

EL INFORME DE LOS DIRIGENTES

el futuro cambiante de la
comunicación gubernamental

RESUMEN

PRESENTACIÓN

Las crisis de los últimos cinco años han demostrado la importancia de una comunicación gubernamental bidireccional, integrada y centrada en el ciudadano. Estas situaciones de emergencia social, política y económica han evidenciado que una adecuada comunicación gubernamental (basada en pruebas científicas, moldeada por la comprensión del público, desarrollada a través del conocimiento de los comportamientos y transmitida por un emisor adecuado) puede salvar vidas.

Sin embargo, se ha producido:

- **un descenso significativo y continuado de la confianza en el gobierno;**
- **un crecimiento exponencial de la información errónea, incompleta y falsa;**
- **una constante atomización del público;**
- **una demografía cambiante y compleja.**

Todo ello hace que conectar con los ciudadanos y apoyarlos sea hoy en día más importante que nunca para los gobiernos, pero también más difícil.

ACERCA DE ESTA INVESTIGACIÓN

El trabajo de campo para esta edición de El informe de los dirigentes, que se ha llevado a cabo con la colaboración de Kantar Public, socio de investigación de WPP Government & Public Sector Practice, abarca 19 países repartidos en seis continentes (Asia, Australasia, Centroamérica, Europa, Oriente Medio y Norteamérica). Consta de:

- una encuesta cuantitativa en línea y confidencial con más de 150 profesionales de la comunicación pública;
- entrevistas exhaustivas y cualitativas con 37 altos responsables de comunicación de gobiernos y organizaciones multilaterales de todo el mundo;
- una revisión de los servicios de comunicación, experiencia, comercio y tecnología más innovadores y destacados que ofrecen las principales agencias de WPP a escala mundial.

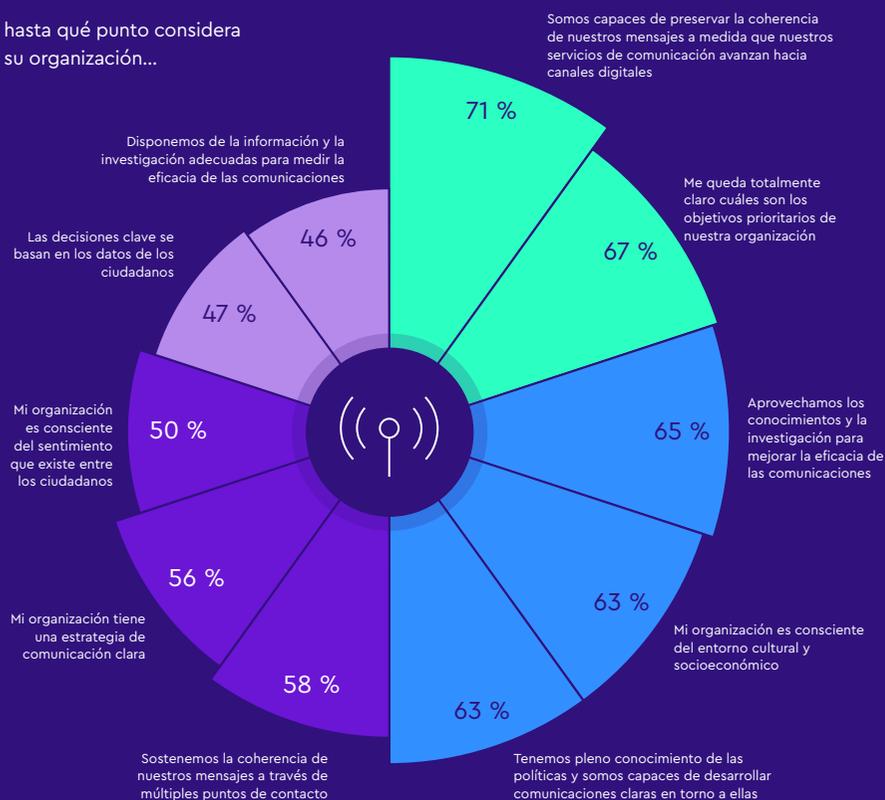
Las copias completas de este informe están disponibles en www.govtpracticewpp.com.

RESUMEN

Se llevaron a cabo conversaciones con varios clientes gubernamentales de WPP Government & Public Sector Practice de todo el mundo, que giraron en torno a cuatro aspectos recurrentes:

1. ¿Hasta qué punto son eficaces las comunicaciones gubernamentales?
2. ¿Cómo ha evolucionado la comunicación gubernamental desde las ediciones anteriores de El informe de los dirigentes?
3. ¿Cómo se están desarrollando los enfoques tradicionales hacia el público «de difícil acceso» o «marginado»?
4. ¿Hasta qué punto apoyan las comunicaciones gubernamentales la cohesión social?

Indique hasta qué punto considera que, en su organización...



Datos positivos:

- Dos tercios (69 %) de los encuestados afirman que las comunicaciones de su organización son ahora más eficaces que hace cinco años. El 37 % afirma que las comunicaciones de su organización son mucho más eficaces.
- Ocho de cada diez encuestados (78 %) creen que su organización gestionó las últimas crisis sanitarias muy bien o bastante bien.
- La mitad afirma que su organización ha hecho esfuerzos significativos para fomentar una mayor confianza entre el estado y sus ciudadanos.

Datos menos positivos:

- Una quinta parte (18 %) de los encuestados cree que su organización utiliza la comunicación al máximo de su potencial.
- Una quinta parte (22 %) cree que las comunicaciones de su organización son más eficaces que las del sector privado.
- Un tercio (30 %) de los encuestados afirma que se evalúa toda la actividad de comunicación.

Se pidió a los participantes de esta investigación que seleccionaran las tres principales prioridades de los servicios de comunicación de su organización y los tres principales retos de comunicación.

Prioridades	Retos
54 % Proteger y mejorar la reputación de su organización	51 % Superar la burocracia organizativa
41 % Involucrar y consultar directamente a los ciudadanos	47 % Falta de presupuesto para llevar a cabo las comunicaciones que necesita mi organización
40 % Prepararse para las crisis y gestionarlas	42 % Implicarse con público de difícil acceso
40 % Conseguir una mayor implicación con público de difícil acceso	33 % Acceder a todos los datos pertinentes que tiene mi organización y utilizarlos
33 % Explicar las políticas públicas	33 % Superar la jerarquía de la organización

¿HASTA QUÉ PUNTO SON EFICACES LAS COMUNICACIONES GUBERNAMENTALES?

56%

Mi organización tiene una estrategia de comunicación clara

66%

Las comunicaciones de mi organización son, principalmente, unidireccionales (de la organización al ciudadano)

62%

Mi organización presta ahora más atención a la rápida evolución de los comportamientos del público

46%

Dispongo de la información y la investigación adecuadas para medir la eficacia de las comunicaciones

Hay indicios de una creciente confianza en la eficacia de la comunicación gubernamental, sobre todo a nivel de ejecución: gestión de crisis, prestación de servicios digitales y participación a través de las redes sociales. Esto es alentador.

Sin embargo, persisten algunos puntos débiles clave.

El rendimiento estratégico es incoherente. Es preciso mejorar significativamente el desarrollo, el uso y la eficacia de la estrategia, cuya ausencia sugiere que muchas funciones de comunicación del gobierno se mantienen impulsadas por los acontecimientos y no por un plan de acción a mayor plazo. Creemos que toda organización pública que no disponga de una estrategia de comunicación estará fallando a su público y a los usuarios de sus servicios.

El uso de los conocimientos y la capacidad de influir en un cambio de comportamiento significativo también requieren mejoras: solo el 20 % de los encuestados cree que su organización ha cambiado de comportamiento de forma satisfactoria, a pesar de los miles de millones de dólares que se han invertido en comunicación para cambiar de comportamiento ante la pandemia de la COVID-19. Esto debe servir de clara motivación para mejorar.

Las deficiencias actuales en materia de evaluación y asignación indican que gran parte de la actividad de comunicación gubernamental está orientada inadecuadamente y se evalúa en función de los resultados de la comunicación y no de los resultados de las políticas. Como resultado, muy pocos servicios de comunicación gubernamental son capaces de demostrar su valor o su contribución a la ejecución de políticas.

Existe una división entre aquellos que creen que el propósito actual de los servicios de comunicación de su organización es gestionar la reputación, y aquellos que creen que es el de ayudar a cumplir la política. Ambas son acciones legítimas en tiempos de crisis, ya que la posición institucional es un factor subyacente a la confianza de los ciudadanos en períodos difíciles. No obstante,

hay que encontrar un equilibrio entre las necesidades críticas inmediatas y los temas más estratégicos (pero menos urgentes) a largo plazo del programa de comunicación.

Los responsables de la comunicación gubernamental afirman que ahora tienen más posibilidades de acceder a los ministros del gobierno y a otros responsables de la toma de decisiones de la organización. Sin embargo, les preocupa el aumento de la politización de las comunicaciones gubernamentales y la injerencia en la transmisión de las comunicaciones. Nos preocupa que la continua politización de las comunicaciones pueda llevar a los gobiernos a una espiral de desconfianza de la que les costará recuperarse.



¿CÓMO HA EVOLUCIONADO LA COMUNICACIÓN GUBERNAMENTAL DESDE LAS EDICIONES ANTERIORES DE EL INFORME DE LOS DIRIGENTES?

71%

Mi organización es ahora más capaz de mantener la coherencia de los mensajes en todos los canales

78%

Mi organización se esfuerza más por situar al ciudadano en el centro de las comunicaciones

46%

Las decisiones clave en materia de comunicación se basan en los datos de los ciudadanos

89%

Mi organización se ha esforzado por mejorar los servicios a través de medios digitales

A pesar de experimentar un periodo extremadamente difícil, los encuestados señalan que la prestación de comunicaciones gubernamentales sigue reformándose y mejorando en muchos ámbitos. Los esfuerzos para fomentar la confianza son constantes y resultan esenciales para que el público comprenda y aprecie las políticas gubernamentales. Sin embargo, el fomento de la confianza sigue viéndose obstaculizado por el hecho de que las organizaciones públicas rara vez se toman el tiempo necesario para escuchar a los ciudadanos.

Las organizaciones gubernamentales no comprenden suficientemente el sentimiento ciudadano. Deben prestar más atención y responder mejor a las necesidades, aspiraciones y temores del público, lo que requiere invertir más en la comprensión de los problemas socioculturales y las tendencias en tecnología y fluctuaciones económicas. Las herramientas y técnicas existentes (como los análisis booleanos y vectoriales de texto) pueden ayudar a los profesionales de la comunicación a comprender mejor a los ciudadanos, pero su uso por parte de los responsables de la comunicación gubernamental aún no está muy extendido.

Se ha avanzado mucho en el cambio a canales digitales y propios, pero persisten los problemas para mejorar la estrategia y la compra de medios: hay escasas evidencias de que los encuestados aprovechen al máximo los nuevos canales a su disposición. Además, la falta de una estrategia de comunicación eficaz hace que la planificación de los medios de comunicación sea ad hoc e innecesariamente costosa.

¿CÓMO SE ESTÁN DESARROLLANDO LOS ENFOQUES TRADICIONALES HACIA EL PÚBLICO «DE DIFÍCIL ACCESO» O «MARGINADO»?

68%

La comunicación con el público de difícil acceso ha adquirido una mayor importancia para mi organización

30%

El público de difícil acceso es una parte obligatoria de la comunicación y el desarrollo de campañas

47%

El público de difícil acceso se refleja de forma realista en las comunicaciones de mi organización

42%

Las comunidades que sufren exclusión tecnológica y las personas con discapacidad mental son los grupos con los que mi organización se comunica de forma menos eficaz

La participación de los grupos minoritarios es una prioridad cada vez mayor. Los responsables de comunicación de los gobiernos son conscientes de que algunos grupos, como las personas excluidas por motivos tecnológicos y aquellas con discapacidad mental, necesitan un apoyo mucho mayor por parte de los servicios públicos de comunicación. Pero los encuestados también reconocen que su percepción de otros grupos de difícil acceso (como las minorías étnicas y lingüísticas, el colectivo LGBTQIA+, las personas con bajos ingresos y las comunidades rurales) sigue siendo limitada. Hasta la fecha, la mayoría de las acciones para relacionarse con estos colectivos han sido «victorias fáciles», como el uso de un lenguaje más sencillo y de personas influyentes en la comunidad. Es probable que solo tengan un efecto limitado.

Los encuestados son conscientes de que, para conectar de forma eficaz con grupos no mayoritarios, es necesario saber escuchar, tener unas determinadas habilidades, dinero y contar con el apoyo de los altos cargos. Todos estos requisitos, en mayor o menor medida, brillan por su ausencia. Por ello, los equipos de comunicación de los gobiernos carecen de la capacidad necesaria para innovar en este ámbito; aunque cada vez se comprende mejor la complejidad de los grupos marginados, la investigación sugiere que aún queda mucho camino por recorrer para comunicarse eficazmente con estos grupos.

Nos preocupa que varios de los encuestados afirmen que los esfuerzos por mejorar la comunicación con el público de difícil acceso se ven obstaculizados de forma deliberada por parte de altos cargos de la organización.

¿HASTA QUÉ PUNTO APOYAN LAS COMUNICACIONES GUBERNAMENTALES LA COHESIÓN SOCIAL?

64%

La sociedad de mi país o región está ahora menos unida

16%

Las comunicaciones de mi organización siempre intentan fomentar la unidad de la comunidad

16%

La unidad social es un asunto prioritario para mi organización

78%

Mi organización se esfuerza por contrarrestar la desinformación

La mayoría de los encuestados afirman que la sociedad o la región en la que trabajan está menos unida ahora que antes de la pandemia de la COVID-19, y que los políticos han desempeñado un papel en su desintegración. Sin embargo, hay poca evidencia de que las comunicaciones gubernamentales estén fomentando de forma activa una mayor unidad de los ciudadanos.

Los encuestados creen que el gobierno tiene un papel legítimo a la hora de fomentar el intercambio respetuoso de diferentes perspectivas, dirigir un debate más informado y constructivo sobre temas clave y promover cuestiones relacionadas, como la alfabetización mediática. Además, reconocen que un enfoque más proactivo para mejorar la comunicación gubernamental, incluida una mejor orientación hacia los grupos desfavorecidos a través de asociaciones más diversas y fuentes de confianza, podría ayudar a reducir al mínimo la desconfianza y la división.

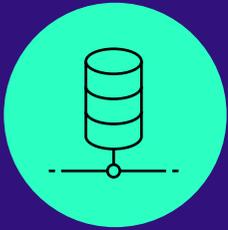
Sin embargo, no tienen claro si el apoyo proactivo a la unidad social es una tarea legítima de los servicios de comunicación gubernamentales. Creemos con firmeza que esta incertidumbre y confusión deben abordarse.

Los encuestados también se preguntan hasta qué punto es probable que los enfoques actuales de su organización para abordar la información errónea, incompleta y falsa sean eficaces a largo plazo, ya que creen que los intentos de esclarecer las falsedades a menudo solo consiguen amplificarlas. Esto es peligroso y debe abordarse con celeridad.



ÁMBITOS DE MEJORA

En nuestra investigación se identificaron 12 medidas importantes que deben adoptar los responsables de comunicación de los gobiernos. A saber:



desarrollar capacidades de datos sostenibles;



integrar datos, investigación e inteligencia en la gestión de la reputación;



reformular los métodos de trabajo dificultosos y burocráticos;



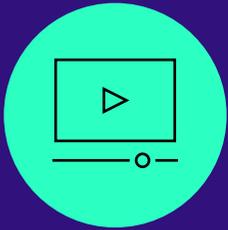
exigir el uso de estrategias de comunicación;



actualizar las herramientas que se utilizan para conocer el sentimiento de los ciudadanos;



mejorar la evaluación y la asignación de las actividades de comunicación;



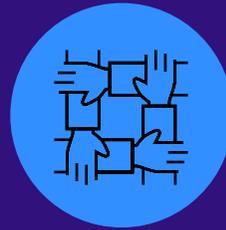
crear estrategias de medios de pago que sean estratégicas, ágiles y distintivas;



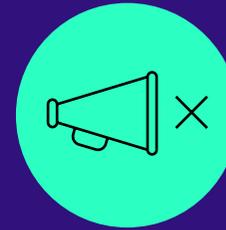
segmentar el público tanto por criterios psicográficos como demográficos;



planificar y diseñar estrategias de comunicación basadas en la inclusión;



apoyar activamente la unidad social;



introducir un modelo de efectos mixtos para hacer frente a la desinformación;



invertir más en escuchar a los ciudadanos.

Se puede encontrar más información sobre todas estas medidas en el informe completo, disponible en línea en www.govtpracticewpp.com.

WPP GOVERNMENT & PUBLIC SECTOR PRACTICE

WPP Government & Public Sector Practice ayuda a los gobiernos a obtener mejores resultados políticos mediante el asesoramiento a los responsables políticos y a los líderes de comunicación del sector público sobre estrategia, innovación, desarrollo de capacidades y mejores prácticas globales. Su equipo de consultores sénior conecta a los clientes del sector público con las mejores ideas y conocimientos de la red mundial de WPP.

WPP Government & Public Sector Practice hace una inversión continua en el desarrollo de sus ideas y pruebas sobre el uso estratégico de la comunicación. Colabora con organizaciones gubernamentales de más de 80 países en los retos políticos donde la comunicación puede tener un mayor impacto para alcanzar los objetivos políticos, como el cambio de comportamiento, el gobierno digital, el marketing local, el compromiso y la participación, y la contratación de servicios públicos.

Si desea abordar un reto de comunicación estratégica, mejorar el rendimiento de una función de comunicación del sector público o buscar un equipo o un conjunto de competencias adecuados para un encargo específico dentro de la red de agencias de WPP, póngase en contacto con WPP Government & Public Sector Practice en govtpractice@wpp.com.

Síganos:

Página web: www.govtpracticewpp.com

Correo electrónico: govtpractice@wpp.com

LinkedIn: www.linkedin.com/showcase/5082544/

© WPP 2023



Sean Howard
Director general
sean.howard@wpp.com



Philippa Clayre
Directora ejecutiva,
Reino Unido
philippa.clayre@wpp.com



Michael Harris
Director ejecutivo,
Australia y Nueva Zelanda
michael.harris@wpp.com



Laure van Hauwaert
Directora ejecutiva,
instituciones europeas
laure.vanhauwaert@wpp.com



Sean Larkins
Director global de
capacidades
sean.larkins@wpp.com



Mark Pender
Director ejecutivo,
Norteamérica
mark.pender@wpp.com