Políticas públicas y comunicación: ¿la campaña permanente?

Pablo Orozco

Director de Prensa
Presidencia de la República de Chile

1- INTRODUCCIÓN

Todo gobierno elegido democráticamente llega al poder con un conjunto de bienes o activos que conforman su ventaja inicial, la que habitualmente se desvanece más rápido de lo que los gobernantes quisieran.

Primero, como es lógico, el nuevo gobierno cuenta con un alto respaldo ciudadano producto de las expectativas que genera el cambio de administración. Este apoyo suele ser incluso mayor que el obtenido en las urnas y permanece prácticamente inalterado durante la etapa conocida como período de gracia o luna de miel.

En estos primeros momentos todo lo que haga el Presidente y su equipo más cercano es cubierto ampliamente por los medios de prensa. Además, junto a los ciudadanos, tratan de definir los cambios y coincidencias con el gobierno anterior. Es el período donde los medios, incluso los opositores, son más indulgentes para evaluar la acción gubernamental.

En segundo lugar, la nueva administración llega con un programa de gobierno, aunque sea sólo en forma de grandes ideas. El programa está compuesto por un conjunto de políticas públicas que desea impulsar en una amplia gama de áreas. Estas políticas públicas están en constante tensión con las expectativas ciudadanas, con la realidad de los ingresos fiscales, con la capacidad de gestión del aparato público, con las presiones para obtener apoyos políticos y, sobre todo, con los cambios introducidos por la contingencia.

Las variaciones en las circunstancias políticas, sociales y económicas producen amenazas que pueden impedir o retrasar el cumplimiento de una política pública, pero también generan oportunidades para avanzar en otros ámbitos que no habían sido priorizados en el programa inicial. Saber reconocer estas oportunidades en medio de la contingencia y mantener una constante flexibilidad en la ejecución programática, resulta clave para una buena administración.

En tercer lugar, la labor en los primeros meses se ve favorecida, además, por el entusiasmo y orden en las fuerzas políticas propias. Nunca el Presidente tiene tanto apoyo entre los suyos y nunca sus decisiones son menos cuestionadas. En cambio, al frente tiene una oposición que habitualmente demora en reordenarse antes de ser una amenaza para el nuevo gobierno.

La capacidad del gobernante y del gobierno para mantener el liderazgo entre sus partidarios y la disciplina dentro de sus equipos de trabajo, influye decididamente en la posibilidad de llevar adelante una buena administración. Al igual que ayuda bastante enfrentar a una oposición sin líderes, poco creíble o desordenada.

Sin embargo, en las primeras semanas ocurre algo que puede ser menos evidente y que resulta esencial en el éxito de una administración. En este período, el gobernante y su gobierno definen el carácter público de su gestión, estableciendo principios y patrones de comunicación que la gente identifica y evalúa diariamente para definir si es un buen o mal gobierno.

Estos principios y patrones provienen de la campaña electoral, pero no es lo mismo ser candidato que ser Presidente. Y no es lo mismo buscar votos para ganar una elección, un día determinado, que tener que ganar elecciones diariamente, en cada hogar, después de las noticias de la noche. Es lo que Dick Morris llama “la necesidad de una mayoría diaria” en su libro “El Nuevo Príncipe”.

Aunque la evaluación es cotidiana, un gobierno exitoso es aquel que tiene el respaldo de la mayoría de los ciudadanos el último día de su mandato. Por supuesto, este éxito tiene que ver con capacidad de llevar adelante políticas públicas, pero sobre todo con la capacidad de comunicar y generar lazos con sus ciudadanos.

En otras palabras, comunicar es tan importante como mantener en orden las cuentas fiscales, controlar la inflación, disminuir la delincuencia, crear empleos, mejorar la educación, reformar el sistema de salud, construir viviendas, modernizar las carreteras, estimular la agricultura.

Este artículo no pretende ser un manual normativo ni crear teorías sobre Comunicación para Gobiernos; simplemente busca transmitir la experiencia y las prácticas de más de 10 años de trabajo en el tema, los últimos 5 desde la Presidencia de Chile.

2- PRINCIPIOS ANTES QUE LAS ESTRATEGIAS

Los especialistas en comunicación suelen dar gran importancia a las estrategias comunicacionales que buscan conseguir ciertos objetivos de gobierno o enfrentar las crisis. Sin embargo, antes que las estrategias, es indispensable definir los principios comunicacionales que van a distinguir y dar identidad a un gobierno. Se trata de una cierta “forma de hacer las cosas” en comunicación que crea un sello propio, primero frente a la prensa y luego frente a los ciudadanos.

La mayoría de las veces, su definición se relaciona más con gestos y actividades que con las palabras del gobernante. Son los otros - los medios y la gente -, los que “descubren” e identifican estos principios a partir de acciones públicas, comunicadas voluntariamente o no.

Gran parte de este “ser” comunicacional se transmite durante las primeras semanas, aunque por supuesto puede ir enriqueciéndose con el tiempo y las circunstancias. Incluso, antes de asumir el poder, es útil planificar cuáles van a ser las primeras actividades que servirán para construir estos principios que cruzarán toda la gestión y servirán como marco para las estrategias y acciones comunicacionales.

El Presidente austero no realiza una recepción para cientos de invitados ni cambia el auto a los pocos días de mandato. Tampoco viaja acompañado de una larga corte de asesores o asistentes y, posiblemente, se deshaga de bienes que le parecen excesivos para la realidad del país.

Un gobernante que quiere estar cerca de la gente, tiene más actividades públicas en terreno, que en Palacio o en salones de hoteles. En caso de inundaciones y otras emergencias, visitará a los afectados, en lugar de dirigir las operaciones desde alguna oficina. Y su agenda reservará suficiente tiempo como para que pueda dialogar en sus actividades con los distintos asistentes, sin dar la impresión de estar siempre apurado.

O, si la decisión consiste en realizar un gobierno transparente, es probable se someta constantemente a las preguntas de los periodistas, dando entrevistas y explicando lo que pasa, especialmente frente a los errores. Asimismo, puede contestar las inquietudes de ciudadanos comunes en programas de radio o televisión en forma periódica.

Si se actúa de manera coherente, los principios comunicacionales se transforman en la base de la imagen de un gobernante y de su administración, sirviendo incluso como blindaje cuando los tiempos cambian y la oposición se reorganiza.

Lo importante es definir principios en forma consciente y planificada, porque los gobernados sacarán igual sus propias conclusiones. El viejo axioma de que la no-comunicación es imposible, también rige en el ámbito de los gobiernos, sobre todo ahora que hay cada vez más miradas escudriñando lo que se hace o se deja de hacer.

Una vez que se definen estos principios, es posible traducirlos también en patrones comunicacionales que serán utilizados en las actividades públicas del Mandatario. Por ejemplo, el principio de cercanía a la gente se traduce en que, durante las actividades en terreno, el Presidente se rodea de personas corrientes y no sólo de autoridades de traje y corbata. Además, se ubica a la misma altura que el resto del público y no sobre escenarios que establecen diferencias entre los gobernantes y los gobernados. Y, dentro de las intervenciones, siempre hay una de un miembro de la comunidad.

3- PLANIFICAR: BASE DE UNA COMUNICACIÓN EFICIENTE

Junto con definir los principios que servirán de marco para la comunicación de un gobierno, es importante considerar las características que permiten impulsar una comunicación más eficiente, cercana y oportuna.

a) Para qué comunicar

El objetivo la comunicación es contar con apoyo suficiente para gobernar y llevar adelante un programa de gobierno. Es decir, desde este punto de vista, lo que importa es la opinión de los gobernados. Ellos son los clientes del gobierno y no se pueden menospreciar sus sentimientos, expectativas u opiniones. La excusa de que los ciudadanos, o los periodistas, no entienden porque no tienen conocimientos suficientes, no es válida en comunicación.

Esta definición debe ser transmitida por el Presidente a cada uno de los funcionarios que dirigen los equipos de gobierno. Hoy hay consenso en que comunicadores son todos y que, dentro de las funciones de un cargo público, debe estar el informar claramente lo que se está realizando y los planes para el futuro.

En esta época, ya no se pueden impulsar políticas públicas que no consideren el aspecto de su comunicación, incluso aunque sean políticas públicas reservadas o teóricamente secretas.

Y la experiencia revela que más vale gastar energías en planear la difusión que en tratar de evitarla. La oportunidad y claridad de la comunicación son vitales para el éxito.

Por eso, estar preparados para explicar lo que se está haciendo, o dejando de hacer, es la mejor práctica, sobre todo cuando se trata de decisiones cuya justificación no resulta evidente. Esta definición parte del supuesto de que las políticas públicas de un gobierno tienen una lógica entendible y buscan el bien común. Lo importante, entonces, es cómo se transmiten a los ciudadanos.

En este proceso, el error más usual es tratar de explicar toda la decisión, dando datos técnicos que a veces la gente no necesita, valora ni comprende. Hay que explicar desde el sentido común y no desde el análisis técnico, que está reservado para expertos.

Con este fin, parece indispensable trabajar con periodistas o especialistas en comunicación, ya que tienen una formación para traducir los mensajes al lenguaje de la mayoría. Además, están preparados para adelantar buena parte de los cuestionamientos de los medios de comunicación. De esta forma, se define una estrategia que ayuda a obtener el apoyo ciudadano o a disminuir el rechazo.

Habitualmente, cuando surge una política pública que es muy difícil explicar, quiere decir que hay que pensar un poco más antes de llevarla adelante. Esto no se acepta siempre y, en la mayoría de los casos, la responsabilidad recae en el equipo de comunicadores. Se habla de error comunicacional, una frase que muchas veces sirve para disculpar malas políticas públicas o decisiones equivocadas.

Por estos motivos, en la planificación de la comunicación de gobierno hay que tener siempre presente que los clientes finales son los ciudadanos y que, en este caso más que en otros, es muy difícil y de seguro poco productivo discutir con ellos.

b) Qué comunicar

Un gobernante tiene más obligaciones de las que puede abordar. Sin embargo, como hemos dicho, parte central de sus tareas es impulsar el éxito de las políticas públicas claves dentro de su programa de gobierno. Esto es lo que lo obliga también a aumentar o mantener el apoyo ciudadano.

Con este doble fin, su agenda de trabajo incluye actividades comunicacionales varias veces por semana, las que pueden ser clasificadas en 5 grandes tipos:

- 1- Actividades de construcción de agenda noticiosa. Se trata de las acciones de comunicación donde se informa o materializa la creación o modificación de políticas públicas que responden a aspiraciones ciudadanas. Por ejemplo, el anuncio de un subsidio al consumo eléctrico o la promulgación de una ley que penaliza el acoso sexual. Es el gobierno el que impone el tema.
- 2- Actividades de reacción frente a la agenda noticiosa. Es el tipo de acciones donde se responde con políticas públicas a temas destacados en los medios de comunicación. Por ejemplo, frente a un caso de pedofilia, se envía una ley más dura al Parlamento. Son los medios o los ciudadanos los que imponen el tema.

- 3- Actividades de representación. Son actividades donde el gobernante representa a los gobernados. Por ejemplo, en una reunión internacional o cuando recibe a un deportista que obtuvo un éxito relevante. Muchas veces, tienen que ver con las obligaciones inherentes al cargo.
- 4- Actividades para rendir cuentas. Son las acciones donde el gobernante expone los avances o problemas, el éxito o fracaso, de las políticas públicas. La mayoría de las entrevistas responden a este tipo de actividad, que son claves en una democracia.
- 5- Actividades para consolidar la imagen del gobernante. Sin obedecer a objetivos comunicacionales del gobierno, permiten reforzar características que las personas atribuyen al Presidente. Por ejemplo, cuando sale de vacaciones y maneja su propio auto. Es una inversión en el principal activo comunicacional de una administración.

Lo importante es que quienes planifican la agenda, y luego el gobernante, tengan claro lo que se quiere comunicar durante una actividad y se centren en ello. Esto resulta más fácil escribirlo que llevarlo a la práctica, no sólo por la (mala) intención de los medios y la influencia de la contingencia, sino también por las características propias de la comunicación pública.

Para tener éxito, resulta clave la persistencia y la variedad en las formas para transmitir el mensaje o información. Se debe insistir hasta que, quienes escuchan habitualmente al Presidente, sean capaces de adelantar lo que va a exponer, porque la gente no ve todos los días todos los noticiarios, ni lee todos los diarios o escucha todas las radios.

Un Presidente, o un gobierno, que cambia el objetivo de la comunicación a diario, seguramente no tendrán éxito. Para llegar a la mayoría de los ciudadanos, hay que repetir. Por eso, parte importante de la labor del equipo comunicacional, y del gobernante, consiste en decidir los tres o cuatro grandes temas que dominarán el grueso de las actividades comunicacionales.

En esta definición estratégica se conjugan factores relacionados con la necesidad de impulsar políticas públicas importantes para los ciudadanos, aumentar o sostener el apoyo al gobierno o gobernante, enfrentar o prevenir problemas, acentuar las diferencias con la oposición, entre otros.

Junto con la persistencia en el objetivo de las actividades comunicacionales, es indispensable que genere noticia. Es decir, que sea difundida por los medios de prensa, especialmente por la televisión, que es el medio de mayor consumo entre el grueso de los clientes de un gobierno (todos los estudios hablan que, al menos, el 50% de los ciudadanos en América Latina se informa principalmente por televisión).

Una actividad pública que no atrae la atención de los medios, que no es considerada importante dentro de la agenda noticiosa diaria, es una actividad perdida y constituye un mal uso del tiempo del Presidente. Esto obliga, entonces, a un agotador y constante ejercicio de creatividad.

c) Cómo comunicar

Cuando está claro el objetivo y el tipo de actividad, se debe planificar la forma en que se llevará a cabo. Porque hoy el mensaje, lo que se comunica, es mucho más que un simple conjunto de frases bonitas. Hoy, más importante que lo que se dice, es en qué contexto se dice y cómo se dice.

Con la llegada de la televisión y su ingreso a los hogares prácticamente de cada ciudadano, hay que cuidar la imagen. Temas como dónde van a estar las cámaras, qué se va a ver detrás del Presidente cuando hable, qué tipo de iluminación tiene, cómo se grabará el audio o quienes estarán en la actividad, parecen cada día más relevantes.

Esto exige una planificación de la comunicación mucho más integral y el trabajo de equipos que se preocupen desde preparar la información de contexto para la prensa, hasta ubicar el lugar (locación) adecuado y definir la lista de asistentes. Si se va a informar sobre los avances en salud, ayuda la presencia de pacientes que sirvan como testimonios para los periodistas, que la actividad se realice en un hospital recién equipado, en un espacio que permita que el Presidente esté acompañado de médicos y, por supuesto, donde no perjudique la atención de las urgencias.

Igualmente relevante es cómo se dice. La cara, los gestos, la voz, incluso la ropa, debe coincidir con lo que se está comunicando. En varios gobiernos se ofrecen cursos rápidos sobre estos temas, pero es un largo proceso donde algunos están mejor dotados que otros. Contexto y forma deben ser congruentes con lo que se está comunicando.

Junto con ello, es esencial tener claro el mensaje central dentro del discurso, el mensaje que resume en pocas palabras y en forma simple el objetivo de la comunicación. Hay que recordar que los espacios en televisión son mucho menores que los espacios en radio y en medios escrito, lo que exige una labor de selección y de síntesis que no siempre resulta fácil. Este último punto ha sido difícil de aceptar por políticos acostumbrados a dirigir apasionantes disertaciones frente a audiencias cautivas y pacientes. Hoy, en la era del zapping y donde las búsquedas de información en Internet tarda segundos, pocos temas justifican pasar largos minutos frente al televisor o al lado de la radio.

Esto no significa que la actividad política se transforme en una suma de frases para salir en televisión y por lo tanto, que haya perdido sustancia. Y nadie ha probado que en la era de los grandes discursos la política fuera mejor. Lo que pasa es que la forma de comunicación volvió a cambiar, tal como ocurrió mucho antes con el surgimiento de la prensa escrita y posteriormente de la radio.

La televisión y los medios en general luchan por ganar la atención de un público que quiere entretención más que información. Esa es su primera tarea. Debemos admitir que, si difundieran todo lo que un gobierno quiere y en la forma que quiere, se quedarían sin consumidores. Por eso, la planificación de la comunicación debe combinar contexto, forma y mensaje para crear una noticia que sea atractiva en primer lugar para los medios y luego para los ciudadanos.

En el trabajo de comunicación para gobiernos siempre surgen tensiones entre el Presidente o los miembros de un gobierno y los periodistas o medios de comunicación. Lo que es trascendente no siempre se informa y hay días en que todo lo importante parece concentrarse en el último asalto armado o en el partido de la selección de fútbol.

Esta realidad obliga a aprovechar los espacios que se conquistan en cada noticiario, o en cada portada de diario o revista, con informaciones que sean útiles para el Presidente y su administración. A menudo, significa aprender a utilizar la contingencia para comunicar lo importante y trascendente: nunca los ciudadanos valoran mejor los avances en la salud pública que cuando surgen brotes de influenza o gripe.

d) Cuándo comunicar

Por este motivo, la elección del momento en que se va a realizar una comunicación pública también es vital para su éxito y eficacia. Hay que estar en sintonía con los intereses de la población y de los medios de comunicación.

El calendario está repleto de oportunidades de comunicación que se pueden planificar con bastante tiempo y que, muchas veces, se repiten de un año a otro. Se trata de usar la contingencia a favor de la transmisión de un mensaje que busque apoyar una política pública o aumentar el respaldo del gobernante y del gobierno.

Si la semana antes de que los alumnos vuelvan a clase se entregan nuevos colegios, seguramente el tema de los avances en infraestructura educacional va a tener mayores posibilidades de concentrar la atención de los ciudadanos que si las obras se inauguran en medio de las vacaciones de verano.

Saber aprovechar la contingencia para la comunicación de gobierno exige agilidad y flexibilidad en la planificación de las actividades comunicacionales. Es decir, la agenda pública del Presidente siempre está en riesgo de ser cambiada un día antes y hay que tener equipos que puedan responder frente a ello.

e) A través de qué medios

Si bien es cierto que las actividades de comunicación tiene como objetivo llegar al grueso de los ciudadanos, debe tomar en cuenta también que el apoyo o rechazo al Presidente y al Gobierno no es homogéneo, ni se explica por las mismas razones.

Hay grupos más preocupados del medio ambiente que del empleo, mientras que otras personas evalúan al gobierno más por la educación que por la seguridad ciudadana. A través de encuestas es posible identificar los intereses diferenciadores entre los distintos grupos (o targets) y conocer, además, su consumo de medios. Es decir, cómo y cuándo se informan. Esto permite generar actividades comunicacionales que toman en cuenta sus motivaciones y que privilegian los medios que ocupan para informarse. Esta definición es clave, por ejemplo, antes de decidir aceptar una entrevista: quienes van a recibir el mensaje, qué credibilidad tiene el medio y cuál es el objetivo de la entrevista. No hay entrevista sin objetivos previos, tanto desde el punto de vista del medio como del entrevistado. Y la mayoría de las veces no coinciden.

Junto con ello, en este ámbito cada vez son más importante sistemas de comunicación directa, como los mail, las páginas web o, más recientemente, los blogs. Cada vez más ciudadanos utilizan el computador para recibir información e intercambiar puntos de vista, lo que abre una oportunidad para elaborar mensajes más eficientes.

Las nuevas tecnologías constituyen también un canal de retroalimentación que antes no existía. Puede ayudar a los equipos de gobierno a saber qué es lo que está funcionando mal y a corregir la comunicación o las políticas públicas antes de que el daño sea mayor.

Además, la diferenciación de los canales que se utilizan para comunicar permite elaborar información que considere el grado de conocimiento de los receptores. Si se decide hablar de los equilibrios macroeconómicos, es más eficiente conceder entrevistas a diarios y revistas de negocios. Y si se va a hablar a los jóvenes, quizás la mejor forma sea una entrevista en línea publicada en una página web.

4- LA CREDIBILIDAD COMO CONDICIÓN

La simple aparición en los medios de comunicación no asegura el éxito de las actividades comunicacionales. Nuestros antiguos dictadores tenían aseguradas largas notas en los principales medios y ejercían la censura, con relativa eficiencia, en caso de cualquier problema. Sin embargo, la inmensa mayoría terminó pronto sin apoyo ciudadano.

Para tener éxito, la comunicación debe tener credibilidad, donde un factor central es que coincida con la percepción o creencias mayoritarias de la gente. Si la gente siente que la delincuencia va en aumento, los mensajes del gobierno para celebrar la disminución de los delitos serán inútiles, generarán desconfianza y pueden dañar la credibilidad de la fuente de la información.

Incluso, en caso de que sean datos objetivos e indesmentibles, hay que recordar que las percepciones no se relacionan solamente con el área cognitiva, sino también con los sentimientos y las experiencias, que son igualmente respetables. Por eso, hay que tener precaución e ir graduando los mensajes a medida que la percepción de las personas cambia.

La credibilidad también tiene que ver con la valoración que los ciudadanos realizan de la fuente de la información. Por ejemplo, el nivel de conocimiento que demuestra en el tema. O, en el ámbito afectivo, el grado de cercanía y afecto (o de rechazo y desconfianza) que siente el ciudadano frente a la fuente. Y esto también lo transmiten los periodistas de una u otra forma.

Por este motivo, el gobernante y su gobierno no sólo deben cuidar su credibilidad frente a los ciudadanos, sino también frente a los medios y sus representantes. Un gobernante que llama a un director de diario para desmentir algo que realmente dijo, puede obtener resultados en el corto plazo, pero siempre terminará dañando su credibilidad.

Resulta mucho más fácil perder la credibilidad que recuperarla. El gobernante es un personaje que la gente y la prensa evalúa diariamente por televisión, la radio o los diarios. Y están atentos a cada uno de sus comportamientos comunicacionales, en especial los que no están planificados.

El gobernante no debe temer a enfrentar los errores y omisiones de su gobierno, incluso sobre palabras o promesas que él mismo realizó. Lo importante para mantener la credibilidad es que acepte el error y lo corrija. Además, que se adopten medidas contra los responsables.

Tan importante como lo anterior es que los sentimientos que transmita sean coherentes con el mensaje y, por lo tanto, cambien de acuerdo a las circunstancias. Un gobernante que está siempre sonriente, o es estúpido, o está actuando y cree estúpidos a los ciudadanos. Los gobernantes parecidos a la gente común son más cercanos y, por lo tanto, creíbles.

Por eso, es importante definir los principios sobre los cuales se va a estructurar la comunicación sin crear un personaje “maqueta”, que no existe, y que, con el transcurso de los meses, va a ir desmoronándose. Una persona que elige como un principio comunicacional el respeto a la familia y a la fidelidad en la pareja, posiblemente perderá todo su capital en la primera de sus aventuras extramaritales. Y no habrá explicación posible.

Hay que tener precaución con el entusiasmo de las primeras semanas, porque para la credibilidad siempre es mejor que el gobernante, y su gobierno, vayan agregando características positivas y no que las vayan perdiendo.

Esto también rige para las políticas públicas, donde algunos funcionarios se dejan llevar por el optimismo, por la necesidad de destacar frente al gobernante o por la urgencia de aparecer en los medios, y terminan con medidas mal diseñadas, que están lejos de cumplir con las expectativas que ellos mismos ayudaron a construir.

Muchos de los errores que perjudican la credibilidad están relacionados con la visión equivocada de que los ciudadanos actúan como una masa, sin experiencia ni conocimientos, y que no generan interrelaciones complejas y diversas.

Las personas consumen parte importante de su tiempo intercambiando información con sus familias, vecinos, compañeros de trabajo y amigos, actividad que influye en la percepción de su entorno, en sus valores y creencias. Lo que diga un amigo o alguien considerado “inteligente” puede tener mayor credibilidad que lo que informan los medios de comunicación.

Al respecto, se debe considerar, además, los avances tecnológicos. Durante los últimos años, en América Latina se ha multiplicado el acceso a la telefonía tanto fija como móvil, además de la creciente penetración del mail, el chat y los mensajes de texto. Esto implica que las personas incrementaron fuertemente las capacidades de comunicarse entre ellas y de intercambiar experiencias e información.

Y aunque no es un fenómeno que haya sido analizado con profundidad desde el punto de vista de la formación de opiniones y de la comunicación para gobiernos, sin duda generará cambios, quizás extendiendo la relevancia de la comunicación persona a persona y limitando la capacidad de influencia de los medios de prensa.

5- EL EJÉRCITO PROPIO

A menudo la urgencia con que se enfrenta la comunicación pública, olvida que los principales comunicadores de un gobierno, o de una institución, son sus propios funcionarios y seguidores. Los directivos públicos y dirigentes políticos afines deben ser los primeros en entender y apoyar los planes de una administración. Para ello, más que dar órdenes, hay que informar y convencer.

Los funcionarios públicos no pueden ser solamente los encargados de llevar adelante políticas diseñadas y decididas lejos de sus escritorios. Hoy necesitan conocer su importancia, creer en ellas y tener por lo tanto un espacio para realizar sus observaciones y transmitir sus experiencias. De lo contrario, muchas veces los primeros ataques contra una política pública provienen desde dentro del sistema.

Además, una persona que trabaja en un gobierno siempre será una fuente privilegiada, no sólo para los medios y no sólo sobre los temas que conoce. Comúnmente, su entorno otorgará credibilidad a sus opiniones antes de definir el apoyo o rechazo a una política pública o a un gobernante. Lo triste es que la mayoría de las veces estos funcionarios o dirigentes políticos no tienen información suficiente y, peor, no se atreven a admitirlo en público.

Luego de una investigación, muchas veces se detecta que informaciones falsas publicadas por los medios, provienen de funcionarios públicos o dirigentes de alto nivel que, sencillamente, no sabían de lo que estaban hablando. Los medios le dan credibilidad y, cuando los que saben del tema se dan cuenta, ya hay un daño consumado.

Solucionar este tema hoy es más fácil. Cada vez hay más funcionarios y dirigentes conectados en red; lo importante es definir un canal de comunicación eficaz. No se trata de llenar su computador con mail que nunca leerán, pero sí es posible establecer instrumentos que pueden ser claves al momento de defender una política pública.

Hay que utilizar distintos canales de comunicación y establecer rutinas descentralizadas para que sean realmente útiles en los objetivos de comunicación de un gobierno. En este sentido, el gobernante y su administración deben incluir constantemente mensajes y actividades comunicacionales destinadas a este público interno.

Cuando el Presidente decide anunciar una nueva política para la vivienda, los equipos comunicacionales pueden preparar una minuta con los mensajes claves para ser distribuida entre dirigentes y funcionarios de confianza. Esta es, además, una forma de reconocer su trascendencia en el éxito de lo que el gobierno está impulsando, acción que los compromete.

Los principales clientes de esta comunicación hacia dentro deben ser periodistas y voceros que trabajan en los distintos equipos y niveles dentro de un gobierno. Por su labor, son los que establecen las principales relaciones con los periodistas y sus medios y, muchas veces sin intención, se transforman en fuentes anónimas de informaciones dañinas. Forman el grupo más expuestos y, por lo tanto, deben estar al tanto de lo que está pasando, cuáles son los problemas o amenazas, y qué es lo que se puede informar y qué no.

6- EVALUACIÓN CONSTANTE

Uno de los problemas más comunes en las experiencias comunicacionales de los gobiernos es la dificultad para establecer un sistema de evaluación objetivo, ágil y eficaz. Muchas veces se detectan los problemas demasiado tarde, cuando revertir la opinión de los ciudadanos exige más esfuerzos.

Por eso, junto con la definición de los principios y estrategias, hay que establecer un procedimiento de evaluación. Este sistema debe primero evaluar el éxito en la difusión de las

actividades de comunicación y, luego, estudiar si generan adhesión o sirven como apoyo a las políticas públicas del gobierno.

La primera tarea significa medir la cobertura y relevancia que asignan los medios a una actividad comunicacional, especialmente la televisión. En este caso, hay que ver la ubicación de la nota, cuánto tiempo está al aire, que otras fuentes se utilizan, cuál es el punto de vista de la información, etc. Lo mismo para radios y diarios, donde lo más trascendente es si va en portada o no, porque la mayoría de los ciudadanos "lee" las primeras páginas en quioscos y no el diario completo.

Esta información permite generar una escala de evaluación, donde las actividades reciben una calificación de acuerdo al grado de difusión que consiguieron. De esta forma, se puede saber cuáles son las actividades que concentraron el interés de los medios durante la semana, el mes o el año.

Si la evaluación de la cobertura es mala, más que culpar a los medios (como es común), hay que revisar la planificación de la comunicación del gobernante y del gobierno. Hacer noticia no es fácil, pero cuando se logra ningún medio puede resistir su publicación.

La segunda tarea es crear un sistema periódico de medición de la opinión de los ciudadanos. Este procedimiento permite, entre otros objetivos, conocer si la difusión de las acciones comunicacionales ha tenido influencias sobre la opinión de los gobernados.

Por supuesto, cuando estos estudios están bien realizados, ayudan a medir credibilidad del gobernante, respaldo, expectativas, intereses y preocupaciones de la población, diferenciar grupos, etc. Lo único importante es saber qué es lo que se quiere preguntar y con qué objetivos.

La información recolectada con estos dos sistemas de medición paralelos sirve como un insumo más para elaborar la agenda comunicacional y definir la priorización de políticas públicas. Pero no se debe caer en una dependencia a las encuestas o a los medios de comunicación, porque se pueden cometer errores graves y terminar en un gobierno que pierde el rumbo.

Hay muchos casos de políticas públicas que fueron mal evaluadas y resistidas en un comienzo por los ciudadanos que, con el correr de las semanas, terminaron siendo claves para explicar el apoyo a un gobernante y su gobierno.

En este sentido, la mayoría de las veces, más que abandonar políticas públicas, lo que revelan las encuestas es la necesidad de cambiar el mensaje y perseverar en los esfuerzos para explicar lo que un gobierno está haciendo. Pero no pueden cambiar la decisión de llevar adelante un tema que se cree crucial para el éxito del gobierno y para el bienestar del país.

Esto último sería traicionar el sentido de la función pública, transformando el ejercicio del poder sólo en un desesperado intento por mantenerlo. Hay que escuchar a la gente, pero actuar siempre de acuerdo a convicciones profundas para salir adelante.

7- CREAR HISTORIA DE LA COMUNICACIÓN

Mantener un sistema de evaluación tiene mayor utilidad si la información de las actividades públicas se estructura en una base de datos fácil de usar, donde se registra diariamente qué es lo que se hizo, cuándo, en qué lugar, en qué ámbito de la labor de gobierno, con qué objetivos, y con qué resultados.

De esta manera, se pueden comparar las actividades, definir los ámbitos que concentran mayor interés y construir una historia de la gestión pública de un gobierno o de un gobernante. Permite el aprendizaje comunicacional dentro de una organización y enriquece la construcción de la agenda de actividades públicas.

Además, esta base de datos sirve para recopilar los compromisos que se adquieren frente a los ciudadanos. Un equipo debe realizar un seguimiento de cada promesa, ya sea para marcar su cumplimiento o para dar explicaciones frente a las dificultades y retrasos. Hay que considerar que los gobernantes olvidan más rápidamente que los gobernados.

No tomar en serio este aspecto de la gestión de comunicaciones termina siempre afectando la credibilidad. Los líderes modernos se hacen cargo de sus palabras y, por lo tanto, no temen admitir cuando una de sus promesas no podrá ser cumplida, o al menos no a tiempo.

La estrategia de prometer un avance nuevo todos los días, sin preocuparse de dar cuenta de lo realmente realizado, termina muy rápido por cansar y desilusionar a los ciudadanos.

Junto con ello, el sistema de comunicación sirve como una auditoría sobre los responsables de impulsar las políticas públicas. Lo que se informa debe ser cumplido y, si no ocurre así, es necesario detectarlo a tiempo. Muchas veces, la primera alarma en los problemas de gestión surge gracias al trabajo prospectivo de los equipos encargados de planificar las actividades comunicacionales.

8- COORDINACIÓN CON LOS EQUIPOS A CARGO DE POLÍTICAS PÚBLICAS

La planificación de las actividades de comunicación de un gobernante o de un gobierno debe contar con más de una mirada. Es verdad que no puede ser concebida desde el punto de vista de los equipos técnicos, pero tampoco puede surgir sin su colaboración.

El trabajo coordinado de comunicadores con los encargados de llevar adelante o registrar los avances de las políticas públicas permite un intercambio de visiones y experiencias que enriquece la labor comunicacional y de gestión de un gobierno.

Es cierto, no hay gestión eficiente sin comunicación. Pero tampoco hay comunicación eficiente sin gestión. En estos años, la experiencia indica que es necesario llegar a una mirada común sobre la agenda de actividades públicas, lo que da más fuerza y seguridad a la acción del gobernante y su administración.

Asimismo, también resulta esencial entender que no existen fórmulas mágicas, que funcionen siempre y a todo evento. La comunicación de gobierno eficaz siempre surge del intercambio de información y de la correcta evaluación del entorno político, económico y social donde se lleva a cabo. Y este entorno es único e irrepetible.

En este punto radica la principal cualidad del equipo de comunicadores de un gobierno, tarea donde se debe incluir una visión lo más amplia posible. La mirada de historiadores, economistas, cientistas políticos, ingenieros, contribuye a una mejor toma de decisiones. Encerrar la comunicación como una tarea donde sólo participan comunicadores y periodistas, llevará a la más rotunda decepción.

También terminará en fracaso tratar de realizar las actividades de comunicación sólo con especialistas y teóricos de la comunicación o, por el contrario, sólo con periodistas. Como la medicina, su éxito depende del conocimiento que se acumula en las universidades y en la práctica del médico que está acostumbrado a atender a diario, muchas veces en condiciones que no son las descritas por sus profesores. A todos nos gustaría que nos operara un médico que haya estudiado mucho pero, junto con ello, que ojalá haya practicado más.

Esto mismo se aplica en la comunicación para gobiernos. Muchos países y administraciones han vivido las consecuencias de no haber generado a tiempo equipos que impulsen una comunicación pública eficaz. Y han visto como disminuye su apoyo ciudadano y, en consecuencia, la posibilidad de llevar adelante las políticas públicas contenidas en su programa de gobierno. En definitiva, los ciudadanos son los que pierden.

Finalmente, la comunicación para gobiernos es sobre todo un trabajo de equipos y no una tarea de iluminados. Quizás sea esta una de las experiencias que haya que extraer de tantos fracasos en Latinoamérica y de tantos recursos dilapidados en asesorías inútiles.

RESEÑA BIOGRÁFICA

Pablo Orozco

De 36 años, es periodista de la Universidad de Chile y ha trabajado en medios como El Mercurio de Santiago y la revista Qué Pasa, donde fue editor. Trabaja en comunicación de gobierno desde febrero del año 1995, cuando se hizo cargo de la asesoría de prensa del Ministerio de Obras Públicas.

Posteriormente, trabajó en la campaña presidencial de Ricardo Lagos, como asesor de prensa del candidato. Desde que asumió el nuevo gobierno, en marzo del 2000, ocupa el cargo de Director de Prensa de la Presidencia de la República, donde forma parte del equipo que planifica las actividades públicas. Además, tiene a su cargo la relación con los medios, la comunicación presidencial y el desarrollo de sistemas de comunicación directa, como las páginas Web (www.presidencia.cl; www.prensapresidencia.cl) y mailing.

Palacio de La Moneda, Dirección de Prensa, Santiago, Chile. Teléfono: (562) 6904484. Fax: (562) 6904138. Mail: porozco@presidencia.cl; porbass@hotmail.com