

GANAMOS, ¿Y AHORA QUÉ?: DE COMUNICACIÓN DE CAMPAÑA A COMUNICACIÓN DE GESTIÓN

Maximiliano Aguiar

Terminó el proceso electoral. Los enormes esfuerzos, la adrenalina y los ceños fruncidos de la campaña van dejando lugar a la alegría por el tan anhelado triunfo. En el comité de campaña, todo el equipo de políticos, técnicos y militantes están reunidos para festejar. Música, algarabía y felicitaciones por doquier.

Entra el candidato. Llega el líder a quienes todos quieren escuchar en este momento de alegría. Se hace silencio, todos expectantes. Él se aclara la garganta, se pone en el centro del escenario y, ante la mirada atenta de todos, exclama:

— “Ganamos, ¡qué cag...!” *traducido del francés, “¡qué problema!” ;-)*

Esta anécdota, vivida en mi primera campaña como consultor político hace ya muchos años, ilustra uno de los problemas típicos del arranque de cualquier gobierno: la dificultad en la transición entre la campaña electoral y el gobierno.

En este artículo se desarrollan algunas características de cada tipo de comunicación, haciendo hincapié en sus diferencias, para luego poner el foco en los peligros y los desafíos de la comunicación en la transición entre la campaña y el gobierno.

La transición

La transición es la etapa que comienza una vez que se obtuvo el triunfo electoral hasta la finalización de la luna de miel de la gestión [1]. La transición siempre comienza con un equipo ganador. En este proceso, las estructuras y estrategias diseñadas para ganar las elecciones deben transformarse en un esquema de funcionarios y consultores que deben comunicar con éxito y de manera permanente los desafíos, servicios y logros de la gestión.

Este pasaje no suele ser simple, ya que los equipos de campaña muchas veces son conformados sobre la marcha, con el calor, el entusiasmo y la mística del

Maximiliano Aguiar es sociólogo y estratega político. Director de Acierto Consultora y de ALaCoP en Argentina. (@maxiaguia)

proceso electoral. Es cada vez más común que cuenten con consultores y equipos especializados, pero gran parte de la tarea suele estar asignada a militantes y simpatizantes, que entregan horas de su tiempo y esfuerzo, motivados por la convicción ideológica o la esperanza de conseguir espacios en el gobierno después de la victoria. Por tanto, son equipos motivados y amateurs, con más ganas que conocimiento. Ellos son los que recorren las calles y casas realizando activaciones o puerteos, los que colaboran en las redes sociales construyendo y viralizando mensajes políticos y los que dan vitalidad a los mensajes publicitarios y a los discursos de campaña.

En ese proceso, adquieren estilos de comunicación que son útiles en el marco de la comunicación de campaña y que responden a sus características.

Características de la comunicación de campaña

La comunicación en el marco de la campaña electoral está basada, sobre todo, en promesas. Para los candidatos esto marca la necesidad de mostrar que el rival no cumplió en el pasado y que ellos sí están en condiciones de cumplir, porque son mejores. Los modos en que se combinan lo retrospectivo y lo prospectivo depende del posicionamiento político del candidato (oficialismo u oposición) y de la caja de mensajes diseñada para la contienda. Esta comunicación persuasiva es cortoplacista, ya que busca influir en un único acto, situado claramente en tiempo y espacio: el voto. Este acto marca sus ritmos y sus cadencias in crescendo, hasta llegar a un final frenético, en las vísperas del acto electoral. En su desarrollo son muy importantes los pseudoeventos [2] (Boorstin, 1992) diseñados para captar el interés de

los medios e influir en la agenda mediática, y su éxito es medido por la extensión de su cobertura, más que por su relación con la realidad.

Una enorme cantidad de actores participan de este proceso de comunicación. Sin embargo, los mismos suelen estar organizacionalmente centralizados y centrados en la figura del candidato, la estrella que debe ser potenciada de cara al acto electoral. Esta narrativa busca obtener una elevada “legitimidad de origen”, marcada por la cantidad de votos obtenidos el día de la elección.

Características de la comunicación de gobierno

En comunicación de gobierno, en cambio, la narrativa se compone del siguiente modo: “Como en el pasado propusimos X, hoy estamos haciendo Y, que nos llevará al futuro deseado Z”. Este relato, que es parte de lo que Mario Riorda describe como “mito de gobierno” (Acevedo, Pedemonte et al. 2006), pretende la generación de consensos y que el ciudadano se vincule y se sienta parte del gobierno. Ese mix de propuestas pasadas, realizaciones actuales, nuevas propuestas y descripción del futuro deseado, busca construir la “legitimidad de ejercicio” que permite que el gobierno conserve el poder político y tenga margen de acción para realizar las diversas acciones de gobierno (Bobbio, Matteucci et al. 2000).

En ese sentido, la comunicación de gobierno es necesariamente largoplacista y busca influir en las actitudes y en una gran cantidad de acciones del ciudadano en el marco de toda la gestión. Si bien la producción de pseudoeventos es importante en ciertos momentos, su abuso es particularmente peligroso si queda al descubierto su búsqueda de

ocupar la agenda pública, en detrimento de temas que pueden afectar la imagen de la gestión o del líder. Al mismo tiempo, por la complejidad de las estructuras de gobierno, requiere de comunicación del líder, pero también la formación de una cantidad de voceros y fusibles comunicacionales, por lo que su nivel de centralización suele ser menor.

completo la narrativa de campaña, cuando los gobernantes electos afirman “Ahora tengo que gobernar, no tengo tiempo para la comunicación” u otras frases por el estilo. Es un grave error creer que la gestión y la comunicación son dos procesos separados e incompatibles, ya que no se puede gobernar bien si no se comunica de manera adecuada. Quienes

Campaña	Gestión
Mira el pasado / Centrada en promesas	Promesas – Acciones Actuales – Futuro prometido
Cortoplacista en sus objetivos	Largoplacista
Influye en un único acto (el voto)	Influye en actitudes y múltiples actos
Centralizada en el líder	Centrada en el líder, voceros y fusibles
Centrada en pseudoeventos	Con menor volumen de pseudoeventos

Peligros y desafíos de la comunicación de transición

La comunicación de transición afronta principalmente dos peligros:

Peligro 1: El primero de ellos es que el ciudadano sienta que hay un abismo entre lo prometido y comunicado en campaña y los diálogos establecidos apenas se asume el poder. Una frase extraída de una sesión de grupos focales que ilustra este peligro es la que sigue: “Yyyyy, nos engañó, hablaba de una cosa en campaña, y ahora todo es distinto cuando asume... prometía todo, todo era posible, y ahora, ni se acuerda”. Este primer peligro se corre cuando se cree que en la comunicación de gestión se puede hacer borrón y cuenta nueva con lo comunicado durante la campaña, como si fuera posible que el ciudadano olvide lo sucedido en esa etapa de alta densidad comunicacional.

Este peligro se materializa cuando se abandona por

sucumben ante este peligro suelen desmontar los equipos de comunicación que se construyeron con esfuerzo durante la campaña por considerar que constituyen un gasto que baja sus posibilidades de hacer obra, y que son gastos superfluos.

Peligro 2: El segundo peligro que se corre en la transición es el de desarrollar una comunicación que quede anclada en la campaña, alimentando la comunicación con personalismos, promesas y pseudoacontecimientos. Ellos siguen comunicando una enorme cantidad de factoides, se centran en los atributos del líder, recalcan las promesas de campaña y formulan nuevas promesas que son aplaudidas por sus seguidores. Esta inercia de campaña parece funcionar de maravillas durante la luna de miel en el poder, ya que todos aplauden, pero silenciosamente (o ruidosamente) alimenta la espiral de expectativas y funda las bases según las cuales será juzgado el gobierno en los momentos de balance.

Quienes caen en esta tentación suelen mantener activos los equipos de comunicación de la campaña... pero los mantienen en modo campaña, sin realizar la transición adecuada hacia los nuevos objetivos, formatos y modos de comunicación para la nueva etapa.

Desafíos

El proceso de comunicación de transición es fundamental para construir la imagen y ampliar los consensos iniciales que serán la base de la aceptación de la gestión. Sin embargo, suele prestarse poca atención a esta etapa debido a que la gestión se asemeja a lo que en medicina se denomina un paciente asintomático, ya que goza de la luna de miel inicial, en la que la ciudadanía suele aplaudir todo lo que la gestión hace y parece olvidar todo lo que el gobernante deja de hacer.

Pero no debe olvidarse que es este el momento en el que se conforma la base de la imagen de gestión con la que deberá lidiarse en el resto del mandato. La atención y el esfuerzo puestos en la conformación de los equipos y en el armado de la estrategia de comunicación de transición es fundamental y debe centrar sus esfuerzos en dos puntos:

1. Modificar los mensajes paulatinamente, desarrollando un *soft landing* comunicacional, sin olvidar las promesas de campaña, pero adaptándolas a la construcción del relato de gestión, largoplacista, que conecta pasado, presente y futuro, con un esquema menos personalista, que busca generar actitudes positivas y que no se basa en la creación de pseudoacontecimientos. En este proceso deberá ir generando una comunicación que aparezca con cierto

nivel de continuidad con la que se llevó adelante durante la campaña y que, al mismo tiempo, vaya incluyendo elementos de cambio, adaptados a esta nueva etapa. En este punto, existen estrategias específicas para nuevas gestiones que continúan la línea política de gestiones anteriores (que deben aprovechar los momentos de crisis para marcar su impronta particular diferenciadora) y las que ocupan el cargo viniendo de la oposición (que deberán mostrar modificaciones estilísticas de manera rápida, para mostrar el cambio) [3].



2. Para esto debe fortalecer a su equipo de comunicación, y adaptarlo de modo activo a la nueva etapa y a la nueva estrategia planteada, evitando la inercia de la campaña y la autoconfianza desmedida asociada a creer que todo se hizo bien porque se ganó la elección. Para esto, hay una máxima que no debe olvidarse: lo que funcionó en la campaña, si se hace de la misma manera, difícilmente funcione en la gestión.

[1] El plazo arbitrario de la misma son los primeros 100 días, aunque este plazo varía según el contexto.

[2] Pseudoacontecimientos o factoides

[3] El desarrollo de las diferencias entre gestiones continuistas y rupturistas excede el marco de este artículo, por lo que será tratado en otro artículo.

- Luciano H. Elizalde, Damián Fernández Pedemonte y Mario Riorda, *La construcción del consenso: gestión de la comunicación gubernamental*, Buenos Aires, La Crujía, 2006.

- Norberto Bobbio et al., *Diccionario de política*, Siglo Veintiuno Editores, 2000.

- D.J. Boorstin, *The Image: A Guide to Pseudo-events in America*, Vintage, 1992.

- M. Edelman, *La Construcción del Espectáculo Político*, B. Aires, Manantial, 2002.