



LA POLÍTICA DE COMUNICACIÓN COMO INSTRUMENTO ESTRATÉGICO DE GESTIÓN PARA EL PARLAMENTO BRASILEÑO

Wilson Costa Bueno¹

Resumen: La interacción con las audiencias estratégicas del Parlamento brasileño tiene como características básicas la complejidad y diversidad de perfiles y debe ser apoyada por una Política de Comunicación, con lineamientos, principios, acciones y estrategias bien definidas para ser asumidas por todos sus representantes. El artículo, apoyado en una revisión bibliográfica que contempla principalmente los conceptos de política de comunicación y comunicación pública, rescata casos brasileños de políticas de comunicación en empresas y organizaciones (en particular institutos federales y universidades públicas), propone una metodología para la construcción de una Política de Comunicación para el Parlamento brasileño.

Palabras clave: Política de Comunicación; Comunicación Pública; Parlamento Brasileiro; Comunicación Organizacional; Interés Público.

1 Introducción

La comunicación organizacional brasileña ha experimentado cambios significativos en el siglo XXI debido a un amplio conjunto de factores, en particular los relacionados con el impacto de las nuevas tecnologías de la comunicación y de la información, el surgimiento de nuevos paradigmas en los sistemas de gestión y el creciente protagonismo de los públicos estratégicos.

Este nuevo escenario requiere la consolidación de una nueva praxis comunicacional que asume como supuestos básicos la complejidad de la relación de las empresas y organizaciones en general con sus públicos estratégicos y, necesariamente, su condición de proceso integrado y estratégico.

A diferencia del modelo conservador que prevaleció en décadas pasadas, la comunicación adquiere un nuevo *ethos*, superando una perspectiva esencialmente operativa o de tarea con la que se identificó durante mucho tiempo. La estructura profesionalizada de comunicación se destaca en el organigrama de las organizaciones, profundizando su articulación con otros sectores (planificación estratégica, tecnologías de la información, gestión de personas y otras). Asimismo, se explicita la relación intrínseca entre comunicación y cultura organizacional y existe un esfuerzo permanente por alinear las acciones y estrategias de comunicación con los objetivos y valores institucionales.

El ritmo frenético de las redes sociales, que ha merecido una creciente adhesión de

¹ Profesor Titular de la Facultad de Comunicaciones y Artes de la Universidad de São Paulo (USP). Director de Comtexto Comunicação e Pesquisa, empresa consultora en las áreas de Comunicación Organizacional y Periodismo Especializado. Correo electrónico: professor@comtexto.com.br

públicos estratégicos y de la sociedad en general, el activismo y la capacidad de movilización de grupos organizados comprometidos con causas y movimientos sociales relevantes, incorporan nuevos desafíos a la planificación y ejecución de la comunicación organizacional, a los cuales se suma la necesidad de responder rápidamente, casi instantáneamente, a las demandas de información y la pluralidad de voces, muchas veces situadas en dimensiones diferentes y antagónicas.

La expansión del uso de tecnologías disruptivas en el universo de la comunicación ha potencializado oportunidades y riesgos, mereciendo, por tanto, evaluaciones sistemáticas de la relación costo-beneficio comúnmente asociada a sus innumerables aplicaciones.

En las primeras décadas de este siglo, merece ser destacado el desarrollo de usos pioneros en diversos campos, entre los que se encuentran la comunicación, la inteligencia artificial (IA) y las estrategias de Data Analytics (inteligencia analítica).

La posibilidad de identificar patrones significativos mediante el análisis y el cruce de formidables volúmenes de datos e información, para apoyar procesos de toma de decisiones competentes, revoluciona el mundo de las empresas y la administración pública y también tiene importantes implicaciones para la comunicación.

El crecimiento exponencial de los datos y la información en circulación ha requerido, por parte de empresas y organizaciones, soluciones complejas para los procesos de almacenamiento, análisis y comunicación, que, bien gestionadas, permiten el desarrollo de acciones y estrategias innovadoras en los campos del marketing y la comunicación organizacional.

La inteligencia artificial (IA), o aprendizaje de máquina, comúnmente entendido como un subcampo de la IA (o ciencias de la computación), y los mecanismos de *Data Analytics*, como procesos articulados, prometen efectivamente disrupciones a los modelos actualmente adoptados en la forma de producir y recibir información, pero también son percibidos como potenciales amenazas.

La comunicación organizacional, como proceso estratégico que ocupa un lugar destacado en la llamada economía del conocimiento, necesariamente debe incorporar estas nuevas tecnologías, con efectos aún no del todo predecibles para el debate democrático y la afirmación de la ciudadanía.

Las nuevas tecnologías de la información y la comunicación, en particular las redes sociales, han favorecido la aceleración del proceso de producción y circulación de información poco confiable y, por lo tanto, han incorporado nuevos desafíos a la comunicación organizacional, pública o privada.

El proceso de relativización de la verdad o desinformación, que caracteriza al llamado universo de la posverdad (concebido como aquel en el que las emociones y creencias personales valen más que los hechos objetivos), genera un caos informativo, con consecuencias nefastas, especialmente en momentos de crisis, como el de la Covid-19, para el esclarecimiento de la

ciudadanía e incluso el adecuado desarrollo de las políticas públicas. Movimientos que proponen el rechazo de procesos legítimos e indispensables (como el que moviliza a las personas contra la vacunación) y campañas impulsadas por *bots* que atentan contra la reputación de individuos y organizaciones, o amenazan a las autoridades, son cada vez más comunes y confunden a los ciudadanos.

La comunicación organizacional, tanto pública como privada, ha sido penalizada por esta avalancha incontrolable de información falsa, que contribuye a provocar tensiones institucionales e incluso a degradar la imagen de empresas y organizaciones en general. Será cada vez más necesario, y de forma permanente, que la comunicación organizacional esté comprometida con el proceso de concientización y movilización de los públicos estratégicos, internos o externos, para enfrentar este fenómeno contemporáneo. Además, debe implementar acciones adecuadas para verificar los hechos y los riesgos de compartir información falsa.

La consolidación de la comunicación organizacional como proceso también requiere un esfuerzo importante a fin de desarrollar métodos y técnicas para la evaluación sistemática de acciones, estrategias y productos, con la elaboración de indicadores y métricas competentes para mensurar su eficacia.

2 La política de comunicación

El conjunto de estos factores, necesariamente, requiere de las empresas y organizaciones un cambio dramático de postura en cuanto a la planificación de su comunicación, a fin de superar una perspectiva tradicional que privilegia el *feeling* de sus ejecutivos. En la práctica, esto significa apoyar sus acciones y estrategias de comunicación en un conjunto sistematizado y competente de pautas de comunicación generales y específicas que puedan orientar su relación con los públicos estratégicos.

Este documento de gestión, denominado Política de Comunicación, aún no está presente en la mayoría de las organizaciones brasileñas, pero es fácil ver que ha habido un esfuerzo encomiable, especialmente en el ámbito público, para construirlo, a partir de un proceso dialógico que moviliza a sus públicos internos.

En términos simples, podemos definir una Política de Comunicación como un conjunto de lineamientos sistematizados, cuya finalidad es orientar el desarrollo de acciones, estrategias y productos de comunicación con miras a la relación de una organización o empresa con sus diversos públicos estratégicos.

La Política de Comunicación se consolida en un documento de síntesis, accesible a todos los públicos internos y externos, y se desdobra en diversos productos (guías, manuales, auditorías y diagnósticos, programas de capacitación) y, sobre todo, en un plan de comunicación, con acciones a desarrollar a corto, mediano y largo plazo, con el objetivo de hacerlo efectivo.

La Política de Comunicación está indisolublemente alineada con el proceso de gestión y

la cultura organizacional y presupone la existencia de una estructura profesionalizada de comunicación y recursos (humanos, financieros, tecnológicos), imprescindibles para su implementación, así como voluntad política y compromiso institucional para ponerla en práctica y viabilizar el cumplimiento de sus directrices.

La Política de Comunicación tiene como supuestos básicos: a) la necesidad permanente de su revisión y actualización; b) la incorporación, en su propuesta, de todos los públicos estratégicos; c) el reconocimiento de que la comunicación en una organización es responsabilidad de todos; d) su singularidad.

La Política de Comunicación se lleva a cabo en un tiempo determinado y, por lo tanto, es fechada. Esto significa que debe ser permanentemente revisada y actualizada, ya que los objetivos institucionales pueden cambiar con el tiempo, así como se han incorporado nuevas tecnologías, focos de interés y estrategias en un universo esencialmente dinámico como es el de la comunicación organizacional.

Es fundamental, en la elaboración de una Política de Comunicación, considerar la multiplicidad de públicos estratégicos, incluida la evaluación de los que son prioritarios, considerando su impacto en la organización o empresa. Es un grave error tomar en cuenta únicamente a los públicos externos (prensa, inversionistas, organismos de la sociedad civil, Poderes de la República, entre otros), relegando a un segundo plano a los públicos internos (empleados o servidores, por ejemplo) que son socios naturales y responsables por el buen funcionamiento de la organización.

La Política de Comunicación también debe asumir que la comunicación en una organización no solo ocurre a través de la intervención de la estructura profesionalizada de comunicación, sino que involucra a todos los públicos internos que establecen flujos de información y promueven interacciones con los demás públicos estratégicos. Los comunicadores profesionales realizan actividades especializadas, orientadas a la consecución de objetivos específicos (por ejemplo, relación con los medios, edición de medios o publicaciones, gestión de redes sociales, planificación y ejecución de eventos institucionales) pero no dan cuenta del conjunto significativo de relaciones que una organización, en su rutina diaria, establece con determinados públicos.

Toda Política de Comunicación es, de hecho, una experiencia única, singular, porque refleja la trayectoria, principios, valores, visión y misión de una determinada organización/empresa, que, evidentemente, no se confunden con los atributos de ninguna otra. Si bien los distintos documentos que definen la Política de Comunicación de una organización mantienen una ruta estándar, con la indicación de temas o capítulos específicos, los lineamientos, posturas y estrategias ciertamente variarán en función de una serie de circunstancias, ya que toda organización se inserta en un contexto socioeconómico, político y cultural con características específicas.

3 Política de comunicación: el escenario brasileño

La construcción de Políticas de Comunicación por parte de organizaciones o empresas brasileñas ha crecido, sorprendentemente, en el siglo XXI, notablemente en el ámbito público, destacándose en particular universidades, institutos federales y de investigación e incluso empresas públicas.

Es considerada como hito en la elaboración de Políticas de Comunicación en nuestro país la experiencia de Rhodia, empresa del sector químico que, de forma pionera, definió su Política de Comunicación a mediados de los 80, consolidada en un documento denominado Plan de Comunicación Social incluido en un trabajo publicado por Nori y Valente (1990). En la práctica, la propuesta de Rhodia puede ser considerada híbrida, ya que recogió en un mismo documento lineamientos, como los que caracterizan una verdadera Política de Comunicación, e indicación de acciones concretas a implementar en la relación de esta empresa con determinados públicos estratégicos.

En general, cuando analizamos las Políticas de Comunicación construidas por empresas y organizaciones brasileñas, podemos identificar dos formatos diferenciados: a) Modelo estándar, que solo establece los lineamientos generales, principios y valores o atributos de comunicación, los canales de relación y las actividades principales que guiarán el trabajo de comunicación y b) modelo híbrido, que representa una concepción más consolidada de la Política de Comunicación porque, además de estos atributos que definen la propuesta de comunicación, se explican acciones y estrategias dirigidas a temas específicos de la comunicación organizacional. En muchos casos, esta propuesta también indica productos complementarios a desarrollar para la implementación de la Política, como guías, manuales, encuestas y metodologías para la evaluación del trabajo de comunicación. En esta propuesta, es común que el documento de Política de Comunicación vaya acompañado de un Plan de Implementación de la Política. En el modelo estándar, muchas veces la construcción de la Política de Comunicación está bajo la responsabilidad de un grupo restringido de personas (profesionales de la comunicación y directivos de diversas áreas); en la segunda alternativa, además de una Comisión Central encargada de este trabajo, se cuenta con la participación de los públicos internos, muchas veces a través del sistema de consulta pública, estimulando la participación de la comunidad interna en el proceso de elaboración de la Política.

En este texto, recuperamos para análisis cuatro documentos de Política de Comunicación elaborados en el área pública y que cumplen con estos dos formatos o modelos, pertenecientes a la Fundación Osvaldo Cruz (Fiocruz), el Supremo Tribunal de Justicia Federal (STF), la Corporación Brasileña de Investigación Agropecuaria (Embrapa) y el Instituto Goiano Federal de Educación, Ciencia y Tecnología (IF Goiano).

3.1 Embrapa, un caso emblemático

Embrapa puede ser considerada pionera, en el ámbito público, en la construcción de una Política de Comunicación en el verdadero sentido del término. Fue creada en 1995 a partir de un diagnóstico organizacional que concluyó la necesidad de incrementar el proceso de relación con sus públicos estratégicos y del “Fortalecimiento de su reputación y su reconocimiento institucional” (DUARTE; SILVA, 2007, pág. 17).

El objetivo general de su Política de Comunicación es “generar y mantener flujos de información e influencia recíproca entre Embrapa y sus diversos grupos de interés, apoyando la definición e implementación de las políticas de la Compañía, a fin de posibilitar el cumplimiento de su misión”. Se sustenta en 7 lineamientos básicos (fortalecimiento y defensa de la marca Embrapa; singularidad de discurso; interacción con la sociedad; calificación de la información; participación interna; alianzas y tercerización) y dos enfoques básicos (institucional o corporativo y mercadológico). (EMBRAPA, 2002, pág. 35-81).

La Política de Comunicación de Embrapa también contempla procedimientos y acciones estratégicas de comunicación empresarial, alineadas con los objetivos de la compañía, buscando en particular articular las acciones de comunicación con las dirigidas a la investigación y desarrollo y transferencia de tecnología, y enumera sus grupos de interés.

La construcción de la Política de Comunicación fue coordinada por el Departamento de Comunicación (AEC) y contó con la participación de un grupo de trabajo y numerosos colaboradores, no necesariamente del área de comunicación, aunque estos constituyeron la mayoría.

Para la construcción de la Política, Embrapa contó con la participación de un número significativo de profesionales de la comunicación y de otros sectores en reuniones con la presencia de directores de la empresa, y también contó con la presencia de un consultor, profesor de comunicación de la USP con experiencia en esta área. Este proceso resultó finalmente en el documento básico de la Política y, posteriormente, se elaboraron otras numerosas publicaciones, con el objetivo de estandarizar posturas y lineamientos específicos, tales como Relaciones con la Prensa, Atención al Cliente, Publicaciones, Eventos, Identidad Visual y Redacción de Textos Periodísticos. También se desarrollaron iniciativas para mejorar el servicio a la ciudadanía, con la creación de los SAC (Atención al Ciudadano/Atención al Cliente) online y de Ombudsman, y fueron realizados entrenamientos para capacitar a los profesionales de recepción, atención telefónica, transporte y secretaría.

El documento de Política de Comunicación de Embrapa mereció revisiones, la primera de las cuales en 2002 y que presentó principalmente la categorización de todas las modalidades de comunicación previstas en la versión original en dos ejes principales, comunicación institucional y comunicación de marketing.

3.2 Política de comunicación de Fiocruz

El documento de Política de Comunicación de Fiocruz fue aprobado por el Consejo Deliberante de la Fundación el 28 de noviembre de 2016 y su proceso de elaboración incluye la consulta interna, abierta a todos los trabajadores de Fiocruz. Ella parte del presupuesto que la comunicación es un bien público y reconoce que

Como factor estructurante de las relaciones de poder en la sociedad, la comunicación es un elemento fundamental de los procesos sociales, económicos y políticos que son decisivos para la realización de la democracia y la plena ciudadanía. Desde esta perspectiva, el derecho a la comunicación es inescindible del derecho a la salud, así como lo son los campos de la comunicación y de la salud colectiva.

La Política de Comunicación de Fiocruz se basó en el Programa Integrado de Información y Comunicación, definido en 2002, que resultó en el Libro Verde (Plano Cuadrienal 2001-2005) que “defendía la información y la comunicación como estructurante de las actividades institucionales, producción de conocimiento y generación de nuevos procesos y productos, y apuntó al ejercicio de la ciudadanía y el control social”. La Fundación reconoció, de manera lúcida y contundente, que “la población [...] no solo quiere información, quiere comunicarse”. (FIOCRUZ, 2002, pág. 11)

La Política de Comunicación de Fiocruz establece principios, objetivos generales y específicos, un conjunto significativo de lineamientos, establece “inversión efectiva y fuerte para el desarrollo” de políticas, programas y acciones de comunicación, así como señala explícitamente su estructura de gobernanza (Consejo Deliberante, Presidencia, Cámara Técnica de Información y Comunicación, Dirección de Unidades, Coordinación de Comunicación Social), así como instancias de consulta y articulación o participación. También enumera Políticas, Planes, Programas y con los que está alineada y Manuales que la sustentan, tales como el Manual de la Oficina de Prensa, el Manual de Digitalización, el Manual de Redes Sociales, el Manual de Redacción y el Manual de Uso de la Lista Fiocruz, todos ellos elaborados anteriormente al documento de Política de Comunicación.

Los lineamientos de la Política de Comunicación abarcan una diversidad de temas, aspectos o cuestiones de la comunicación, como el incremento de canales de diálogo e interactividad con las poblaciones involucradas en las acciones de la Fiocruz, el mapeo de los públicos prioritarios y el desarrollo de estrategias dirigidas a ellos, atención a los canales de comunicación de alta capilaridad, como radios comunitarias y redes sociales, así como aquellos dirigidos a la comunicación interna, esfuerzos para planificar y monitorear las acciones y estrategias de comunicación desarrolladas por la Fundación, y muchas otras. Si bien estos lineamientos no contemplan necesariamente acciones concretas, como las habitualmente presentes en el segundo modelo de Política de Comunicación señalado anteriormente, es importante recordar que Fiocruz ha editado, a lo largo del tiempo, numerosos manuales dirigidos

a actividades específicas, como la relación con la prensa o para actuar en las redes sociales.

3.3 La política de comunicación del STF

La Política de Comunicación Social del Tribunal Supremo Federal (BRASIL, 2021) entró en vigor el 12 de abril de 2021 e "integra la misión y la Planificación Estratégica del organismo", y tiene como objetivo "divulgar, de forma clara, didáctica y accesible, las decisiones y sentencias del STF, así como los servicios que el Tribunal mantiene a disposición del ciudadano". (CONSEJO NACIONAL DE JUSTICIA, 2021). Incluye las actividades desarrolladas por todos los medios y canales de comunicación del Tribunal como portal de noticias, Radio y TV Justiça, intranet y redes sociales, bajo la gestión de su Secretaría de Comunicación Social (SCO) y la supervisión de la Secretaría General de la Presidencia del STF.

La Política de Comunicación del STF establece algunos lineamientos generales, define a la Secretaría de Comunicación Social (SCO) como responsable de la gestión" de manera estratégica e integrada, las acciones de comunicación institucional del STF, con el fin de mantener la unidad y el carácter impersonal del discurso", así como la definición de estrategia, posicionamiento, calendario y línea editorial de sus medios de comunicación institucional y los perfiles en las redes sociales." Indica que la comunicación del STF debe ser accesible a todos los segmentos de la sociedad, estipula el alcance y espacio de ejecución de las actividades de comunicación" (Gabinete de Prensa, Comunicación Interna, Diseño Gráfico y Online, Comunicación Digital y TV y Radio Justiça). También define requisitos y responsabilidades y dedica un espacio especial al Comité de Prensa, un espacio dedicado a los periodistas que cubren el STF.

El documento de Política de comunicación del STF sigue el modelo estándar y, por lo tanto, no incorpora acciones concretas dirigidas a actividades o públicos específicos, ni se refiere a la necesidad de elaborar guías, manuales, auditorías o diagnósticos, quedando así en un plano muy general. El STF ya cuenta con una Política de Uso de Redes Sociales, aunque descrita de manera sucinta. (BRASIL, 2020).

3.4 La política de comunicación del IF Goiano

La Política de Comunicación del Instituto Federal Goiano (IF Goiano) entró en vigencia en 2020 y el documento que la legitima sigue básicamente el modelo híbrido, como es el caso de la mayoría de los Institutos Federales y de algunas universidades estaduais y federales que ya cuentan con este instrumento estratégico de gestión.

El documento de la Política de Comunicación del IF Goiano está estructurado en 14 capítulos que abarcan temas relevantes en el área y que fueron el foco de discusión en reuniones realizadas en 2020 con la participación de profesionales, gerentes, servidores e incluso especialistas en comunicación de Goiás y de otros Estados de la Federación. Además de incluir

lineamientos, posturas y estrategias, define acciones a realizar con objetivos específicos (relación con los medios de comunicación, actuación en redes sociales, gestión de crisis, comunicación interna, divulgación de investigación, docencia, extensión e innovación, promoción y realización de eventos, entre otros) indica productos (guías, manuales, auditorías, diagnósticos, sistemas de evaluación de la comunicación) a desarrollar para calificar la interacción del Instituto con sus públicos estratégicos. (INSTITUTO FEDERAL DE GOIANO, 2020).

La construcción de la Política de Comunicación del IF Goiano se caracterizó por un proceso de construcción colectiva, mediante la consulta a la comunidad interna, permanentemente incentivada a participar, y contó con la asistencia técnica de un especialista en el área, con experiencia en el desarrollo de obras similares en otras instituciones educativas y de investigación. Todo el trabajo para construir la Política de Comunicación del IF Goiano estuvo a cargo de una Comisión de Comunicación, integrada por profesionales del área y de otros sectores, gerentes, servidores, bajo el liderazgo de la Dirección de Comunicación Social (DICOM).

El documento de Política de Comunicación del IF Goiano tiene como producto complementar el Plan de Implementación de la Política de Comunicación, que indica las acciones a tomar en el corto, mediano y largo plazo, con miras a hacer efectivos los lineamientos y asumidos por todos los públicos internos del Instituto.

4 El Parlamento, comunicación pública y comunicación política

Si bien no es el foco de este artículo analizar y debatir la articulación entre comunicación pública y comunicación política, que de alguna manera caracterizan la práctica comunicacional del Poder Legislativo, es fundamental resaltar que estas dimensiones están siempre presentes y que dialogan permanentemente.

Es imperativo identificar, en el caso de la Cámara de Diputados, del Senado Federal, de las Asambleas Legislativas e incluso de las Cámaras de Concejales, que las actividades de comunicación son instrumentalizadas a partir de una tensión entre el interés público, el interés privado e incluso el interés personal y de grupos organizados (partidos políticos, asociaciones de la sociedad civil y otros).

El esfuerzo por construir una Política de Comunicación para un determinado cuerpo legislativo debe necesariamente abordar estos temas porque, en muchas ocasiones, los protagonistas de esta comunicación (políticos, parlamentarios) mantienen vínculos con los órganos que los eligieron, ya sea que estén constituidos por ciudadanos que contribuyeron con su voto, por las empresas o entidades que financiaron las campañas, o incluso los partidos políticos que poseen una plataforma, un programa al que están obligados a someterse.

El esfuerzo comunicativo del Poder Legislativo no se limita a los canales institucionales que utiliza para relacionarse con determinados públicos estratégicos y con la sociedad, sino que incluye todo el trabajo realizado para debatir temas nacionales, regionales y locales que son de

interés público que ocurre, de manera recurrente, en las cámaras legislativas (plenos, comisiones) y que se extiende a la manifestación de los partidos y sus representantes en los medios de comunicación y a los múltiples "espacios de conversación" en la sociedad, entre los que destacan, en los últimos años, las redes sociales.

Es imperativo reconocer que la comunicación de las cámaras legislativas brasileñas no se sustenta en instrumentos competentes de gestión de la comunicación, como las Políticas de Comunicación, efectivamente sistematizadas y derivadas de un consenso, y que, por lo tanto, tiene como característica básica la ausencia de unicidad y lineamientos que son compartidos por todos sus representantes.

Al momento de redactar este artículo, solo una cámara legislativa, la Asamblea Legislativa de Minas Gerais (ALMG), contaba con una Política de Comunicación, construida en 2017, y que, para su elaboración, tuvo en cuenta dos objetivos finales: "expandir y mejorar la participación de la sociedad en las actividades del legislativo" y "consolidarse como un punto de convergencia del poder público y la sociedad en la discusión de estrategias y políticas públicas para el desarrollo del Estado" (2017, pág. 4).

La Política de Comunicación de la Asamblea de Minas Gerais define como su principal propósito contribuir al cumplimiento de los objetivos institucionales, contribuyendo así al logro de la misión del Poder Legislativo de Minas Gerais. Los lineamientos, principios y mecanismos de gestión de esta política "apuntan a implementar un modelo relacional de comunicación integral, en el que el enfoque de la planificación y producción comunicativa de ALMG se dirige a los públicos de la institución, con sus características, necesidades y expectativas." Se estructura en torno a dos ejes conceptuales, los principios de la gestión de la reputación y los principios de la comunicación pública. Entiende como reputación de una organización "la representación colectiva construida a lo largo de los años, con contenido activo y capaz de modular las relaciones entre la institución y sus múltiples públicos, y de impactar resultados futuros" y asume como finalidad fundamental de la comunicación pública "dirigir esfuerzos de comunicación institucional para la legitimidad del interés público. En este sentido, la búsqueda de claridad en la difusión de la información se vuelve central, favoreciendo un entendimiento amplio que fomenta el debate y la participación ciudadana" (ASAMBLEA LEGISLATIVA DE MINAS GERAIS, 2017, pág. 5-6).

La Política de Comunicación de la Asamblea Legislativa de Minas define los ejes de acción, sus alcances y enumera los atributos de su comunicación. También enumera sus públicos prioritarios, explica sus lineamientos, e indica que la Dirección de Comunicación Institucional (DCI) será el órgano responsable de su gestión, apoyado en un sistema de Gobernanza que tiene como objetivo "permitir el seguimiento continuo de las iniciativas de comunicación en marcha en el sistema y, al mismo tiempo, abrir espacio a innovaciones estratégicas". (ASAMBLEA LEGISLATIVA DE MINAS GERAIS, 2017, pág. 14).

Es importante resaltar que los lineamientos de la Política de Comunicación de la Asamblea Legislativa de Minas Gerais son bastante generales, propios del primer modelo o formato definido anteriormente, y que no se refieren a temas o estrategias específicas, como por ejemplo la relación con los medios de comunicación, la actuación en las redes sociales, la comunicación interna, entre otras, lo que inmediatamente pone de relieve la necesidad de documentos complementarios que puedan abordar estas situaciones.

Somos conscientes, porque este hecho se hizo público (está registrado en la *web*), que el Consejo Consultivo de Comunicación de la Cámara de Diputados aprobó, el 26 de noviembre de 2019, su Política de Comunicación Social, que incluso fue sometida a consulta pública, recibiendo sugerencias de la sociedad. Ocurre, sin embargo, que, a partir de entonces, el proceso de aprobación por parte de la Mesa Directiva no se completó, debido al cambio de Secretario de Comunicación en 2020 y otros cambios posteriores, por lo que, hasta el momento de la producción de este artículo, la Política de Comunicación no está en vigor. Es razonable admitir que, con los importantes cambios que se produjeron en la Cámara de Diputados (Presidencia de la Cámara, Mesa Directiva e incluso en el Consejo de Comunicación) se volverá a discutir la Política de Comunicación y que el texto original podrá ser revisado.

En todo caso, debido a la consulta que se puede realizar al texto inicialmente aprobado, la Política de Comunicación de la Cámara de Diputados abarcó principios, objetivos, lineamientos, preveía el mapeo de los públicos con los que debería interactuar, pero asumía como un presupuesto que debería comunicarse con todos los ciudadanos e indicó requisitos para que la comunicación de esta cámara legislativa pudiera hacerse efectiva. Entre ellos, enumeró la "garantía de recursos para cumplir con los objetivos y lineamientos, el desarrollo o adquisición de tecnología actualizada, establecimiento de instrumentos de planificación y capacitación, actualización y especialización de servidores" (BRASIL, 2019).

Es ilustrativo mencionar, en el caso de esta propuesta de Política de Comunicación Social, elaborada por el Consejo Consultivo de Comunicación de la Cámara de Diputados, la explicitación de algunas posturas o comportamientos no aceptados, previstos en los dos artículos que integran el capítulo titulado "Prohibiciones":

Artículo 8. Está prohibido a los profesionales de la Cámara de Diputados, en la producción de contenido institucional:

I) Expresar su propia opinión a favor o en contra de cualquier propuesta legislativa;

II) Aceptar pago o ventaja indebida.

Artículo 9. La comunicación de la Cámara de Diputados no publica contenidos de carácter electoral, promoción personal de autoridad o de servidor público, propaganda con finalidad religiosa o comercial, ni favorece posiciones políticas. (BRASIL, 2019)

Estas prohibiciones deben entenderse como naturales en la elaboración de políticas de comunicación para las instituciones públicas, especialmente en el Parlamento brasileño, porque

demuestran la imperiosa necesidad de no confundir el interés público con el interés privado y luchar por la ética en la gestión de la comunicación institucional.

5 Elaboración de una política de comunicación para el Parlamento

La construcción de una Política de Comunicación debe obedecer a una dinámica y una metodología con características únicas y necesariamente pasar por una serie de etapas. Este proceso será gestionado por una Comisión (por ejemplo, un Consejo Consultivo de Comunicación) que debe estar compuesto por profesionales de la comunicación y directivos y profesionales de diversas áreas, con supervisión directa o indirecta de representantes de la alta administración (Direcciones, Presidencia). Esta Comisión monitoreará todo el proceso de discusión de la Política y podrá permanecer a cargo del proceso de construcción de la Política de Comunicación hasta su implementación.

En principio, la Comisión definirá el modelo de documento (estándar o híbrido) a ser adoptado en la construcción de la Política de Comunicación, así como el tiempo necesario para su consolidación. En el caso de adoptar el modelo híbrido, que además de lineamientos y principios generales, se enfoca en temas básicos de comunicación organizacional (relación con los medios, presencia y desempeño en redes sociales, gestión de la comunicación en situaciones de crisis, gestión de la marca institucional y otras), como lo hizo el Instituto Federal de Goiano, es importante establecer un calendario de reuniones (presenciales o virtuales) para establecer las estrategias y posturas definidas por la organización para estas actividades y prever la participación de las personas (profesionales y directivos) que pueden contribuir a este debate.

Inmediatamente, es fundamental tener en cuenta, al inicio del trabajo, el concepto de Comunicación Organizacional a ser practicado, evitando el equívoco común de asumir la comunicación de una organización como un sistema unilateral de transmisión de información. Al mismo tiempo, es necesario comprender el proceso de comunicación en sus dimensiones básicas, caracterizadas por la integración y el carácter estratégico.

Una Política de Comunicación competente y articulada tiene como tarea inicial la definición de los públicos estratégicos, ya que todo esfuerzo comunicativo tiene como objetivo primordial interactuar con los *stakeholders*, los públicos que impactan directa o indirectamente a la organización y son impactadas por su desempeño. Estos públicos deben tener sus perfiles, demandas y expectativas conocidas y monitoreadas periódicamente, a fin de permitir una interacción saludable y productiva.

La Política de Comunicación se sustenta en objetivos, valores, atributos y principios que están en sintonía con la gestión y la cultura organizacional y, casi siempre, surge de una demanda prevista en la Planificación Estratégica.

En general, los procesos de construcción de una Política de Comunicación incorporan inicialmente la elaboración de un diagnóstico amplio de la situación actual de la comunicación

interna y externa de la organización o empresa, que necesariamente incluye el análisis de la efectividad de los canales de relación, utilizados para la difusión de hechos y logros institucionales y para la interacción con los públicos estratégicos.

El modelo adoptado (estándar o híbrido) para el documento de Política de Comunicación guiará todo el proceso constructivo, definiendo las personas a movilizar y el plazo para su ejecución. En todos los casos se recomienda, particularmente en instituciones públicas como el Parlamento, que este proceso sea dialógico, que contemple como protagonistas a todos los involucrados, de tal manera que el documento de Política sea el resultado de una construcción colectiva, con consulta pública de la comunidad interna y externa.

Asumiendo que la Política de Comunicación no termina con la elaboración y aprobación del documento que la legitima, es fundamental dedicar especial atención al proceso de su implementación. Los lineamientos, acciones y estrategias definidas por la Política de Comunicación deben ser ampliamente difundidos y permanentemente accesibles para los públicos internos y externos.

El trabajo de implementación de la Política de Comunicación debe ser gestionado por una Comisión, que incluso puede ser la misma que participó en su elaboración, con el objetivo de identificar si los lineamientos están siendo estrictamente cumplidos.

La Política de Comunicación, como vimos anteriormente, es fechada y, por lo tanto, debe ser revisada y actualizada a lo largo del tiempo, debido a los cambios que normalmente ocurren en la organización, en la sociedad e incluso en el universo de la comunicación, debido a la aparición de nuevas técnicas, estrategias y recursos que, luego de ser debidamente analizados y debatidos, podrán ser incorporadas.

6 Conclusión

La Política de Comunicación debe ser asumida siempre como un instrumento estratégico de gestión que tiene como objetivo apoyar todas las acciones y procesos de comunicación que lleva a cabo una organización para la relación con sus grupos de interés y con la sociedad.

En Brasil, la construcción de Políticas de Comunicación por parte de las cámaras legislativas ha quedado relegada a un segundo plano, lo que significa, en la práctica, que la comunicación no es percibida como un factor estructurante estratégico. Así, a pesar de un formidable conjunto de actividades desarrolladas por el Parlamento, no existe un esfuerzo institucional para definir y estandarizar lineamientos que orienten su planificación y ejecución, lo que compromete la eficacia de las acciones y estrategias y abre brechas para la ocurrencia de situaciones de tensión o inestabilidad.

La realización de un *benchmarking* junto con instituciones del ámbito público que ya cuentan con Políticas de Comunicación, puede indicar caminos a ser recorridos por las cámaras legislativas e inspirar iniciativas innovadoras.

Es fundamental reconhecer que la convergencia entre comunicación pública y comunicación política, que constituyen dimensiones importantes de la labor de comunicación del Parlamento, si se articulan efectivamente para la consolidación de la ciudadanía y el debate democrático, apunta a una imperiosa necesidad: el proceso de construcción de una Política de Comunicación debe ser fruto de una construcción colectiva, con la participación efectiva de la sociedad.

Una Política de Comunicación para el Parlamento brasileño debe privilegiar el interés público y no permitir que la comunicación esté al servicio de grupos o individuos. Debe estar comprometida con la transparencia, la ética y el respeto a la diversidad de ideas y opiniones, implementando canales de relación y buscando definir permanentemente mecanismos de diálogo con la sociedad brasileña.

Referências

BRASIL. CÂMARA DOS DEPUTADOS. Política de Comunicação. Brasília, DF? Câmara dos Deputados. 2019. Disponível em: <https://www2.camara.leg.br/comunicacao/conselho-de-comunicacao/politica-de-comunicacao>. Acesso em 01/04/2021.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. Entra em vigor a Política de Comunicação Social do Supremo Tribunal Federal. CNJ, Conselho Nacional de Justiça, Brasília, 2021. Disponível em: [em: https://www.cnj.jus.br/entra-em-vigor-a-politica-de-comunicacao-social-do-supremo-tribunal-federal/](https://www.cnj.jus.br/entra-em-vigor-a-politica-de-comunicacao-social-do-supremo-tribunal-federal/). Acesso em 20/04/2021.

DUARTE, Jorge; SILVA, Heloisa Dias da. Política de Comunicação e gestão empresarial: a experiência da Embrapa. **Organicom.** São Paulo, v. 4, n. 6, 2007.

EMBRAPA. **Política de Comunicação.** 2ª Ed. Revista e ampliada. Brasília/DF, 2002.

FIOCRUZ. **Política de Comunicação da Fiocruz.** Rio de Janeiro: FIOCRUZ, 2017. 38 p.

FIOCRUZ. **Programa Integrado de Informação e Comunicação da Fiocruz/Fundação Oswaldo Cruz.** Rio de Janeiro, 2002.

INSTITUTO FEDERAL GOIANO. **Política de Comunicação.** Goiânia, : IF GOIANO, 2020. 205 p. Disponível em: https://suap.ifgoiano.edu.br/media/documentos/arquivos/Pol%C3%ADtica_de_Comunica%C3%A7%C3%A3o_FINAL.pdf. Acesso em 12/02/2021.

NORI, Walter; VALENTE, Célia. **Portas Abertas.** São Paulo: Círculo do Livro, 1990.

BRASIL. Supremo Tribunal Federal.. **Política de uso de redes sociais.** Brasília. 2020. Disponível em: <http://portal.stf.jus.br/textos/verTexto.asp?servico=politicausoredessociais>. Acesso em 19/04/2021.

BRASIL. Supremo Tribunal Federal. Política de Comunicação Social. **Diário da Justiça Eletrônico.** Brasília. Número 68, 12/04/2021. Disponível em : <http://www.stf.jus.br/ARQUIVO/NORMA/RESOLUCAO730-2021.PDF>. Acesso em 20/04/2021.