

## Reseñas

---

María José Canel, *La comunicación de la administración pública. Para gobernar con la sociedad*, México, Fondo de Cultura Económica, 2018, 542 pp.  
doi: <http://dx.doi.org/10.29265/gypv.28i1.553>

Por María del Carmen Pardo, CIDE

El libro *La comunicación de la administración pública* es una interesante y exhaustiva investigación sobre un tema general que la autora conoce muy bien desde distintas trincheras: funcionaria, investigadora, docente y comunicadora. Es un tema sobre el que existe una importante bibliografía, pero hasta donde se puede apreciar por sus referencias, ha sido leída y consultada en círculos más bien especializados y no para sectores sociales amplios. Una de las virtudes de este libro, es que puede interesar a muchos y diversos públicos.

En el recorrido del libro aparecen claros oscuros en relación con el tema de la comunicación de la administración pública (AP). Esto es, se destacan aspectos críticos, pero también se proponen vías para allanar problemas derivados de lo que se podría entender como una deficiente o mala comunicación. La autora sitúa el tema de la comunicación de la administración pública en un espectro explicativo amplio que apunta hacia el estudio de esta comunicación no sólo de la AP, sino también *en la AP*. Esto es importante por varias razones que el libro por momentos sugiere y en otros analiza y hasta formula propuestas.

El estudio de María José Canel profundiza en el tema de la comunicación y en lo que taxológicamente identifica como comunicación administrativa; además, en el subtítulo plantea un cuestionamiento que cruza el desarrollo de la investigación: para qué sirve esta comunicación y su respuesta se convierte en el eje explicativo del análisis y de sus propuestas: para gobernar con la sociedad.

Esta particular forma de comunicación, señala el libro, alude a decisiones, procesos, procedimientos y a su necesaria articulación. Es evidente que los gobiernos y sus administraciones no son particularmente “eficaces” en comunicar lo que hacen y cómo lo hacen y menos aún en rendir cuentas sobre sus resultados. Esta “impericia”, si se me permite la expresión, resulta muy costosa. El libro recupera la experiencia de 15 distintos países que confirmarían este supuesto. El recorrido analítico y explicativo ofrece elementos que sirven para saber por qué esa comunicación es deficiente, qué problemas genera, cuáles se podrían erradicar para que la comunicación mejorara, para terminar con un apartado de lecciones pedagógicas sobre la materia y una serie de recomendaciones que resultan pertinentes y útiles para encaminar la comunicación de y en la administración pública por un mejor sendero.

La comunicación no ocurre en el vacío sino en el ámbito estatal y gubernamental, ambos inherentes a lo que conocemos como espacio público, que es de todos y que, en sociedades democráticas, debería darse a partir de una participación y deliberación sustentadas en información valiosa y en mecanismos eficaces y audaces que la favorecieran. Las estructuras, los canales, las herramientas, los profesionales de la comunicación no están a la altura de esta exigente tarea en cantidad, precisión y oportunidad, entre otros atributos clave de la comunicación. La autora problematiza el asunto al analizar cómo el directivo y gestor público debería convertirse poco a poco en una suerte de comunicador y cómo los comunicadores, a su vez, deberían irse transformando en gestores públicos en la medida en que interioricen y se comprometan con las responsabilidades de las administraciones públicas.

La comunicación resulta una tarea sustantiva que requiere profesionales con una formación sólida tanto teórica como práctica para reconocer ambientes, circunstancias, hechos relevantes que deban transmitirse y hacerlo de la mejor manera posible. Este libro incluye varios apartados dedicados a establecer puentes entre teorías, esquemas y conceptos con herramientas, procedimientos y hasta estudios de casos, para demostrar que en esta ciencia social, como en otras, son necesarios los vínculos entre estudio y experiencia práctica. Esta interacción de ida y vuelta es necesaria en la medida en que la administración pública lleva a cabo muchas tareas que requiere expresar en códigos de comunicación que permitan que la sociedad las logre “interpretar” de manera correcta.

Sin embargo, la comunicación gubernamental normalmente no está en sintonía con las expectativas que generan los discursos oficiales. La distancia entre lo que dicen los gobernantes y lo que hacen es un tema muy relevante en este

libro. La visibilidad de esta distancia provoca desconfianza y el problema en nuestras sociedades es que esta distancia tiende a hacerse más grande, entre otras cosas, como resultado de la impericia mencionada. De manera adicional, también aparece en el libro el análisis de cómo el mensaje no sólo no pasa debido a sus propias inconsistencias, sino incluso puede llegar a distorsionarse. El análisis contribuye a tratar de entender cómo se intenta y se debe intentar recuperar la confianza de los ciudadanos y el papel importante que la comunicación juega en esto. Se detallan herramientas que ayudan a lograr este propósito antes de que la in- comunicación pueda favorecer situaciones límite de ingobernabilidad.

El texto profundiza en uno de los temas de mucha actualidad (gracias, entre otros, al presidente Trump). Somos testigos de claros eventos de desinformación, de la contaminación que sufre la comunicación al politizarse (de manera evidente en las campañas electorales), de la dificultad para distinguir calidades, propósitos y públicos en la comunicación, lo que abona en las tensiones que se dan entre políticos y funcionarios, puesto que ambos grupos utilizan y hacen de la comunicación tareas distintas en lugar de hacerlas complementarias. La complejidad de la comunicación en la administración pública tiene también que ver con el hecho de que no es una estructura monolítica; se relaciona con muchos públicos y lleva a cabo tareas que tienen, por definición, una importante dosis de intangibilidad. Estas características, sin duda, atentan contra una tarea nítida de comunicación.

El énfasis en el texto que comentamos es que la comunicación puede volverse un importante antídoto para que no se transite de la desconfianza a la pérdida de legitimidad. Para mejorar la comunicación en la administración pública se requiere potenciar el círculo virtuoso que se establecería entre uso de herramientas tecnológicas y la generación de valor público de mayor calado. El entorno digital, el gobierno electrónico, la transparencia y el gobierno abierto que se detallan en varias partes del texto se aprecian como recursos valiosos que, en última instancia, sirven para mejorar la comunicación.

Para terminar el análisis hecho en el libro se desarrolla un asunto crucial que, como comenté, aparece como subtítulo. La comunicación se vuelve un recurso preciado para operar mejor los gobiernos y las administraciones en la medida en que estén más dispuestos no sólo a escuchar a los ciudadanos sino incluso a favorecer que existan mecanismos en los que los ciudadanos se involucren al punto de formar parte activa de propuestas de política y de sus soluciones. Pasar de ser, como dice la autora, “destinatarios” a actores corresponsables de lo que se decide y se hace.

La obra incorpora distintos niveles de análisis, evidencia de distintos países, tablas resumen, estudios de caso, propuesta pedagógica y una muy abundante bibliografía. Hubiera resultado muy útil incluir una robusta conclusión que cerrara la discusión, aludiendo, primero, a que el análisis se hace en distintos planos; segundo, que hay propuestas que apuntan hacia recomendaciones y, tercero, que aparece en el texto un esfuerzo didáctico que se desdobra, incluso, en forma de lecciones. Es un libro que aborda un tema muy relevante, escrito por una de las más reconocidas especialistas, que logra transmitir no sólo su entusiasmo por lo mucho que ha hecho y escrito en este campo, sino incluso su pasión.

---

María José Canel, *La comunicación de la administración pública. Para gobernar con la sociedad*, México, Fondo de Cultura Económica, 2018, 542 pp.

DOI: <http://dx.doi.org/10.29265/gyp.v28i1.554>

Por Grisel Salazar Rebolledo, CIDE

La comunicación no es un acto voluntario, es un elemento inherente al ser humano y a su interacción con los otros. El ámbito público no es la excepción. En él, todo comunica: desde los hechos más deliberados de transmisión de mensaje, como las conferencias de prensa o las fotografías de inauguraciones o atención a zonas de desastre, hasta los sucesos más circunstanciales, como el trato, malo o bueno, que se otorga en una oficina de gobierno, o los más inesperados, como la entrevista improvisada que se organiza en la banqueta de un edificio de gobierno. En la administración pública, como esa primera ventana de contacto ciudadano, la comunicación es fundamental como elemento de legitimidad y de gobernabilidad, y es un elemento al que ningún funcionario puede renunciar. Paradójicamente, hasta la fecha no se había dedicado ningún libro al estudio de la comunicación en la administración pública, ni se había ofrecido una delimitación conceptual ni una guía para su ejercicio.

La comunicación en el ámbito público ha estado centrada tradicionalmente en la política, en las campañas electorales, en la construcción de la imagen pública; temas que han generado cúmulos de libros teóricos, incluyendo obras de la propia Canel, manuales prácticos y ejercicios de consultoría. Sin embargo, justo esa parte de la comunicación gubernamental es la más contingente y también la más efímera. Lo permanente es la comunicación de la administración, que es en última instancia la política en acción. Es llamativa la ausencia de estudios dedicados a analizar cómo transmitir mejor a los ciudadanos la forma en la que