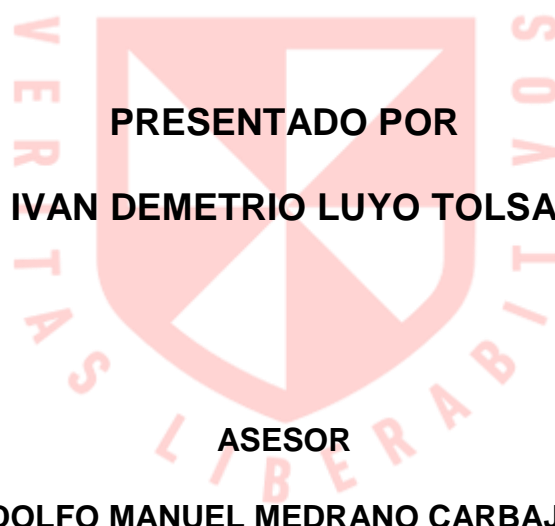


FACULTAD DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN, TURISMO Y PSICOLOGÍA

ESCUELA PROFESIONAL DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN

**ACCIONES DE COMUNICACIÓN EXTERNA DURANTE LA  
PANDEMIA POR COVID-19 EN LA GERENCIA DE  
COMUNICACIONES, MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE  
VENTANILLA, CALLAO, 2020-2022**



**PRESENTADO POR  
IVAN DEMETRIO LUYO TOLSA**

**ASESOR**

**ADOLFO MANUEL MEDRANO CARBAJAL**

**TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL  
PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADO EN CIENCIAS  
DE LA COMUNICACIÓN**

**LIMA – PERÚ**

**2023**



**Reconocimiento - No comercial - Sin obra derivada**  
**CC BY-NC-ND**

El autor sólo permite que se pueda descargar esta obra y compartirla con otras personas, siempre que se reconozca su autoría, pero no se puede cambiar de ninguna manera ni se puede utilizar comercialmente.

<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>



**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN, TURISMO Y PSICOLOGÍA  
ESCUELA PROFESIONAL DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN**

**ACCIONES DE COMUNICACIÓN EXTERNA DURANTE LA PANDEMIA  
POR COVID-19 EN LA GERENCIA DE COMUNICACIONES,  
MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE VENTANILLA, CALLAO, 2020-2022**

**TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL PARA OPTAR EL TÍTULO  
PROFESIONAL DE LICENCIADO EN CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN**

**PRESENTADO POR  
BACH. IVAN DEMETRIO LUYO TOLSA**

**ASESOR:  
DR. ADOLFO MANUEL MEDRANO CARBAJAL**

**LIMA, PERÚ  
2023**

## **DEDICATORIA**

*Este trabajo de suficiencia profesional va dedicado a mis queridos padres Felipe y Cecilia, a mis siete hermanos, a mis amados hijos Santiago y Renata, y a mi adorada esposa Elvia Inés.*

## **AGRADECIMIENTO**

Al alcalde distrital de Ventanilla (2019-2022), Pedro Spadaro, por su liderazgo y compromiso en favor de los ciudadanos del distrito.

A mis colegas comunicadores de la Oficina de Comunicaciones e Imagen Institucional de la Municipalidad Distrital de Ventanilla, quienes me acompañaron en esta importante etapa de mi carrera profesional y cuyo compromiso hizo posible alcanzar las metas planteadas en medio de la crisis por la Covid-19.


## ÍNDICE DE CONTENIDO

DEDICATORIA	ii
AGRADECIMIENTO	iii
ÍNDICE DE CONTENIDO	iv
REPORTE TURNITIN	vi
INTRODUCCIÓN	vii
CAPÍTULO I:	15
MARCO TEÓRICO	15
CAPÍTULO II	43
DESCRIPCIÓN DE LA EXPERIENCIA PROFESIONAL	43
2.1 Antecedentes de la experiencia profesional	43
2.2 Contexto de la experiencia profesional	47
2.3 Desarrollo de la experiencia profesional	48
CAPÍTULO III:	59
DISCUSIÓN	59
CONCLUSIONES	655
FUENTES DE INFORMACIÓN	67
ANEXOS	722

Evidencia de la participación del investigador en las actividades laborales enunciadas	788
Contactos de los jefes o supervisores	822

# REPORTE TURNITÍN

Reporte de similitud	
NOMBRE DEL TRABAJO	AUTOR
<b>Reporte_Trabajo por modalidad de suficiencia profesional - ENTREGA 20 MARZO - VERSIÓN FINAL FINAL -</b>	<b>Ivan D. Luyo Tolsa</b>
RECuento DE PALABRAS	RECuento DE CARACTERES
<b>16546 Words</b>	<b>91473 Characters</b>
RECuento DE PÁGINAS	TAMAÑO DEL ARCHIVO
<b>83 Pages</b>	<b>4.8MB</b>
FECHA DE ENTREGA	FECHA DEL INFORME
<b>Mar 20, 2023 1:50 PM GMT-5</b>	<b>Mar 20, 2023 1:51 PM GMT-5</b>
<p>● <b>9% de similitud general</b> El total combinado de todas las coincidencias, incluidas las fuentes superpuestas, para cada base de datos</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• 9% Base de datos de Internet</li><li>• Base de datos de Crossref</li><li>• 5% Base de datos de trabajos entregados</li><li>• 3% Base de datos de publicaciones</li><li>• Base de datos de contenido publicado de Crossref</li></ul> <p>● <b>Excluir del Reporte de Similitud</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Material bibliográfico</li><li>• Coincidencia baja (menos de 10 palabras)</li><li>• Material citado</li></ul>	

<b>Dr. Adolfo Manuel Medrano Carbajal</b>	Firmado digitalmente por ADOLFO MANUEL MEDRANO CARBAJAL Fecha: 20/03/2023 Hora: 15:05 
---	---

Firma del asesor



## INTRODUCCIÓN

La pandemia por COVID-19 no ha sido únicamente una emergencia sanitaria. Se ha tratado de una de las catástrofes más grandes de la historia contemporánea y posmoderna, solo comparable a las guerras mundiales del siglo pasado, cuyo alcance supera con creces. Sus intrincadas implicaciones de orden político, social, económico, financiero, educativo y cultural no han sido del todo establecidas ni se consigue aún dimensionar las secuelas que dejará a su paso al establecerse la “nueva normalidad”.

En la llamada “era de la información”, los alcances comunicacionales de la crisis se dejaron sentir desde el primer momento, sobre todo a partir de la paralización global que significaron las medidas de contención conocidas como “cuarentenas” o “aislamiento social obligatorio”. También puso a prueba los resortes sanitarios de sociedades y Estados, los agentes gubernamentales se vieron también frente a grandes desafíos para su liderazgo social frente a la información y desinformación circulante, en la primera pandemia que se pudo seguir a través de las redes sociales.

La materia ha empezado a ser objeto de estudio en la academia. Las Facultades de Comunicaciones y Periodismo en todo el mundo multiplican investigaciones que buscan establecer cuáles han sido los caminos que, desde la praxis, han seguido las distintas instancias de gobierno en cada país para afrontar los retos comunicacionales, analizando las estrategias, herramientas, contenidos, narrativas, discursos y acciones a las que se echó mano frente a la apremiante necesidad informativa, y cuáles han sido también los resultados y la eficacia. Todo

ello de cara al universo teórico de las comunicaciones institucionales y las *public relations* en el ámbito de la administración pública.

La Gerencia de Comunicaciones e Imagen Institucional de la Municipalidad Distrital de Ventanilla, a cargo del autor del presente trabajo de suficiencia profesional, es uno de esos actores gubernamentales que, como instancia de gobierno subnacional peruana, afrontó el duro desafío, y debió realizar esa tarea en un escenario además *sui generis*, que demandaba la realización de labores tanto en modalidad presencial como en modalidad remota.

El presente Trabajo de Suficiencia Profesional aborda precisamente las acciones de comunicación externa pública emprendidas por el autor en su calidad de gerente de Comunicaciones e Imagen Institucional durante el periodo 2020-2022 para atender las necesidades de información, orientación e interacción social de los ciudadanos de Ventanilla referidas a la pandemia por COVID-19, en un marco de enorme incertidumbre y conmoción social, inminencia de colapso de los sistemas de salud público y privado, ascendente mortandad y crisis económica. Pues, tal como remarca Campillo (2010), este tipo de comunicación rebasa la mera información:

Queremos destacar, en este punto, un aspecto relevante que se atribuye a la comunicación pública: y es que su función no consiste simplemente en informar, sino que debe servir como instrumento para asegurar la participación de los ciudadanos en la vida pública y hacerles responsables de sus elecciones personales dentro de un contexto democrático (p. 49).

El trabajo contempla la planificación, objetivos, valores y criterios que orientaron esa labor comunicativa, la organización del equipo de trabajo y las

estrategias y acciones desplegadas, tanto en un esquema de prevención y proactividad como en el manejo de una crisis de desarrollo impredecible.

La experiencia profesional se desarrolló en tres frentes: la difusión, con la emisión de notas de prensa, comunicados y la realización de entrevistas la publicidad, tanto con la conceptualización, diseño, producción y colocación de publicidad estática estratégicamente dirigida a la población de Ventanilla, como con el diseño, producción y pauteo de publicidad y de contenidos en los medios digitales, tanto de alcance local como nacional; y la comunicación externa interinstitucional, desarrollada mediante alianzas estratégicas y otras estrategias de comunicación.

En el frente de la difusión, la emisión de comunicados fue de dos tipos: aquellos orgánicos de la propia municipalidad, provenientes de los acuerdos del Concejo; y los que derivaban de la información emitida por las diversas fuentes comprometidas con la prevención y lucha frente al COVID-19 desde el Gobierno Central, pues en este segundo caso, la Gerencia de Comunicaciones e Imagen Institucional consideró necesario interpretar y contextualizar dicha información para la población de Ventanilla, especialmente en materia de restricciones y prohibiciones.

La generación y difusión de notas y entrevistas en medios de alcance local y nacional tuvo como eje el crecimiento de la cobertura y rebote mediático de cada una de las acciones realizadas por la alcaldía durante la pandemia, concitando la atención de los principales medios de alcance nacional y generando corrientes de opinión empáticas y solidarias con las problemáticas del distrito, a fin de movilizar las distintas instancias gubernamentales que inciden en la toma de decisiones y en viabilizar los recursos.

Por su parte, en el segundo frente, la publicidad estática se orientó principalmente a difundir las restricciones y prohibiciones, en particular del acceso a las playas y el ingreso al mar, tratándose de un distrito litoral. Asimismo, se enfocó en la difusión de las medidas sanitarias preventivas y de supervisión, tanto en el caso de las personas naturales como en el de los establecimientos comerciales e institucionales.

En lo que respecta a la publicidad y comunicación digital, tuvo como propósito contener la desinformación o la información alarmista, a fin de contribuir a la tranquilidad de los casi cuatrocientos mil habitantes del distrito, la mayor parte residente en los 33 asentamientos humanos. En ese sentido, se desarrolló una labor de filtro y adecuación de todos los mensajes emitidos desde la municipalidad.

En el tercer frente, la comunicación externa interinstitucional, las alianzas estratégicas se orientaron al establecimiento de puentes comunicacionales con los equipos de prensa e imagen de otras instituciones subnacionales y nacionales, especialmente la Presidencia de la República y ministerios, para una adecuada coordinación de las actividades conjuntas desarrolladas en el distrito.

Esta labor se ha reflejado en logros palpables a nivel comunicacional y social, como haber convertido a Ventanilla en foco de atención para el Gobierno Central, con la constante visita de ministros de Estado registrada y difundida en notas de prensa, consiguiendo que en esta jurisdicción se realicen las primeras pruebas de los programas de asistencia social en el marco del combate contra la COVID-19, y que después se aplicarían en el nivel nacional, como Tayta con el Ministerio de Defensa, De la Chacra a la Olla con el Ministerio de Agricultura y Riego, y Qali Warma con el Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social.

En otras estrategias de comunicación externa, la Gerencia de Comunicación e Imagen Institucional aplicó también otras medidas replicadas luego por otras jurisdicciones, como, por ejemplo, la distribución de las canastas en horas del toque de queda, para evitar disturbios, como consta en la información de prensa del momento y en consonancia con la vocación democrática de la comunicación pública, de acuerdo con lo que explica Botero, L. (2006):

La comunicación pública tiene por finalidad poner en marcha procesos de concertación social para la movilización, a partir del consenso y el disenso, bajo un norte orientador que es la negociación de propósitos colectivos. Por ello, es necesario desvelar la manera como la sociedad se comunica y como articula sus imaginarios, reconociendo siempre la diferencia. La comunicación pública no sólo es un concepto, sino una oportunidad para la construcción democrática de sociedad, a partir de una comunicación estratégica que posibilite escenarios para el desarrollo de las comunidades (p. 21).

La experiencia objeto del presente trabajo no tiene precedentes en las labores de comunicación externa en el ámbito de la administración pública. Aunque las relaciones públicas y la comunicación organizacional nacieron en el siglo pasado precisamente en contextos de crisis de diversa índole –principalmente en el ámbito privado–, y pese a que las oficinas de prensa de las instituciones públicas peruanas funcionan profesionalmente desde hace por lo menos cuatro décadas, en ningún caso han desarrollado su labor bajo el contexto de una crisis global de las dimensiones y duración de una pandemia como la del Covid-19.

Esta crisis global, a diferencia de otras, ha tenido y tiene profundas repercusiones locales, y ninguna institución pública contaba con las herramientas

teóricas o prácticas preparadas para una situación de tal envergadura. En el caso de la comunicación pública, el desarrollo de la reflexión académica, con miras a prever, gestionar y contener emergencias comunicacionales, si bien se ocupó también de lo que podía ocurrir en caso se desatase una pandemia en el siglo XXI, lo hizo de manera muy genérica. Así se aprecia en Urbina-Medina et al (2016):

La Comunicación en situaciones de crisis y brotes epidémicos es un proceso interactivo de intercambio de información y opinión entre personas, grupos e instituciones; suele incluir múltiples mensajes acerca de la naturaleza del riesgo o expresar preocupaciones, opiniones o reacciones acerca de los mensajes sobre el riesgo o de los arreglos legales e institucionales para la gestión del riesgo (p. 2)

Es cierto que instituciones como la OMS y la OPS han ido generando distintos documentos en casos previos como el de la llamada “gripe aviar”, pero en su mayoría se trata de expresiones aspiracionales de cómo deberían operar los agentes comunicacionales del sector público y de la prensa, en el marco de los principios éticos, la justicia y los derechos humanos, pues no cuentan con la luz que aporta la experiencia del manejo de la crisis propiamente dicha, con sus múltiples implicaciones no previstas.

El presente trabajo aporta a la reflexión académica sobre la comunicación en situaciones de crisis abundante información casuística bajo diferentes condiciones y variables, así como estrategias de resolución de crisis, estrategias de difusión en prensa y redes sociales y despliegue de recursos digitales. Acciones que, por la naturaleza de la situación convertida en un inmenso observatorio social, con no pocas

situaciones que demandaron la resolución de dilemas, aporta además resultados verificables para su posterior análisis.

Y es que, hasta en que ocurrió la crisis sanitaria por la Covid-19, existían escasos o nulos recuentos de acciones comunicacionales en situaciones reales que permitiesen verificar la pertinencia de la teoría en la atención concreta de eventos extraordinarios desde el punto de vista de la Comunicación Externa. He ahí su aporte en el ámbito académico: iluminar o ajustar la teoría para situaciones de crisis global de atención local

Por otro lado, el aporte profesional de este trabajo por modalidad de suficiencia profesional resulta también una herramienta de suma utilidad para el desenvolvimiento de otras gestiones de comunicación organizacional pública, tanto del propio municipio de Ventanilla como de otros gabinetes de comunicaciones de los gobiernos locales y nacionales, en la eventualidad de nuevas crisis sanitarias o de cualquier otra índole, en el futuro mediato o inmediato.

Asimismo, el trabajo permite verificar la sólida formación y comprobada experiencia del autor a cargo de la investigación, quien, si bien egresó de la carrera de Ciencias de la Comunicación el año 1990 y obtuvo su grado académico de bachiller el año 2019, ha desarrollado una vasta y reconocida trayectoria periodística y comunicacional de más de dos décadas, principalmente en el ámbito de los medios de comunicación privados, aunque también en el ámbito público.

Su experiencia como reportero de televisión data de 1998, realizando la cobertura diaria para los noticieros de Frecuencia Latina. Un año después ya realizaba informes especiales en ese canal hasta 2001 y luego desarrollaría, entre 2001 y 2004, trabajos periodísticos para América Televisión y la corresponsalía en

Perú para Telemundo. A continuación, fue reportero esta vez en Panamericana Televisión, también elaborando informes especiales entre 2005 y 2008, para asumir un reto mayor entre 2009 y 2010, en que es nombrado director general de Prensa de RBC Televisión.

Tras un periodo como productor en el canal del Estado peruano, TV Perú (2010-2011), regresó a Panamericana Televisión como reportero de informes especiales entre 2011 y 2016, año en el cual asume otro reto importante en su carrera periodística, aunque ya en el sector público y en el ámbito de las comunicación organizacional: la Gerencia de Comunicaciones e Imagen Institucional de la Municipalidad de Ventanilla, cargo en el que ha sido ratificado por dos periodos ediles sucesivos hasta la actualidad, y en el que le ha tocado aportar su experiencia periodística y comunicacional, así como de liderazgo de grupos, en momentos tan difíciles como los que son motivo de esta trabajo de suficiencia profesional y que se detallarán capítulos adelante.



# CAPÍTULO I:

## MARCO TEÓRICO

### 1.1 Teorías relacionadas de la comunicación

#### 1.1.1 Funcionalismo

Con igual ímpetu que las ciencias naturales en el siglo XVIII, el siglo XIX estrenó las grandes teorías que dieron lugar al nacimiento de la ciencia sociológica. Max Weber, Karl Marx y Emile Durkheim comparten la paternidad de la nueva disciplina, pero a diferencia del fundador del “socialismo científico”, Durkheim plantea una mirada positivista sobre la sociedad que ha dado en llamarse el “funcionalismo estructural”, o sencillamente funcionalismo, cuyas tesis centrales desarrolla en *Las reglas del método sociológico*, publicado por primera vez en 1895.

En este libro, Durkheim (2001) analiza las estructuras sociales, su necesidad y su funcionalidad:

Quando se trata, pues, de explicar un fenómeno social, es preciso buscar por separado la causa eficiente que lo produce y la función que cumple. Utilizamos la palabra función de preferencia a la de fin o meta, precisamente porque los fenómenos sociales no existen por lo general en vista de los resultados útiles que producen. Lo que hay que determinar es si existe correspondencia entre el hecho considerado y las necesidades generales del organismo social y en qué consiste dicha correspondencia, sin preocuparse por saber si ha sido intencional o no (p. 147).

De esta manera Durkheim y otros autores como Malinowski, Radcliffe-Brown, Talcott Parsons o Merton –entre otros, que, ya en el siglo XX, realizarán el desarrollo teórico de lo que luego se llamará la escuela funcionalista– tomaron distancia de los métodos llamados “críticos” en la sociología. Moya (1968) señala que mientras Marx establece una mirada totalizadora de la historia humana, a la que ve caminando hacia su “cancelación revolucionaria”, Durkheim prefiere investigar las sociedades dentro de un espacio-tiempo específico y una estructura social limitada con sus estructuras y funciones propias, trazando una línea divisoria con la ideología, tanto como lo había hecho con el positivismo de Comte y Spencer o el psicologismo (p. 170).

El desarrollo teórico de esta escuela sociológica posterior a Durkheim seguirá ese mismo derrotero, que la llevará a ser identificada como una corriente contraria al cambio o cualquier alteración de la norma, y más bien de sesgo conservador, afirmador del *estatus quo* al considerar que se requiere mantener el orden social establecido para asegurar el progreso. Por eso que Merton, Parsons y Luhmann plantearán a mediados del siglo XX algunos ajustes al funcionalismo; el primero, con la distinción entre funciones manifiestas y funciones latentes; el segundo con su teoría general de la acción de cariz interdisciplinario; y el tercero con lo que se conoce como neofuncionalismo que cuestiona la existencia de valores esenciales.

De cualquier manera, el funcionalismo ha constituido un gran paraguas teórico que ha permitido el desarrollo de otras ciencias, como la antropología, a la que aporta la distinción entre etnografía –la descripción de los aspectos propios y distintivos de cada cultura– y la etnología, que se introduce al trabajo de campo con una perspectiva interpretativa y comparativa a partir de los datos que brinda la etnografía.

Asimismo, le ha dado soporte a las llamadas “ciencias de la comunicación”, que acogieron los postulados funcionalistas –sobre todo a partir de las teorías en el campo de la Lingüística– para su trabajo de investigación social concentrados en la funcionalidad de los medios de comunicación como subsistema de la estructura social, y no tanto en su crítica o cuestionamiento para la afirmación de dinámicas socioeconómicas, como ocurre con las teorías críticas principalmente marxistas.

### **1.1.2 Teoría de los dos pasos**

Cuando el sociólogo austriaco Paul Lazarsfeld y su colega el estadounidense israelí Elihu Katz realizaron el trabajo en conjunto que se plasmó en su libro más célebre, *Personal Influence: The Part Played by People in the Flow of Mass communication* (en español *La influencia personal*), los principios funcionalistas en torno de la comunicación gozaban ya de cierto desarrollo y prestigio, bajo el marco conceptual desarrollado por otro sociólogo norteamericano, Harold Lasswell, uno de los padres de la ciencia política: “¿Quién dice qué, por qué canal a quién y con qué efecto?” (Mattelart y Matterlart, 1997, p. 30).

Como se puede apreciar, este punto de partida presenta una fuerte inclinación hacia ponderar los impactos de la comunicación a partir de los análisis de contenidos. Mattelart y Matterlart consideran que esto deriva directamente de las investigaciones que se desarrollaron antes de la Primera Guerra Mundial alrededor de la implementación de reformas sociales dirigidas hacia adolescentes y niños, y en décadas posteriores en torno de la industria cinematográfica y su presunta relación con la influencia cultural y la instalación de culturas de violencia y delictivas (p. 31). Ya por entonces, las investigaciones arrojaron luces acerca de posibles

intermediaciones en el proceso comunicativo, especialmente en la receptación de los mensajes, atribuyéndole “funciones” sociales, todas en relación con el sostenimiento del orden establecido, aunque precisamente Lazarsfeld –alejado ya de su antigua postura socialista en la escuela austriaca– añadirá una función más bien lúdica: la del entretenimiento.

En esa búsqueda y el planteamiento de “juegos de funciones y disfunciones” de la comunicación (Mattelart y Matterart, 1997, p. 34), inspiradas en la biología y la etnología de la época antes que en la “investigación crítica”, Lazarsfeld concentra su atención en los elementos que intermedian entre la emisión del mensaje y la recepción, notando –a diferencia de Lasswell– que no es tan cierto aquello de que las masas tienen un efecto masificador, sino que existen en lo que llamó “grupos primarios” (término aplicado inicialmente por la escuela de Chicago) conformados por personas medianamente bien informadas cuya exposición directa a los medios de comunicación es la fuente a la que recurren las demás personas para informarse y formarse una opinión.

A esta intermediación en los procesos de comunicación de masas se le conoce como la teoría del *two-step flow*, formulada en 1995 en la citada *Personal Influence*, tomando como base estudios de comportamiento en el mundo del entretenimiento desde el Bureau of Applied Social Research, fundado por Lazarsfeld, pero luego aplicados a otros espacios y bienes de consumo y al ámbito de la política, a través del método de panel. Lo que la teoría de los dos pasos identifica es que existe una tendencia a la adhesión (segundo paso) por parte de los ciudadanos o consumidores hacia aquellos contenidos a los que el grupo primario (primer paso) adhiere o muestra inclinación, en lugar de adherir directamente a los contenidos emitidos por los medios

de comunicación. A los miembros del grupo primario se les denominó “líderes de opinión”. Katz y Lazarsfield (2007) explican cómo trabajaron al respecto:

Once the influential persons were spotted—they were called opinion leaders in our study, and most of them were located through procedures of self-designation—we wanted to find out what kind of people they were. This was to be done in terms of their social and demographic characteristics, their interest in the area under investigation, and their position in the network of mass communication. We also wanted to find out how they were related to the persons for whom they were influential: Were they older or younger; were they richer or poorer; were they family members, friends, neighbors, or co-workers?

[Una vez que se detectó a las personas influyentes —se les llamó ‘líderes de opinión’ en nuestro estudio, y la mayoría de ellos fueron ubicados a través de procedimientos de autodesignación— quisimos averiguar qué tipo de personas eran. Esto debía hacerse en términos de sus características sociales y demográficas, su interés en el área bajo investigación, y su posición en la red de trabajo de la comunicación de masas. También queríamos saber cómo estaban emparentados con las personas para las que ejercían su influencia: ¿eran adultos o jóvenes; eran más ricos o más pobres, eran familiares, amigos, vecinos o compañeros de trabajo?], (p. 5).

También los autores explican los resultados de su trabajo y cómo funcionan la dinámicas de intermediación de los líderes de opinión.

(a) Ostensibly private opinions and attitudes are often generated and/or reinforced in small intimate groups of family, friends, co-workers. Opinions are

more stable if they are shared by a group, and, under pressure of a "campaign," people are more likely to change opinions jointly than individually.

(b) Families, friendships, work-groups and the like are interpersonal communications networks through which influences flow in patterned ways. The leader is a strategic element in the formation of group opinions: he is more aware of what the several members think; he mediates between them; and he represents something like the "typical" group-mind.

[ (a) A menudo se generan opiniones y actitudes aparentemente privadas generadas y/o reforzadas en pequeños grupos íntimos de familia, amigos, compañeros de trabajo. Las opiniones son más estables si se comparten por el grupo y, bajo la presión de una 'campaña', las personas son más propensas a cambiar de opinión juntas que individualmente.

(b) Las familias, amistades, grupos de trabajo y similares son redes de comunicaciones interpersonales a través de las cuales se modela el flujo de la influencia. El líder es un elemento estratégico en la formación de las opiniones del grupo: es más consciente de lo que sus miembros generalmente piensan, hace de mediador entre ellos y representa algo así como la mentalidad 'típica' del grupo] (Katz y Lazarsfield, 2007, p. 8).

La teoría de los dos pasos se interna, pues, en definir y establecer las características del líder de opinión o influenciador, cómo es que se erigen como tales en un grupo determinado; también a la influencia personal que estos ejercen en su ámbito, sobre todo en los llamados "grupos especializados" (profesionales, por ejemplo); el llamado proceso de conversión o cambio efectuado por la intermediación del líder de opinión; y otras concepciones que se han ido planteando a medida que la

teoría inicial planteada por los autores ha sido sometida a la crítica y la ampliación, como por ejemplo, el concepto de funciones y canales múltiples, los climas de opinión y los estilos de liderazgo de opinión.

## **1.2 Bases teóricas**

### **1.2.1 Unidad temática: Comunicación externa**

En el ámbito de la comunicación organizacional, entendida como la comunicación que se produce entre todo tipo de organizaciones, desde la familia hasta el Estado (Díaz-Chuquipiondo, 2021, p. 2407), se habla de comunicación externa para marcar una distinción con respecto de la comunicación interna, como dos sistemas comunicacionales que coexisten, con funciones que les son propias y que tienden al equilibrio (Lucas, 1997, p. 195).

No es necesario aplicar esta precisión en el ámbito de la comunicación interpersonal, que se asume siempre como externa, entre otras características que las diferencian, como, por ejemplo, el tipo de emisores y receptores (Díaz-Chuquipiondo, 2021, p. 2409)

En la comunicación organizacional en cambio, es posible la comunicación interna, aquella que fluye hacia y entre las suborganizaciones o grupos que componen una organización (Lucas, 1997, p. 166). La comunicación externa por tanto, en contraparte, de acuerdo con Andrade Rodríguez (1991):

Es el conjunto de mensajes emitidos por cualquier organización hacia sus diferentes públicos externos (accionistas, proveedores, clientes, distribuidores, autoridades gubernamentales, medios de comunicación, etc.),

encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos, a proyectar una imagen favorable, o a promover sus productos o servicios (p. 32).

La comunicación externa tiene una serie de actores, desde los departamentos o gabinetes de comunicación y prensa, hasta los clientes o usuarios, los proveedores, la comunidad local y nacional, el gobiernos central, los gobiernos regionales y locales, las instituciones educativas, los grupos financieros, los medios de comunicación, las instituciones y los organismos supranacionales, entre otros (p. 204).

Considerando que la imagen corporativa es la sumatoria de la identidad y la comunicación, y esta busca instalar los mensajes de la organización incluso en situaciones de crisis (p. 217), el rol de los mensajes es entonces central. Mensajes que –por igual, en el nivel organizacional o en el interpersonal– se emiten siempre, voluntaria o involuntariamente, de manera expresa o tácita, verbales o no verbales, a través de distintos canales y mediante distintos códigos (Scheinson, 2009, p. 92).

### **1.2.1.1 Difusión**

La centralidad del mensaje se hace patente en la comunicación externa de manera explícita cuando se desarrollan las labores de difusión. Es decir, el “qué”. Berlo (1984) define este componente del proceso comunicacional como “el producto físico verdadero del emisor-ecodificador” (p. 31). Esto cualesquiera sean el código o canal empleados. No obstante, enfatiza que los elementos y la estructura del mensaje, aunque puedan identificarse por separado, integran un todo que funciona en conjunto, de modo que fondo y forma *son* el mensaje (p. 32).

De esta centralidad del mensaje deriva que Tironi y Cavallo (2006) señalen que si los gobiernos tienen un desafío de cualquier tipo es que sus actividades sean



noticiables, convertidas en mensajes de interés, pues de lo contrario, no solo dejarán de existir para la sociedad, sino que además se verán imposibilitados de enviar sus señales y no podrán cumplir, entonces, el rol directriz que les corresponde (p. 336). Lo que conocemos como difusión.

Ello demandará, obviamente, que los contenidos puedan ser empaquetados de manera tal que resulten atractivos no solo para los medios de comunicación, sino también para el consumidor final, que es el ciudadano.

Se podría creer que el éxito en la administración pública acaba cuando las políticas desarrolladas son eficaces y cumplen las metas establecidas, pero dada la naturaleza precisamente “pública” de esta actividad, no es así. Por eso, señalan ambos autores, es indispensable que las gestiones gubernamentales interioricen la necesidad de comprender las lógicas de los medios de comunicación en sus dos versiones: la tradicional o convencional y la alternativa o digital. En ambos casos, indistintamente, es importante manejar con solvencia los criterios de noticiabilidad, es decir, aquellos que convierten a un hecho en noticia.

Sin embargo, como resalta Yanes Mesa (2010), la comunicación política no es por lo regular directa, sino que se encuentra mediatizada por, precisamente, los medios, salvo el caso de los artículos de opinión firmados a los que el público otorga menor credibilidad (p. 2). De modo que la comunicación de los agentes gubernamentales es por excelencia indirecta, con la participación como intermediarios de los medios informativos, gracias al rol que las sociedades modernas han otorgado al periodismo, convencional o digital. Esto deriva en que la comunicación de los mensajes desde la gestión pública no lleguen vía simple

“transmisión”, sino que es el periodista y el medio quienes darán el enfoque final de la información.

No se debe olvidar además que las redacciones de los medios convencionales y alternativos se ven bombardeadas cada vez más de toda clase de mensajes provenientes de agencias de comunicaciones públicas y privadas, de modo que abrirse paso en esa maraña significará un verdadero reto para el gabinete de prensa de toda institución pública. Estar en el radar de la llamada *agenda setting* implicará competir, y eso incluirá una serie de acciones al interior de los gabinetes en lo que a la planificación se refiere, sino también en lo que a las herramientas comunicativas atañe, vinculadas a los géneros periodísticos aplicados a la comunicación externa.

#### **1.2.1.1.1 Notas de prensa**

En el corazón mismo del ejercicio periodístico se encuentra la llamada “noticia” o “nota periodística”, de la que deriva la subespecie “nota de prensa” o gacetilla. Se inscribe la noticia en el espectro de los llamados “géneros informativos”, que son aquellos que, según Sabes y Verón (2008) “incluyen aquellos formatos que utilizamos en los diferentes soportes comunicativos que tienen como principal función informar a la audiencia, sin interpretación ni opinión por parte del periodista” (p. 32).

Esta presunta asepsia periodística se manifiesta, señalan los autores, a través del uso de la narración y la descripción, cuyo exponente principal es la “noticia” en su acepción genérica (una segunda acepción del término en el lenguaje periodístico es la del acontecimiento de carácter noticioso). Se trata de un género informativo básico en el que los hechos se narran y describen suscintamente, sin profundizar ni extenderse. Son concisos y directos porque suelen abordar acontecimientos producidos recientemente.

La noticia ha desarrollado tradicionalmente una estructura conocida como la “pirámide invertida”, aunque los medios digitales hayan puesto en entredicho esta forma de construcción (p. 53). En esta forma de organizar la información, lo más importante se ubica en primer plano, al inicio del relato, en tanto los datos secundarios van presentándose en orden de interés decreciente (las llamadas “5 W”). Por tanto, es una narración no cronológica. Aunque se suele prescindir de esta estructura en los medios digitales con la “pirámide normal”, puesto que el propósito es esconder lo más importante hasta el final de la lectura a fin de incrementar el tiempo de permanencia en una página, sigue siendo el modelo para la elaboración de las notas de prensa, sobre todo en el contexto de temáticas informativas conocidas como *soft news*.

Busto-Salinas (2018) desarrolla esa relación entre noticia y nota de prensa:

La nota de prensa no es considerada un género propio de la teoría periodística. Además, los expertos de relaciones públicas no han vinculado ambas partes completa y extensamente. Pese a ello, esta herramienta de los gabinetes de comunicación ha de componerse de la misma manera en que lo haría un periodista con el fin de que posea más posibilidades de publicación. En consecuencia, se debe volcar la teoría de la redacción periodística a la elaboración de las notas de prensa (p. 118).

La diferencia entre una noticia o nota informativa y una nota de prensa es el emisor, el destinatario y el propósito. A diferencia de la noticia o nota informativa, cuyo emisor es el periodista y cuyo destinatario final es el público, el ciudadano, la nota de prensa tiene como origen por lo general un gabinete de prensa, compuesto también por comunicadores y periodistas, pero cuyos destinatarios son los medios de comunicación. “La nota de prensa es la noticia a la que se aspira como si de una

comunicación directa se tratara (...) Se trata de escribir la noticia tal y como la publicaría si tuviera esa posibilidad.”, señala Yanes (2010, p.4).

De ese modo, el propósito de la nota de prensa no es en primer término informar al público final, sino convencer de la noticiabilidad de un hecho al periodista, que hará la doble función de receptor/emisor. No es tarea fácil, puesto que pelean un espacio de atención con muchas otras notas que provienen de las oficinas gubernamentales y de la sociedad civil.

Son muchas las notas de prensa que llegan diariamente a los medios de comunicación, y algunos estudios aseguran que sólo el 21% de estas informaciones llegan a publicarse. Por ello, es precisa una buena elaboración para que el periodista, que es receptor y emisor a la vez, decida que es merecedora de incluirse dentro de ese pequeño porcentaje. Y para conseguir que la actividad del gabinete de comunicación sea eficaz y gane credibilidad ante los medios informativos, además de disponer de personal cualificado, es necesario que todo el trabajo esté basado en la planificación, la coordinación y la seriedad (Yanes, 2010, p. 3).

Por ello es muy importante el estilo en que se redacte la nota de prensa, ya que es otro profesional de las comunicaciones quien finalmente la evaluará. Aunque deba mantener el carácter propio de la noticia o nota informativa –esto es, su concisión y claridad–, no debe significar el empleo de un lenguaje monocorde y aburrido, sino cuidar más aún que sea un texto capaz de llamar la atención, convocar el interés y la decisión de publicarse lo más cercanamente posible a la forma, términos y enfoque como ha sido escrito, con el mínimo de reelaboración.

Es decir, deben parecerse en fondo y forma lo más posible a una noticia que cualquier medio quiera publicar, apariencia y esencia de noticiabilidad. Porque, como recuerda Palencia-Lefler (2011), si una nota de prensa –el usa el término “comunicado de prensa”– se muestra marcadamente publicitario, lo más probable es que el medio de comunicación no lo acepte. Las técnicas de venta agresiva son contraproducentes en estos casos (p. 80).

Adicionalmente, Burgueño (2016) recuerda que por mejor redactada y enfocada que esté una nota de prensa, y por más que su potencial noticioso sea muy alto, “no sirve de nada si no termina en las manos adecuadas. Saber a quién enviarla es tan importante como saber elaborarla”, y en ese sentido resalta la importancia de los preciados listados de prensa o bases de datos, cuán actualizados, segmentados y seleccionados estén para realizar los contactos (p. 44).

#### **1.2.1.1.2 Comunicados**

La mayoría de manuales de géneros periodísticos y de relaciones públicas homologan los términos “comunicado de prensa” y “nota de prensa”, manejándolos como sinónimos. No obstante, en la práctica de la comunicación externa, cuando menos en el ámbito hispanoamericano, las agencias y gabinetes de prensa y comunicaciones manejan el término en un sentido diferenciado, estableciendo territorios semánticos propios para cada uno.

Así, según Carrasquilla (2019), el comunicado mantiene evidentes diferencias con la nota de prensa: la nota de prensa es informativa, mientras el comunicado es opinativo; cualquiera puede usar una nota de prensa, mientras el comunicado suele usarse en instituciones o corporaciones; el comunicado no debe exceder una hoja, mientras la nota de prensa puede extenderse a dos; y la nota de prensa no se publica

firmada por el ente emisor, en tanto que el comunicado sí. Se podría añadir que en el caso de la nota de prensa el contenido puede ser y de hecho suele ser reelaborado por el medio, en tanto que el comunicado se publica textualmente.

Oliver (2015), en el portal institucional de su agencia, añade a estas características diferenciales que el comunicado sea de uso más restringido, reservado para ocasiones específicas en que se requiere la voz institucional o corporativa para aclarar una situación o dejar sentada una postura, principalmente ante situaciones polémicas o cambios importantes, en tanto que la nota de prensa puede dar cuenta de la cotidianidad informativa con más frecuencia.

Esta desambiguación semántica concuerda con la clasificación que Palencia-Lefler (p. 79) realiza de los comunicados de prensa, entre los cuales el comunicado institucional al que se ha hecho referencia se utiliza en situaciones excepcionales y se identifica tanto con la nota aclaratoria (en situaciones de desinformación), como con la carta abierta (en situaciones de riesgo o promoción de ideas y valores) y el manifiesto (en situaciones de crisis). Así, la nota de prensa se ubicaría solo en el terreno de los comunicados de prensa informativos-anunciativos (en situaciones de normalidad y proyección de futuro).

En ese sentido Carrasquilla plantea el carácter perentorio del comunicado de prensa, pues busca atender hechos que revisten por lo general cierta gravedad, y la respuesta oportuna es tan importante como la respuesta correcta. El comunicado es, pues, la versión oficial, cuyo contenido equivale al de la declaraciones que puedan ofrecer los voceros de la institución en formatos audiovisuales. “Cuando más tardes en enviar un comunicado de prensa, más especulaciones habrá en torno al posicionamiento de tu marca o compañía”, señala.

En cuanto al estilo de redacción que un comunicado debe seguir, a diferencia de la nota de prensa, Méndez (2016) entiende que tratándose de un producto de opinión o argumentativo, el modelo a seguir no es el de la noticia o nota informativa, sino lo que llama “un estilo editorializante”, pues “el comunicado plantea una posición y da los argumentos para sustentarla” (p. 2).

### **1.2.1.1.3 Entrevista**

En el periodismo escrito, la palabra “entrevista” tiene dos acepciones: es tanto una herramienta de la investigación periodística (una conversación del periodista con la fuente), y así la entienden principalmente Sabés y Verón (p. 35); como un producto textual o género propiamente dicho, que suele clasificarse entre los llamados “géneros informativos”, según confirma Yanes (2003, p. 24).

En ambos casos, se trata de una forma de diálogo muy particular. Halperín (2012) lo describe de este modo:

La entrevista es la más pública de las conversaciones privadas. Funciona con las reglas del diálogo privado (proximidad, intercambio, exposición discursiva con interrupciones, un tono marcado por la espontaneidad, presencia de lo personal y atmósfera de intimidad), pero está construida para el ámbito de lo público (p. 23)

Señala además que esa dinámica tiene códigos preestablecidos en que el entrevistado sabe que está expuesto a la opinión del público, no hay un diálogo verdaderamente libre, la relación es asimétrica y la voz del entrevistado es más importante y la voz del entrevistador es en realidad un disparador de las declaraciones del personaje, aunque, valgan verdades, esa asimetría sea solo aparente puesto que

en todo momento el entrevistador es consciente que está guiando el diálogo y mientras eso se perciba menos, mejor.

Todo texto que aparece publicado en un diario, revista o periódico digital con las características formales del género llamado “entrevista” ha sido primero una conversación entre el reportero y el personaje, aunque ha debido pasar por un proceso de edición para ser publicado. Pero no funciona a la inversa, pues no todos los diálogos con una fuente conseguirán convertirse también en textos cuyas características correspondan al género entrevista. La mayor parte del tiempo, esas conversaciones con la fuente acabarán solo como breves declaraciones en notas informativas y reportajes, o como información de fondo. Lo indican Sabes y Verón (2008):

“Las entrevistas se pueden presentar en el formato tradicional de este género, es decir, a través de las habituales preguntas y respuestas en las que a veces aparecen o no otra serie de comentarios, a través de una noticia o de un reportaje con citas. Todas estas fórmulas son correctas para desarrollar este género” (p. 35)

No ocurre lo propio, sin embargo, cuando se trata de los formatos audiovisuales. Por lo general, sobre todo cuando es una conversación en vivo entre el periodista y el personaje, aunque también tratándose de una conversación grabada, este diálogo, por más breve que sea, es también la entrevista, sin posibilidad de mucha edición. Esto confiere a la entrevista radial o televisiva algunas ventajas y desventajas para los planes y objetivos comunicacionales de los gabinetes de prensa.

Entre las ventajas que hacen especialmente atractiva a las entrevistas como herramientas de relacionamiento, Burgueño (2016) señala tres: “la relación entre



entrevistador y entrevistado es directa, las declaraciones son individualizadas, los impactos en los medios son generalmente de calidad” (p. 46).

En ese sentido, la tarea de los gabinetes de prensa en la comunicación institucional o corporativa no reside en la elaboración de las entrevistas sino en su planificación y gestión en los medios de comunicación atendiendo solicitudes o buscando espacios para que se entreviste a los voceros, así como en su preparación para el encuentro con los periodistas, lo que se conoce como *media training*.

Por supuesto, señala Burgueño, serán más apreciadas aquellas entrevistas que se logran por iniciativa del gabinete de prensa que las que se conceden a propuesta del periodista (p. 46).

Las oficinas de Comunicaciones e Imagen Institucional necesitan evaluar con una mirada estratégica la pertinencia o no de que un vocero en particular conceda una entrevista al medio de comunicación que lo solicite. Asimismo, frente a una situación en particular, especialmente en casos de contención de crisis, es necesario buscar espacios para los voceros a fin de instalar mensajes que generen una corriente favorable de opinión pública. Tales decisiones estratégicas requieren, además, un mapeo de los medios, horarios y periodistas más apropiados, en busca de la mejor oportunidad comunicativa posible con el mínimo de riesgo de impactos negativos.

Porque toda exposición mediática a través de una entrevista significará siempre un riesgo comunicacional de impactos negativos, que el *media training* general y específico buscará reducir a cero. Por eso es necesario considerar siempre el costo-beneficio de la exposición, tomando en cuenta además que, en el caso de la comunicación externa pública, las demandas de transparencia y el derecho a la información convierten muchas veces esa exposición en una situación ineludible.

La preparación involucra en este caso no solo la del entrevistado o vocero, sino también la del periodista, a quien se debe brindar toda la información a la mano en un intento por influir en el curso de las preguntas y temáticas. Por cierto, recuerda Burgueño que aunque no es frecuente que el periodista brinde sus preguntas o cuestionario, es lícito igual solicitar información sobre el contenido en general, así como el tiempo que se tendrá disponible, la fecha de publicación si es escrita, entre otros aspectos prácticos que colaboren a la transparencia y el *fair play* (p. 47).

### **1.2.1.2 Publicidad**

El diccionario de la RAE admite hasta tres acepciones para la palabra publicidad: cualidad o estado de público; conjunto de medios que se emplean para divulgar o extender la noticia de las cosas o de los hechos; y divulgación de noticias o anuncios de carácter comercial para atraer a posibles compradores, espectadores, usuarios, etcétera. González y Prieto del Pino (2009) consideran que se trata de una definición demasiado restrictiva y estrecha, pues deja fuera alcances de la publicidad que no se limitan a lo meramente comercial (p. 15).

La definición que proponen es “Comunicación que tiene por objeto promover entre los individuos la adquisición de bienes, la contratación de servicios o la aceptación de ideas o valores” (p.16). Destacan las autoras que sin los medios de comunicación de masas, el concepto moderno de publicidad no existiría (p. 17); que necesita contar con tres componentes, que son: producto (o servicio o idea), anuncio y pago; y que, sin duda, entre las vertientes de la comunicación, es una de las que – paradójicamente– más publicidad negativa tiene, pues se le considera engañosa, manipuladora, invasiva y consumista (pp. 19-24).

Esa ampliación de los alcances publicitarios al espacio de las ideas o valores ha dado pie a la existencia de una variante conocida como la “publicidad social”. Para desambiguar el terreno en que se funden ambas palabras, Feliu (2004), plantea tres distinciones: lo social *de* la publicidad o función social de la publicidad; lo social *en* la publicidad o publicidad con causa; y la publicidad de lo social, o publicidad social (p. 3).

Pero ¿qué se entiende por social en el contexto de la publicidad? Alvarado (2009) lo plantea con mucha claridad:

“Lo social” no es otra cosa que el conjunto de temas relacionados con los parámetros de bienestar y mejora establecidos por las instituciones dominantes en un determinado contexto, vinculados a su vez a los valores sociales compartidos por los ciudadanos que viven en ese determinado espaciotiempo (p. 132).

En ese sentido, Sorribas y Sabaré (2006) recuerdan que no se trata de un fenómeno nuevo, puesto que se pueden rastrear campañas publicitarias desde la antigua Grecia y Roma, dirigidas a liberar esclavos, lo mismo que en el mundo del siglo XIX con los movimientos abolicionistas o los que buscaban el derecho al voto de la mujer. Pero la publicidad de las causas sociales emergerá como una especialidad publicitaria alrededor de los años 1950, y su definición primaria se deben a Kotler y Zaltman, en 1971. Al abordar las condiciones que permitieron esta irrupción, establecen una serie de hechos que se pueden sintetizar hablando del auge del ciudadano-consumidor moderno (p. 2).

Entre las entidades que hacen uso de la publicidad social destacan sin duda las organizaciones no gubernamentales y movimientos cívicos ciudadanos (aunque

no estén fuera las corporaciones, con el auge de la responsabilidad social empresarial, y los partidos políticos); sin embargo, el desarrollo de la comunicación pública ha demandado también este recurso convirtiendo a la administración pública en un permanente y necesario anunciante social de su interacción con el ciudadano, aunque es importante señalar a juicio de Sorribas y Sabaré que no toda la publicidad estatal tiene carácter de publicidad social.

En este marco, bajo objetivos tan diversos como son el meramente informativo, el persuasivo, el llamado a la acción y el cambio de hábitos, dos herramientas destacan entre las más usadas por las organizaciones de carácter público, en función de su menor costo y su amplia eficacia.

#### **1.2.1.2.1 Publicidad estática**

La publicidad estática o publicidad exterior fija es aquella que se apoya en soportes publicitarios físicos que se ubican en espacios abiertos y que no pueden ser objeto de reubicación o reacomodo. En su tesis doctoral, Brevia (2007) la ubica como uno de los medios publicitarios convencionales o tradicionales, y destaca su heterogeneidad, es decir, la variedad de soportes que se consideran parte de la publicidad estática, así como su búsqueda proactiva de audiencia: es el anuncio el que va al público (p. 45).

La misma autora cita la clasificación que *Infoadex, estudio de la inversión publicitaria* realiza de la publicidad estática exterior, porque se trata de categorías que son unánimemente aceptadas por el ámbito publicitario. Se refiere a: 1) Gran formato, en que se incluyen las carteleras convencionales y las de nuevos formatos luminosos y giratorios, así como los monopostes y vallas; la de mobiliario; 2) la de cabinas telefónicas; la de mobiliario exterior e interior, como son las marquesinas, columnas,

mupis, mástiles de banderas, paneles electrónicos, relojes termométricos y otros elementos de señalización vertical; 3) la de medios de transportes; y 4) otros, como la publicidad en estadios o la aérea (p. 55).

Por su parte, Gómez y Puentes (2010) destacan la sorprendente versatilidad y capacidad de adaptación que ha mostrado en las últimas décadas este tipo de publicidad, a la que se daba por obsoleta en algún momento (p. 1). Ciertamente, una serie de objeciones no menores, relacionadas con la contaminación visual y el deterioro paisajístico y medioambiental que traían consigo, alimentaron los malos presagios para la publicidad estática exterior (p. 2); a lo que se sumaba el auge de la internet y las redes sociales como una competencia difícil de superar.

Sin embargo, importantes cambios en los hábitos urbanos de las familias han contribuido a su nuevo auge, de la mano con el desarrollo de nuevos soportes ecoamigables y menos invasivos como las vallas digitales: las dinámicas socioeconómicas y laborales han llevado a que tanto hombres como mujeres salgan y se desplacen fuera de sus hogares con más frecuencia y por más tiempo que en las décadas precedentes (p. 3).

Este repunte, sin embargo, se vio frenado con la llegada de la pandemia por el Covid-19, que golpeó a la publicidad *outdoor* con un decrecimiento del cincuenta por ciento, según cifras publicadas por Moisés Navarro en el diario *Gestión* (2021). No obstante, el mismo informe vaticina para el año 2022 una recuperación de la inversión publicitaria en exteriores a niveles prepandémicos, gracias a los factores mencionados de un mayor flujo de público y vehículos en las zonas urbanas.

#### **1.2.1.2.2 Publicidad digital**

Pero si algún cambio en los hábitos de consumo de publicidad significó la crisis global por la pandemia del Covid-19 es la instalación definitiva de la publicidad digital como el principal motor de crecimiento del sector. Rafael Sotelo señala en el portal M4rketng Ecommerce (2022) que el crecimiento de 8,7 por ciento en la inversión publicitaria mundial se explica por el impulso del sector digital, que alcanza ya más de la mitad de la inversión total (55,5 por ciento).

¿Cómo se llegó a este punto? La evolución ha sido vertiginosa, está en constante crecimiento y todo lo que se escribe sobre ella resulta obsoleto al cabo de pocos años o meses. Lavandeira (2014) observaba con atención esta veloz evolución, que de acuerdo con su análisis desafiaba la definición que veinte años atrás habían hecho Vestergaard y Schroder sobre la publicidad, caracterizándola como “un proceso comunicativo verbal o no verbal, público y unidireccional” (p. 258). Ahora, de acuerdo con la autora, la unidireccionalidad había perdido vigencia para ofrecer la interactividad.

Convoca la atención de esta autora la gran variedad de recursos (juegos, test, blogs, sitios interactivos y lúdicos, banners, skycraper, pop up, pop under, layer, etcétera) y las infinitas posibilidades de productos, servicios o ideas que pueden publicitarse a través de estos recursos digitales, refiriéndose a casos emblemáticos de ese momento, que resultaban novedosos, así como servicios como Google AdWords. Resalta el rol de los videos virales en la consolidación de la publicidad digital y también de la nueva gramática y semántica de la red (pp. 259-260).

No obstante, en ese instante, el fenómeno de las redes sociales apenas si tomaba impulso, con las enormes repercusiones que tendría a nivel de publicidad digital pública y publicidad política, y con la consolidación de la figura del influencer.

En el primer caso, el escándalo de Cambridge Analytica incendió las praderas políticas en los Estados Unidos en la elección de Donald Trump como presidente de los Estados Unidos y puso en entredicho las políticas de Facebook y de su creador Mark Zuckerberg, errores admitidos en el uso manipulador de los datos de sus usuarios. El escándalo le costó a esa empresa 37 000 millones de dólares en un solo día y obligó a ajustes en sus políticas y cambios societarios y corporativos.

En el segundo, se trata de los “nuevos líderes del opinión del siglo XXI”, según Rodrigo, Rodrigo y Sastre (2021), quienes ubican en este espacio tanto a los influencers reales como a los virtuales, que son perfiles no reales que crean historias con el fin de ser imitados en sus intereses y prácticas (p. 77). El estudio de los seguidores de estos últimos ha permitido a la publicidad digital ser mucho más específica en la elaboración de mensajes y conductas, con segmentaciones de audiencias muy finas y precisas, lo que ha disparado el interés por ellos como plataforma comercial.

### **1.2.1.3 *Comunicación externa interinstitucional***

Al momento de plantear una definición para la comunicación estratégica, estableciendo sus territorios conceptuales y prácticos en relación con especialidades como el marketing, la publicidad, el desarrollo organizacional, el lobby, las relaciones públicas y la comunicación corporativa, Tironi y Cavallo (2006) reconocen que las diferencias pueden ser a veces muy sutiles (p. 41). De hecho, el ejercicio de desambiguación podría haberse extendido también a la comunicación organizacional por un lado o incluso a los del periodismo por otro.

La hibridez es una marca de la posmodernidad, como nota Blanco et.al (2021):

El fenómeno de la hibridación parece un efecto de la era contemporánea, sin embargo, hay “superespecializaciones híbridas” (Kaplún, Martínez y Martínez, 2020) de larga trayectoria, por ejemplo, en el ejercicio del periodismo económico y cultural. Además, la transversalización de perspectivas entendidas tradicionalmente como de otros campos aparece de manera instituyente en el ejercicio profesional de la comunicación. Este es el caso de los estudios de género, de desarrollo o de ambiente (p. 15)

La comunicación entre instituciones o comunicación interinstitucional se muestra como un espacio en que, por sus características, esta hibridez se desarrolla con naturalidad, y eso puede explicar la escasa teorización que se ha desarrollado sobre ella, sobreentendiéndose que le son aplicables las que provienen de otras áreas de especialización comunicacional, al hallarse en un cruce de caminos, entre la comunicación organizacional, las relaciones públicas, las relaciones institucionales y el desarrollo organizacional.

Ya hace algunas décadas Molestina (1977) reclamaba un espacio para la discusión de la comunicación interinstitucional, pues encontraba este vacío en la reflexión comunicacional de su tiempo: “Una de las mayores lagunas de la investigación sociológica actual es el estudio de las relaciones interinstitucionales” (p.10). El relacionamiento interinstitucional, a su juicio, estaba marcado por la atomización y veía en las perspectivas de crecimiento organizacional una agudización de esa fragmentación en la comunicación entre las instituciones (p. 11).

Preclaramente trazó un posible camino en contraste con la comunicación interna, que sí cuenta con un corpus teórico ampliamente desarrollado:



Es aceptable, entonces, el que la comunicación inter-institucional deba hacer uso de los mismos medios que aquella a nivel intra-institucional, es decir: selectividad en los canales, velocidad y eficiencia en el flujo, delegación de autoridad, determinación común de las metas e identificación con un objetivo común (p. 12).

La comunicación interinstitucional ha seguido desde entonces otros derroteros, no obstante lo cual, la tendencia a la hibridación ha dado oportunidad para que los puentes se tiendan aunque sin la centralidad que reclamaba el autor costarricense.

La interdependencia ha suplido ese vacío. Fuguet (2015) entiende por eso que el concepto de networking es vital en la comunicación interinstitucional. “Todas las instituciones tejen redes. Se intercomunican en función de darle vida a su misión. Ofrecen o reciben mensajes, servicios, productos o insumos, sean tangibles o intangibles”, (párrafo 1).

En ese sentido, a pesar de la distancia temporal, Fuguet (2015) concuerda con Molestina (1977) al indicar que en su relacionamiento comunicacional, las instituciones deben echar mano de las herramientas propias de otras áreas de la comunicación organizacional, como por ejemplo, los instrumentos de diagnóstico, a fin de establecer cuál es el clima comunicacional, los actores clave y las fortalezas y debilidades, para que los procesos fluyan adecuadamente, en especial ante situaciones de crisis, como la que la administración pública de todos los países enfrentó con la pandemia de la Covid-19.

#### **1.2.1.3.1 Alianzas estratégicas**

Como se ha dicho, la comunicación interinstitucional toma sus premisas teóricas y metodológicas de diferentes disciplinas, entre ellas los estudios organizacionales y las relaciones públicas, en que convergen a su vez aportes de distintas ciencias como la sociología, la antropología, la historia, la psicología, entre otras. Las alianzas estratégicas se han estudiado principalmente desde la gestión de empresas (Martín y Martínez, 2004, p. 202).

Se puede definir a la alianza estratégica como “un tipo de acuerdo organizacional que facilita la existencia de relaciones cooperativas en curso entre múltiples empresas” (Rojas, Rincón y Mesa, 2014, p. 284). El auge de las alianzas estratégicas empresariales se explica por la “incertidumbre y las oportunidades del mercado”, y se caracterizan porque cada organización mantiene su autonomía, aunque desarrollan interdependencia. Entre los beneficios de esta herramienta se cuentan: 1) mayor posicionamiento y recursos; 2) legitimidad y competencia; 3) potenciamiento mutuo; 4) menor incertidumbre frente al mercado (p. 285).

Estas características, traspoladas al ámbito de las comunicaciones públicas, llevaron a que en una situación de crisis global, provocada por la pandemia del Covid-19, las organizaciones se vieran en la necesidad de establecer vinculaciones que supusieron verdaderas alianzas estratégicas. Al estudiar las estrategias de comunicación de crisis, Crespo y Garrido (2020) rememoran que, en el caso de España, si bien al principio se consideró centralizar la comunicación oficial en el ministro de Sanidad, luego se comprendió la necesidad de que se apelase a un “sistema más coral” (p. 15) mediante un comité de crisis ministerial, aunque eso no se replicó en otros países. Aun así, las dinámicas comunicativas se ampliaron a otras instancias subnacionales, así como a otros organismos expertos.

Imposible navegar en solitario en crisis de tal dimensión, explican Urbina-Medina et al (2016):

La Comunicación en situaciones de crisis y brotes epidémicos es un proceso interactivo de intercambio de información y opinión entre personas, grupos e instituciones; suele incluir múltiples mensajes acerca de la naturaleza del riesgo o expresar preocupaciones, opiniones o reacciones acerca de los mensajes sobre el riesgo o de los arreglos legales e institucionales para la gestión del riesgo (p. 113).

Entre los dos grandes tipos de alianzas estratégicas en función del valor que generan, las de diversificación y las de sinergia (Rojas, Rincón y Mesa, 2014, p. 293), la que se ajusta mejor a las instituciones públicas es la segunda, en razón de que la labor conjunta de mutuo beneficio se puede realizar sin que eso implique alguna fusión, inviable en el caso de las distintas instancias de la administración pública y de sus gabinetes de comunicación.

Finalmente la supervivencia exitosa de las alianzas estratégicas requiere de “mantener un equilibrio dinámico entre sus elementos, ya que dichas situaciones son caracterizadas por fuerzas adaptativas y fuerzas evolutivas” (Martín y Martínez, 2004, p. 193).

#### ***1.2.1.3.2 Estrategias de comunicación***

En el marco de la comunicación interinstitucional, además de las alianzas estratégicas, es factible la aplicación de otras estrategias comunicativas de acuerdo con los objetivos comunicacionales análogos a los de la comunicación interna, aunque en este caso bajo la consideración del mutuo fortalecimiento de la misión

institucional, con el propósito de “motivar, comprometer y retener” (Burgueño, 2016, p. 59).

Son aplicables asimismo las distintas herramientas, transversales, verticales y horizontales, con preferencia de las últimas, entre las que se cuentan principalmente las entrevistas y reuniones, dado su carácter bidireccional y su utilidad para desarrollar sentido de pertenencia y la transmisión de datos relevantes (p. 67). Sin embargo, tomando en consideración las jerarquías y formalidades de la administración pública, conviene igual desarrollar herramientas de tipo vertical descendente como los comunicados internos, por email por ejemplo, personales o a grupos o categorías de profesionales (p. 65).

Y es que, como señala Unicef (2006), no hay exageración en decir que ningún proyecto de desarrollo, sin importar el ámbito en que se realice (comunicación institucional gubernamental, comunicación institucional de la sociedad civil o medios de comunicación), puede prescindir de los comunicadores, cuya intervención se gesta en distintos niveles, desde el diseño general del proyecto hasta los propios procesos comunicacionales (pp. 37-38).

## CAPÍTULO II

### DESCRIPCIÓN DE LA EXPERIENCIA PROFESIONAL

#### 2.1 Antecedentes de la experiencia profesional

Al iniciar el presente trabajo de suficiencia profesional, he cumplido ya treinta y un años en el ejercicio del periodismo y las comunicaciones. Tras culminar satisfactoriamente mis estudios en la Escuela de Ciencias de la Comunicación de la Universidad de San Martín de Porres, que cursé entre los años 1985 y 1990, tuve mi primera oportunidad como periodista el año 1991 en la desaparecida Radio Selecta, en la que cumplí labores como reportero en el área de Deportes, bajo la Dirección General de Augusto Alegre, y la Dirección de Prensa de Cecilia Pinglo.

Inmediatamente después pasé a cubrir la fuente de Espectáculos en algunas publicaciones. La primera de ellas, la revista *Teleguía* (del mismo grupo empresarial de Radio Selecta y bajo la misma Dirección General y de Prensa), líder en su momento en este rubro, que por entonces gozaba de un amplio público con el auge de la televisión y la producción de telenovelas, así como de los grupos nacionales de rock y pop. Dos años después, fui convocado por Luis Rivero, propietario de la Editora Ribal, para la Dirección de su revista *Pantalla*; en esa posición, propuse la creación de la revista *Cheverengue*.

Editora Ribal me confió asimismo la edición general de otras publicaciones, entre ellas una revista policial –fuente con la que tomo contacto por primera vez– así como de otras temáticas funcionales al desarrollo empresarial de la editorial. La

década de los años noventa fue de gran auge para las revistas como medios de comunicación de mayor profundidad y gran popularidad.

En ese contexto, surgieron también publicaciones desarrolladas directamente por marcas importantes con el fin de alcanzar a su público objetivo, y así es como Jeans Apache, dirigida por el empresario Ricardo Chiroque, me encomienda el desarrollo de la revista *Show Time Magazine*, de su propiedad. La demanda de mis servicios profesionales no se circunscribió únicamente al ámbito periodístico, sino que se fue ampliando también a otros requerimientos editoriales como la publicación de almanaques deportivos para distintas empresas.

Precisamente gracias a esa trayectoria en el mundo editorial, que me permitió desarrollar versatilidad en el manejo de diversos contenidos, es que en el año 1998 doy el salto al mundo de la televisión. El legendario periodista Guillermo Thorndike, a la sazón flamante director de Prensa de Frecuencia Latina –hoy Latina, a secas– había convocado a un gran equipo de periodistas para el desarrollo de un nuevo, aunque efímero, noticiario matutino, Impacto Hoy, que encomendó al experimentado Armando Campos, aunque de primera mano estuvo a cargo de Julián Cortez. Sin embargo, aunque mi encargo inicial fue desarrollar libretos para ese programa, pronto se presentó la oportunidad de volver al reporterismo, esta vez en la pantalla chica.

Así, formé parte del exitoso equipo de reporteros que, bajo la dirección de Thorndike, entre 1998 y 2001, devolvió a 90 Segundos el liderazgo indiscutible del horario nocturno, con despliegues de coberturas especiales y ratings insuperables. Esta etapa de mi carrera periodística, bajo la jefatura de experimentados periodistas como Owen Castillo, subdirector de Noticias, será de gran importancia para el contacto directo con las realidades sociales más crudas y desafiantes, así como el

desenvolvimiento en la asesoría en comunicación política y en la gestión pública, aunque de la orilla de quienes tenemos el encargo como periodistas de preguntar y cuestionar. Una perspectiva que, más adelante, será crucial en mi desempeño en el campo de las comunicaciones institucionales en el ámbito público.

Además, como parte de mis funciones en el *staff* de reporteros del área de Prensa de Frecuencia Latina, recibí el encargo de Guillermo Thorndike de jefaturar ocasionalmente la Mesa de Informaciones, turnos que cumplí con gran satisfacción pues me permitieron regresar al manejo de equipos de trabajo que ya había desarrollado en el mundo editorial, y seguir así acopiando experiencias en un ámbito tan competitivo como es el del periodismo televisivo diario, que más adelante me serían de extraordinaria utilidad al momento de comandar una gerencia de comunicaciones.

La experiencia en Canal 2 concluyó en 2001 cuando recibí la propuesta de América Televisión, a través de recibí del productor Jean Pajuelo y del director Ronald Velarde, para integrarme a su equipo de prensa, encargo que desarrollé hasta el año 2004. Mis labores consistieron en la cobertura diaria como reportero, pero a partir de 2002 se extendieron a las de corresponsal para la cadena internacional Telemundo, informando al planeta sobre el acontecer peruano.

De América Televisión pasé en 2005 a otro de los grandes de la televisión peruana, Panamericana Televisión, como reportero en distintos espacios atendidos por el área de Prensa del canal, que dirigía Alejandro Guerrero, con la producción de Jean Pajuelo. Mi labor en Panamericana en este primer ingreso concluyó cuando, nuevamente, fui convocado por Guillermo Thorndike a RBC Televisión para un encargo de gran importancia: la Dirección General de Prensa, en un relanzamiento

de dicha televisora. Fue un periodo en que el legendario Canal 11 tuvo uno de sus mejores momentos, y mi tarea incluía tener a cargo el noticiario central, así como los avances informativos, pero además también la conducción de esos mismos espacios, al alimón con la periodista Karen Herrera.

Un año después, en 2009, ingresé al equipo de la televisora del Estado peruano, TVPerú, en la que me encargué de la producción del informativo matutino y de la realización de informes especiales, por encomienda de su productor general Jean Pajuelo y su director Alfredo Donayre. En 2011, convocado por el director Augusto Thorndilke, reingresé a Panamericana Televisión como reportero principal del área de Prensa. Hice una pausa en 2012 y regresé por tercera vez en 2013, invitado por el director Renato Canales y la productora Patricia Pinto, para permanecer hasta 2016, esta vez para realizar informes especiales. Los últimos años en Canal 5 habían incluido amplias coberturas electorales y políticas, que me permitieron gestar nuevas perspectivas tanto a nivel profesional como social. Se avecinaban giros de timón hacia nuevos rumbos.

Así es como en agosto de 2016 decido aceptar la propuesta del entonces alcalde distrital de Ventanilla, Omar Marcos, y el gerente general José Luis Pinto, para trabajar en su gestión a cargo de la Gerencia de Comunicaciones, labor que cumplí con él hasta el fin de su gestión. Desarrollé también labores comunicacionales en la campaña electoral para la alcaldía provincial, y culminadas las elecciones, recibí la propuesta del nuevo alcalde de Ventanilla, Pedro Spadaro, y su gerente municipal, Fredy Mayta, para quedarme un periodo más como gerente de Comunicaciones, labor que he cumplido hasta este 2022.



## **2.2 Contexto de la experiencia profesional**

Cuando ingresé a la gestión pública el año 2016, la coyuntura sociopolítica del país era muy distinta a la que viviríamos tres años después con el inicio de la crisis por la pandemia de la Covid-19. En el Perú, no habíamos atravesado por ninguna experiencia parecida, pese a tratarse de un país azotado en varias oportunidades por una serie de epidemias y brotes, y estar permanentemente amenazados por enfermedades endémicas.

Un pálido recuerdo al respecto podría haber sido la epidemia del cólera, a fines de los años ochenta. Pero ni siquiera la más cercana pandemia por el virus de la influenza H1N1, entre 2009 y 2010, que tuvo en nuestro país 10 381 casos y cobró la vida de 312 compatriotas, permitió avizorar ni lejanamente la tragedia que viviríamos y los desafíos que plantearía en materia comunicacional.

El foco de atención de la gestión del alcalde de Ventanilla estaba puesto, por eso, en otras prioridades.

Por un lado, estaba el contexto macro político; después de un periodo de tregua que coincidió con la preocupación por los estragos del fenómeno de El Niño, la situación estaba marcada por la crisis de gobernabilidad, sobre todo a partir de 2017–2018, cuando se produjeron los sucesos que acabaron con la renuncia del presidente Kuczinsky, el ascenso de Martín Vizcarra, el escándalo de los llamados “cuellos blancos” que remeció el ámbito político y judicial con tentáculos en el primer puerto, el referéndum para las reformas políticas y la disolución del Congreso.

Por otro lado, en el contexto sociopolítico local en Ventanilla, como primer año de la nueva administración edil, 2019 estuvo orientado a la recuperación de la ciudad,

en particular en lo que se refiere a servicios públicos, reorganización sobre la que la Gerencia de Comunicación centralizó sus mensajes.

Para 2020, en cambio, el plan preveía concentrarnos como gestión municipal en el desarrollo de infraestructura, grandes obras para el distrito como la creación del parque Bicentenario y del parque de la Naval, aspecto cuya difusión sería objetivo principal de la labor en nuestra área: que la población supiera en qué se está invirtiendo el presupuesto.

Todo eso se paralizó el día en que se declaró la emergencia por la Covid-19.

### **2.3 Desarrollo de la experiencia profesional**

Del primer caso reportado por el Minsa, el 6 de marzo de 2020, al inicio del estado de emergencia sanitario y la declaratoria de la inmovilización social obligatoria transcurrieron poco menos de dos semanas.

La velocidad de propagación y lo rápido que iba colapsando el sistema sanitario, además de los desafíos para la vida comunitaria tanto en los aspectos de la salud física y mental como en los temas sociales y económicos, fueron factores que obligaron a cambiar de inmediato el foco de atención de la gestión en la municipalidad de Ventanilla, y por consiguiente a replantear también el trabajo comunicacional, sus objetivos y estrategias, en un contexto impredecible, de pronóstico reservado, echando mano de las herramientas más adecuadas de acuerdo con la evolución imprevisible de la crisis.

Había muy poco escrito respecto del manejo comunicacional de crisis sanitarias en situaciones de magnitud global, con gran peligro para la vida humana y enorme repercusión en la vida local, especialmente para los sectores más

vulnerables. Una dinámica de mutua retroalimentación de ambas esferas sociales, en la que cada decisión e información podía escalar en ambos sentidos e influir en la conducta de la población.

Qué comunicar, cómo comunicar, cuándo comunicar, para qué y por qué hacerlo, desde qué voz y hacia qué destinatario, a través de qué medios o recursos, fueron preguntas que nos interpelaron de manera mucho más apremiante, consciente y constante como gestores de la comunicación y la imagen institucional de un municipio como el de Ventanilla, pues cada respuesta y decisión repercutiría en la ciudadanía, para bien o para mal, directa o indirectamente.

Debíamos ser también muy prudentes en el manejo interinstitucional en un momento en que millones de vidas humanas podían depender de la apropiada articulación de esfuerzos y sinergias en el sector público, entre gobiernos locales, regionales y central, y también con el sector privado.

Esas decisiones se vieron reflejadas en la forma en que manejamos las herramientas de la comunicación externa elegidas.

### **2.3.1 La difusión**

La difusión que realizamos en ese nuevo escenario no debía atender solamente, como en situaciones ordinarias, el interés de la población, sino que ahora era también imprescindible captar la atención de las autoridades del Gobierno central y de la población nacional, para asegurar el apoyo con recursos.

En ese sentido, consideramos utilizar las notas de prensa y los comunicados como las herramientas apropiadas para dar a conocer con inmediatez las decisiones adoptadas en materia de prevención y seguridad.

Tomaré como ejemplo el comunicado que publicamos el 14 de marzo de 2020. Si bien el decreto del Estado de emergencia sanitaria por parte del Gobierno central se había publicado el 11 de marzo, tres días después el Ministerio de Salud alertaba del posible contagio de 43 niños en el populoso distrito de Comas. Sin embargo, a pesar de haber concluido la temporada de playas, la población del distrito seguía acudiendo a ellas con frecuencia.

Ventanilla cuenta como nueve kilómetros de costa y un balneario de kilómetro y medio al que concurren bañistas no solo de sus cuatrocientos mil habitantes, sino también de Puente Piedra, Santa Rosa y el Callao. Frente a la posibilidad de contagios, la municipalidad decidió cerrar al acceso a las playas y prohibir su uso. De inmediato, con celeridad, se realizó la difusión del comunicado en mención, por todas las vías posibles; en especial a través de los medios locales, pero también mediante los medios de alcance nacional.

El resultado de esta importante medida y de su rápida divulgación fue la atención del Gobierno central, que la felicitó públicamente y entendió la importancia de atender ese frente. Lo propio ocurrió con los demás distritos costeros de Lima y el resto del país, que replicaron el cierre de las playas en virtud de un decreto supremo publicado en ese sentido el 16 de marzo.

Otro ejemplo de esta labor de difusión, fruto del análisis y la proactividad, ocurrió después de empezar el confinamiento social obligatorio. La municipalidad de Ventanilla detectó un aspecto crítico en la lucha contra el Covid-19 en el distrito: la falta de agua potable en los asentamientos humanos. No debemos olvidar que parte importante del protocolo sanitario consistía en el apropiado lavado de manos, pues

todavía no se conocía cuál era el principal factor de contagio, si los fómites en las superficies, las gotículas o los aerosoles.

Esta dificultad sin duda sería compartida con la mayoría de distritos de Lima y Callao. Solo en Ventanilla existen alrededor de cuarenta asentamientos que deben comprar el agua a camiones cisterna. El confinamiento cortó ese suministro. La respuesta del alcalde Pedro Spadaro fue la gestión de una alianza con Sedapal para distribuir diariamente catorce camiones cisterna de manera gratuita a la población que lo requiriese.

Esta iniciativa necesitaba inmediata difusión por varias razones. Primero, porque era necesario dar tranquilidad a la población de los asentamientos humanos acerca del suministro propiamente dicho, al que había perdido acceso. Necesitaba conocer que el líquido esencial no iba a faltar. Ya estaba sometida a un enorme estrés con la posibilidad de contagio, el aislamiento obligatorio y la suspensión de sus labores de supervivencia, no necesitaba que se le agregue un factor más. Segundo, porque requería saber también el modo en que esta distribución se realizaría, con cronogramas y horarios, para tomar sus precauciones.

La Gerencia de Comunicación atendió esa necesidad informativa distribuyendo notas de prensa a los medios locales, sobre todo a los que son más utilizados en las zonas afectadas por la carestía y los digitales. El mensaje enfatizaba la transparencia con que se realizaría el reparto del agua de manera gratuita. Pero un tercer propósito fue siempre lograr la atención del Gobierno central y los gobiernos locales, a fin de colaborar con el grano de arena de la experiencia desarrollada en Ventanilla con una mejor gestión pública, en un escenario que requería solidaridad.

En este tercer propósito consideré, como gerente de Comunicaciones, que la mejor herramienta para lograrlo, de cara al país y a las autoridades del Ejecutivo nacional, era la entrevista. Y que sea la propia autoridad máxima quien deba difundir la información. El objetivo fue transparentar lo que la gestión edil hacía con los recursos proporcionados por el Gobierno central para la emergencia. Una situación de esta magnitud demandaba ofrecer todas las garantías a la ciudadanía de que sus autoridades estaban comprometidas con su bienestar.

Tenemos como ejemplo el caso del millón de soles que proporcionó para elaboración de canastas de víveres. A través de los principales canales de la televisión abierta, se gestionaron enlaces en directo con reporteros y comunicación con los conductores.

El informativo 90 Segundos, de Latina, con el *hashtag* #yomequedoencasa, difundió una transmisión en vivo titulado “Reparten 12 mil canastas de víveres para vecinos” desde el Centro de Formación Deportiva, un reporte que resalta y visualiza las compras realizadas. El reportero anuncia que será el propio alcalde Pedro Spadaro quien explicará cuánto valen, qué contienen, cuántas personas trabajan en el armado y cuándo se van a entregar.

El núcleo del mensaje que preparamos como ayuda memoria para el alcalde insistía en que el íntegro del millón de soles recibidos sería destinado a la compra de los víveres. Descartaba en vivo Pedro Spadaro que se estuviese usando en gastos operativos, bolsas o cualquier otro ítem, e informaba que el valor de la canasta era de ochenta soles y alcanzaría para doce mil quinientas canastas. ¿Por qué no veinticuatro mil canastas de cuarenta soles?, preguntó el reportero, y el alcalde tenía

la respuesta: porque el instructivo del Ejecutivo establecía que el mínimo del valor de cada canasta debe ser de ochenta soles.

Explicaba, además, ante el requerimiento del periodista, que para evitar la corrupción se había enviado oficios a la OSCE, a Contraloría de la República y al Ministerio Público para que estén presentes en el proceso, y que personal de Contraloría se encontraba presente junto con la comisión de veeduría, integrada por regidores de oposición, representantes de la sociedad civil y de la iglesia.

Esta fue la oportunidad, también, en que el alcalde anunció la forma de distribución de las canastas que adoptaría nuestra gestión: después del toque de queda, con todos los vehículos de la municipalidad y con el apoyo de la Policía Nacional y de la Fuerza Armada.

“No podemos esperar más”, señaló Spadaro para 90 Segundos (Latina, 2020). Añadió que para la distribución se habían elaborado listas tamizadas por los propios vecinos, descartando a quienes ya habían recibido alguna clase de ayuda o recibían alguna clase de recursos de otros programas sociales.

Era imprescindible sostener mensajes claros en torno de la transparencia con el uso de recursos y de la hora en que lo haríamos, en circunstancias tan delicadas, pues, por una parte, se produjeron olas desinformativas en redes sociales sobre supuestos repartos secretos y también acciones de sabotaje. Y, por otro lado, puesto que el Gobierno central no siempre ofreció instrucciones precisas ni desembolsos oportunos, generándose mucha confusión. Solo informaba que estaban destinando una determinada cantidad de dinero, pero no se sabía ni cuándo ni cómo y, en algunas jurisdicciones, nunca llegó o demoró demasiado.

Esta entrevista y otras similares se repetirían en los distintos medios de comunicación, a lo largo de todos los procesos relacionados con el trabajo social y las tareas sanitarias de prevención y atención durante todo el estado de emergencia, en tándem con las otras estrategias de difusión: las notas de prensa y los comunicados, evitándose la desinformación en los canales digitales ya mencionada.

Así, la Gerencia de Comunicaciones pudo cumplir los objetivos trazados, otorgando información oportuna y seria, que diese calma a los ciudadanos en una situación de características extremas y asegurando posicionamiento real en el escenario local como ejemplo de gestión íntegra y comprometida con el sagrado encargo recibido en las urnas. Y lo que es mejor: este estilo de gestión de recursos y de gestión de información fue replicado por otros municipios distritales y provinciales.

### **2.3.2. Publicidad**

En lo que respecta a la Publicidad, tanto estática como digital, decidimos orientarla fundamentalmente a replicar las directivas y disposiciones provenientes de las distintas instituciones involucradas en el combate contra la Covid-19, esto es del Ministerio de Salud, de la Dirección Regional de Salud del Callao y del Directorio de la Municipalidad Distrital de Ventanilla.

Mientras que la difusión se ocupaba de los hechos y novedades en torno de la pandemia y su correlato en las decisiones hacia la comuna, así como de transparentar el desempeño edil en esas difíciles circunstancias, la publicidad atendía aspectos informativos relacionados con la prevención, las restricciones y sus pormenores, y los



requisitos de salubridad requeridos para el funcionamiento de establecimientos comerciales, oficinas y centros de salud.

El propósito en este caso fue remarcar las medidas, hacerlas visibles y accesibles a la población, lograr que se posicionen los mensajes mediante la permanente recordación, pues se requería información precisa frente a la desinformación o el desacato por parte de malos ciudadanos. Por eso, a la par de la exposición a través de la publicidad estática se establecieron pautas publicitarias en los principales medios digitales del distrito.

Es el caso por ejemplo del “Protocolo para la atención en establecimientos comerciales”. A modo de *flyer* difundimos, de manera permanente y al detalle, las obligaciones de los locales y las obligaciones de los clientes, de acuerdo con lo establecido por la autoridad sanitaria nacional y regional. Lo mismo con el *flyer* sobre “Multas para quienes incumplan las medidas de inmovilización obligatoria”, con detalle de la falta y el costo de la multa en cada caso.

En cambio, en formato de pasacalle de 8 metros de largo por 1,5 metros de alto, colocamos en todo el distrito el mensaje “Reporta fiestas y reuniones sociales”, para lo cual se brindó un número telefónico fijo y una línea gratuita. Algo similar ocurrió con el banner de 1,2 por 2,5 metros que instalamos en los diferentes postes del distrito para alertar sobre la multa y decomiso al comercio ambulatorio, sin excepciones, según la ordenanza municipal 010 del año 2019.

En todos estos casos, se hizo notorio el sentido eminentemente utilitario de la publicidad, frente al carácter informativo e interpretativo de las labores de difusión. De este modo, ambas tareas se complementaron. Pero para eso, fue necesario articular

una comunicación fluida no solo hacia la población, sino también hacia las demás instituciones rectoras en su área de acción y alcance.

### **2.3.3 Comunicación externa interinstitucional**

Por este motivo, desde el inicio de la pandemia y a pesar de las restricciones, se estableció una comunicación presencial del Directorio del distrito, con el alcalde Pedro Spadaro a la cabeza y con mi presencia como gerente de Comunicaciones e Imagen del municipio, para articular con diferentes instituciones: El Gobierno Regional del Callao, Defensa Civil, el Ministerio de Salud, la Policía Nacional y la Marina de Guerra del Perú.

A esta comunicación interinstitucional se adicionó una comunicación intensa tanto presencial como vía digital con las autoridades del Ministerio del Interior, principalmente para coordinar el apoyo de efectivos policiales en la repartición de canastas en el distrito.

La comunicación con la Marina de Guerra si bien no tuvo carácter normativo, en cambio se vinculó a la relación cercana con Ventanilla como distrito litoral y a las tareas de responsabilidad desarrollada por esta institución, como por ejemplo las tareas de aislamiento y tamizaje antes de la vacunación, realizadas por el programa Tayta. El nexa comunicacional era extremadamente necesario para la ubicación de focos de contagio y el barrio de varias manzanas alrededor con pruebas, para identificar casos, realizado por personal tanto de la Marina como del Minsa.

Por otro lado, la Marina de Guerra del Perú, además de identificar casos de contagio, brindaba ayuda social a las familias, en coordinación con la municipalidad y

la Gerencia de Comunicaciones, lo mismo que ocurría con Qalli Warma para la entrega de alimentos y Yamachay para atender sectores vulnerables como los ancianos y las personas con discapacidad.

En este Directorio, además, surgió uno de los dilemas comunicacionales más agudos que atravesamos como gestión. Al tener contacto y compartir información con muchas instituciones, disponíamos de información privilegiada sobre distintos aspectos del desarrollo de la pandemia en el país y en nuestro distrito. Nos preguntamos entonces, ¿qué hacer con esa información? ¿Debíamos difundirla, sincerar las cifras, por ejemplo, de fallecidos en el distrito? Porque la población pedía en las redes saber cuántos infectados había a la fecha en Ventanilla, cómo evolucionaba el nivel de infección mensualmente.

Hubo en el Directorio dos posiciones: divulgar la información disponible para generar conciencia en la población y lograr que se quede en casa y acate las medidas sanitarias; o no alarmar a la población con las cifras para no generar pánico. Optamos por una posición intermedia: solo difundir la información si había sido previamente validada y oficializada por el Ministerio de Salud. De esa manera obramos con la mayor responsabilidad posible.

Como se puede apreciar, el manejo comunicacional de la crisis por la pandemia de la Covid-19 bajo mi gestión en la Municipalidad Distrital de Ventanilla se realizó de la mano con un profundo sentido ético y humano, priorizando el bienestar de la población y su necesidad no solo de apoyo económico oportuno y de atención sanitaria, sino también de ejercer su derecho a información oportuna, transparente, veraz, responsable y confiable, con el fin de minimizar los riesgos y daños, con el bien y la tranquilidad común como norte permanente.



## **CAPÍTULO III:**

### **DISCUSIÓN**

La comunicación –en particular la comunicación de masas– es un fenómeno cuyo estudio ha demandado doble esfuerzo teórico, tomando en consideración que participa de un amplio espectro de la experiencia social. Esa transversalidad obliga al estudioso a establecer, primero el ámbito o enfoque con que abordarla, porque es posible hacerlo, de acuerdo con Lozano (2007), a partir de una posible “ciencia de la comunicación” (p. 8) o dedicarle, por el contrario, una mirada más amplia, desde un enfoque interdisciplinario en las ciencias sociales.

De estas dos posibilidades han surgido, pues, enfoques y teorías positivistas en el primer caso y críticas en el segundo. Cada uno de estos enfoques ha iluminado con perspectivas enriquecedoras la comprensión de una realidad tan compleja como la comunicación. El primero, por la abundancia de información y data que aporta desde una estrategia metodológica empirista. En estos casos, señala Lozano: “El principal objetivo de la investigación científica, así, es desarrollar generalizaciones sobre los ‘hechos sociales’ que establecen conexiones básicas de causa y efecto”. (Lozano, 2007, p. 9).

El segundo, en cambio, ubica a la comunicación en contextos concretos, con una perspectiva sociológica y antropológica clara, desde una estrategia metodológica interpretativa. Los teóricos críticos han sido, desde luego, identificados con los esquemas marxistas, pero han sabido también aplicar otros abordajes para su cuestionamiento de los medios y la realidad social. Así lo explica Lozano (2007):

Se caracterizan por situar el estudio de los medios de comunicación masiva dentro del más amplio contexto social y por analizarlos no en forma aislada, sino en sus relaciones con otras organizaciones e instituciones sociales. Consideran el proceso de comunicación como un proceso social y visualizan a los medios de comunicación masiva como organizaciones dedicadas a la producción y distribución de significados sociales. (p. 10).

La teoría que se ha considerado pertinente para efectos del presente trabajo investigativo ha sido el funcionalismo de Paul Lazarsfeld y Elihu Katz y su teoría de los dos pasos. Es decir, a efectos de elaborar este trabajo de suficiencia profesional, y la experiencia puntual que aborda, se ha preferido apelar a un enfoque que considere su singularidad, sin pretensiones de realizar generalizaciones, como es el caso de la teoría de los dos pasos.

En ese sentido, en efecto, tal como señala la teoría de Lazarsfeld y Katz, se entendió que dada la magnitud de la crisis sanitaria y social que se enfrentaba, el papel intermediador de los medios convencionales y digitales, entre estos últimos las redes sociales y los influencers, eran de suma importancia en todos los grupos sociales incluyendo a los “grupos especializados”, verbigracia, los profesionales de la salud. El rol de los líderes de opinión –miembros del grupo primario o primer paso– fue crucial a la hora de posicionar los mensajes dirigidos al segundo paso.

Es decir, se produjo una amplia coincidencia entre lo que señala la teoría y lo que evidenció la práctica sobre la labor de estos líderes de opinión; en ocasiones – como en el caso de la vocería edil– una coincidencia tan estrecha que podría considerarse paradigmática.

No ocurrió necesariamente lo mismo cuando se refiere a la comunicación externa y, en especial, a la difusión, cuya centralidad ha sido puesta en relieve. A despecho de lo que señala la información consignada, es importante poner atención al desafío que significó conseguir que los medios de comunicación se interesen por el “qué” de las notas de prensa, comunicados y entrevistas.

Según vimos en el desarrollo del marco teórico, los gabinetes de prensa deben mantener la perspectiva de la noticiabilidad para generar el interés de los medios y periodistas; no obstante, dadas las circunstancias y la responsabilidad comunicativa asumida por la gestión de la Municipalidad de Ventanilla, esa premisa debía limitarse estrictamente al contenido informativo oficial y aquel que además no pudiese generar pánico en la población.

Se ha insistido en el marco teórico que los medios y sus periodistas, en especial los digitales, no suelen prestar atención a esos criterios en pos de conquistar a la audiencia, ofreciendo muchas veces determinados hechos que esta desea escuchar y no necesariamente lo que necesita conocer.

Urbina-Medina et al (2016) lo remarca de esta manera: “En las decisiones públicas para enfrentar la gravedad de una epidemia se comprometen valores que, según como se jerarquicen, determinarán las decisiones” (p. 155).

Por eso, había que manejarse con sumo cuidado y tacto en el desarrollo de la agenda informativa, de cara a la abundante desinformación y a la búsqueda de la espectacularidad, características del periodismo diario, tanto impreso, como radial y televisivo. En ese sentido, la oficina de Comunicaciones de la Municipalidad de Ventanilla decidió restringir al máximo las concesiones a esta búsqueda mediática.

Por ejemplo, en lugar de “levantar” en las notas de prensa el enfoque que podría ser más atractivo para los medios –la pirámide invertida, pero con titulares resaltando lo interesante y más interpretativos–, garantizando así su publicación, se optó por una mayor circunspección tanto en el estilo como en el enfoque de la nota (con titulares informativos, ceñidos a la información oficial), acompañada de un doble trabajo de gestión de prensa para lograr la empatía e interés del medio.

Por esto mismo, se hizo tanto más necesario centralizar la vocería de las entrevistas en la figura del alcalde aunque esto pudiese resultar ligeramente reiterativo para algunos medios, y de preferencia, en enlaces en vivo, a fin de garantizar la transmisión de los mensajes preestablecidos. Se tomó esa decisión a riesgo del impacto comunicacional negativo que eso pudiera conllevar, de acuerdo con la teoría revisada, aunque por otro lado se comprobaba la calidad del efecto de la entrevista en vivo que señala Burgureño (2016, p. 43).

De cara al desarrollo teórico del presente trabajo, la labor de difusión tomó algunos riesgos en lo que toca a los resultados comunicacionales deseados, relacionados normalmente a la búsqueda de balance del enfoque informativo entre lo importante y lo interesante y, en este caso concentrados en lo primero: que lo importante tenga preponderancia y prioridad.

Lo propio ocurrió en el ámbito de la publicidad y la comunicación interinstitucional. También el marco teórico mostraba que en condiciones “normales”, estas actividades caminan en paralelo, pero a distancia entre sí y también respecto de la difusión. Es decir –inclusive en la llamada “comunicación 360” – obedecen a criterios comunicacionales centrales, pero marcadamente diferenciados tanto en sus contenidos como en sus propósitos. Sin embargo, la crisis sanitaria mundial por el



COVID-19 obligó a que estas especialidades comunicacionales converjan mucho más en ambos factores; a que difusión, publicidad y comunicación interinstitucional interactúen, se complementen, se potencien y se retroalimenten.

Es cierto que tanto el contenido teórico sobre la “publicidad social” –el único campo que había reflexionado con anticipación sobre la comunicación en situaciones de pandemia– como el referido al papel central de la comunicación en los proyectos de desarrollo otorgan bases más sólidas para la actividad publicitaria en la crisis por el COVID-19 y la comunicación interinstitucional; pero también es un hecho que esas premisas no se plantearon de cara a su integración con las labores de difusión a través de los medios convencionales y digitales, que fue lo que se planteó en los objetivos de mediano y largo plazo en la gestión comunicacional de la crisis sanitaria global y sus repercusiones locales.

Por ello, si algún criterio primó en la toma de decisiones durante la crisis sanitaria en el periodo referido por la pandemia del COVID-19, respecto de los mensajes, las estrategias, las herramientas –y su interconexión– y las oportunidades comunicacionales, fue la responsabilidad ética por sobre cualquier otra consideración de orden pragmático o político. Es decir, una situación tan compleja, delicada y peligrosa fue también la oportunidad para apuntalar el aspecto originalmente nuclear de la comunicación social: el bien común, el bienestar de la ciudadanía.

Sin embargo, una primera limitante real y concreta, en ese sentido, fue el poco conocimiento existente en el periodo reseñado (principalmente al inicio de la crisis sanitaria) sobre la Covid-19, pues la información circulante sobre este virus era escasa y confusa. A ello se sumó, en segundo término, la dificultad de nuestro equipo de Comunicaciones para recopilar la información *in situ*, debido a las restricciones

existentes del aislamiento obligatorio. Tampoco, en tercer lugar, era del todo posible acceder a la información oficial con el fin de difundirla a la población, ávida de recomendaciones y un panorama claro.

En cuarto lugar, esta última limitante derivó en la proliferación de las llamadas *fake news*, o noticias falsas con apariencia de verdad, cuyo resultado era provocar o intensificar el pánico sobre diversos aspectos de la crisis sanitaria: la naturaleza del virus, su propagación, las cifras de muertes, las supuestas curas o medicinas, etcétera.

Y en quinto y último lugar, pero no menos importante, resultó una limitante poderosa la exposición mía y de mi equipo de Comunicaciones, así como de otros equipos y autoridades municipales, al contagio con la Covid-19, pues nuestro trabajo en favor de la comunidad de Ventanilla se mantuvo ciento por ciento presencial durante el periodo que abarca el presente trabajo.

Ahora, en 2023, en que he asumido un reto todavía mayor, como nuevo gerente de Comunicaciones de la Municipalidad Provincial del Callao, convocado por el flamante el alcalde provincial del Callao Pedro Spadaro, la experiencia descrita en este trabajo permitirá atender con el balance debido entre noticiabilidad y responsabilidad social, cualquier otra crisis que pueda aproximarse en un país que, como el Perú, adolece con frecuencia del azote de desastres naturales –con el reciente ciclón Yaku o el recurrente fenómeno del Niño– y epidemias como las del dengue, siempre acechantes, en que las autoridades requieren desarrollar un liderazgo comunicacional claro y eficaz.

## CONCLUSIONES

Las acciones de comunicación externa durante la pandemia por COVID-19 en la Gerencia de Comunicaciones de la Municipalidad Distrital de Ventanilla, Callao, en el periodo 2020-2022 se caracterizaron por adaptar el uso de las herramientas comunicacionales a las necesidades propias de una situación sin precedentes y en constante evolución. En ese sentido, la pandemia se convirtió en un escenario global de profundas implicaciones en el ámbito local en lo que a la comunicación se refiere por lo que se tuvieron que esbozar enfoques, estrategias y acciones ad hoc para tales circunstancias.

Las labores de difusión debieron encaminarse en una dirección muy específica; cualquier desvío de los objetivos comunicacionales de cada nota de prensa, comunicado y entrevista, pudo haberse traducido en perjuicios para la salud física y mental de los ciudadanos, o colocarlas en serio riesgo. La frecuente imitación en otras jurisdicciones de las decisiones tomadas por la Gerencia de Comunicaciones de Ventanilla puede considerarse un indicador claro de la eficacia de la gestión comunicacional de la crisis. En ese sentido, una tarea pendiente de la gestión es la elaboración de un manual de estilo de notas de prensa y comunicados en situaciones análogas.

En lo que respecta a la publicidad, fue necesario adaptar las herramientas de la publicidad estática y digital a las características propias de la población del distrito –como, por ejemplo, ser un ‘distrito-habitación’– a fin de garantizar su eficacia, y su rol complementario a las labores de difusión cumpliendo fines normativos, didácticos y preventivos, antes que de posicionamiento institucional. En adelante será importante mantener esos cauces comunicacionales abiertos, no solo en futuras crisis

sino para incentivar la conciencia ciudadana sobre otros aspectos importantes de la convivencia en comunidad.

En cuanto a la comunicación externa interinstitucional, quedó remarcada la importancia y eficacia de la concatenación de esfuerzos con otras instituciones, tanto del sector público como privado, suma de gestiones capaces de generar sinergia. Principalmente las alianzas estratégicas mostraron su potencial para desarrollar el beneficio ciudadano desde distintos ámbitos, una labor que puede considerarse uno de los principales logros que deja la gestión de la crisis sanitaria global en el nivel local, específicamente de la Municipalidad Distrital de Ventanilla.

Tales abordajes teóricos y prácticos no habrían sido posibles sin el soporte de la formación académica recibida en la carrera de Ciencias de la Comunicación, puesto que solo a través de una reflexión sólida se puede aplicar un enfoque metodológico y deontológico integral y coherente: la aplicación de la experiencia ante nuevas circunstancias a la luz de los conocimientos, lejos del empirismo que fundamenta su acción en el ensayo-error. Cuando se trata de situaciones reales y extremas como la crisis sanitaria global, ese manejo empírico puede costar vidas humanas.

## FUENTES DE INFORMACIÓN

Alvarado, M. C. (2009). ¿Publicidad social? Usos y abusos de “lo social” en la publicidad. *Ícono* 14, 7(2), 125-151.

Andrade, H. d. (1991). Hacia una definición de la comunicación organizacional. En C. De Fernández & G. Dahnke, *La Comunicación en las Organizaciones*. México DF: Trillas.

Berlo, D. (1984). *El proceso de la comunicación*. Librería El Ateneo Editorial.

Botero, L. (2006). Comunicación pública, comunicación política y democracia: un cruce de caminos. *Anagramas Rumbos y Sentidos de la Comunicación*, 5(9), 13-27. <https://www.redalyc.org/pdf/4915/491549032001.pdf>

Breva, E. (2007). *La publicidad exterior: nuevos modelos para una planificación eficaz*. Tesis doctoral. Universitat Jaume, Castellón. <file:///C:/Users/USUARIO/Downloads/breva.pdf>

Burgueño, J. M. (2016). *Comunicación institucional para periodistas. Manual práctico de comunicación y relaciones públicas*. Editorial UOC.

Busto-Salinas, L. (2012, marzo). Aplicación de la teoría de la redacción periodística a la nota de prensa. *Vivat Academia* 118, 102-121. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=525752945007>

Campillo Alhama, C. (2010). Comunicación pública y administración municipal. Una propuesta de modelo estructural. *Pensar la Publicidad. Revista Internacional*

de *Investigaciones Publicitarias*, 4(1), pp. 45-62.

<https://revistas.ucm.es/index.php/PEPU/article/view/PEPU1010120045A>

Carrasquilla, V. (2019, marzo 19). Comunicado de prensa: qué es y cómo hacerlo.

Vanessa Carrasquilla Comunicación & Storytelling

<https://vanesacarrasquilla.com/comunicado-de-prensa/>

Díaz-Chuquipiondo, R. (2021, marzo). Teoría de la comunicación corporativa. *Polo de*

*Conocimiento*, 2393-2416. doi:DOI: 10.23857/pc.v6i3.2519

Duche Pérez, A., & Blaz Sialer, D. (2018, diciembre). Método, historia y teoría de Lévi-

Strauss. *Revista Uruguaya de Antropología y Etnografía*, 11.

doi:<https://doi.org/10.29112/ruae.v3.n2.4>

Durkheim, E. (2001). *Las reglas del método sociológico*. Fondo de Cultura Económica.

Feliu, E. (2004). La publicidad social. Repositorio Institucional de la Universidad de Alicante.

<https://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/15710/1/Emilio%20Feliu%20-%20La%20Publicidad%20Social.pdf>

Gómez, P. (1981). *La antropología estructural de Claude Levi-Strauss; ciencia, filosofía, ideología*. Editorial Tecnos SA.

Gómez, B., & Puentes, B. (2010, enero-marzo). Publicidad exterior. Del papel al led.

*Telos, Revista de Pensamiento, Sociedad y Tecnología*(82), pp. 1-22.

González, M., & Prieto del Pino, M. (2009). *Manual de publicidad*. Madrid: ESIC.

- Halperín, J. (2012). *La entrevista periodística*. Penguin Random House Grupo Editorial Argentina.
- Katz, E., & Lazarsfeld, P. (2006). *Personal Influence*. Routledge Taylor & Francis Group.
- Lavandeira, S. (2014). *Humanidades Digitales: desafíos, logros y perspectivas de futuro*. Publicidad digital. I Congreso Internacional de la HDH: Humanidades Digitales Hispánicas Sociedad Internacional. Coruña, España.
- Lozano, J. (2007). *Teoría e investigación de la comunicación de masas*. Pearson Educación de México.
- Lucas, A. (1997). *La comunicación en la empresa y en las organizaciones*. Bosh Casa Editorial SA.
- Mattelart, M., & Matterart A. (1997). *Historia de las teorías de la comunicación*. Ediciones Paidós.
- Méndez, S. (2016, septiembre 10). *Taller de redacción de comunicados*. [http://lacs.n.weebly.com/uploads/4/5/9/2/4592392/taller\\_redaccion\\_comunicado\\_-\\_silvia.pdf](http://lacs.n.weebly.com/uploads/4/5/9/2/4592392/taller_redaccion_comunicado_-_silvia.pdf)
- Navarro, M. (2021, mayo 23). Inversión publicitaria en vía pública llegará a niveles prepandemia el 2022. *Gestión*. <https://gestion.pe/economia/empresas/inversion-publicitaria-en-via-publica-llegara-a-niveles-prepandemia-el-2022-noticia/>

- Oliver, M. (2015, mayo 6). Diferencias entre nota de prensa y comunicado de prensa. <http://sensorycommunication.es/agencia-de-marketing/diferencias-entre-nota-de-prensa-y-comunicado-de-prensa/>
- Palencia-Lefler, M. (2011). *90 técnicas de comunicación y relaciones públicas*. Profit Editorial.
- Rodrigo, L.; Rodrigo, L.; & Muñoz, D. (2021). Los influencers virtuales como herramienta publicitaria en la promoción de marcas y productos. *Revista Latina de Comunicación Social*, pp. 69-90. doi:DOI: 10.4185/RLCS-2021-1521
- Sabés, F., & Verón, J. (2008). *La eficacia de lo sencillo: Introducción a la práctica del periodismo*. Comunicación Social Ediciones y Publicaciones.
- Scheinsohn, D. (2009). *Comunicación estratégica*. Ediciones Gránica SA.
- Sorribas, C., & Sabaré, J. (2006). *Publicidad social: antecedentes, concepto y objetivos*. Actas de las XIII Jornadas Internacionales de Jóvenes Investigadores. Universidad San Jorge. pp. 1-14). Zaragoza
- Sotelo, R. (2022, agosto 18). Inversión en publicidad crecerá un 87% a nivel mundial en 2022. *M4arketing Ecommerce*. <https://marketing4ecommerce.net/la-inversion-en-publicidad-crecera-un-87-a-nivel-mundial-en-2022-gracias-al-impulso-del-sector-digital/>.
- Spadaro, P. (2020, abril 3). Repartirán 12 mil canastas de víveres para vecinos ventanilla. 90 Segundos.  
<https://www.facebook.com/watch/?v=1062887597423851>



- Tironi, E., & Cavallo, A. (2006). *Comunicación estratégica, vivir en un mundo de señales*. Aguilar Chilena de Ediciones SA.
- Unicef. (2006). *Elaborando proyectos de comunicación para el desarrollo*. Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia.
- Urbina-Medina, H.; Noguera, D.; Levy, J., Carrizo, J.; & Betancourt, A. (2016). Comunicación efectiva y petica en casos de epidemias y pandemicas. *Archivos venezolanos de Puericultura y Pediatría*, 79(4), pp. 113-117.
- Yanes Mesa, R. (2003). La noticia y la entrevista. Una aproximación a su concepto y estructura. *Ámbitos* (9-10), pp. 239-272.
- Yanes Mesa, R. (2010). La nota de prensa como género de la comunicación política. *Espéculo. Revista de estudios literarios.*, pp. 1-10.

# ANEXOS



Municipalidad Distrital de Ventanilla  
SUB GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS

"Año del Bicentenario del Perú: 200 Años de Independencia"

DS.17524-2021

## CONSTANCIA DE TRABAJO N° 078-2021/MDV-GAF-SGRH

Conste por el presente documento que el Sr. LUYO TOLSA IVAN DEMETRIO con D.N.I. N° 09275493 de acuerdo a la información obrante en esta dependencia prestó servicios en esta institución edil conforme se detalla a continuación:

AREA/CARGO	INICIO	TERMINO	RES. DE DESIGNACION -DOC
Gerencia de Comunicaciones / Gerente	01/08/2016	31/12/2018	RESOLUCIÓN DE ALCALDÍA N°356-2016/MDV-ALC
Gerencia de Comunicaciones / Gerente	02/01/2019	21/01/2019	RESOLUCIÓN DE ALCALDÍA N°012-2019/MDV-ALC
Gerencia de Comunicaciones / Gerente	22/01/2019	Actualidad	RESOLUCIÓN DE ALCALDÍA N°109-2019/MDV-ALC

Téngase a consideración que esta constancia ha sido elaborada en base a la documentación obrante en el legajo personal del solicitante.

Se expide la presente para los fines pertinentes del interesado.

Ventanilla, 10 de junio de 2021.

MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE VENTANILLA  
SUB GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS  
Abce. MAYRA YOHANA WILSON BALTAZAR  
SUB GERENTE



JCH  
C.C  
LEGAJO PERSONAL

Av. La Playa N° 188 Ventanilla - Callao / Telef: 691 - 1400 / www.muniventanilla.gob.pe

Ventanilla  
Mejor cada día



Municipalidad Distrital de Ventanilla

Referencia: DS 018440-2020

## CONSTANCIA DE TRABAJO

La Subgerente de Recursos Humanos de la Municipalidad Distrital de Ventanilla, suscribe que:

Don **LUYO TOLSA IVAN DEMETRIO**, identificado con DNI N° 09275493, viene prestando servicios en esta institución edil, bajo el Régimen Laboral N°1057 desempeñando el cargo de Gerente de Comunicaciones e Imagen Institucional, según Resolución de Alcaldía N° 109-2019/MDV-ALC desde el 22 de enero de 2019 a la actualidad.

Se expide la presente constancia a solicitud del interesado para los fines que estime convenientes.

Ventanilla, 07 de Agosto de 2020.

MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE VENTANILLA  
SUB GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS  
  
Abog. MAYDA YOHANA WILSON BALTAZAR  
SUB GERENTE





Municipalidad Distrital de Ventanilla



**MEMORANDO N° 031-2020/MDV-GCII**

**A** : Abog. Mayda Yohana Wilson Baltazar  
Subgerente de Recursos Humanos

**ASUNTO** : Modalidad de trabajo para prevenir el contagio del COVID-19.

**REF** : Memorando Circular N° 015-2020/MDV-GAF-SGRH

**FECHA** : Ventanilla, 8 de Mayo del 2020.

Mediante el presente me dirijo a usted para saludarla cordialmente y mediante el documento de la referencia y mediante Decreto Supremo N° 044-2020-PCM y sus prorrogase declaro el Estado de Emergencia Nacional por las graves circunstancias que afectan la vida de la nación a consecuencia del brote del COVID-19, disponiéndose el aislamiento social obligatorio (cuarentena) hasta el 11 de mayo del presente. Asimismo mediante Decreto Supremo N° 008-2020-S.A se declaro en Emergencia Sanitaria a nivel nacional, por el plazo de noventa (90) dias calendario, y a su vez informo del personal que esta en las modalidades de trabajo como haciendo trabajo presencial y remoto.

Es todo lo que informo para conocimiento y fines.

Atentamente,

  
 MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE VENTANILLA  
 GERENCIA DE COMUNICACIONES E IMAGEN INSTITUCIONAL  
 IVAN LUYO TOLSA  
 GERENTE

Adjunto: Anexo 01 - Registro de la Distribución del personal según modalidad de trabajo

C.c.  
Archivo  
ILT/Gerente



Municipalidad Distrital de Ventanilla



**MEMORANDO N° 032-2020/MDV-GCII**

**A** : Abog. Mayda Yohana Wilson Baltazar  
Subgerente de Recursos Humanos

**ASUNTO** : Información del personal que se encuentra dentro del Grupo de Riesgo de Contagio del COVID -19

**REF** : Memorando Circular N° 016-2020/MDV-GAF-SGRH

**FECHA** : Ventanilla, 11 de Mayo del 2020.

Mediante el presente me dirijo a usted para saludarla cordialmente y mediante el documento de la referencia y mediante Decreto Supremo N° 044-2020-PCM y sus prorrogase declaro el Estado de Emergencia Nacional por las graves circunstancias que afectan la vida de la nación a consecuencia del brote del COVID-19, disponiéndose el aislamiento social obligatorio (cuarentena) hasta el 11 de mayo del presente. Asimismo mediante Decreto Supremo N° 008-2020-S.A se declaro en Emergencia Sanitaria a nivel nacional, por el plazo de noventa (90) dias calendario.

Por lo tanto remito las Declaraciones juradas y el (Anexo 1) de levantamiento de información de servidores en el Grupo de riesgo-COVID19 de los servidores a mi cargo.

Es todo lo que informo para conocimiento y fines.

Atentamente,



MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE VENTANILLA  
GERENCIA DE COMUNICACIONES E IMAGEN INSTITUCIONAL

IVAN LUYO TOLSA  
GERENTE

Adjunto: Formatos del Anexo 01 y DDJJ

C.c.  
Archivo  
ILT/Gerente



Municipalidad Distrital de Ventanilla



**MEMORANDO N° 034-2020/MDV-GCII**

A : Abog. Mayda Yohana Wilson Baltazar  
Subgerente de Recursos Humanos

ASUNTO : Comunicación de N° de Celular y de Whatsapp

REF : Memorando Circular N° 018-2020/MDV-GAF-SGRH

FECHA : Ventanilla, 11 de Mayo del 2020.

Mediante el presente me dirijo a usted para saludarla cordialmente y mediante el documento de la referencia, y mediante el Decreto Supremo N° 044-2020-PCM y sus prorrogas, se declaró en Estado de Emergencia por las graves circunstancias que afectan la vida de la Nación a consecuencia del brote del COVID-19, disposiciones el aislamiento social obligatorio (cuarentena), suspendiéndose algunos derechos constitucionales; y por otro lado mediante Decreto Supremo N° 008-2020-SA se declaró en Emergencia Sanitaria a nivel nacional por el plazo de noventa (90) días calendario.

Por lo tanto y con la finalidad de contar con una Administración Pública más eficiente y comprometida en mejorar la comunicación con los servidores, por lo que remito el Anexo 1 Comunicación de N° de Celular y de Whatsapp.

Es todo lo que informo para conocimiento y fines.

Atentamente,

  
MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE VENTANILLA  
GERENCIA DE COMUNICACIONES E IMAGEN INSTITUCIONAL  
IVAN LUYO TOLSA  
GERENTE

C.c.  
Archivo  
ILT/Gerente



**CARGO**



**Municipalidad Distrital de Ventanilla**



**MEMORANDO N° 089-2021/MDV-GCII**

**A** : Abog. Mayda Yohana Wilson Baltazar  
Subgerente de Recursos Humanos

**ASUNTO** : Información sobre el personal que cuenta con las dos (02) dosis de la vacunación contra el Covid-19.

**REF** : Memorando Circular N° 041-2021/MDV-GAF-SGRH

**FECHA** : Ventanilla, 21 de setiembre del 2021.

Mediante el presente me dirijo a usted para saludarla cordialmente y mediante el documento de la referencia se informa del personal de mi despacho que cuentan con las (2) dosis de la vacuna contra el COVID-19, según el siguiente cuadro:

N°	Apellidos y Nombres	DNI	Régimen Laboral (Especificar DL N° 276,728 o 1057)	Dosis
1	Báez Rosales Imber	25686818	Plazo fijo - 276	2
2	Castillo Huancas Armando	25853162	CAS - 1057	2
3	Ciudad Saavedra Santiago Efraín	25725929	CAS - 1057	2
4	Pichilingue Gómez Luis Gilberto	25734285	CAS - 1057	2
5	Luyo Tolsá Iván Demetrio	09275493	CAS - 1057	2

Es todo lo que informo para conocimiento y fines.

Atentamente,

MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE VENTANILLA  
GERENCIA DE COORDINACIONES Y MANEJO INSTITUCIONAL  
IVAN LUYO TOLSA  
GERENTE

C.c.  
Archivo  
ILT/Gerente

Av. La Playa N° 188 Ventanilla - Callco / Telef: 631 - 1400 / www.muniventanilla.gob.pe

**Ventanilla**  
Mejor cada día

**Evidencia de la participación del investigador en las actividades laborales  
enunciadas**



**DIRECTORIO DE PANDEMIA** (abril de 2020). En imagen, el alcalde Pedro Spadaro encabeza una reunión junto al comisario de Ventanilla, al gerente de Comunicaciones e Imagen Institucional de la MDV Iván Luyo (en círculo), subgerente de Defensa Civil y representantes de la Marina de Guerra del Perú. FOTO – Christy Malarin.

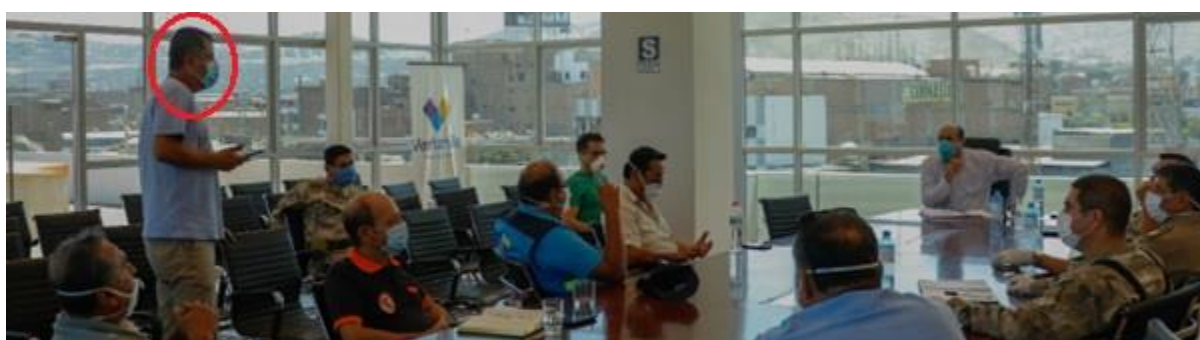


**DIRECTORIO DE PANDEMIA** (abril de 2020). En imagen, el comisario de Ventanilla, el gerente de Comunicaciones e Imagen Institucional de la MDV Iván Luyo (en círculo), el subgerente de Defensa Civil, funcionarios municipales y representantes de la Marina de Guerra del Perú. FOTO – Christy Malarin.





**REUNIÓN EN COMISARIA DE VENTANILLA** (mayo de 2020). Coordinaciones por el tema COVID 19 entre el comisario César Rojas, el alcalde Pedro Spadaro y miembros de la Gerencia de Seguridad Ciudadana, Comunicaciones e imagen Institucional y la Marina de Guerra. FOTO – Christy Malarín.



**ESTRATEGIAS CONTRA EL COVID 19** (junio de 2020). Reunión de funcionarios municipales con el alcalde Pedro Spadaro. El gerente de Comunicaciones Iván Luyo expone en Directorio (en círculo). FOTO – Christy Malarín.



**ESTADIO MUNICIPAL DE VENTANILLA** (julio de 2020). El premier Walter Martos y el alcalde Pedro Spadaro entregan *kits* de alimentos a familias con mayor vulnerabilidad ante la Covid-19. Participa gerente de Comunicaciones Iván Luyo (en círculo). FOTO - Wilfredo Nolasco.



**SESIÓN SOLEMNE POR ANIVERSARIO DEL CALLAO** (agosto de 2021). El alcalde de Ventanilla, Pedro Spadaro, asiste a la ceremonia en el Real Felipe. Acompaña gerente de Comunicaciones Iván Luyo (en círculo). FOTO – Christian Meza.





**VICEPRESIDENTA DE LA REPÚBLICA VISITA NIDO EN PACHACÚTEC** (febrero de 2022). El alcalde Pedro Spadaro y la ministra Dina Boluarte apoyaron un Cuna Más en Ventanilla. Participa gerente de Comunicaciones Iván Luyo (en círculo). Foto – Christian Meza.



**REUNIÓN DE COORDINACIÓN.** (febrero de 2022). Funcionarios de la municipalidad de Ventanilla deciden acciones a realizar en el distrito. Participa gerente de Comunicaciones Iván Luyo (en círculo). (FOTO – Christian Meza).

## **Contactos de los jefes o supervisores**

Nombre: Pedro Spadaro Philips

Cargo: Alcalde distrital de Ventanilla

Correo electrónico: [alcaldiaventanilla2019@gmail.com](mailto:alcaldiaventanilla2019@gmail.com)

Teléfono: 01 6311403 anexo 111 – 117

Nombre: Fernan Fidel Ramirez Rodiguez.

Cargo: Gerente de Seguridad Ciudadana y Gestión de Riesgo de Desastre.

Correo electrónico: [Fernando\\_pnp@hotmail.com](mailto:Fernando_pnp@hotmail.com)

Teléfono: 903496023

CARTA

Señores Universidad San Martín de Porres

Mediante la presente yo, Ivan Demetrio Luyo Tolsa, identificado con DNI N° 09275493, ex alumno de la Facultad de Ciencias de la Comunicación, autorizo a la Universidad San Martín de Porres para que en caso lo considere pertinente, pueda validar los datos y la información brindada en la propuesta presentada para la obtención del Título Profesional en la modalidad de Trabajo de Suficiencia Profesional.

Atentamente



Ivan Demetrio Luyo Tolsa

DNI: 09275493

Callao, 01 setiembre 2022