

# COMUNICACIÓN DE GOBIERNO: LOS RETOS PARA TODO NUEVO GOBERNANTE

Cecilia Ames Saavedra

El Candidato, aquella película protagonizada por Robert Redford en los años 70 en la cual, tras una excelente estrategia de marketing y publicidad política, éste es elegido autoridad retrata muy bien lo que les sucede a la mayoría de quienes ganan una elección: estaban preparados para hacer campaña pero no para gobernar. De ahí que rápidamente empecemos, como ciudadanos, a escuchar excusas como “No supimos comunicar” o “Comunicamos mal”, que suelen ser las frases más pronunciadas por los gobernantes, a medida que avanzan sus gestiones y ven caer sus niveles de aprobación.

En muchos casos responsabilizan a los medios de su mala fortuna sin darse cuenta de que quienes deben iniciar el proceso de comunicar adecuadamente, con una estrategia clara, de largo plazo y con un buen equipo de comunicación –al menos durante el tiempo que dure el gobierno– es la autoridad en ejercicio y no los medios.

Esta escena se repite muy a menudo en cada gobierno, en cada gestión, no importa de qué país hablemos, es un denominador común. Es como si a partir del momento en que se asume el cargo, estuvieran frente a un país con problemas distintos a aquellos que se encontraron en la etapa de campaña.

Existe una desconexión entre el diagnóstico de campaña, aquel que hizo diseñar una estrategia con buenas propuestas electorales y que permitió ganar, y la estrategia de comunicación del gobierno que acaba de instalarse.

Este artículo trata de explorar algunas razones por las cuales ocurre esto. Voy a ensayar algunas respuestas que involucran:

- Un buen equipo de gente, con el tamaño y tiempo necesario para hacer frente a los retos.
- Un adecuado enfoque de comunicación de gobierno.

Cecilia Ames es consultora de comunicación política (@CeciliaAmes)

- Y un estilo de liderazgo que alinee a las instituciones del gobierno en la tarea de comunicar la gestión.

El primer reto terminada la campaña es armar rápidamente el equipo de comunicación gubernamental. Ese equipo debe entender el gran reto que implica ser gobierno, ya que la ciudadanía, todos, quienes votaron a favor y en contra, quiere resultados inmediatos y sobre todo quiere que se cumplan las promesas de campaña. ¿Qué retos demanda esto? Varios. Y a continuación detallamos tres de los más importantes.

Tener un equipo de comunicación amplio pero que también sea multidisciplinario, que incluya gente con experiencias diversas, con la capacidad estratégica, de ver el final de la gestión desde el primer día de gobierno y detectar cuáles son las áreas y temas relevantes alineados a la oferta electoral que tienen mayor impacto en la gestión de gobierno. Para ello el equipo de comunicación que trabajó en la campaña no es suficiente, ni en número ni en el enfoque que puede tener.

Y es que en campaña la situación es distinta: hay un figura central, el candidato, y un equipo de apoyo que ayuda a movilizar, a ejecutar acciones muy concretas y bastante previsibles y controlables. En el caso de la gestión de gobierno, el equipo que acompaña a quien ejerce el cargo máximo es más grande. No sólo incluye al equipo de comunicación, sino principalmente a ministros o secretarios, a personas que son cabeza de entidades del estado, lo cual hace que el espacio para el error, la mala comunicación y la crisis aumente.

A eso hay que sumar que la coyuntura es cambiante e

impone retos casi diarios a los distintos actores, cuya gestión afecta a la figura más importante, por lo que se necesita un equipo con reflejos rápidos.

A diferencia de la campaña electoral, la estrategia es para un gobierno que debe durar varios años y no para una persona. Por lo cual debe haber una mirada clara y amplia de la importancia que cada sector, cada tema y cada actor responsable pone en la gestión central. Errores en diversos ministerios o por asesores cercanos afectarán a la gestión del propio presidente, si los argumentos, discursos y gestos no están alienados a las expectativas del ciudadano.

En buena cuenta tenemos muchísimos más actores involucrados cuyo desempeño afectará la gestión de gobierno.

A esto se agrega el tiempo que dura una gestión, y es que a diferencia de la campaña, que dura pocos meses, éste es un trabajo de largo plazo, de cuatro, cinco o seis años. Esto implica que el equipo deberá tener los suficientes recursos, sobre todo humanos, para poder proveer de un trabajo profesional y estratégico durante todo este tiempo.

En América Latina la profesión de comunicador político está aumentando. Lo vemos no sólo a través de campañas electorales cada vez más profesionales, sino también por la aparición de cada vez más facultades de comunicación y ciencias políticas que ofrecen diversos programas al respecto. Sin embargo, dado que la gestión de gobierno es larga a todo nivel –gobierno central, regional, alcaldías– hay aún un gran espacio para crecer.

El segundo reto es contar con un correcto enfoque de la comunicación de gobierno y es que quizá éste es el elemento más importante para lograr buenos resultados. Este enfoque no debe ser puramente electoral o propangadístico, sino que debe poner las necesidades de los ciudadanos en el centro de las decisiones. Si esto ocurre, todo diseño de política, al traducirse en acciones concretas, será valorado por los ciudadanos.

Para lograr esto, tanto el marketing político como la comunicación política son buenas herramientas, pero que se usan poco ya en el gobierno. Ambos son ampliamente usados en campaña, tiempo en el cual se prioriza el uso de investigación para conocer los problemas de los ciudadanos y en base a ellos diseñar propuestas electorales. Hoy hablamos de microsegmentación, con el fin de identificar las diversas y más profundas necesidades de los ciudadanos y ofrecer una alternativa de solución, clara, entendible y con una buena narrativa. Lo que sorprende es el poco uso que se da, principalmente en algunos países de América Latina, a estas herramientas una vez que se llega al poder, de modo que lo que terminamos viendo es tan sólo la propaganda.

Cuando hablamos de enfoque también nos referimos a usar la investigación o las encuestas de opinión no para la campaña permanente, sino para acercarse al ciudadano y entender su ánimo, sus necesidades inmediatas y las expectativas que tiene de la gestión de turno y en base a eso diseñar las mejores políticas y construir argumentos que permitan lograr consensos que ayuden a avanzar en el proyecto político.

Si el uso de esta herramienta dio buenos resultados

durante la campaña ¿por qué no mantenerla? Más aún cuando hoy en día estamos frente a un ciudadano distinto, activo, más informado, que quiere ser escuchado y que tiene los mecanismos para hacerse escuchar de manera clara, frontal e inmediata cuando siente que la autoridad no le soluciona sus problemas.

Aquí hay un gran reto para los comunicadores políticos y es promover el uso de herramientas de recolección de información para la toma de decisiones durante el tiempo que dure el gobierno.

La corrupción es un tema importante en Perú. Todos los candidatos en campaña ofrecieron combatirla, pero ayudaría conocer las dimensiones de la corrupción para los ciudadanos, qué esperan del gobierno en este tema, a modo de delimitar las acciones que puede tomar el gobierno.

Muchos equipos de comunicación de gobierno sufren las consecuencias de esta falta de enfoque. Y es que en la vorágine de la gestión de gobierno, la táctica suele ganarle a la estrategia.

Suele pensarse que lo que funcionó en campaña también funcionará en el poder. Ejemplos recientes los tenemos en el caso de la ex primera dama del Perú, Nadine Heredia. En campaña sumaba muchos votos, ya en el poder su presencia permanente al lado del presidente terminó afectando la imagen y popularidad del mandatario.

Otro caso es el de la esposa del presidente Macri. Un beso en campaña suma muchos votos, el mismo gesto publicitario en las reuniones de Naciones Unidas delante de otros mandatarios tuvo un efecto contrario

entre los ciudadanos.

Finalmente, y en tercer lugar, todo nuevo gobierno tiene la enorme tarea de incluir a todas las instituciones gubernamentales en esta nueva dinámica y estilo de comunicación, para que se vea un solo tono en la comunicación. Esto requiere de tiempo, pero además, y principalmente, de un estilo de liderazgo proactivo, estratégico, pero sobre todo, inspirador.

Siendo la comunicación la mejor herramienta de gestión, debiéramos preguntarnos si lo que falla en verdad en los nuevos gobiernos es la comunicación o son las personas que llegan al poder, que no logran comprender el poder de ésta para lograr consensos.

