicación ha logrado

posicionarse como algo relevante, también se la asume como de sentido común por lo que estos autores insistirán «en que hay que gestionarla con profesionalidad y efectividad» (Mario Riorda y Luciano Elizalde, 2013, 20). En un entorno de altísima velocidad de decisión, con tantos medios de comunicación diferentes, tiempos sociales cortos, procesos de disenso y controversia cada vez más activos, para Riorda y Elizalde el gobierno está en el centro de la escena y «es visto y juzgado en 360 grados» (Riorda y Elizalde, 2013).

Como no hay un monopolio de la acción política y la gestión está dominada por la inmediatez y atravesada por las acciones directas de otros actores políticos (medios y organizaciones, movimientos y poderes fácticos) la función básica de la comunicación gubernamental es construir la legitimidad de la dirección y acciones del gobierno ligándolas (o sintonizándolas) con las prioridades de la población (Riorda y Elizalde, 2013).

Para Jaime Duran Barba (2009) la tarea de los comunicadores gubernamentales debe basarse «en información científica y trabajo intelectual frío» particularmente con base en sondeos de opinión y un trabajo metódico centrado en la imagen de los principales referentes, sean estos presidentes o funcionarios (si se trata de un gobierno) o los candidatos del partido, si se trata de elecciones. En la producción intelectual de Durán Barba y Nieto las fronteras y diferencias entre la comunicación electoral y la de gestión son más difusas que en otros planteos y sin referencias específicas a los modos de organización y tareas particulares de los comunicadores que se desempeñan en el ámbito estatal. Aunque por momentos los ensayos adopten un tono didáctico y hasta instruccional, las indicaciones y lecciones o sugerencias no están dirigidas a pares profesionales o en formación, como sí ocurre con el resto de los autores, sino a políticos desde la perspectiva de consultores experimentados. El énfasis está puesto en el sondeo sistemático y metódico de la opinión pública y sobre esa base en el posicionamiento de candidatos antes que en el esfuerzo por argumentar y legitimar una agenda de gobierno.

Riorda y Elizalde referirán a la comunicación gubernamental como especialidad profesional con mayor detalle, aludiendo a cuestiones de propósito (construir mitos de gobierno y aportar a la reputación, credibilidad y legitimidad del gobierno y no tanto o no sólo a la publicidad de los actos de gobierno), planteando características necesarias (ágil, flexible, convergente, integrada y concertada con socios/partners para responder a la mayor velocidad y complejidad de la interacción política actual) y precisando cuestiones de índole instrumental apoyadas en tendencias del campo profesional (micro targeting o micro segmentación y comunicación directa, es decir sin la intermediación de los medios tradicionales).

Finalmente estos mismos autores reconocen diferentes abordajes (modos de hacer) la comunicación política gubernamental: comunicación inventarial (circunscripta a la publicidad de los actos de gobierno), la comunicación de marketing que enfatiza en el branding, las RRPP y la publicidad, la comunicación simbólica que problematiza los símbolos y significados que circulan sobre política economía y sociedad, la comunicación relacional que enfatiza en el vínculo entre esta comunicación y las otras dentro de la comunicación pública y finalmente la comunicación de gestión que la aborda en tanto recurso para agregar valor a las interacciones de gobierno con lxs involucradxs (Riorda y Elizalde, 2013).

Según Fraguas Nobre - citado por Riorda y Elizalde (2013) - lo que distingue a esta comunicación de primer nivel en la comunicación pública o comunicación del sector público gubernamental (o sencillamente comunicación gubernamental) es: a) lxs decisorxs públicos están sometidos a procedimientos y esferas de control que terminan limitando y encuadrando a la comunicación gubernamental, b) la autoridad política tiene mayor peso que la mirada técnica, c) como se trata de la cosa pública y esto supone ser un tema sobre el que todxs pueden opinar es una comunicación de alta exposición y alta conflictividad d) que presenta importantes rigideces burocráticas y administrativas, y e) importante vaguedad y pluralidad de objetivos, complejos y multiactorales.

Como el propósito de este trabajo no es analizar exhaustivamente la antedicha producción académica decidimos dar cuenta de sus preocupaciones y aportes conceptuales fundamentales a las discusiones sobre comunicación gubernamental sobre la base de tres cuestiones que a nuestro juicio comprenden lo más relevante de estos planteos. La primera de estas cuestiones refiere a la caracterización que estxs autorxs hacen de la política en las sociedades contemporáneas. La segunda cuestión refiere a la caracterización que estos autores hacen de los medios y tecnologías de información y comunicación contemporáneas.

Y finalmente, la tercera cuestión refiere a los contextos institucionales, modos de organización del trabajo, funciones y tareas, rutinas y procedimientos del ejercicio profesional de lxs comunicadorxs en las entidades del estado, o sencillamente al ejercicio profesional de lxs comunicadorxs gubernamentales. Por supuesto las tres cuestiones son inescindibles e interdependientes y cada una aporta una clave de lectura complementaria para comprender los derroteros y avatares de la comunicación gubernamental en este tiempo. Seguidamente nos referimos a ellas muy brevemente.

Sobre la política en las sociedades contemporáneas

De lxs autorxs mencionados, Jaime Durán Barba y Santiago Nieto, y Mario Riorda junto a Omar Rincón, son las duplas de autorxs que más páginas dedican a

problematizar los cambios observables en la política institucional, los liderazgos políticos y la cultura o culturas políticas en las sociedades latinoamericanas contemporáneas. A riesgo de simplificar la cuestión pero con la intención de poder pasar rápidamente a lo que nos interesa, que es compartir los resultados del análisis preliminar de los datos de nuestra investigación, ponemos en común algunos fragmentos que a nuestro juicio sintetizan el punto de vista de ambas duplas.

Seguidamente presentamos algunos fragmentos de un artículo de Jaime Duran Barba del año 2009 en el que el autor refiere a la crisis de algunas instituciones fundamentales como formadoras del pensamiento político y el voto de lxs ciudadanxs, caracteriza a las sociedades contemporáneas como crecientemente individualistas, y señala las implicancias de la massmediatización y el predominio de las imágenes en la configuración del vínculo de la ciudadanía con la dirigencia política y su desinterés en los problemas políticos:

Los ciudadanos transitan de una sociedad tradicional en que las relaciones personales tenían fuerza, a una sociedad crecientemente individualista. En el campo de las comunicaciones, en los últimos cuarenta años la televisión, la computadora, el teléfono celular, Internet, han producido la revolución más grande desde el origen de la humanidad [...] Por medio de la televisión todas las noches los presidentes visitan a los ciudadanos en su casa y ellos se fijan en su rostro y en su mirada. Como en las relaciones humanas normales la cara de la otra persona les dice más que discurso: la imagen se impone a las palabras [...] Los ciudadanos conocen a los dirigentes en primer plano y por eso tener un rostro presentable es más importante que agitar una bandera [...] Es un lugar común decir que los partidos los sindicatos y todas las organizaciones intermedias sufren una crisis de representación. En la base de esta crisis está la ilusión de la relación directa entre el ciudadano común y los líderes que proporciona la televisión y el hecho de que a través de las encuestas y los medios de comunicación ahora es posible un diálogo directo entre gobernadores y gobernados que antes no podía existir [...] Las encuestas demuestran que la mayoría de estas personas no tiene mayor interés en los problemas políticos. A pesar de ello votan y forman la opinión pública.

Fragmentos seleccionados de Jaime Durán Barba (2009) Estrategias de Comunicación Política. En AAVV (2009) Estrategias de comunicación para gobiernos. Buenos Aires. La Crujía. Las negritas y cursivas son nuestras.

Aunque Mario Riorda y Omar Rincón coinciden en que el vínculo entre ciudadanía y dirigencia política se ha visto modificado por la hipermassmediatización que instaura la ilusión de la proximidad, no acuerdan con Nieto y Durán Barba sobre la eficacia del control de la enunciación del mensaje, la cantidad de medios a favor o

el espectáculo como seducción para ganar el poder, conquistar el mercado de la opinión popular y dominar el relato de la hegemonía política (Mario Riorda y Omar Rincón, 2016). Según estos autores:

Todo mutó: el concepto de libertad de expresión, de medios y publicidad, la idea de régimen político y modos de la democracia, los modos de hacer comunicación política que no solo consiste en hacer- informar o en seducir - publicitar o en crear storytellings y brandings de farmacia higiénica: asistimos a toda una nueva forma de construcción del relato de la hegemonía política y nuevas estrategias para ganar el mercado de la opinión pública que pasan por los modelos de nación y los proyectos políticos encarnados en héroes míticos localizados en las culturas políticas de cada país. El problema de la comunicación política se soluciona con mensajes y su performatividad, ya que la comunicación es más un asunto de narrativas y ciudadanías que de propaganda o de información o medios [...] Para ganar el amor del pueblo hay que respetar las libertades (la de pensar con la propia cabeza primero que todas); asumir que la gente es capaz de comprender por sí misma; dejar de educar (no somos ignorantes en la vida pública) y propagandizar (no somos tan bobos como para no saber que nos mienten); contar en las narrativas, estéticas y formatos de la comunicación de la gente, ciudadanizar las pantallas con los saberes y las prácticas expresivas de la gente, tener mensaje, tener ideas, tener coherencia, tener modelos de país.

Fragmentos de Riorda y Rincón (2016) Introducción. Las mitologías tropicales latinas de la política. En Riorda y Rincón (2016) Comunicación Gubernamental en Acción. Narrativas presidenciales y mitos de gobierno. Buenos Aires. Biblos.

La crisis del sistema punto masa

Según Francisco Vacas, la edad de oro de la comunicación gubernamental fue en el siglo XX donde los medios de comunicación de masas oficiaron de portavoces de los poderes dando lugar a un sistema de comunicación punto masa extraordinariamente eficiente entre gobernantxs y gobernadx. Este sistema entró en crisis en este siglo. El acceso de lxs ciudadanxs a los medios no se produjo abriendo estos a la participación ciudadana (rechazada en muchos casos por los propios ciudadanos por aburrida) sino convirtiendo a cada persona en un medio de la mano de las TIC. Dirigirse individualmente a unxciudadanx es hoy más fácil y barato que nunca antes y parte del buen hacer de los gobiernos será lograr que esta valiosa puerta de entrada no se convierta en spam, indistinguible del ruido blanco en la red (Francisco Vacas, 2013).

Internet permitió a los gobiernos la posibilidad de dirigirse directamente a lxs ciudadanxs sin el recurso a los medios, pero lxs primeros se dieron cuenta que las claves de la comunicación son más sutiles que presentar la información de la fuente

directa. La información tiende a ser más eficaz si atrae la atención de esas minorías activas de la red que cuentan con un grado de reputación suficiente como para convertirse en mediadores bajo demanda de lxs ciudadanxs. Para Vacas, en esta etapa de ciudadanxs como medios de la información gubernamental, la información tiene obligatoriamente que ser presentada bajo dos formas básicas: una que permita una fácil asimilación destinada a incentivar el efecto viral y la otra con los datos en crudo, el big data de las razones que hay detrás de cada decisión de gobierno (Vacas, 2013).

Comunicadorxs gubernamentales (CG)

Retomando algunas cuestiones dichas previamente, en la literatura académica antes referida aparecen con claridad al menos dos modos de entender el propósito fundamental de la labor profesional de lxs comunicadorxs en las entidades del estado. Uno focaliza su interés en el permanente sistemático y metódico sondeo de la opinión pública para el posicionamiento de candidatos, funcionarios en un contexto de «campaña permanente» (Felipe Noguera, 2009). En esta perspectiva, los esfuerzos comunicacionales fundamentales están destinados a persuadir a lxs ciudadanxs«de a pie» antes que a discutir con adversarios o intentar convencer al «círculo rojo».

La otra perspectiva sobre el propósito fundamental de la labor de lxs comunicadorxs se proyecta hacia la construcción de la legitimidad de la dirección y acciones del gobierno ligándolas (o sintonizándolas) con las prioridades de la población (Riorda y Elizalde, 2013).

Para Riorda y Rincón es necesario desmitificar el poder de los medios y «comenzar a creer que el mito está en el gobierno, en su relato, en su vivencia del poder, y que es ese el mito que cuenta, legitima, ritualiza y sacraliza» (Mario Riorda y Omar Rincón, 2016, 14). Por mito de gobierno estxsautorxs refieren a la definición de la orientación estratégica que da sustento a la representación de un estado (Riorda y Rincón, 2016). Este mito de gobierno, que se formaliza como relato o historia, es una fuente permanente de argumentos que contiene y da sentido, moviliza y estimula la acción, y justifica las realizaciones de un gobierno (Riorda y Rincón, 2016).

Su aplicación en la comunicación de gobierno atraviesa tres momentos en el proceso de su construcción: «uno inicial carismático (de alta personalización), uno posterior más racional y burocrático donde entran en juego las organizaciones y las políticas públicas nucleares y periféricas más allá de las personas, y un tercer momento de institucionalización donde el mito se hace costumbre y se enraíza en la

sociedad» (Mario Riorda y Marcos Roggero, 2016: 53). Para que el mito sobreviva a sus fundadores y se preserve en el tiempo, y adquiera autonomía e independencia se requiere organización y ese es lo que define en gran medida el sentido de la labor de lxs comunicadorxs. No obstante, los «presidentes medio» o «políticos medio» dominan el mercado de la opinión pública y performance como «rock stars» en el contexto de una «democracia de nombres» y una «política sin símbolo» (posmoderna) (Rincón, 2016).

Nuestra estrategia de producción de datos

La investigación en la que se inscribe este trabajo tuvo un diseño exploratorio-descriptivo y una estrategia metodológica cualitativa para la producción, procesamiento y análisis de los datos (Norman Denzin y Yvonna Lincoln, 2011). Se realizaron entrevistas semi-estructuradas a referentes y/o gestorxs de comunicación de las áreas de comunicación en cada uno de los entonces ministerios seleccionados (Salud, Educación y Desarrollo Social) con el objetivo no solamente de relevar y analizar los discursos y prácticas de los últimos años sino especialmente identificar continuidades, rupturas, innovaciones, vacíos, desafíos y sentidos en diferentes gestiones de acuerdo con los cambios en el contexto socio-histórico. Se privilegiaron entrevistadxs que se encontrasen actualmente en funciones y que se hubieran desempeñado en la gestión anterior. Se realizaron en total 9 entrevistas (2 de educación, 2 de desarrollo social y 5 de salud) entre mediados de 2017 y principios de 2018. Para la selección se buscó la mayor heterogeneidad posible. Los criterios de selección fueron definidos una vez finalizada la fase exploratoria y habiendo interrogado profundamente el objeto, sus presupuestos y las categorías y dimensiones teóricas pertinentes que colaborarán en su análisis.

Para la realización de las entrevistas, se aplicó un consentimiento informado mediante el cual lxs entrevistadxs recibieron información sobre la investigación, el financiamiento, los objetivos, la metodología y la utilización de los resultados. El procesamiento y análisis de la información recolectada fue realizado mediante la estrategia del análisis temático de datos cualitativos. Se apeló a la fragmentación de cada enunciado en unidades de codificación para su agrupamiento en dimensiones o núcleos temáticos, identificando también núcleos emergentes propios del proceso analítico, buscando las regularidades, pero también los aspectos singulares de los textos analizados. Asimismo, el procedimiento analítico se realizó en relación constante con los contextos en los que se desarrollan o desarrollaron las prácticas. Del procesamiento y análisis preliminar de las entrevistas a comunicadorxs los siguientes ejes o dimensiones: a) estilos de planificación y gestión que estos reconocen como predominantes en ambas

gestiones; los objetivos y estrategias de comunicación priorizados y el aporte de la comunicación a los propósitos de política pública; b) los que reconocen como los rasgos fundamentales de las narrativas políticas de ambas gestiones y c) trayectorias formativas y profesionales; las funciones y roles que fueron ocupando en su vínculo con las distintas dependencias en ambos períodos; las capacidades, habilidades y destrezas que cada gestión valora, ya sea positiva o negativamente, en la evaluación de su desempeño profesional; y las rutinas y modos de organización del trabajo cotidiano. Sobre este último punto (c) trabajaremos en este artículo. A continuación presentamos el resultado del procesamiento y primer análisis de los datos.

Análisis de los datos. Primeras aproximaciones

Perfiles profesionales

Para esta subcategoría analítica se tuvieron en cuenta los perfiles profesionales y las titulaciones con las que contaban lxs entrevistadxs al momento de desempeñarse en el área. Respecto de esto pudimos identificar que, durante el período kirchnerista los perfiles valorados fueron perfiles políticos, con formación en políticas públicas y especializaciones en los campos específicos en los que se desarrollaban (salud, educación, desarrollo). Esto permitió que tuvieran comprensión del funcionamiento del sistema público y del desarrollo de la política pública, con una marcada posición político ideológica sobre el rol del estado y de la comunicación pública, y gubernamental específicamente.

Por otro lado, lxs entrevistadxs relatan que, durante la gestión macrista, quienes empezaron a ocupar cargos directivos en comunicación se caracterizan por tener experiencia en el sector privado, en funciones ligadas al marketing o en agencias de publicidad. Estas personas son referidas en las entrevistas como gente de confianza, sin experiencia en políticas públicas ni el sector público, sin comprensión del sector y sin formación técnica en el tema (salud, educación o desarrollo). Lxs entrevistados sugieren que a diferencia de lo que acontecía en la gestión kirchnerista, en la actualidad lo que se intenta es «despolitizar» la función de lxs comunicadorxs del ministerio, desalentando una mirada técnico-política sobre los procesos vinculados con la gestión de la política pública, y promoviendo una visión instrumental sobre el rol de la comunicación.

Roles de lxs comunicadorxs gubernamentales

Esta subcategoría refiere a los roles que han ido ocupando lxs comunicadorxs gubernamentales en su vínculo con las distintas dependencias, quiénes son lxs que

definen criterios, toman decisiones, ejecutan tareas, etc. En este caso, además de dividir el análisis por gestión nos parece oportuno hacerlo también por ministerio, ya que las tareas realizadas por lxs comunicadores al interior de estos varían notoriamente.

En el Ministerio de Salud, durante la gestión de Cristina Fernández de Kirchner, una de las principales tareas de lxs comunicadorxs fue desarrollar la producción de contenido para todas las problemáticas que entraban en la agenda sanitaria nacional, según su importancia epidemiológica. «Trabajábamos como una agencia, con personal calificado porque trabajábamos sobre la problemática, eso es lo que tenía de bueno, estaba el valor ahí; una agencia no podía formarse jamás en el tema Dengue, cuando vos hace años que venías trabajando con el tema [...] se mandaba a Presidencia, se aprobaba, se corregía y se largaba eso, con mayor o menor éxito», explica unxentrevistadx. En este sentido, lxs entrevistadxs destacan el valor asignado al conocimiento del sistema público y de la temática salud con el que contaban lxs trabajadorxs a la hora de ejercer su labor.

A partir del ingreso de nuevos trabajadorxs al área de comunicación en un contexto de expansión, otra de las tareas llevadas a cabo fue la del acompañamiento y asistencia técnica a lxs recién llegadxs que no contaban con una formación en salud o políticas públicas, al tiempo que se articulaba con las provincias y se compartían criterios y pautas de trabajo sobre cómo abordar los distintos temas, a partir de una lógica de rectoría. Dentro de la misma gestión, la llegada de Juan Manzur como ministro de Salud trajo consigo el abandono de agencias de noticias que tercerizaban gran parte del trabajo, y el desarrollo de producción propia de campañas, de gestión de la web, y de materiales de educación y comunicación. La comunicación se pensaba y se desarrollaba dentro del Ministerio, luego se elevaba a Presidencia donde se corregía o se aprobaba lo relativo a campañas nacionales, pero había una centralización de la producción en el área de comunicación. Este periodo es reconocido por el equipo como de gran avance dentro del campo de la comunicación gubernamental en Argentina y una fuerte profesionalización del rol de lxs comunicadorxs.

Según lo que describen lxs entrevistadxs, una de las principales modificaciones del rol profesional que impulsó la gestión macrista fue el paso de la producción de contenido a partir de una agenda nacional planificada, a la producción de materiales bajo demanda espontánea y no de acuerdo a prioridades político sanitarias con base en criterios epidemiológicos. Se dejó de planificar la comunicación y las campañas prácticamente dejaron de existir, lxs comunicadorxs ya no tienen poder de decisión sobre las prioridades comunicacionales del ministerio, y las decisiones en lo relativo a campañas masivas las toma presidencia, que además trabaja con

agencias de publicidad «in house». Tampoco se articula con las provincias, y el rol de lxs comunicadorxs ha sido reducido a un trabajo de asesoría, de revisión de contenidos, y no de producción de los mismos.

Respecto del Ministerio de Desarrollo Social hemos identificado que durante la gestión kirchnerista la prioridad del trabajo de lxs comunicadorxs ha sido la del desarrollo de estrategias de comunicación pública a nivel territorial y la producción de materiales, a partir de la creación del área específica de Diseño y Comunicación. Lxs entrevistadxs afirman también que existió una valoración de la comunicación en el quehacer ministerial, en el marco de un proyecto político más amplio y resaltan el dialogo interdisciplinar en la toma de decisiones.

Además, hubo una preocupación puesta en capitalizar mediante el discurso lo logrado hasta el momento, a partir de materiales y productos capaces de relatar el impacto de las políticas sociales en acción partiendo de la crítica situación en 2001 y haciendo énfasis en las transformaciones logradas a nivel federal. «Nosotros nos pegamos a esta conformación de la Red Federal de Políticas Sociales que (administró) una estrategia del Ministerio que buscaba crear institucionalidad en el territorio y formar equipos (para gestionar desde las bases las políticas sociales en marcha), y además una comunicación que diera cuenta de eso», relata unxentrevistadx.

En contraposición, con la gestión macrista, las modificaciones han sido prácticamente las mismas que en los demás ministerios: el achicamiento o desmantelamiento de las áreas de comunicación, la centralización de todas las decisiones y producción de campañas nacionales en presidencia de la nación en diálogo con unas pocas personas dentro de la estructura ministerial, y la prioridad comunicacional puesta en las redes sociales y la imagen. «Esta gente entiende que la comunicación es intrínseca de la política. [...] Entendiendo ese modelo nosotros pensábamos que íbamos a ser un área central, y no, lo que es central es la comunicación Presidencial. Entonces están desarmando todas las áreas de comunicación de los Ministerios», relata unx de lxs entrevistadxs.

Por otro lado, en cuanto al Ministerio de Educación, durante el período kirchnerista uno de los roles más destacados por lxs CG ligado a cargos de mayor responsabilidad, fue el de articular Programas a nivel nacional con sus interlocutorxs en las provincias. Esto implicaba que el/la coordinadorx viajara con su equipo técnico a acompañar y evaluar el desarrollo de la política pública en el interior del país. Una de las características principales del rol ha sido la de generar mediaciones, según el cargo y la escala de responsabilidad, lxs comunicadores han ido asumiendo diferentes tareas, en sus propias palabras como una suerte de

«comodín», incluso siendo lxs responsables visibles ante algún evento en representación del trabajo ministerial.

A diferencia de otros ministerios, en Educación no hubo un área que centralizara toda la comunicación, y esto dificultaba la tarea de lxs comunicadorxs, ya que trabajaban en equipos reducidos dispersos en el Ministerio, con recursos mal distribuidos, y no contaban con especializaciones en temáticas puntuales sino que los roles estaban designados según las tareas a realizar. Cada equipo se encargaba de la producción de contenido de su área y no había una específica de edición que llevara a cabo la revisión de esas redacciones, que verifique que se comparta una mirada unificada sobre el desarrollo de todos los materiales, y que se planifique a nivel estructural.

De todos modos, existió la voluntad política de planificar la comunicación a nivel ministerial. Lxs comunicadorxs responsables de las áreas se reunían con lxs responsables de prensa que ocupaban el rango de mayor jerarquía dentro del ministerio, pero con el tiempo los programas terminaban comunicándose directamente entre sí. En palabras de lxs entrevistadxs: «hubo un propósito de reorganizar una estructura que planifique los procesos de comunicación de forma estratégica, pero el tiempo dilató esa disciplina y finalmente no se consolidó lo pensado».

Durante la actual gestión en educación, lxs entrevistadxs reconocen que existe una coordinación centralizada en el área de prensa, pero la planificación no es puesta en común con las otras áreas donde se desarrollan lxs comunicadorxs gubernamentales, reduciendo sensiblemente sus tareas y subordinando el rol únicamente al requerimiento y perspectiva del área de prensa.

Lxs CG entrevistadxs entienden que ya no forman parte de la toma de decisiones respecto de las políticas de comunicación del ministerio, y que lxs funcionarixs han adoptado una actitud de distancia respecto de ellxs, al punto de no presentarse delante de sus equipos de gestión y asesoría al ingresar nuevxs directorxs o secretarixs. De manera expresa, se les pide a lxs comunicadorxs específicamente que no manifiesten sus opiniones para no generar discusiones «políticas», despolitizando por completo el rol y el desarrollo de su labor. Las tareas se ven cada vez más reducidas por la «falta de gestión», el recorte de presupuesto y de equipamientos y los despidos masivos.

Capacidades y habilidades

Esta subcategoría refiere a las capacidades, habilidades y destrezas valoradas, positiva o negativamente, por las autoridades que ejecutan las políticas públicas

como también por lxs CG. Por ejemplo, dialogando sobre aspectos de la gestión anterior, en una de las entrevistas se hace referencia a que: «Si vas a estar en un área de gestión, y vas a gestionar políticas públicas, las personas tienen que tener compromiso político, me parece que eso es tan importante como la formación técnica. Es más, la formación técnica sola no me garantiza nada». Aquí se sostiene que, a su criterio, debe ser valorada la especificidad de la formación en políticas públicas (salud, educación y desarrollo social) y en comunicación, como también el compromiso ético y político que se tenga con el proyecto de gestión, en ese caso, vinculado al desarrollo de políticas de inclusión social.

Por otro lado, cuando son interrogados por sus nuevxs jefxs, expresan: «Parece que de este universo, la mayor cantidad de gente no está calificada, te das cuenta porque hablás con ellos de cuestiones básicas que desconocen y que no tienen que ver con la comunicación, que tienen que ver con su responsabilidad [...] la persona que quedó en esa dirección no tenía experiencia en ese tema, era alguien de confianza o de afinidad». Esta afirmación se observa reiteradas veces en las entrevistas realizadas a lxs profesionales de los tres ministerios, y sugiere que quienes han ingresado al ministerio a partir del recambio de gobierno no están calificados para ocupar esos cargos. El criterio de selección de lxs directivxs antepone la confiabilidad a la experiencia, idoneidad o trayectoria de lxs mismxs en la gestión del sector público. En consonancia con la falta de conocimiento por parte de la gestión, se valora que haya CG que puedan responder con certeza e información fidedigna ante cierta incertidumbre de lxs responsables políticos sobre determinadas temáticas y su vinculación con organismos o legislaciones de importancia, necesarias a ser consideradas para realizar un proyecto de planificación y desarrollo de cualquier política pública.

Por otro lado, algunxs entrevistadxs rescatan de forma crítica el hecho de que haya ciertas autoridades que se apropien del recorrido de quienes llevan años trabajando en el área, teniendo la capacidad de tomar esa experiencia para beneficio, lo que puede sintetizarse en esta descripción: «sabe aprovechar lo que nosotros hacemos [...] lo ha capitalizado muy bien y lo sabe aprovechar [...] toda esta mirada de comunicación que nosotros aportamos, tuvo la capacidad de absorberlo, en beneficio propio sin dudas, desarticulado a un proyecto institucional, pero para capitalizarlo en algo personal». Estas actitudes demuestran el interés personalista y de progreso particular de algunos responsables que pretenden sacar rédito de sus cargos políticos a costa del conocimiento técnico de sus equipos.

En relación a lo descripto, algunos entrevistadxs comentaron que lxs funcionarixs de la gestión anterior ponían en valor el conocimiento sobre legislación y organismos públicos ligados al sector o el manejo de vocabulario específico, entre

otras incumbencias del ámbito. Anteriormente, se pretendía de ellxs que asuman un perfil periodístico-educativo que pudiera detectar qué era lo noticiable en función de la dependencia que corresponda, a razón de que intentaban funcionar como una agencia de noticias. Asimismo, otra habilidad mencionada por lxs CG es que quienes incorporaban ciertas herramientas pedagógicas tenían más facilidad para transmitir ideas y generar espacios de debate, entonces se lxs solicitaba para coordinar talleres de capacitación docente, pensados no sólo como una mera técnica de comunicación.

Algunxs entrevistadxs indicaron que ya no se trabaja con la misma intensidad ni enfoque en territorio, y a su vez bajó el nivel en cantidad y calidad del mismo. No hay reuniones ni reconocimiento de las autoridades con ningún área puntual.

«Nosotros no nos sentamos más con los equipos, no conocemos a las autoridades, ni cómo se llaman, no tenemos más esas reuniones de trabajo [...] tampoco hay capacitación, no hay seguimiento, no hay evaluación de los productos», expresa unx de lxs entrevistadxs. Lxs CG manifiestan encontrarse en un escenario de abandono, tanto de la política pública como de su labor profesional. La diferencia entre gestiones se observa en cómo se entiende y trabajan las distancias que existen entre el Estado nacional como órgano administrativo de recursos (que en los años noventa estaba relegado a la gestión local) y las realidades sociales de amplios territorios del país, lejanos al centro de Buenos Aires. Según lo relatado en las entrevistas, mientras que en la gestión anterior se buscaba mayor proximidad con los destinatarixs, lo que se evidenciaba en la territorialización de la política pública, en cambio, en la actualidad existe un rotundo recorte del gasto público sin criterio alguno.

En líneas generales, lxs entrevistadxs reconocen que durante el kirchnerismo, se consideró el valor de los aportes realizados por el área de Comunicación para la toma de decisiones. Ésta voluntad de reconocimiento llevó a otorgar mayores responsabilidades a lxs CG ampliando su margen de acción en tareas concretas, validaban los materiales de comunicación de otras áreas, había canales de televisión en el cual podían intervenir y ocupaban un gran margen de producción propia, se priorizaron las plataformas audiovisuales y gráficas que tenían contenidos diferenciales, además de la vida institucional cotidiana y cobertura de las visitas de lxs Ministrxs. Se valoraba positivamente la capacidad de autonomía frente a múltiples tareas, la capacidad de lectura política sobre los procesos vinculados con la gestión y la habilidad de dialogar con los distintos referentes, e incluso con funcionarios de provincias.

Asimismo, una aptitud valorada en la gestión anterior era la capacidad de respuesta rápida, y podría decirse que también es lo que pretende la gestión actual, pero con

marcadas diferencias en cuanto al ámbito priorizado. No se trata de respuesta rápida en la elaboración de la tarea (responder consultas de los medios rápidamente o cubrir actos y producir notas ese mismo día), sino en la inmediatez de medios de comunicación que trabajan sobre el minuto a minuto, el monitoreo constante de redes sociales. Aun así, según lo referido por lxs entrevistadxs, no se socializa una planificación integral de comunicación ni un esquema de trabajo concreto que ordene los procedimientos en el plano virtual ni del resto de los soportes.

Otra cuestión en la que se observa una rotunda diferencia entre gestiones es el modo de trabajo. Antes se hacía mayor hincapié en el conjunto de lxs profesionales, trabajando en equipo y destacando las capacidades individuales para un mejor funcionamiento del ejercicio laboral en los grupos. Pero en la actualidad no se continúa con esa metodología ya que lxsjefxs mantienen cierta distancia con los empleados ministeriales, no se presentan con ellxs al momento de haber un recambio de autoridades y tampoco lxs hacen parte de las reuniones, por ende no valoran ni fomentan la capacidad de las planificaciones interdisciplinarias. En cuanto a la precisa labor del CG, se piden tareas de complejidades diversas, se simplifica la implementación de la política pública y lxs profesionales quedan sobre calificados para las demandas. El relato muestra inconformidad en el trato a lxs comunicadorxs, puesto que no se le da protagonismo, no se busca el aporte creativo, ni una mirada estratégica por parte del área.

En las entrevistas también queda reflejada una sensación de evaluación individual a manera de filtro, donde se premia y castiga dependiendo el conocimiento técnico y la capacitación, para saber «con qué tipo de gente contaban». Así lo describe unx de lxs entrevistadxs: «no sólo de lo que vos supieras técnicamente, sino algo que para el macrismo es muy importante es el nivel de aptitud y de actitud laboral [...] esa burocracia, ese procedimiento que ellos tienen te fragmenta, eso para mí fue lo principal». Este método de discriminación entre lxs profesionales ha sido considerado por ellxs como la promoción de la meritocracia individualista que culmina en la competitividad entre lxs trabajadorxs, disgregando los lazos constitutivos de la red ministerial.

Esta lógica de gestión ha permitido que lxs mismxstrabajadorxs desarrollen la capacidad de crear su propio trabajo a partir de la iniciativa, la creatividad y la articulación de relaciones estratégicas. Ello surge por la necesidad de generar proyectos, capacitaciones, encuentros, entre otras actividades, teniendo que buscar financiamiento oportuno para que aquellas sean autorizadas. Esa experiencia de inventarse el trabajo varía según el momento histórico, ya que hace una década estuvo más vinculada con instituir un perfil profesional más allá de la actividad de

prensa, lo que podemos considerar como «vender o promover el rol» o «renegociar» el rol, en cambio, en el macrismo, es una estrategia de resistencia y supervivencia, que no es exclusiva de lxs CG sino que involucra a diversos trabajadorxs estatales frente al vaciamiento de la gestión.

Rutinas de trabajo

Esta última subcategoría refiere a las rutinas de trabajo, es decir, el modo de organizar el trabajo de lxs CG. En cuanto a los procesos sistematizados del trabajo de las distintas áreas que componen los ministerios se puede identificar que, durante la gestión kirchnerista, se crearon roles, criterios de trabajo, modos de articulación internos y externos, así como los espacios de producción colectiva que fueron muy valorados por los equipos. Esas rutinas que les permitieron recorrer la labor de la comunicación gubernamental durante esos años fueron en su mayor parte dejadas de lado por la gestión macrista. En la actualidad, estos perfiles profesionales parecieran estar bloqueados y desactivados; así fue descrito en una de las entrevistas: «uno ya estaba fogueado y te vas dando cuenta porque acompañás, no es que estás en una burbuja como ahora».

El trabajo en Salud, por ejemplo, consistía, entre otras cosas, en precisar de forma participativa las estrategias de comunicación de los Programas Operativos Anuales (POA) de las Direcciones y definir campañas específicas según el plazo, que duraban poco tiempo y en alguna fecha en particular, pero con el fin de generar impacto. Se trabajaba con campañas masivas, mensajes para ser distribuidos en la vía pública y en los medios de comunicación, guiándose por efemérides. Unx de lxs entrevistadxs señala también que, al final de la anterior gestión, comenzaron a desarrollarse proyectos particulares y transversales a las políticas en salud, con formatos visuales y desplegados en hospitales públicos.

En este mismo ministerio, durante la gestión de Ginés González García, en el gobierno de Néstor Kirchner, se trabajaba considerablemente con agencias de publicidad que eran las encargadas, entre otras cosas, de desarrollar las campañas, entonces se tercerizaba el trabajo con agentes externos. Cuando asume Graciela Ocaña, durante la presidencia de Cristina Fernández de Kirchner, existía un área que centralizaba a todxs lxs comunicadorxs, además de que había programas (como el de Chagas o VIH/Sida, en los que se trabajaba de manera autónoma) los cuales producían materiales de manera interdisciplinaria, mientras otras áreas siguieron trabajando su comunicación de forma autónoma.

Aún así, en el área central del ministerio de Salud, se siguieron tercerizando los trabajos más importantes, había un gran número de trabajadorxs que iban a cumplir horario y tenían muy pocas tareas. Durante la gestión de Juan Luis Manzur desaparecieron las agencias y se dejó de tercerizar el trabajo, toda la comunicación

inició un proceso de producción propia por lo tanto aumentó significativamente la actividad; lxs entrevistadxs relatan que ésta fue una etapa de muchos desafíos y crecimiento profesional de la comunicación gubernamental. Lxs CG formaban parte de las reuniones, de las tomas de decisiones y de la producción de los materiales, campañas, etcétera. El equipo que conformaba la Coordinación General de Información Pública y Comunicación (anteriormente denominada Prensa, modificada para unificar criterios) definía las prioridades; se consolidó una forma de trabajo a nivel técnico, que en Presidencia se podía llegar a modificar alguna cuestión vinculada a las formas o a lo estético, pero en términos técnicos el trabajo se desarrollaba en el ministerio y, en general, así se aprobaba desde el gobierno. Actualmente, lxs entrevistadxs señalan que están abocados a la producción de materiales puntuales, descontextualizados de una estrategia mayor que les dé sentido y horizonte (por ejemplo, el material de mayor importancia son flyers o dípticos para convocatorias). Tampoco hubo acompañamiento en la migración del lenguaje gráfico al digital, debido a que «ahora todo se habla en el lenguaje de las redes». La producción de materiales no responde a una estrategia sino que se hacen de acuerdo a la demanda espontánea, a una necesidad concreta del momento, mientras las campañas son tercerizadas.

Lo que sucede en el ministerio de Educación es que la coyuntura condiciona el esquema de trabajo de la comunicación ya que son distintos los tiempos de las paritarias, las clases y las vacaciones. Anteriormente, la programación estaba determinada por la agenda educativa (por lo cual se debe conocer a los actores de la comunidad educativa, sus derechos y demandas), implementando efemérides y calendarios con las acciones políticas a desarrollar y cubrir, las cuales se iban planificando con la coordinadora de Prensa. En cuanto a los «momentos de dar respuestas de comunicación en crisis existía cierta improvisación», había una falta de diagnóstico y planificación previa a situaciones de conflicto que pudieran aparecer. Las actividades de la comunicación estaban incluidas en una producción integral de contenidos gráficos, escritos, impresos, digitales, audiovisuales y radiales. Entonces, lxs CG recolectaban información, producían contenidos, cubrían eventos en provincias y elaboraban publicaciones, autónomamente, sin la supervisión de Prensa, organismo que luego sólo se encarga de publicar esa información; a veces no lo hacía y se requería que lxs CG insistieran y presionen para que lo haga.

Otro tipo de circuito se daba cuando se trataba de editar textos. En esos casos, los equipos técnicos en educación trabajaban independientemente y luego lxs CG revisaban el texto, lo reordenaban o sugerían cambios a las redacciones desde una lectura política y criterio de comunicabilidad. No todos los equipos aceptaban la

edición de buena voluntad, pero aquellos que asumieron un posicionamiento proponían con argumentación. Lxs CG manifiestan haber realizado materiales educativos diversos y en cantidad pero la estructura de comunicación era híper descentralizada al punto de no haber responsable de Comunicación y Prensa que corrobore la información antes de ser publicada. Unx de lxs entrevistadxs señala que «era un problema porque, lo discursivo, la cuestión más de los sentidos a instalar, como vos tenés funcionarios arriba se supone que, si hay coherencia, tu funcionario es el que tiene que dar ese lineamiento».

En la gestión kirchnerista, desde el ministerio de Educación se han realizado publicaciones importantes como la producción de memorias (por ejemplo, desde Programa Nacional de Inclusión Educativa) que eran el reflejo de un proceso de gestión de políticas públicas educativas. Pero ha habido casos en los que la producción audiovisual no estaba planificada ni equipada para realizar una cobertura y tampoco estaba bien coordinado Educar con el resto del ministerio para estar presentes en aquellos eventos que lo necesitaran. Por otro lado, un material audiovisual importante fueron los 13 capítulos de Orquestas y Coros junto con Canal Encuentro que se convirtió en una usina de contenidos que también trabajaba con otros ministerio como Desarrollo Social con el que produjo una serie de 7 capítulos llamado Estado Presente, que luego se transmitió por la TV Pública. Otra producción, por ejemplo, fue una revista bimestral de índole institucional y para formación docente, con artículos de autoridades provinciales con maestros y adolescentes. Estas producciones tenían un nivel de supervisión relativo, eran particularmente propuestas de trabajo de lxs CG, que se dieron de baja al inicio de la nueva gestión.

En la gestión kirchnerista, para cubrir todo evento político iba siempre un fotógrafo y un camarógrafo, se hacía un reporte en gráfica, pero no había recursos para grabar imagen, ni se trabajaba por corte. Esto complejizaba el trabajo porque a veces los medios no podían asistir, pedían registro audiovisual y no había. Pero durante la gestión de Bullrich existió mayor presencia del formato audiovisual en la cobertura de actos de gobierno, lxs CG vinculados al área de Prensa realizan videos cortos de tres minutos en todo tipo de actividad con el fin de tener un registro de las mismas. Con Finocchiaro, lxs CG siguen articulando con las dependencias educativas para consultas y relevar información, también existe una labor de monitoreo de redes sociales permanente incluso fuera del horario de trabajo en el ministerio.

La comunicación en Educación se supervisa mediante un Excel en drive que se encuentra compartido con responsables de cada línea de acción importante, así sea programa o dirección nacional, y esos referente son quienes cargan datos: fecha,

lugar, actividad, objetivos, destinatarios y monto de inversión; a partir de allí, y solicitando mayor información de interés a la dependencia correspondiente, se elaboran las gacetillas, noticias, brief y posteos con imágenes para redes sociales, luego es enviado a Prensa para que apruebe y realice la publicación. Lxs CG hacen el seguimiento para chequear que se publique, lo que en algún momento sucede, en general sin cambios, salvo que no estén de acuerdo con la foto. Esta gestión desarrolló tres plataformas, de las cuales una depende del ministerio de Educación, en una época se la designó a Modernización y luego la trasladaron al ministerio nuevamente. Hace más de un año que les anticipan a lxs CG que van a empezar a estar habilitados para subir publicaciones y noticias respectivas por áreas en un espacio de la página del ministerio, ello aún no se ha concretado a pesar de que cada dirección posee un usuario propio.

Observando el caso de Desarrollo Social, en la actual gestión, el pedido de una pieza de comunicación entre el área demandante y la de comunicación es: recibir vía mail la solicitud, pasarla por contenidos, luego por diseño, para finalmente ser validado y enviado. Este mecanismo es una continuidad que empieza a implementarse en mandatos anteriores a partir de una propuesta realizada por CG. Aún así, esto implica sólo una parte de la tarea que desarrolla el área, quedando en evidencia que no existe una visión integral de la comunicación. «Nunca tuvimos una reunión de trabajo, sino comunicaciones esporádicas, puntuales, no hay un proyecto de trabajo [...] no hay una relación laboral con nuestros jefes, ni tampoco con los que demandan el producto [...] no tenemos más reuniones de trabajo, eso para mí es el principal rasgo del impacto en el trabajo cotidiano, la fragmentación, la individualización, además de la calidad de lo que uno produce», expresa unx de lxs entrevistadxs.

En la actual gestión y en líneas generales en todos los ministerios, las rutinas de trabajo se han modificado considerablemente, en principio, porque el volumen de trabajo disminuyó. Además, ya no se planifica de manera estratégica y a largo plazo, y si bien se les ha hecho partícipes de reuniones en las que se intenta tener una visión a mediano o largo plazo, cuando surgen las propuestas de planificación de parte de lxs comunicadorxs no se pueden llevar a cabo porque la prioridad está puesta en la renovación, en separarse de la gestión anterior, y no en los tiempos que necesita una campaña. Lxs CG manifiestan tener reducción en la producción de contenidos, de recursos y de tareas en general: «nosotros cada vez tenemos menos laburo, no hay seguimiento ni progresión, y la retribución es cada vez menor». Inclusive, al no haber trabajo de comunicación, se les asignan trabajos administrativos como atender reclamos vía mail o telefónicos.

De forma transversal a los ministerios, se trabaja con requerimientos de comunicación simples (mayormente piezas sencillas como folletos o postales, exceptuando el trabajo de señalética o de «vestir» un espacio de promoción de emprendedores que está en marcha), desprovistos de una estrategia de sentido que los englobe, debido a que la articulación con las áreas demandantes no existe y tampoco las reuniones de equipo, en las cuales antes sí participaban todxs en las tomas de decisiones. Todo se realiza vía correo electrónico y lxs comunicadorxs trabajan generalmente de forma individual para resolver los requerimientos que les llegan. Al contrario de lo que sucede en la actualidad, anteriormente se creaban estrategias integrales de comunicación de diferente tipo (con énfasis en la producción audiovisual, la producción gráfica y el desarrollo de eventos masivos); éstas partían de una fuerte articulación con el sector demandante y significaban un proceso de trabajo conjunto entre diferentes profesionales del área, más el seguimiento de la tarea.

La producción de materiales de los distintos programas fue prácticamente suspendida con el recambio de gestión, hoy el trabajo más fuerte se hace desde y para las redes sociales desde una metodología aislada e individualizada, rompiendo con el paradigma del trabajo interdisciplinario. El cambio más sustancial en las rutinas es la escasez de trabajo debido a la falta de gestión de políticas públicas. Lxs trabajadorxs intentan generar su propia agenda, mantenerse en actividad, lo que fue denominado en una de las entrevistas como «estrategia de reducción de daños» mientras que otrx de lxs entrevistadxs sostuvo que su lugar en el ministerio es de «resistencia pasiva». La toma de decisiones se ha centralizado por completo en Presidencia, no hay planificación estratégica, se trabaja sobre demandas espontáneas, no se piensa a largo plazo y se priorizan más las cuestiones vinculadas a las formas que al contenido técnico, entre otros aspectos.

Reflexiones finales

Al finalizar este primer procesamiento de datos y análisis comparativo de subcategorías, se pueden reconocer algunos lineamientos de gestión gubernamental contrapuestos que afectan el campo específico de la comunicación gubernamental y el desempeño de lxs comunicadorxs. En primera instancia, debemos señalar que, dentro del período que hemos recortado para nuestra investigación, se observa desde el inicio de la gestión kirchnerista cómo lxs CG comienzan a asumir mayores y más diversas tareas. Ello no sólo tuvo que ver con la decisión política de las autoridades de realizar desde el Estado producciones de campañas que hasta el momento se tercerizaban, sino también con los esfuerzos de lxs comunicadorxs dentro de cada ministerio por lograr el reconocimiento de su labor y la importancia del aporte comunicacional en la gestión pública.

A partir de la voluntad y la decisión política asumida por la gestión kirchnerista, se intenta crear, en varios casos con éxito, áreas centralizadas de comunicación con una distribución de tareas específicas para lxs CG, permitiendo un amplio margen de acción para producir contenidos en diferentes lenguajes y soportes. Asimismo, se profesionaliza el rol de lxs CG y la comunicación es reconocida en su visión integral y no únicamente ligada al trabajo de prensa institucional. Por el contrario, desde el inicio de la gestión macrista se produce un desmembramiento de las áreas de comunicación, se simplifican nuevamente las tareas de lxs CG a la gestión de prensa institucional, orientada prioritariamente al manejo de redes sociales de los funcionarios y las dependencias públicas; otras actividades secundarias son la redacción de gacetillas, revisión de notas y entrevistas. Si acordamos con Riorda y Elizalde (2013) en asumir a lxs comunicadorxs como constructorxs y sostenedorxs del mito de gobierno a raíz de entender a la comunicación como narrativa y no como mera publicidad de los actos de gobierno, lo que se observa es una marcada diferencia entre ambas gestiones en lo que refiere a su concepción de la política y del Estado y a las obligaciones que este debería cumplir según los criterios del proyecto de gestión que se impulsa.

En palabras de Schuttenberg en su análisis sobre el relato PRO «el discurso de la alianza gobernante es el de negar el conflicto y cerrar la grieta que los gobiernos kirchneristas habían abierto. El relato está identificado con una mística falsa que sirve a los intereses de construir una verdad sesgada» (2017, 292). Esta idea fuerza busca instalarse por medio del término «todos juntos» que, según el autor, pretende ocultar el antagonismo social, y a su vez, profundizar el sentido de normalización de la política que había entrado en caos con mandatos progresistas. Una concepción deshistorizada de lo social que busca desintegrar las formas de identificación de lxs sujetxs colectivos y los espacios públicos para despolitizar e individualizar hacia la utopía de un futuro sin conflictos sostenido por un relato de significantes vacíos. Aludiendo a Hobsbawn, quien señala que la característica de las derechas es considerar las desigualdades sociales dentro de un orden dado como natural, Schuttenberg plantea que lo que se abandona son las tradiciones emancipatorias latinoamericanas, equivalente a la idea de «olvidemos el pasado» como instancia fundante de ese nuevo relato (Schuttenberg, 2017).

En este nuevo relato, el Estado, que en la gestión kirchnerista era presentado como el responsable de garantizar el cumplimiento de los derechos adquiridos por las amplias mayorías, en la actualidad se lo intenta mostrar como un aparato exacerbado, ineficaz y corrupto, justificando recortes presupuestarios y el achicamiento de los organigramas, reduciendo las estructuras ministeriales a medida que cierran Programas y Áreas. Otra diferencia trascendental se vincula con

el posicionamiento que cada gestión espera que incorporen lxs CG; si el kirchnerismo promovía perfiles militantes y comprometidos con la gestión de la política pública, ligada a la concepción del Estado como garante de derechos, el macrismo promueve perfiles técnicos, desde concepciones instrumentales y busca instalar un aparente contexto social sin conflictos ni antagonismos.

Debemos detenernos sobre esta última idea, por la intención del macrismo en asumir una visión pospolítica que busca disolver el conflicto que paradójicamente caracteriza al ámbito en cuestión. En ese sentido, Ramírez Gallegos y Coronel refieren que esa perspectiva se introduce en «los discursos liberales de la posguerra y del posmodernismo, según los cuales la disputa política es patrimonio de las ambiciones totalitarias de la izquierda y la derecha; y propone, al contrario, que la gente aspira a la realización individual, a una libertad de existencia en la pluralidad, y que carece de sentido de justicia» (2014, 141). Lo que sostienen los autores es que este relato desvirtúa la idea de conquista de derechos a través de la lucha social organizada que ha influenciado la estructura del Estado, por ende, «el gesto pospolítico dominante es tomar como naturales algunos servicios y resoluciones de conflictos para hacerlos ver como resultados de la modernización y no como conquistas logradas por la movilización demandante de derechos. La banalización del conflicto es parte del proceso de desprestigio de la política» (Franklin Ramírez Gallegos y Valeria Coronel, 2014, 147).

Volviendo al análisis del trabajo de lxs CG, en cuanto a la metodología cotidiana, la diferencia más significativa es que anteriormente se interpelaba al equipo con una lógica de participación, en algunos casos marcadamente colectivos y horizontales. En cambio, en la actualidad, se ha aislado a lxs profesionales en la especificidad de una labor reducida, imposibilitándolos de estar presentes en reuniones de debate y decisión sobre la gestión pública aunque ambas se encuentran enmarcadas en las rutinas burocráticas y sea un error separar la comunicación política de la administrativa ya que todo acto administrativo es un hecho político en sí mismo por desplegarse en el ámbito del sector público y, en consonancia, toda política se transforma en un hecho comunicable (Graber en Riorda, 2013). Otro aspecto que nos interesa destacar es la drástica disminución de la asignación presupuestaria para el desarrollo de producciones propias con el argumento de la austeridad, a la vez que las campañas son tercerizadas con agencias de publicidad a montos usurarios. Al contrario de la realidad actual, durante la etapa anterior existió una directiva permanente sobre las labores a realizar, como así también, destacan lxs entrevistadxs, la diferencia en cuanto a la cantidad y calidad de producciones comunicacionales.

En lo respectivo a la relación con el sistema de medios de comunicación masiva, el kirchnerismo, con aquellos actores que responden a una línea editorial de carácter progresista sostuvo un vínculo más fluido, a diferencia del establecido con aquellos que pertenecen a una estructura oligopólica, con los cuales comenzó a tener un enfrentamiento público a partir de la discusión dada en el Congreso de la Nación por la resolución 125/2008. La diferencia que existe con el macrismo es de gran relevancia ya que sostiene una relación afín con dicho sector de poder empresarial, a quienes cedió privilegios para garantizar mayores niveles de concentración a través de decretos (por ejemplo, DNU nº 267/15 y 1340/16 o la Resolución 5644/17 del ENACOM) desde el inicio del mandato.

En lo que respecta a las prioridades comunicativas, el kirchnerismo desarrolló un fuerte lineamiento sobre la producción de contenidos (principalmente gráficos y audiovisuales), mientras que el macrismo ha hecho hincapié en el monitoreo de redes sociales. Ello se vincula con lo descripto sobre la gestión anterior, la cual tenía una incidencia enfocada en el territorio de acción, en cambio la fortaleza de la actual es en el plano virtual. Esta última característica tiene correspondencia con el concepto de gobierno abierto (Luis Guillermo Babino, 2013) que posibilita el espacio de un nuevo sistema de legitimación para el debate sobre la política y lo público y, así también, a través de este, se busca generar una intermediación social y aportar a la construcción de consensos en la interacción constante con una multiplicidad de actores. Aunque, según el autor, si no se cumplen con los tres ejes fundamentales que sostienen el ejercicio de la política en el plano digital, los cuales son la transparencia, la participación y la colaboración, difícilmente se logre conquistar dicha legitimidad y consenso.

Para finalizar, podemos mencionar otro rasgo de importancia vinculado con la planificación de la comunicación que, en la gestión anterior, si bien en algunos ministerios se encontraba descentralizada con relativa autonomía por parte de las dependencias ministeriales, siendo luego supervisadas las producciones por Prensa y Presidencia, existían también áreas centralizadas que se encargaban de la producción de todo el material comunicacional. En la actualidad, la planificación está híper centralizada en Prensa y no existe una socialización de la misma por lo cual se genera incertidumbre en lxs CG sobre la especificidad de sus labores. Puede identificarse también que, anteriormente, se pensaban estrategias integrales de comunicación a diferencia del gobierno macrista, en éste se percibe la falencia en la articulación de materiales, además descontextualizados, en los cuales se transmite un sentido despolitizado, individualista y emotivo.

A partir de esta última reflexión, podemos concluir con palabras de Beatriz Sznajder, quien menciona que el direccionamiento del discurso construido por el

macrismo«interpela sobre todo al paradesinatario indeciso, apolítico, despolitizado, desinformado [...] que creció respecto de los alineados partidariamente y se consolidó a partir de los fracasos de los gobiernos de la Alianza» (2015: 83) después de la crisis del 2001. Algunos de los sentidos que ordenan el relato están vinculados a una visión, prepolítica, preciadana, de sentido común sobre las problemáticas sociales, la individualidad por sobre lo colectivo y social, minimizar la responsabilidad del sector privado y su incidencia sobre los espacios públicos, entre otras características. A diferencia de la gestión kirchnerista, que construye una narrativa de gobierno opuesta, en la que el destinatario es unxsujetx de derechos al cual el Estado le debe garantizar su acceso, donde se busca la mirada y la comprensión política del rol estatal y las funciones públicas, de las acciones individuales como parte de una construcción colectiva de un proyecto político, dándole valor a lo colectivo y desestimando los discursos meritócratas e individualistas.

Es decir, hay una clara intención en este nuevo discurso, que busca estigmatizar la función del Estado para justificar como dijimos anteriormente el ajuste feroz y el recorte en todas las áreas estatales, que necesita construir desde la opinión pública el consenso necesario para llevarlo adelante. Desvinculando así la mirada política de lxs ciudadanxs sobre las acciones gubernamentales, fragmentando a la sociedad y quitándole responsabilidad al Estado sobre el cumplimiento del acceso a los derechos conseguidos, depositando la responsabilidad en el esfuerzo individual de lxs sujetxs.

Bibliografía

Babino, L. (2013) "Gobierno y redes sociales". Elizalde y Riordacomp.*Comunicación Gubernamental 360*. Buenos Aires. La Crujía.

Denzin, N.& Lincoln, Y. (2011) Introducción general La investigación cualitativa como disciplina y como práctica. En El campo de la investigación cualitativa Manual de investigación cualitativa. Vol. I (2011). España. Editorial Gedisa.

Durán Barba, J. (2009) *Estrategias de comunicación política*. En AAVV (2009) Estrategias de Comunicación para Gobiernos. Buenos Aires. La Crujía.

Elizalde, L.&Riorda, M. (2013) "Planificación estratégica de la comunicación gubernamental: realismo e innovación". En *Comunicación gubernamental 360*. Buenos Aires. La Crujía.

Jaramillo, J. (2012) "Propuesta general de comunicación pública". En *Revista Strategy& Management Business Review: Vol. 3 (2), 2012, pp. 1-17*.

- Noguera, F. (2009) "La campaña permanente". *Estrategias de Comunicación para Gobiernos*. Buenos Aires. La Crujía.
- Perelmiter, L. (2016) *Burocracia plebeya. La trastienda de la asistencia social en el estado Argentino*. San Martín. UNSAM EDITA.
- Ramírez Gallegos, F. & Coronel, V. (2014) "La política de la «buena onda». El otro Mauricio y la reinención de la derecha ecuatoriana en tiempos de Revolución Ciudadana". En *Revista Nueva Sociedad* (254). Quito, Ecuador.
- Rincón, O. (2016) "El gobernante es el medio: mitologías presidenciales". En *Comunicación gubernamental en acción narrativas presidenciales y mitos de gobierno*. Buenos Aires. Biblos.
- Riorda, M. & Roggero, M. (2016) "...Y el mito se hizo carne: organización y preservación del mito de gobierno". En *Comunicación gubernamental en acción narrativas presidenciales y mitos de gobierno*. Buenos Aires. Biblos.
- Schuttenberg, M. (2017) "La política de la despolitización. Un análisis de la construcción del relato PRO". En *Revista Desafíos*, Bogotá, Colombia, pp. 277-311.
- Sznaider, B. (2015) "De las ciencias sociales, del fenómeno macrista, de la comunicación y de otras yerbas..." En *Revista de la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad de Buenos Aires* n° 87.
- Vacas, F. (2013) "Gobierno y ciudadanía: nodos en la red". (Elizalde y Riordacomps.) En *Comunicación gubernamental 360*. Buenos Aires. La Crujía.

¹ Un balance de los procesos de planificación comunicacional en nuestro país. Análisis de las concepciones y las prácticas comunicacionales en los procesos de planificación en líneas prioritizadas de áreas públicas estatales estratégicas. Proyecto PPID P/017. Directora Dra. Daniela Bruno. Co-Directora Lic. Andrea Iotti. FPYCS/UNLP.