LAS INSTITUCIONES DETRÁS DEL PEPE MUJICA
ANÁLISIS DE LAS ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN DE GOBIERNO DESDE EL MARCO INSTITUCIONAL

GT3: Comunicación Política y Medios

Matías Ponce
Universidad Católica del Uruguay
gmponce@ucu.edu.uy

Resumen

El presente artículo busca repasar el marco institucional uruguayo analizando la incidencia que este tiene sobre los estilos de comunicación de gobierno. Se toma como referencia la comunicación de gobierno del Presidente José Mujica en el período marzo 2010- diciembre 2013.

La tesis que sostiene el artículo argumenta que existen determinadas instituciones que inciden sobre los estilos de comunicación de gobierno y el caso uruguayo no escapa a ello. El peculiar estilo de comunicación de gobierno del Presidente Mujica es posible en la medida que responde de manera funcional a un marco institucional que le ha permitido desplegar su repertorio comunicativo.

La metodología se basa en un análisis documental del comportamiento de las principales variables indicadas en el marco teórico y su aplicación para el caso uruguayo. La reconstrucción del repertorio de comunicación de Pepe Mujica se hace en función de un análisis integrado de los principales canales y mensajes implementados dentro del recorte temporal establecido.

Abstract

This article seeks to review the Uruguayan institutional framework analyzing the impact that this has on the communication styles of government. The reference is the communication of President Jose Mujica in the period March 2010 - December 2013.

The thesis argues the paper argues that there are certain institutions that affect communication styles of government and the Uruguayan case is no exception to this. The unique communication style of President Mujica is possible as functionally responsive to an institutional framework that allowed you to display their communicative repertoire.

The methodology is based on a documentary analysis of the behavior of the main variables identified in the theoretical framework and its implementation for the Uruguayan case. Rebuilding Directory Pepe Mujica communication is based on an integrated Channels and messages implemented within the time cut set analysis.

Introducción

El presente artículo busca repasar el marco institucional uruguayo analizando la incidencia que este tiene sobre los estilos de comunicación de gobierno. Se toma como referencia la comunicación de gobierno del Presidente José Mujica en el período marzo 2010- diciembre 2013.

Las instituciones deben ser tomadas en cuenta cuando se plantea el análisis del marco escogido por un gobierno para comunicarse, y el caso uruguayo no es la excepción.

El análisis de la comunicación de un gobierno, en tanta organización delimitada por determinadas restricciones de carácter institucional, requiere visualizar la incidencia que determinadas instituciones tienen sobre el valor de la comunicación de ese gobierno.

Los estudios de la comunicación política y de gobierno han reclamado una profundización de los estudios respecto a los determinantes institucionales que erigen los comportamientos de los gobiernos en esta materia: “Es materia pendiente avanzar en torno a la construcción de marcos analíticos operativos que enumeren en detalle cuáles son los indicadores que inciden sobre las estrategias de comunicación de gobierno” (Ponce, 2013).

Para ello es necesario desarrollar un modelo que siga los planteos realizados por Williamson (1989) a la hora de plantear análisis neo-institucionalista sobre la realidad social. El autor plantea que existe un marco institucional, que incide sobre las formas y prácticas que pueden asumir las organizaciones o las características de las políticas públicas. Estos marcos institucionales hacen que los individuos realicen un análisis del costo-oportunidad de tomar determinadas acciones o posturas.

El presente artículo busca realizar un análisis aplicado respecto a la incidencia de las instituciones en la definición de una estrategia de comunicación de gobierno. Con esto se busca dar respuesta a la necesidad de entablar explicaciones de carácter más integral y comprehensiva para los estudios comparados de comunicación política, tanto a nivel regional, como mundial.

En el caso del gobierno de Pepe Mujica, mucho se ha escrito respecto a la excepcionalidad de su carácter y la impronta que le ha dado su gobierno. Sin

embargo, es necesario contextualizar el contexto institucional en que el fenómeno "Pepe" se dio lugar.

En el primer apartado se presenta el marco teórico que da respaldo al análisis respecto a la incidencia del marco institucional sobre las estrategias de comunicación de gobierno. En función de las restricciones institucionales que se plantean, en el segundo apartado se presenta una breve introducción respecto a la estrategia de comunicación que caracterizó en el período 2010-2013 al gobierno de Pepe Mujica. Con dicha información se da paso al análisis integrado respecto a la comunicación de gobierno de Mujica en función del marco institucional imperante en Uruguay.

Al finalizar se arriban a conclusiones que permiten poner en prueba los alcances del marco teórico utilizado sobre instituciones y comunicación de gobierno.

Análisis institucional en comunicación de gobierno

Para avanzar en el análisis de las restricciones institucionales de la comunicación de gobierno se debe comprender que, tal como las define North, las mismas son "*imposiciones creadas por los humanos [que] estructuran y limitan sus interacciones*"[1] y que además definen la estructura de incentivos de una comunidad. La comunicación de gobierno ha sido mirada desde el prisma del análisis de las instituciones solo desde el último par de décadas del Siglo XX.

Según Canel, *"el concepto de estrategia de comunicación de una institución política es algo complejo. Su práctica también lo es, pues incluye muchos y muy diversos elementos: el estilo del líder, la retórica, la redacción de discursos, las actividades públicas, la agenda política, las relaciones con la prensa […] cada*

[1] North, 1993: página 2.

momento, cada situación que se presenta, es singular: la mejor manera de resolver un problema de comunicación es única"[2]. Donald Swanson sugiere que la Tercera Ola de Democratización (sin llamarla así) había aumentado la necesidad de entender la relación entre contenidos de mensajes políticos y las *"circunstancias de las instituciones generativas"*[3], tanto mediáticas como políticas. La densidad de producción teórica no sería sólo explicable por interés científico: Swanson sugiere la existencia de un imperativo ético de asistir a la democracia, además de la emergencia de actores institucionales conscientes de que la buena comunicación es importante para la consecución de sus objetivos[4].

Swanson, con conceptos de Blumler y Kavanagh, establece que estaría trascendida una "primera edad" de la comunicación política (caracterizada por partidos con pronto acceso a los medios de comunicación pero voto explicable a través de lealtades, más que sustantividad de los mensajes) y ocurría un tránsito entre la "segunda edad" (caracterizada por votantes más críticos, pero partidos más preocupados por cuestiones de imagen que sustantivad de los mensajes en el uso de nuevas herramientas) y la tercera edad, caracterizada por la *"proliferación de medios de comunicación tradicionales y nuevos, una abundancia de outlets y formas de noticias, servicios de noticias y ciclos de noticias de 24 horas, profesionalización intensificada de la comunicación política, aumentadas presiones competitivas sobre los medios, popularización de periodismo y discurso político, diversificación y fragmentación de los medios, y mejorada habilidad de los ciudadanos de incluir mensajes sobre política en su 'dieta de medios' en las formas, tiempos y extensiones que prefieren"*[5].

---

[2] Canel, 2010, pág 162.
[3] Swanson (2000), 189-200.
[4] Swanson (2000), 189-200.
[5] Swanson (2000), 189-200.

Swanson concluye que *"reconocer como las elecciones de comunicadores políticos son formadas por las instituciones en que actúan y los contextos que habitan nos ayudan a a apreciar porque los mensajes políticos tienen los atributos que notamos"*[6]. Por ejemplo, el autor atribuye mayor negatividad de la comunicación política estadounidense al sistema electoral y la debilidad de las instituciones partidarias, y sugiere que estructuras menos individuo-céntricas (que las que existen con un presidente y distritos uninonimales) desincentivarían tales mensajes[7]. Aunque se desprende de esto que la estructura de incentivos estadounidense no puede servir como herramienta para comprender toda la relación entre instituciones y comunicación gubernamental, la densidad de estudios en Estados Unidos genera una situación (no necesariamente problemática) en que otros sistemas son caracterizados por la academia por semejanzas y diferencias con ese sistema.

Jacobs y Burns opinan que la presidencia estadounidense es una presidencia "pública" en el sentido que realiza un *"monitoreo sistemático de las actitudes del público masivo"*[8], esto es, un monitoreo más vinculado a la imagen del gobierno que a preferencias respecto a *policy.* Explican esto a través de cambios en las herramientas de investigación y en la estructura de incentivos del sistema político, y concluyen los cambios en el monitoreo suponen un amenaza para la democracia[9].

Para Canel, en el presidencialismo estadounidense *"la gestión de la comunicación del poder ejecutivo implica no sólo la emisión de un mensaje informativo […], sino, además, un mensaje persuasivo, un mensaje de Relaciones Públicas"*[10]. Esta gestión comunicacional "*no es una tarea más de las muchas que puede tener un*

[6] Swanson (2000), 189-200.
[7] Swanson (2000), 189-200.
[8] Jacobs y Burns, 2004.
[9] Jacobs y Burns, 2004.
[10] Canel, 2010, 164.

Presidente. En esta institución, el puesto de dirección de comunicación ha sido ascendido a los rangos preferentes de jerarquía de personal"[11].

Canel considera factores institucionales ajenos al régimen de gobierno con influencia en las capacidades comunicacionales de los poderes gubernativos, al notar que "*la confianza en las distintas instituciones depende también del contexto político: por ejemplo, en los países en transición a la democracia, el Parlamento puede jugar un papel importante; y en los países inmersos en los escándalos de corrupción política, la Justicia puede convertirse en la institución más relevante en términos de confianza pública"*[12].

Ahora, existen análisis institucionales de comunicación de gobierno con niveles de abstracción mucho mayores al contraste entre presidencialismos y parlamentarismos con la vista en los dos casos tipo. Hallin y Mancini popularizaron en la primera década del Siglo XXI lo que llamaban sus tres modelos de medios y política[13]. Estos son: 1) el modelo mediterráneo, o pluralista polarizado, 2) el modelo noreuropeo y centroeuropeo, o democrático-corporativista, y 3) el modelo noratlántico norte o liberal, caracterizado por representación altamente individualizada y el estado de bienestar más débil.

Estas realidades institucionales coexisten con distintas interacciones entre el sistema de medios y gobierno de cada país, según las siguientes variables[14]: La circulación de periódicos y el paralelismo político en la prensa presentan valores respectivamente bajos, altos e intermedios en el modelo mediterráneo, democrático-corporativista y norátlantico. La menor profesionalización de la gestión comunicacional política existe en el modelo mediterráneo. Sin embargo,

[11] Canel, 2010, 164.
[12] Canel, 2010, 164.
[13] Hallin y Mancini (2004).
[14] Hallin y Mancini (2004), pág. 67.

incluso con la profesionalización extrema que existe en el modelo noratlántico, los países caracterizados como pertenecientes a este suelen ser los cuales hay menor intervención estatal en el sistema de medios, que es altísima en el resto.
Lo que queda en ausencia dentro de la trayectoria teórica en materia de análisis institucional de la comunicación de gobierno, son planteos de carácter operativo para comprender la incidencia que determinadas instituciones tienen efectivamente sobre la realidad imperante.

¿Qué instituciones para qué estrategias de comunicación de gobierno?

El análisis de la comunicación de gobierno requiere comprender la incidencia de determinadas instituciones, para ello se toma el modelo analítico planteado por Ponce (2014) para estudiar este fenómeno.

Ponce plantea que existen dos tipos de incidencia institucional en el análisis de la comunicación de gobierno. Por un lado, las variables propias del sistema político-electoral que inciden sobre los procesos de cualquier gobierno, pero particularmente sobre los procesos de comunicación. Por otro lado, existe una serie de variables que no se desprenden del ciclo político-electoral, pero inciden sobre los procesos de comunicación política del gobierno.

Para facilitar la presentación de la variables propuestas se presenta en los siguientes cuadros que integran, además de la variable, las dimensiones de la misma, los eventuales indicadores y la pregunta directa para interpelar al sistema político - electoral.

El cuadro 1 muestra el diseño institucional del sistema político-electoral y posteriormente se realiza una breve revisión respecto al planteo que realizan los autores para cada uno de los ítems.

Cuadro 1: Instituciones del sistema político-electoral que inciden directamente sobre los procesos de comunicación de gobierno

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	PREGUNTA
Poder de agenda del Poder Ejecutivo	Poderes Legislativos de Acción	- Facultad constitucional de emitir Decretos	¿Establece la Constitución la facultad al PE de emitir decretos para gobernar?
		-Facultad Constitucional de definir el Presupuesto	¿Le compete al PE definir el Presupuesto? ¿El PL tiene la facultad de hacer modificaciones?
	Poderes Legislativos de Reacción	-Poder de Veto	¿Puede el PE vetar leyes aprobadas por el PL? ¿Puede el PL anular el veto?
		-Iniciativa exclusiva	¿Tiene el PE iniciativa exclusiva en algunas materias?
	Poderes No legislativos	-Disolver legislatura	¿Tiene el PE la facultad de disolver el Parlamento?
Poder de agenda del Poder Legislativo	Control	-Venias para constituir el gabinete ministerial	-¿Necesita el PE venias del PL para formar el gabinete ministerial?
		-Mecanismos de control	¿Existen mecanismos de control (llamados a sala, pedido de informes, etc) establecidos por la Constitución?
	Jurisdiccional	-Juicio Político	¿Puede el PL destituir ministros? ¿Necesita mayorías especiales?
Necesidad de realizar Coaliciones de gobierno		Mayoría Parlamentaria del partido del Presidente	Porcentaje de legisladores que pertenecen al partido del Presidente

Sistema electoral	Elección presidencial	¿Cómo es el sistema para la elección del presidente? (mayoría simple a 1 vuelta, dos vueltas con umbral reducido, dos vuetlas con Mayoría absoluta)	
	Método para adjudicación de bancas del Parlamento	¿Es mayoritario o proporcional?	
Institucionalización del sistema de partidos	Volatilidad	Índice Pedersern	
	Arraigo de los partidos en la sociedad	Evolución del caudal electoral	Diferencia entre el porcentaje de votos del partido en elección (t-1) y última elección
		Variación en la afinidad con los partidos políticos	Variación del Porcentaje de personas que se sienten “afines” o “muy afines” a un partido político entre elección t-1 y última elección (Latinobarómetro)
	Legitimidad de los partidos políticos	Confianza en los partidos	Porcentaje de personas que manifiestan tener “Mucha confianza” o “algdo de confianza” (Latinobarómetro) Porcentaje de personas que manifiestan estar “muy en desacuerdo” o “desacuerdo” con la frase “La democracia puede existir sin partidos políticos”

Partidos independientes de sus líderes	Organización partidaria	Edad del partido	Años de vida del partido
		Continuidad	Porcentaje de legisladores que consideran que la estructura del partido es continua.
Mecanismos de democracia directa	Iniciativa popular legislativa	¿Está el mecanismo contempleado en la Constitución?	
	Plebiscito	¿Está el mecanismo contempleado en la Constitución?	
	Referéndum	¿Está el mecanismo contempleado en la Constitución?	
	Revocatoria de mandato	¿Está el mecanismo contempleado en la Constitución?	

Poder de Agenda del Poder Ejecutivo. Existen distintas herramientas en las que el Poder Ejecutivo tiene la capacidad de fijar agenda pública, pero institucionalmente el gobierno central tiene la capacidad de poder gobernar por decreto. El gobierno por decreto tiene la facultad de instalar temas en la agenda directamente, sin necesidad de consulta previa o intervención de otros actores públicos como el Parlamento o la oposición política.

La capacidad de gobernar por decreto resguarda al Poder Ejecutivo en la escena pública, en la medida que el resto de los actores del Sistema opinan respecto a lo ya ejecutado por el gobierno.

Otro de los mecanismos, además de gobernar por decreto, que puede tener el Poder Ejecutivo para incidir en la agenda pública es la constitución de poderes para fijarle la agenda al Poder Legislativo. En este sentido, el gobierno no puede decidir directamente qué va a resolver el parlamento, pero sí podría fijarle

prioridad a los temas a discutir. Existen diversos instrumentos en los que se puede avanzar al respecto, tales como la rotulación de “urgencias” a determinados proyectos de ley, etc.

Poder de Agenda del Poder Legislativo. El Parlamento tiene la posibilidad de poder construir y fijar la agenda del Parlamento, entablando nuevos temas que constriñan el posicionamiento público y la comunicación política del gobierno. En este sentido, actúa como un enforcement al gobierno. Claramente la incidencia del Parlamento no es igual si existen determinadas reglas del sistema electoral que aseguren la mayoría parlamentaria al gobierno, o por el contrario, la oposición esté sobre-representada en el congreso.

Tampoco el Parlamento tiene la misma incidencia si está compuesto solo por una cámara o por dos, ya que muchas veces cada uno de los cuerpos puede darle un tratamiento distinto a las prioridades de proyectos de ley.

En otro plano, el Poder Legislativo tiene la capacidad de fijar temas de agenda si tiene la potestad de otorgar venias políticas para determinados cargos del gobierno, como Ministros o directores de empresas públicas. En este caso la atención se traslada hacia el Parlamento y a las decisiones que se tomen al respecto en esta órbita.

Por último, el Parlamento tiene muchas veces la potestad de trabar algunas iniciativas del gobierno, ya sea actuando como veto placer o levantando algunos vetos impuestos por el Poder Ejecutivo.

Necesidad de realizar coaliciones de gobierno. Muchas veces el sistema electoral incide directamente en la construcción de determinadas mayorías para constituir el gobierno nacional. Si el partido del Presidente no logra constituir las

mayorías necesarias para hacer pasar las leyes en el Parlamento necesariamente requerirá constituir las alianzas para lograrlo. Ello actúa sobre los temas que entran y salen de agenda, pues necesariamente el gobierno debe negociar sus propuestas políticas con el resto de los integrantes del Parlamento para sacarlas adelante.

La necesidad de realizar coaliciones de gobierno incidirá sobre las distintas estrategias de comunicación de gobierno que se puedan llevar adelante.

Sistema electoral. El diseño del sistema electoral tiene la capacidad de fijar determinadas reglas respecto a la conformación de las mayorías necesarias tanto para conformar gobierno, como para reunir los votos necesarios para estar representado en el Parlamento.

Dichas reglas hacen que entren y salgan temas de la agenda del gobierno o del parlamento, según quienes hayan accedido a esos espacios de poder.

También el sistema electoral tiene la potestad de privilegiar determinados intereses por sobre otros en materia de la producción legislativa, ya que puede por ejemplo entablar cuotas de género para asegurar la representación femenina, o tal vez la representación en los espacios de poder de minorías étnicas o lógicas de territorio.

En este sentido, gracias al sistema electoral pueden entrar determinados temas en la agenda de poder y por ende en la estrategia de comunicación del gobierno.

Institucionalización del Sistema de Partidos. El nivel de institucionalización del sistema de partidos entendido como la capacidad de enraizamiento que tienen los partidos políticos en la Sociedad, la baja volatilidad electoral, la fortaleza

institucional de los partidos políticos y el nivel de protagonismo que tienen para tomar decisiones del mundo político.

> "Las condiciones que propician la inestabilidad de las preferencias ciudadanas dependen del grado en que prácticas o patrones están bien establecidos y sean conocidos; es decir, de su institucionalización" (Maldonado, 2013).

Se ha demostrado que altos niveles de institucionalización del sistema de partidos favorecen una mejor estructuración de la oferta política, así como una canalización más sencilla de la representación programática (Mainwaring y Montero, 2005).

En este sentido, mientras más institucionalizado sea un sistema de partidos, los partidos políticos van a tener mayor protagonismo en el intercambio en la agenda pública, ya sea en el gobierno como en la oposición.

No se dará el mismo tipo de comunicación de gobierno si el mismo está integrado por partidos políticos que por actores outsiders del sistema de partidos.

Lo mismo acontece con el desarrollo de partidos políticos que sean independientes de sus líderes en el sentido de que sobrevivan más allá de la existencia de un candidato o caudillo.

Los esquemas de identidad corporativa o *etiquetas* que sean la insignia de una estrategia de comunicación de gobierno son distintas si se asocian a una matriz política-ideológica de un partido político que si están asociadas estrictamente a la figura de una sola persona.

Mecanismos de Democracia Directa. La existencia o no de mecanismos de democracia directa pueden colocar o sacar temas de la agenda pública del gobierno impulsados por la ciudadanía, independientemente de los partidos políticos. En este sentido la existencia de eventuales plebiscitos o referéndums que se lleven adelante inciden sobre la estrategia de comunicación del gobierno o del parlamento.

Luego del análisis de las instituciones de carácter electoral, en el cuadro 2 se presenta una serie de condicionantes de las estrategias de comunicación de gobierno que escapan a la esfera político-electoral directamente, pero que inciden sobre nuestro objeto de estudio.

Cuadro 2: Instituciones que inciden sobre los procesos de comunicación de gobierno más allá del ciclo político-electoral

VARIABLE	INDICADORES	DIMENSIONES	PREGUNTA
PATH DEPENDENCE	Estilos de comunicación de gobiernos anteriores	¿Cómo era el estilo de comunicación de los anteriores presidentes?	
CLIVAJES Y POLARIZACIÓN	Clivajes políticos	LAPOP	
	Polarización ideológica del electorado	Índice de Polarización (Sartori y Sani)	
FRAGMENTACIÓN Y FRACCIONALIZACIÓN	Fragmentación del sistema de partidos	NEP electoral (Laakso y Taagepera)	
	Fraccionalización de los partidos políticos	Promedio NEF electoral de los partidos políticos con representación parlamentaria NEF del partido del presidente	
LIBERTAD DE	Índice libertad de prensa (Freedom House)	Marco institucional que garantice libertad de prensa	

PRENSA		Presiones políticas y control de los medios de comunicación
		Influencia económica sobre los medios de comunicación
	Path dependence sobre libertad de prensa	Evolución del Índice de Libertad de prensa (Freedom House)

Estilos de comunicación de gobierno anteriores. Los estilos de comunicación de gobierno anteriores constituyen un antecedente directo para la estrategia de comunicación de cualquier gobierno. Ya sea por diferenciación o por asimilación, es necesario considerar el análisis de las experiencias precedentes al gobierno actual en materia de comunicación.

Incluso desde una perspectiva más amplia los sistemas políticos pueden tener culturas o trayectorias de estilos de comunicación, que superan ampliamente a un solo período y que se han convertido en tendencias permanentes.

Clivajes y polarización. El hecho de que la competencia política sea de carácter centrípeto o centrífugo incide directamente sobre las estrategias de comunicación que cada uno de los actores políticos desee desplegar. Si la competencia es de carácter centrípeto entonces los distintos actores dialogaran sobre temas en común que nucleen el interés de la ciudadanía.

Si por el contrario la competencia es de carácter centrífugo los temas de dispersan en la agenda pública y los diálogos entre los actores políticos transitan hacia dos alternativas: 1) el enfrentamiento político y 2) la ausencia de diálogo e intercambio entre actores políticos por la falta de correspondencia en los focos de atención de cada uno.

Fragmentación y fraccionalización del sistema de partidos. El nivel de fraccionalización del sistema de partidos entendido como la cantidad de fracciones

que tiene cada partido político, incide sobre la estrategia de comunicación de gobierno en la medida que las escalas de negociación respecto a un anuncio o medida aumentan y modifican los tiempos y contenidos de los mensajes a brindar.

En algunos sistemas de partidos los actores deben dialogar entre distintos estamentos antes de enviar un mensaje de trascendencia a la opinión pública: fracciones, partidos, socios de coalición, oficialismo y oposición. Mientras mayor sea la cantidad de fracciones que sean relevantes en la agenda pública, mayor va a ser la cantidad de escalones de negociación.

Respecto a la fragmentación del sistema de partidos, mientras exista un sistema de partidos más fragmentado, tanto las actividades de cooperación como de conflicto variarán en cantidad e intensidad del relacionamiento; produciendo cambios directos en la estrategia de comunicación de gobierno.

Libertad de prensa. El relacionamiento con la prensa, así como el respeto al libre ejercicio de la profesión periodística actúan como una variable de carácter contextual para el diseño de estrategias de comunicación de gobierno.

El pasado y la tradición respecto a la libertad de expresión y prensa inciden directamente sobre el relacionamiento que un gobierno puede tener con los periodistas. En este sentido un gobierno puede ser más abierto o más cerrado al relacionamiento con la prensa, ya sea porque esa actitud forma parte de la cultura política o porque la prensa es escogida como un interlocutor político, ya sea como parte del “nosotros” o de la “oposición”.

La particularidad de la estrategia de comunicación de gobierno del Pepe Mujica

Ponce (2013) describe la estrategia de comunicación de gobierno de Mujica analizando características propias de su personalidad y estilo de relacionamiento con los medios y la ciudadanía. “Alpargatas (ojotas), pantalón de trabajo, camisa de un trabajador del pueblo. Zapatos negros y bien lustrados, Camisa de vestir, traje de dos piezas. Dos vestimentas que no son solamente distintas, sino que representan la metamorfosis necesaria que vivió José Mujica para convertirse en el XL Presidente Uruguayo. Para entender la presencia de Pepe Mujica en el gobierno es necesario trasladarse a la génesis de su candidatura y especialmente a la metamorfosis que vivió desde el Ministro “Floricultor” hasta el Jefe de Estado” (Ponce, 2013).

Claramente se puede establecer que no existe un único Pepe Mujica. A través del desarrollo de sus atributos de “honestidad” y “cercanía con la gente”, Pepe Mujica se convirtió en un personaje cada vez más querido dentro del gabinete de Ministros. Algunas medidas como “el asado del pepe”, que era un corte de carne a precio rebajado para sectores populares lo hicieron más conocido aún.

El “Pepe” era un personaje querendón, un hombre que no presentaba el clásico perfil del político uruguayo y que se distanciaba radicalmente de la impronta de su antecesor: Tabaré Vázquez. A diferencia de su contrincante en la interna del Frente Amplio en 2009, Mujica tuvo la habilidad de “hablar en sencillo”. No se dirigía a los técnicos, se dirigía a la construcción de la noticia, a los periodistas directamente para llegar hasta allí a los televidentes.

Luego de haber ganado la candidatura a la Presidencia, los esfuerzos en términos comunicacionales estaban dirigidos a mesurar los atributos débiles en la Imagen

Pública, primero del otro conglomerado del Frente Amplio que no lo apoyaba, y segundo, del electorado de centro volátil que había conquistado Tabaré Vázquez. El flanco débil era su capacidad de liderazgo de la fuerza política, la capacidad de gobierno y su imagen alejada del típico Jefe de Estado.
En el corto camino hacia la Torre Ejecutiva, Mujica trazó una alianza con el otro líder del Frente Amplio, Danilo Astori, cuyos principales atributos era su reconocida gestión al frente del Ministerio de Economía y su indiscutible pasado frenteamplista como compañero de fórmula del fundador Líber Seregni.

La integración de Astori en la fórmula presidencial, y la reconfiguración del rol de Vicepresidente en una especie de "Primer Ministro", posibilitaron posicionar a Mujica como un "Jefe de Estado". Este proceso fue acompañado por un candidato que dejaba la bicicleta como principal acto de campaña, para ponerse "el traje presidencial", adoptando un look más ejecutivo.

El desafío pasaba por mantener esa imagen de "líder articulador" desde la campaña electoral hacia el plano de gobierno.

Mujica es uno de los actores políticos del sistema uruguayo que más ha comprendido la relación entre comunicación y política. Ese conocimiento debería servirle al gobierno para comunicar tantas buenas noticias que nos rodean: crecimiento económico, mejor redistribución de la riqueza, mayor y mejor acceso a la salud, etc.

Sin embargo, la agenda mediática del gobierno ha estado rodeada por otros temas, tales como: Ley Interpretativa de la Ley de Caducidad, video con amenazas de algunos militares, expropiación de terrenos en Cabo Polonio, Impuesto al agro, etc..

El Presidente comenzó a edificar agenda en los medios de comunicación tocando temas sensibles para la opinión pública, sensibles con la Identidad Política de su partido y de alta cobertura mediática.

Mujica y el relacionamiento con la identidad del partido

A diferencia de los partidos tradicionales, el FA tiene un número de fraccionalización interna mucho más alto que el resto. Por su naturaleza de agregación de fuerzas dispersas de izquierda y refugio de sectores progresistas de los partidos tradicionales, el FA es desde su origen un “Partido de Coalición”.

Para mantener esa aglutinación de sectores, juega un rol fundamental la estructura de diálogos internos, fijado a través de un rígido organigrama que incluye desde el Comité de Base hasta la Presidencia del FA. Ello ha obligado que determinados “issues” de los cuales el Partido se ha adueñado (efecto issue ownership), deban ser digeridos y acordado primero por los distintos sectores para luego ser planteados como proyecto de ley o decreto. Esa estructura de “gobernabilidad interna” que era el principal atributo con que se caracterizaba a Tabaré Vázquez.

Mujica habla todas las semanas. De una u otra manera, ya sea por su programa de radio, o por las declaraciones que brinda a la prensa, él está en forma permanente debatiendo en el llano de la política. No habla desde un plano superior como las declaraciones de Tabaré Vázquez, sino desde el llano en el que puede interactuar con los otros integrantes de su fuerza política y de la oposición.

El equilibrio entre Pepe el cercano, Mujica el Presidente

Los atributos de cercanía de Mujica no se han perdido durante su paso por la Presidencia de la República. El jefe de gobierno se ha mostrado como un personaje sensato, honrado y que no ha dejado su sencillo estilo de vida.

A diferencia del Presidente Vázquez, Mujica ha mantenido una relación fluida con los profesionales de los medios de comunicación. Conversa con periodistas, ha brindado entrevistas ya sea general o exclusiva.

Los Ministros han perdido ese rol de vocería que tenían en el gobierno de Vázquez, pues el Presidente interviene insertando temas de forma directa en la Agenda de gobierno.

El problema es que esa cercanía y espontaneidad van en directa oposición a los procesos de comunicación y diálogo interno a los que estaban acostumbrados los sectores del Frente Amplio, algo que es propio de su Identidad como partido.

Muchas veces se han insertado temas en la agenda que no son consultados con los Ministros ni con la bancada legislativa del gobierno. Ello profundiza en reiteradas ocasiones las diferencias que existen dentro del Frente Amplio. A diferencia de Vázquez, Mujica no tiene a los líderes de los sectores dentro del gabinete, ni el mismo es un líder transversal a todos los sectores políticos, como sí lo es Tabaré.

En este sentido, Mujica se ha convertido en un referente para la prensa a nivel internacional, a través de su estilo cercano, pero además mediante la agenda de derechos que ha ido posicionando a Uruguay en un sitial especial dentro del escenario mundial. La legalización del matrimonio igualitario, la aprobación del

aborto y la legalización de la marihuana han sido banderas que, sin estar directamente involucradas a Mujica, han posicionado su discurso a nivel mundial.

La pregunta es, ¿Cómo pudo Mujica sortear el escenario institucional de uno de los sistemas políticos más estables del mundo (como el uruguayo) para implantar esta estrategia de comunicación de gobierno?

La comunicación de gobierno del Pepe y el esquema institucional uruguayo

Del conjunto de factores explicativos planteados en el marco teórico se plantean cuatro variables para el análisis de la estrategia de comunicación de gobierno de Mujica. En primer lugar se plantea el sistema electoral como variable explicativa, en segundo lugar esquemas de cultura política respecto al relacionamiento entre partidos y el Presidente, en tercer lugar la historia del partido político que da origen al Frente Amplio como partido y en cuarto lugar, el path dependece directo, sobre la estrategia de comunicación seguida por el gobierno anterior.

Indicadores del Sistema Electoral y la comunicación de Pepe Mujica

Autores como Caetano, Rilla y Pérez (1987), caracterizan la partidocracia Uruguaya como un "bipartidismo electoral y multipartidismo cotidiano"15. El doble voto simultáneo establece que bajo un lema partidario uno puede escoger dentro de diversas candidaturas a la presidencia, junto a una de las distintas combinaciones de candidatos al senado. La combinación de candidatos al senado y diputados en Uruguay es de lista cerrada, no teniendo el elector la posibilidad de combinar listas de senadores de un partido con una fórmula presidencial de otro

[15] En la trama política del Uruguay Contemporáneo, debido a que: "El bipartidismo tradicional funcionaba como tal sobre todo en las instancias electorales, encubriendo luego la plena vigencia –en la dinámica política más corriente- de un sistema de partidos múltiples" (Caetano, Rilla, Pérez, 1987:51).

lema16. Buquet, Chasquetti y Moraes (2004), plantean que existen estímulos para generar un bifraccionalismo a nivel parlamentario en el Senado, pues tendencialmente los partidos presentan un número efectivo de fracciones cercano a 2.

El nivel de proporcionalidad que registra el sistema electoral uruguayo no solo depende de su adjudicación proporcional sino además de la magnitud de su Parlamento con 99 bancas en representantes y 30 en senadores. El estímulo para la proliferación de actores es alto ya que el umbral mínimo para lograr un cociente nacional en la cámara de diputados es de apenas un 1%. Sin embargo, la proliferación de partidos está limitada por la simultaneidad de las presidenciales y las legislativas y el voto conjunto para ambos organismos en una única hoja de votación. La concentración del voto en unos pocos partidos conlleva a que las consecuencias de la representación proporcional sea limitada.

Luego de la reforma de 1996, la capacidad del ejecutivo para desplegar iniciativas tiende a ser mayor, pues el Presidente para ser electo debe obtener el respaldo de más del 50% del electorado. No obstante el nuevo peligro radica en que un presidente acceda a esa mayoría en segunda vuelta sin coaligarse con otro partido y habiendo captado sólo una mayoría relativa en las cámaras en la primera vuelta. Ello si obligaría a negociaciones y acuerdos interpartidarios entre oposición y oficialismo.

[16] "The electoral systems with closed and blocked lists stimulate the existente of strong and institutionalised parties" (Altman y Chasquetti, 2003). Usualmente la confección de listas cerradas se relaciona con la estructura vertical de los partidos, lo que pone al elector como ajeno a la conformación de los candidatos, ya que elector solo elige al partido, pues éste se encargará de elegir a los candidatos. En cambio, en el sistema electoral Uruguayo, el DVS implica que el elector puede escoger entre los distintos candidatos del partido, ya que se vota por el Partido, y a su vez dentro de éste, por una de las distintas candidaturas presidenciales, o bien por cada una de las listas al senado.

En este sentido, el Sistema Electoral Uruguayo entrega incentivos a nuclear a la mayoría de las fracciones de un partido político tras una candidatura luego de la primera vuelta electoral. Pero además el aseguramiento de un respaldo de más del 50% de los escaños del Parlamento invita a que la fórmula presidencial represente a la mayor cantidad de representaciones posibles dentro del Partido.

Si las fracciones que apoyaban a Mujica hubiesen obtenido una victoria aplastante sobre las fracciones del Frente Amplio que apoyaron a Astori, la negociación, incluso de la candidatura a la vicepresidencia, se hubiese dado de otra manera[17]. José Mujica obtuvo el 52.09%, mientras que Danilo Astori obtuvo el 39.65% y Marcos Carámbula el 8.27% de los votos.

Las características del sistema electoral uruguayo prácticamente obligan a la anexión de fuerzas internas tras la candidatura ganadora, más allá de la integración de la fórmula presidencial.

La estrategia de comunicación de gobierno de Mujica requería posicionarse dentro de la coalición histórica del Frente Amplio, y por ello, siempre tuvo como estímulo la realización de alianzas, como la que tejió con el Vicepresidente, para demostrar que "no estaba solo en el poder":

El Presidente puede utilizar diversas estrategias para asegurar la mayoría parlamentaria en el período de gobierno. Es decir, no necesariamente requiere del acuerdo con un Vicepresidente que represente a las fuerzas que no le acompañaron en la interna. Los partidos tienen bajos incentivos para no apoyarlo durante la primera vuelta electoral.

[17] En la elección de 2009 hubo tres grandes sublemas en el Frente Amplio *«El presidente para todos»* que apoyaba la candidatura de Mujica, Sublema *«Unidad y Pluralismo Frenteamplista»* que apoyaba la candidatura de Danilo Astori y el Sublema "Más Unidad, Más compañeros" que apoyaba la candidatura de Marcos Carámbula.

Durante el período de gobierno los actores políticos que no apoyaron en la interna electoral del Partido al ahora Presidente no tienen estímulos que lo obliguen a apoyar su agenda. Es decir, cualquiera de los grupos que quiera desmarcarse de la Agenda del Presidente puede no votar su proyecto en el hemiciclo parlamentario.

Institucionalmente el Vicepresidente de la República en Uruguay no tiene un peso real sobre la agenda de la Presidencia (en un sistema fuertemente presidencialista). Por lo que es solo en bloque cuando los sectores de legisladores disconformes pueden hacer llegar su parecer a la fracción mayoritaria de gobierno.

El legislador como tal responde a la disciplina del sector al que pertenece ya que es este quién le determinará su lugar en la lista para la próxima elección (no el Partido como tal).

Indicadores de relacionamiento entre Presidente y los partidos en Uruguay

La construcción y el mantenimiento de una coalición de partidos o un partido de coalición de sectores, es una variable de larga data en el Sistema de Partidos Uruguayo y el Frente Amplio no escapa a ello.

En el largo plazo, la mediana de los Número Efectivos de Fracciones parlamentarias promedio es casi igual para los dos partidos tradicionales. El Partido Colorado tiene una mediana de 2.22 y el Partido Nacional de 2.23, valores que representan apropiadamente un esquema bifraccionalista plus. Buquet et.al. confrontan con González al sostener que lo que no se puede plantear es que el esquema electoral antes de 1996 era el responsable de la fragmentación de los partidos. A lo sumo puede decirse que la tolera, pero presionando en la dirección

de mantenerla en niveles limitados. Según estos autores, “Si las fracciones internas del Sistema de Partidos se han mantenido estables, lo que ha crecido es la fragmentación parlamentaria total, que de pasar de un sistema de cuatro a cinco fracciones queda con el doble desde los sesenta. El valor de la mediana del NEFp (número efectivo de fracciones) para el tramo 1942-1962 es de 4.65 mientras que para 1966-1994 alcanza la cifra de 8.33”. Pero aclaran que este salto no se debe concretamente a un aumento de la fraccionalización total, sino a una característica estructural del sistema, los partidos tienden a tener un número estable de fracciones, pero si crece el número de partidos crecerá también el número total de fracciones en el Sistema.

El Sistema político posicionaba por un lado a Blancos y Colorados, frente al crecimiento del tercer actor en disputa: Frente Amplio. Frente a esto se ha producido en el período una relación particular entre el Ejecutivo y Legislativo, donde los presidentes sistemáticamente comienza a perder poder de agenda en los últimos años de su gobierno. Al no existir el mecanismo de reelección, no es en el presidente donde se encontrarán las recompensas para cargos en la próxima elección[18.]

Como podemos concluir, el aumento en el NEFp llega hasta un 8.33 lo que se debe esencialmente a la irrupción del Frente Amplio como un Partido de Coalición, que estructuralmente está conformado por fracciones. Incluso en el 2004 queda un poco más fragmentado por la anexión de fuerzas como el Nuevo Espacio, para reducirse nuevamente en 2009 (NEF de 2009).

[18] “During the second part of the cycle, the policy agenda follows a more particularistic pattern, given the electoral proximity and the fact that during the first part of the cycle legislators were working with the policy preferences of the executive” (Bergara, et al).

El hecho de que Mujica se presentase en la campaña electoral y en el gobierno, con un fuerte respaldo de otros integrantes de la fuerza política, como Astori o nuevas generaciones, indica que:

Los actores clave para la negociación en Uruguay son las fracciones. Por ende la clara división existente en la interna de 2009 se trasladó a la agenda pública de gobierno y legislativa, con dos bandos claramente identificados y una tercera fuerza independiente diseminada.

La consolidación del “Frente Liber Seregni” en 2010 como fuerza que nuclea todo el apoyo de Danilo Astori fijó las relaciones en el esquema de gobierno del Partido con dos referentes de la fuerza política y ocupando protagonismo de la agenda pública: El Presidente y el Vicepresidente.

Más allá de su rol de Vicepresidente, Astori ocupó fue posicionado como el líder interno del otro bloque que le apoyó directamente en las internas y que se posicionó más allá de su candidatura.

El Pepe y la génesis del Frente Amplio como actor político

Desde su origen el Frente Amplio fue un partido coalición de diversos sectores que no perdieron su funcionamiento partidario independiente (con estatutos y autoridades propias). La propuesta de un programa común desde 1971 hizo conciliar los diversos intereses y visiones filosóficas que integran el Partido.

Siempre existieron diversas corrientes en las más de cuatro décadas que lleva de funcionamiento el Frente Amplio.

En este sentido, la trayectoria histórica del Frente Amplio operó sobre la relación Mujica-Astori de la siguiente manera:

1.- El contexto histórico del Frente Amplio como un partido de coalición de sectores refuerza el liderazgo del cabeza de sector en el esquema de governance del oficialismo y posicionamiento en la agenda pública. Por ende, es válido que tanto Astori como Mujica aparezcan en la escena pública como los representantes de las posiciones mayoritarias dentro del partido.

El path dependence: La estrategia de comunicación de gobierno de Tabaré Vázquez

Necesariamente la estrategia de comunicación de gobierno planteada por Mujica estaba determinada por la herencia que recibió desde el gobierno de Tabaré Vázquez. Desde la llegada del Frente Amplio al gobierno en 2005 se estableció un desafío para la fuerza política: cuidar su estructura de acuerdos que le permitiese gobernar fluidamente. Mantenerse unidos, pero sobre todo "parecer" unidos.

Tabaré debía trasladar a la Presidencia su esquema de gobernabilidad interno. Uno de los principales argumentos utilizados por los partidos tradicionales para atacar al Frente Amplio durante los `90 es precisamente su escasa experiencia para el manejo de la administración pública a nivel nacional19. En este sentido, Vázquez buscó trasladar la lógica de consensos del Partido al seno del gobierno, para ello nombró a todos los cabezas de lista20 dentro del gabinete ministerial.

De esta manera Vázquez se aseguró que el accionar de todas las fracciones del Partido siga siendo administrado desde su liderazgo. Esto facilitó la composición

[19] Pese a que estaba en el gobierno municipal más grande del país, Montevideo, desde 1990.
[20] A excepción de Rafael Michellini, líder del Nuevo Espacio que aún no se integraba formalmente al Frente Amplio.

de un discurso integrador, coordinado y que sea funcional a los objetivos del gobierno. El esfuerzo por mantener este esquema de gobierno tiñó toda la estrategia de comunicación.

Como parte de su táctica política para garantizar la gobernabilidad interna del Frente Amplio, el Presidente Vázquez revitalizó el funcionamiento del Consejo de Ministros.

En el gobierno de Vázquez el Consejo de Ministros sesionó durante prácticamente todos los lunes del período. En el comienzo de la semana la reunión sirvió para mostrar al gobierno en su conjunto sesionando sobre diversos temas, y especialmente, centró la generación de información y de anuncios del gobierno.

De esta manera, el gobierno se aseguró la atención de la prensa en el inicio de todas las semanas noticiosas y por ende acaparó el origen de noticias, fijando los temas de su interés en la agenda mediática.

Pero lo fundamental es que Tabaré Vázquez no aparecía solo, aparecía con su equipo. Se trataba de Ministros que hablaban por el gobierno y que transmitían la opinión del Presidente. Ello permitió poner a otros agentes en primera escena, preservando la imagen de Tabaré para momentos muy particulares.

La búsqueda permanente de canalizar el diálogo y las diferencias en la interna del gobierno fue una lógica que pesó en el esquema trazado por Mujica, de a pesar de las diferencias manifiestas, promover el diálogo, en este sentido:

1. Si bien Mujica no colocó a los cabezas de lista como Ministros, sí respetó los equilibrios internos en la designación de los cargos de gobierno.

2. Conceptualmente se presentó el diálogo Astori-Mujica como el fiel de la balanza entre los dos grandes sectores que integraban al Frente Amplio, con lo que se buscaba cuidar los equilibrios internos en la toma de decisiones.

3. Uno de los principales puntos de equilibrio fue la designación de cercanos a Astori en el equipo económico de gobierno, ya sea en el Ministerio de Economía y Finanzas, como en el Banco Central. Mientras que cercanos a Mujica fueron designados en la Oficina de Planeamiento y Presupuesto y en la Sub-Secretaría del Ministerio de Economía y Finanzas. Fue en este asunto que las relaciones entre ambos líderes se vieron tensadas en su máximo punto.

Conclusiones

La estrategia de comunicación de gobierno de Mujica se vio influenciada por algunas pautas del marco institucional uruguayo. La espontaneidad y cercanía de uno de los Presidentes más populares del mundo, nació en un contexto institucional específico, que incidió en el origen del personaje y en su desempeño en el gobierno.

La excepcionalidad de Mujica puede ser entendida dado que se dio dentro de un sostén institucional que:

1. Lo constriñó a la negociación permanente con los sectores internos de su fuerza política, de manera de asegurar la gobernabilidad interna.

2. Matizó muchas veces su espontaneidad en el relato político, con otros actores del gobierno que imprimieron un carácter tradicional al discurso político, ya sea en el rol ejercido por Astori como Vicepresidente o algunos nuevos referentes de la fuerza política (Lorenzo, Canepa, Sendic, etc.).

3. La importancia del partido político y la centralidad de los mismos en Uruguay, posibilita la existencia de un líder con el carisma de Mujica, pero dentro de una estructura de continuación y diálogo con el partido. Claramente la diferenciación con el estilo de Vázquez se dio en algunos puntos, pero sin crear una contraposición que no facilitase el diálogo entre los líderes internos del partido.

El personaje fue posible dentro de un marco institucional específico. Contestando al marco teórico que guió el análisis, cabe cuestionarse si sería posible la construcción de un personaje similar a Mujica en otros contextos políticos e institucionales. ¿Qué pasaría con un Pepe Mujica en Venezuela? ¿Podría existir una versión de Mujica en el peronismo argentino?

El análisis precedente marca la importancia de que los estudios de comunicación de gobierno no se queden solamente con la descripción anecdótica sobre la que muchas veces cae el análisis de los casos específicos. Sin duda que el personaje Mujica es de interés en materia de construcción de liderazgos, contenidos en sus mensajes y canales de comunicación utilizados. Sin embargo, cuando uno ve en perspectiva institucional las estrategias de comunicación de gobierno puede comprender el alcance que la misma tiene e incluso el impacto que puede llegar a tener sobre variables como la gobernabilidad o la representatividad.

Siguiendo lo planteado por el marco teórico de referencia y en sentido con el análisis que se plantea en este artículo, se plantea el desafío de construir miradas comparadas en el concierto latinoamericano respecto a variables de carácter institucional y estrategias de comunicación de gobierno.

¿Qué características institucionales posibilitan la estrategia de comunicación de gobierno en los Kirchner de Argentina, de Dilma en Brasil, de Bachelet en Chile?

Son preguntas pendientes que pueden orientarnos en el conocimiento en profundidad de las estrategias de comunicación de gobierno y su relacionamiento con otras variables.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Aboal, L., Moraes & Oddone (2003). *La economía política de los déficit fiscales en Uruguay*. Ed. Trilce.

Aguilar Villanueva. (1993). *Problemas Públicos y Agenda de Gobierno*, México: M.A.P. Grupo Editorial.

Alcántara Sáez, L. (2005). Ideología y Competencia Partidaria en dos post-transiciones: Chile y Uruguay en Perspectiva Comparada. *Revista de Ciencia Política de la Pontificia Universidad Católica de Chile*, (26), Santiago.

Alcántara Sáez, M. (2003), La ideología de los partidos políticos chilenos, 1994-2002: Rasgos constantes y peculiaridades. En *Revista de Ciencia Política de la Pontificia Universidad Católica de Chile,* (23). Santiago.

Altman, D. (2001). Democracia política y desarrollo económico. En *Desarrollo Humano e Institucional en América Latin*a *(DHIAL)*, 18.

Altman, D. (2003). Political Recruitment and Candidate Selection in Chile (1990-2003): The Executive Branch. Dirección General de Postgrado, Investigación, Centros y Programas, Pontificia Universidad Católica de Chile, Santiago.

Altman, C. (2005, Summer). Re-election and political career paths in the Uruguayan Congreso 1985-1999. En *Journal of Legislative Studies* (2).

Aninat, C., Landregan, J., Navia, P., & Vial, J. (2006). *Political Institutions, Policymaking process and Policy Outcomes in Chile*. Red de Centros del Banco Interamericano de Desarrollo.

Baker, A., Ames, B., & Rennó, L. (2006). Social Context and Campaign Volatility in New Democracies: Networks and Neighborhoods in Brazil's 2002 Elections. *American Journal of Political Science*, *50*, 382-399.

Berelson, B., Lazarsfeld, P. F., & McPheel, W. N. (1954), *Voting: A Study in Opinion Formation in a Presidential Campaign.* Chicago: The University of Chicago Press.

Bergara, M., Chasquetti, D., Garcé, A., Moraes, J., Pereyra, A., & Tansini, R. (2005). Instituciones políticas, proceso de elaboración de políticas y resultados de políticas: El caso de Uruguay. En *Political Institutions*, *Policymaking Processes and Policy Outcomes*. Red de Centros del Banco Interamericano de Desarrollo.

Berger, P. L. (1991). T. (1968): *La construcción social de la realidad*. Buenos Aires: Amorrortu Editores.

BID, (2006). *La política de las políticas públicas, Progreso Social y Económico en América Latina*. Departamento de Investigación, Banco Interamericano de Desarrollo.

Botero Montolla, L. A. (2006). Comunicación pública, comunicación política y democracia: un cruce de caminos. *Palabra Clave*, *9* (2).

Brown, C. (2007). Gobernar es comunicar. [en línea], Recuperado 16 de mayo de 2011. Disponible en: http://www.fundacionpreciado.org.mx/biencomun/bc_153.html

Canel, M. J. (2010). Para estudiar la comunicación de los gobiernos. Un análisis del estado de la cuestión. *Comunicación y sociedad*. *XXIII*, (1).

Colunga, D. Z. (2012). *Perspectivas desde el Barómetro de las Américas: 2012.* Disponible en www.vanderbilt.edu/lapop

Capriotti, P. (2004). Planificación estratégica de la imagen corporativa. En Losada, J. C. (ed.) *Gestión de la comunicación en las organizaciones*. Barcelona: Ariel.

Costa, J. (2003). *Imagen corporativa sg XXI*. Ed. Buenos Aires: La Crujía ediciones.

Costa, J. (1999). *La comunicación en acción*. Barcelona: Ed. Paidós,

Cotta, M. (1988). *Parlamentos y representación. Manual deficiencia política*, 289-305.

Easton, D. (2006). *Esquema para el análisis político*. España: Amorrortu Editores

Ferry, J-M., Wolton, D., et al. *El nuevo espacio público,* Barcelona: Gedisa, 998.

Gliem, D. E., & Janack, J. A. (2008). A Portrait of a Transformational Leader: An Analysis of Text and Image on BarackObama.com. En *American Communication Journal.*

Gunther, R., & Montero, J. R. (2001). The Anchors of Partisanship: A Comparative Analysis of Voting Behavior in Four Southern European Democracies, en Nikiforos Diamandouros, P., & Gunther, R. (eds.) *Parties, Politics, and Democracy in the New Southern Europe*. Baltimore: The Johns Hopkins University Press.

Gunther, R., Montero, J. R., & Botella, J. (2004). *Democracy in Modern Spain*, New Haven: Yale University Press.

Gunther, R., Montero, J. R., & Puhle, H. J. (2007). Intermediation, Information, and Electoral Politics, en Gunther, R., Montero, J. R., & Puhle, H. J. (eds.), *Democracy, Intermediation and Voting on Four Continents*. Nueva York: Oxford University Press.

Izurieta, R. (2001), Comunicación del gobierno en la era del entretenimiento. En *Estrategias de comunicación para gobiernos*, Washington, OEA.

Jones, M. (2005). *The role of parties and party systems in the policy making process.* Department of Political Science Rice University, Houston, Texas.

Karen, J., & Copeland, G. (2004). Persuasion and Propaganda. *Strategic Political Communication: Rethinking Social Influence*. Oxford: Rowman & Littlefield Publishers.

Kreps, G. (1995). La comunicación en las Organizaciones. USA. Addison – Wesley Iberoamericana.

Lazarsfeld, P. F., Berelson, B., & Gauder, H. (1948). *The People's Choice: How the Voter Makes Up His Mind in a Presidential Campaign*, New York: Columbia University Press.

Lupia, A. (1994). Shortcuts versus encyclopedias: Information and voting behavior in California insurance reform elections. *American Political Science Review*, 63-76.

Mainwaring, S., & Scully, T. R. (1995). La institucionalización de los Sistemas de Partidos en América Latina. *Revista de Ciencia Política XVII* (1-2), 63-102.

Mainwaring, S., & Torcal Loriente, M. (2009). *La institucionalización de los sistemas de partidos y la teoría del sistema partidista después de la tercera ola democratizadora.*

Maldonado (2013). *Institucionalización de Sistema de Partidos, anclaje del voto e intermediación política: España, México y Uruguay en perspectiva comparada.* Presentado en II Congreso de ALICE, Toluca, México.

Mascaray, J., & Elías, J. (1988). *Más allá de la comunicación interna: la intracomunicación*. Barcelona: Gestión 2000.

Mcnair, B. (2012). *An Introduction to Political Communication*. (5ª ed.). Routledge, Londres.

Mutz, D. C. (2002). Cross-cutting Social Networks: Testing Democratic Theory in Practice. *American Political Science Review*, *96*, 11-126.

Miralles, A. (2002). *Periodismo, opinión pública y agenda ciudadana*. Editorial Norma.

Molina, R. (2002). *Gobierno y comunicación social.* México: Instituto Politécnico Nacional de México.

Noguera, F. (2001). Campaña de comunicación permanente. En *Estrategias de comunicación para gobiernos*. Washington: OEA.

Pattie, C. P., & Johnston, R. J. (2003). Talk as a Political Context: Conversation and Electoral Change in British Elections, 1992-1997. *Electoral Studies*, *20*, 17-40.

Pitkin, H. F. (1967). *The concept of representation*. Univ of California Press.

Ponce, M. (2013). Uruguay, desde el olimpo y desde el llano: las comunicaciones de los gobiernos de Vázquez y Mujica en Uruguay 2005-2011. En Ponce, M., & Rincón, O. (coord.) *Caudillismo, e-política y teledemocracia. Comunicación de gobierno en América Latina*. Montevideo: Fin de siglo.

Pzeworski, A. (1995). Las restricciones económicas en las transiciones políticas. *Revista Internacional de Filosofía,* (6).

Rincón, O. (2004). Comunicación política en América Latina, Bogotá, Centro de Competencia en Comunicación para América Latina, FESUR.

Semetko, H., & Scammell, M. (2012). *The SAGE Handbook of Political Communication.* Sage Publications, London.

Sen, A. (1999). *Development as freedom*. Oxford University Press.

Wolton, D. (1998). Las contradicciones de la comunicación política. In *Comunicación y política,* (pp. 110-130). Gedisa.

Zuckermann, A., Kotler-Berkowitz, L. A., & Swaine, L. (1998). Anchoring Political Preferences: The Structural Bases of Stable Electoral Decisions and Political Attitudes in Britain. *European Journal of Political Research*, (33), 285-321.