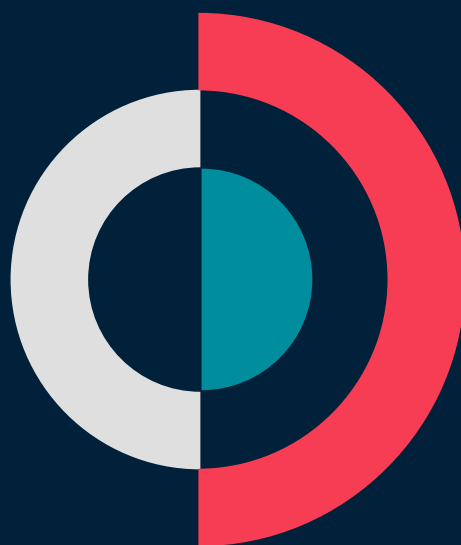


IDEAS LLYC

EXPLORAR. INSPIRAR.



ARTÍCULO

LA GESTIÓN DE LOS ASUNTOS PÚBLICOS: CONSTRUIR CONSENSOS PARA SUPERAR LA CRISIS

Madrid, 11 de agosto de 2021

INTRODUCCIÓN

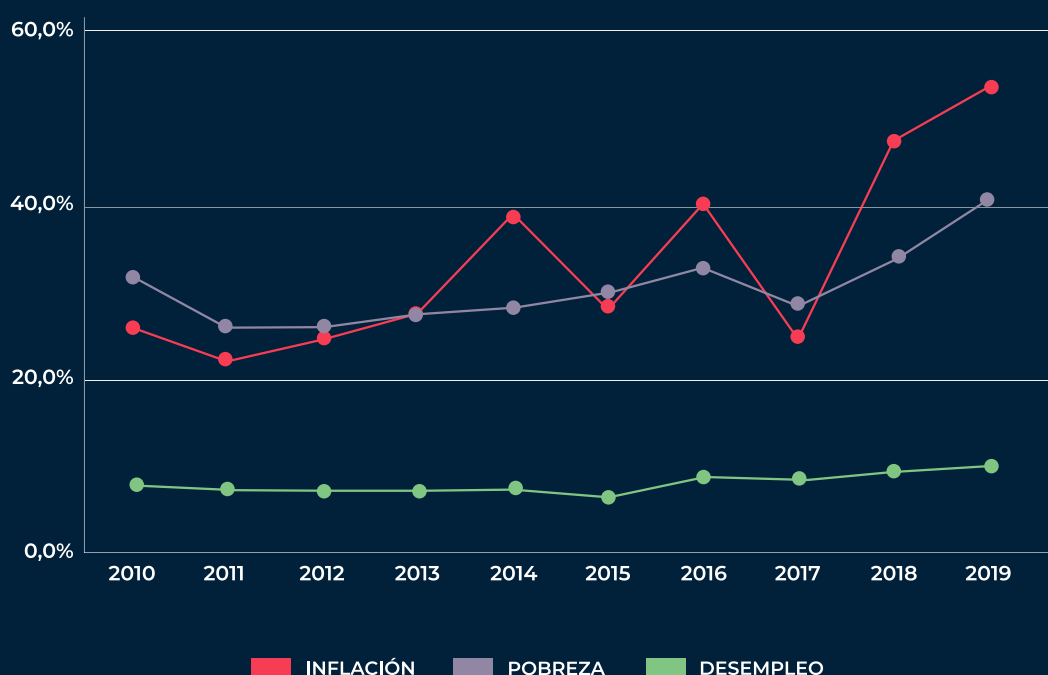
La COVID-19 ha hecho aún más evidente que de costumbre un problema que aqueja a muchos países del mundo, especialmente a los subdesarrollados: la **carencia de políticas públicas de consenso que trasciendan a los gobiernos de turno** y que doten a las naciones de estándares de institucionalidad y estabilidad.

Los datos de la macroeconomía son lapidarios tanto en países como España o como en Argentina. En la Península Ibérica la tasa de paro (desempleo) alcanza el 16,1 % mientras que 2 de cada 10 españoles son pobres, entendiendo que la tasa de pobreza se construye con aquellos hogares que se encuentran por debajo del 60 % de la media nacional de ingresos. En el caso de niños y jóvenes, los números son más preocupantes: el 27,1 % de los menores de 16 años son pobres.

En Argentina, la situación es aún más grave. Sobre un total de casi 45 millones de habitantes, 19 millones hoy se encuentran **bajo la línea de pobreza**. Es decir, el 42 %. En el caso de niños y niñas, el 57,7 % de los menores de entre 0 y 14 años son pobres. El desempleo, por su parte, tiene dos dígitos: 11,7 %. Y la inflación promedio para el período 2010-2019 ha sido del 33 % anual.

En resumen, la crisis es muy profunda en ambas orillas del océano. Pero las diferencias de intensidad entre ambos países en lo que hace a la gravedad del asunto (Argentina padece una crisis gravísima en comparación con España) se explica –entre otras cosas– por: 1) la existencia en la Península Ibérica de una plataforma de políticas públicas que trascienden a los cambios de color partidario en el gobierno; 2) la existencia de un organismo supranacional eficiente (la UE) que asiste a los países del continente.

COMPARACIÓN



¿DE LA CRISIS SE SALE CON CONFRONTACIÓN O CON CONSENSOS?

Estamos profundamente convencidos de que el camino es el de los consensos. Y partimos del siguiente hilo de premisas:

- Los países se desarrollan si y solo si cuentan con una plataforma sólida de políticas públicas que trascienden en el tiempo más allá de los cambios de gobierno. Esto los vuelve estables, puesto que las reglas de juego no varían, condición indispensable para atraer a la inversión privada que –a su vez– es el principal estímulo de creación de trabajo genuino.
- La existencia de políticas públicas de consenso trascendentes a los gobiernos de turno se da si y solo si en la instancia de producción de las mismas participa del proceso la mayor cantidad de actores interesados, involucrados y/o afectados.
- La participación plural de actores interesados, involucrados y/o afectados en la producción de las políticas públicas se da si y solo si existe entre ellos: a) una relación sólida, dotada de confianza; b) un plafón de institucionalidad que garantice diálogo y compromiso.
- Para lograr aquello, es preciso no librar al azar ni a la informalidad el relacionamiento de los actores de poder que mueven los hilos de la vida de un país. Es fundamental gestionar estratégicamente las relaciones entre los actores interesados, involucrados y/o afectados en el marco de la producción de las políticas públicas.
- La gestión de los Asuntos Públicos es una tarea profesional, clave a la hora de pensar en el futuro de los países, puesto que lleva consigo las herramientas necesarias para tender los lazos de confianza indispensables en la producción de políticas públicas de consenso.

Ahora bien, **¿de qué hablamos cuando decimos “desarrollo”?** Alfonso Santiago, jurista argentino, director de la Escuela de Gobierno

de la Universidad Austral, lo define como la concreción del bien común: “El conjunto de condiciones materiales y espirituales, de muy variado contenido (políticas, sociales, económicas, culturales y educativas, urbanísticas y ambientales, etc.), que favorecen el normal y pleno desarrollo de la persona humana y de los grupos que integran la sociedad política y que han de ser creadas por y para todos y cada uno de sus integrantes, bajo el lúcido y limitado gobierno de la autoridad pública” (Santiago, 2010, p.90).

Entendemos que, en el contexto de la definición, es clave la movilidad social ascendente como evidencia de prosperidad no solo ligada a las cuestiones materiales y particularmente económicas. Salir de la pobreza es tener vivienda digna, acceder a la salud y a la educación, alimentarse sanamente, elegir un futuro para sí, cumplir sueños, vivir en libertad, etc. Un país se desarrolla cuando promueve para sus habitantes el bien común.

Está claro que el empleo genuino es por excelencia uno de los pilares por los que comienza esa movilidad social ascendente. El trabajo es sinónimo de dignidad. Y el trabajo genuino es aquel creado y ofrecido por el sector privado que invierte en materia productiva. No es el Estado quien debe dar trabajo sino quien debe generar las condiciones para que el sector privado lo haga.

“La gestión de los Asuntos Públicos es una tarea profesional clave a la hora de pensar en el futuro de los países”

Lo primero que deberíamos preguntarnos es: ¿cuál es la condición esencial para que el sector privado invierta en un país? Consideramos que para que los empresarios inviertan se requieren dos condiciones: estabilidad y seguridad jurídica. Que las reglas de juego no cambien al calor de los cambios de gobierno es elemental para que quien dispone de capital para invertir lo haga. La explicación es simple y llana: ¿quién invertiría en un país inestable, turbulento? Y más: ¿quién se animaría a invertir en determinado rubro o producto si aquel que fija las reglas de juego las cambia permanentemente?

En el caso de Argentina, los datos objetivos revelan que la inversión privada 2010-2019 fue de apenas 17,1 % del PIB. El desempleo para ese mismo período fue de 7,9 % promedio. La situación es aún más grave: tengamos en cuenta que en la Argentina cuatro de cada 10 trabajadores se encuentra en la informalidad.

Volviendo al punto: garantizar que las reglas de juego sean estables para revertir el estado de las cosas es obligación y deber de quienes conducen los destinos del país. La herramienta para lograrlo es la política pública. Si la política pública es estable, sólida, basada en la evidencia, transparente y, sobre todo, duradera, entonces un país se vuelve estable. Y si un país se vuelve estable es atractivo a las inversiones privadas.

Está claro que la pandemia no ha colaborado en este sentido. La pobreza deriva en caída del consumo y esto en una merma impresionante en los indicadores de rentabilidad. Y, por lo tanto, cae la inversión con su consecuente afectación en la creación de fuentes de trabajo. Peor aún, se han perdido empleos como pocas veces antes en la historia. En resumen: si las empresas no ganan no invierten; si no invierten, no crecen; si no crecen, no generan más puestos de trabajo; y si no se crea trabajo genuino hay menos movilidad social ascendente.

“Para que los empresarios inviertan se requieren dos condiciones: estabilidad y seguridad jurídica”



Recuperar la estabilidad es la clave. Y es responsabilidad tanto de gobernantes como de quienes ejercen el rol de opositores.

Comenzando a responder la pregunta inicial sobre conflicto vs. consensos concebimos indispensable la implementación de políticas públicas tendentes a atraer inversiones privadas capaces de dar empleo a las millones de personas empobrecidas por la pandemia. La estabilidad que el sector privado necesita para recuperarse e invertir se conseguirá sólo si oficialismos y oposiciones abandonan la beligerancia y se sitúan en la senda del diálogo y del acuerdo en una serie de cuestiones básicas que evidencien que, por encima de ellos, está el bienestar de las naciones.

Es clave convocar a la mesa a todos los sectores que mueven los hilos de un país, tanto en el ámbito público y el privado, así como también en el llamado tercer sector. Para que una política pública trascienda en el tiempo es preciso que represente los intereses de quienes se ven afectados por ella.

Pensemos en un caso. Supongamos que el líder de un gobierno desea cambiar –como consecuencia de la pandemia– la estructura tributaria de un país o de una ciudad. Y que para ello convoca a distintos actores de poder, incluido su principal adversario político. Y que fruto del diálogo se produce una política consensuada. Nos preguntamos entonces: si años más tarde aquel adversario político consigue ganar la elección y acceder al poder, ¿acaso va a destruir la política tributaria de cuya producción él también fue protagonista? Seguramente no. Y si lo hiciese, es probable que convocara a quien lo convocó a él en el pasado. Así las políticas públicas se vuelven estables.

Para ello, son esenciales los vínculos. Es fundamental hacer puentes. Una tarea compleja.

HABLEMOS DE AA. PP. COMO INGENIERÍA SOCIAL PARA PROMOVER RELACIONES ENTRE ACTORES DE PODER

Definir –en este contexto de pandemia– **qué son los Asuntos Públicos** es clave para pensar qué tipo de liderazgos políticos se necesitan para salir de la crisis.

En primer lugar, en términos conceptuales, decimos que los Asuntos Públicos son aquellas cuestiones y/o problemáticas que afectan a una porción –cuantitativa y/o cualitativa– de la sociedad, cuyo desarrollo/solución requiere de dos o más actores, puesto que ninguno de ellos cuenta, por sí mismo, de autonomía o poder suficiente como para poder abordarlo en soledad.

Llamamos además, en términos profesionales, a los Asuntos Públicos como la disciplina que gestiona de manera sistemática y estratégica el relacionamiento entre los actores de poder en pos de desarrollar/resolver esas cuestiones/problemáticas y –en consecuencia– de obtener beneficios relacionados directamente con sus intereses.

“Concebimos indispensable la implementación de políticas públicas tendentes a atraer inversiones privadas”

Gestionar Asuntos Públicos es un trabajo de ingeniería social. ¿Qué queremos decir con esto? Que construir puentes entre actores sociales se asemeja mucho a la construcción de puentes entre ciudades. Requiere de conocimientos profesionales, de recursos específicos, etc. Y los beneficios son muchos y muy buenos.

Cuando dos ciudades separadas por un río se unen gracias a un puente ambas pasan a gozar de una serie de recursos y de beneficios de los cuales carecían antes del tendido de la estructura. Comercios, cultura, trabajo, deporte, vida social, son insumos que ciudades unidas por un puente ponen a disposición una de la otra. Hay un *win win* gracias al puente.

Gestionar Asuntos Públicos es exactamente lo mismo, pero entre personas y/o instituciones.

Intervienen en la ingeniería de los *Public Affairs* elementos importantísimos tales como la **reputación**, la **confianza** y la **credibilidad**. Sin ellos, es imposible tejer lazos sólidos capaces de promover acuerdos sostenibles. Y el beneficio es enorme.

Pero a diferencia de los ingenieros que construyen puentes entre ciudades, los

profesionales de *Public Affairs* trabajan con una materia mucho más compleja: la persona humana. Los seres humanos somos complejos dada nuestra historia, nuestra personalidad, nuestra ideología, nuestros intereses, nuestros defectos, etc. Y por eso gestionar las relaciones entre nosotros es una tarea muy ardua que requiere de capacidad, formación y experiencia.

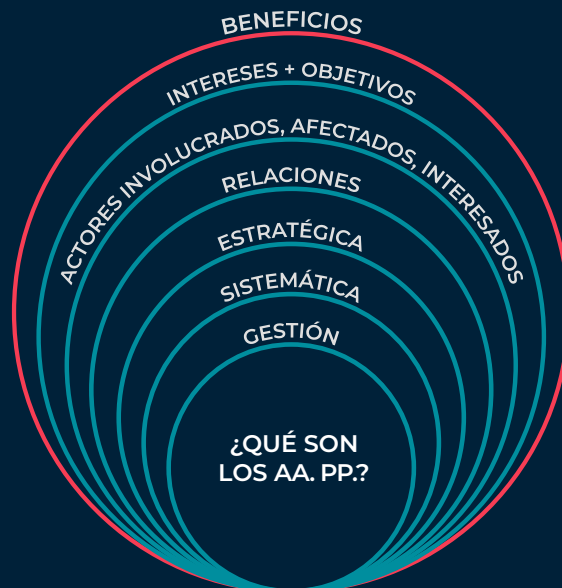
La tarea de los profesionales de los Asuntos Públicos en este contexto de pandemia no le escapa a todo aquello. Es, más que nunca, trascendental su rol a la hora de gestionar el relacionamiento entre quienes mueven los hilos de un país. Conocer sus historias, sus intereses, sus objetivos, analizar cómo cocrear en conjunto, costos y beneficios, etc., es imprescindible.

Los gobiernos no escapan a esta realidad.

Considerar que un gobierno a cargo circunstancialmente del poder del Estado es un actor ajeno a la contienda de intereses es un error garrafal. Un gobierno es un actor (colectivo) en el escenario público que tercia poder con otros actores del sector público, del sector privado y del tercer sector. Claramente es un actor protagónico, no de reparto. Pero actor al fin.

PROPUESTA PÚBLICA DE ASUNTOS PÚBLICOS

Abordaje disciplinario



Por esta razón es determinante que el actor “gobierno” gestione su relacionamiento con los demás actores en el escenario público con el objetivo de conseguir su colaboración (sus recursos, sus beneficios, etc.) en la producción de las políticas públicas.

Es imprescindible, en esta senda, que los gobiernos comprendan que para obtener beneficios es preciso que otros actores también ganen algo. Darles a los otros actores algo en función de sus intereses. Ver a los demás actores (incluso a sus adversarios) como “socios” en la búsqueda del bien común.

Para el caso argentino, ¿cuáles son las políticas públicas que no se discuten por falta de gestión de las relaciones entre los actores de poder?

- Una ley de coparticipación que distribuya de manera justa y eficiente los recursos recaudados para que las provincias atiendan a las necesidades de la población.
- Una reforma del sistema de contratación laboral que modernice las relaciones entre empleadores y trabajadores incentivando la creación de empleo.
- Una reforma del poder judicial que acelere los procesos.

Dejamos aquí la inquietud abierta sobre la necesidad de que el sector público, puntualmente los gobiernos, incorporen dentro de sí políticas públicas de *Public Affairs*, desarrolladas e implementadas por oficinas públicas profesionales de Asuntos Públicos. Para que esta área tan importante no quede librada al azar ni ejecutada con amateurismo.

Gestionar Asuntos Públicos es atender de manera plural y participativa a las demandas de la sociedad favoreciendo la producción de políticas públicas que ofrezcan soluciones a los problemas urgentes.

Es reivindicar los avances de la democracia representativa en términos de Poliarquía y Gobernanza, puesto que fomenta al extremo la participación social de los actores individuales y colectivos en la toma de decisiones. No hay

“Gestionar Asuntos Públicos es atender de manera plural y participativa a las demandas de la sociedad favoreciendo la producción de políticas públicas”

gobernanza sin gestión profesional de los *Public Affairs*. O al menos, no la hay en plenitud.

Gestionar Asuntos Públicos es reivindicar al otro. Un otro necesario. Un otro que es mi socio en la búsqueda del bien común. Que podrá ser mi adversario pero que no debe ser mi enemigo. Un otro que tiene aquello de lo que yo carezco y al que, por lo tanto, necesito.

Creemos que el mundo en pandemia debe promover un modelo de liderazgo adaptativo que comprenda esta necesidad de acuerdos para superar la crisis.

Eduard Beltran, experto en negociación y estrategias, publicó un libro llamado *The Secret Art of Negotiation*, cuya portada reza: *NADIE GANA A MENOS QUE TODOS GANEN* (“*Nobody wins unless everybody wins*”).

Consideramos que este es el espíritu que debe inundar al quehacer político siempre, pero mucho más aún en este contexto de severa crisis desatada por la COVID-19. **Tenemos que ver al otro como una oportunidad**, no como a un enemigo.

AUTORES



Joan Navarro. Socio y Vicepresidente de Asuntos Públicos de LLYC. Consultor político. Desde 2010 dirige la consultora líder de asuntos públicos del mercado español. Tras una larga carrera profesional en campañas electorales y gestión pública, asesora a CEO y organizaciones en su estrategia institucional. Es cofundador del foro +Democracia, miembro de Asociación de Comunicación Política (ACOP), del Foro por la Transparencia y del capítulo español del Strategic and Competitive Intelligence Professional (SCIP). Ejerce como profesor de liderazgo político en la Escuela de Gobierno de la UCM y es autor, entre otras publicaciones, de "lobbying, Gestionar la influencia" en Comunicación Política, Ed. Tecno 2016, "desprivatizar los partidos" Ed. Gedisa 2019 y "la democracia en palabras" Punto de vista Ed. 2020. Anteriormente fue director y portavoz de La Coalición de Creadores e Industrias de Contenidos Audiovisuales, (2008-2010), Director de Relaciones Institucionales y Comunicación de la Sociedad Estatal acuaMed (2006-2008) y Director del Gabinete del Ministro de Administraciones Públicas (2004-2006). Es licenciado en Ciencias Políticas y Sociología por la UNED y postgrado en Dirección General por el IESE-Universidad de Navarra.

jnavarro@llorenteycuenca.com



Gonzalo Aziz. Periodista Político. Licenciado en Ciencias de la Comunicación por la Universidad de Buenos Aires (UBA) y Magíster en Políticas Públicas por la Universidad Austral. Periodista político, acreditado permanente ante el Congreso de la Nación Argentina y ante el Poder Ejecutivo Nacional. Trabajó desde 2003 en los noticieros televisivos de Canal 13/TN (Todo Noticias) y fue presentador de noticias en Radio Mitre, ambos medios del Grupo Clarín. Allí reportó los principales acontecimientos políticos de los últimos 20 años de historia y entrevistó a los principales referentes del país y de la región. Desde 2011 se dedica a estudiar y promover la Gestión de los Asuntos Públicos. Además, es consultor en esa área tanto para el sector público como el privado.

azizgonza@gmail.com

DIRECCIÓN CORPORATIVA

José Antonio Llorente
Socio Fundador y Presidente
jalloriente@llorenteycuenca.com

Alejandro Romero
Socio y CEO Américas
aromero@llorenteycuenca.com

Adolfo Corujo
Socio y Chief Strategy and Innovation Officer
acorujo@llorenteycuenca.com

Luis Miguel Peña
Socio y Chief Talent Officer
lmpena@llorenteycuenca.com

Juan Carlos Gozzer
Socio y COO América Latina
jgozzer@llorenteycuenca.com

Marta Guisasaola
Chief Financial Officer
mguisasaola@llorenteycuenca.com

Cristina Ysasi-Ysasmendi
Directora Corporativa
cysasi@llorenteycuenca.com

Juan Pablo Ocaña
Director de Legal & Compliance
jpocana@llorenteycuenca.com

Daniel Fernández Trejo
Chief Technology Officer
dfernandez@llorenteycuenca.com

José Luis Di Girolamo
Socio y Global Controller
jldgirolamo@llorenteycuenca.com

Antonieta Mendoza de López
Vicepresidenta de Advocacy LatAm
amendoza@llorenteycuenca.com

ESPAÑA Y PORTUGAL

Luisa García
Socia y CEO
lgarcia@llorenteycuenca.com

Arturo Pinedo
Socio y Chief Client Officer
apinedo@llorenteycuenca.com

Barcelona

María Cura
Socia y Directora General
mcura@llorenteycuenca.com

Óscar Iniesta
Socio y Director Senior
oiniesta@llorenteycuenca.com

Muntaner, 240-242, 1^a-1^a
08021 Barcelona
Tel. +34 93 217 22 17

Madrid

Jorge López Zafra
Director General
jlopez@llorenteycuenca.com

Juan Navarro
Socio y Vicepresidente Asuntos Públicos
jnavarro@llorenteycuenca.com

Amalio Moratalla
Socio y Director Senior Deporte y Estrategia de Negocio
amoratalla@llorenteycuenca.com

Iván Pino
Socio y Director Senior Crisis y Riesgos
ipino@llorenteycuenca.com

David G. Natal
Socio y Director Senior Engagement
dgonzalez@llorenteycuenca.com

Ana Folgueira
Socia y Directora Ejecutiva Estudio Creativo
afolgueira@llorenteycuenca.com

Lagasca, 88 - planta 3
28001 Madrid
Tel. +34 91 563 77 22

Lisboa

Tiago Vidal
Socio y Director General
tvidal@llorenteycuenca.com

Avenida da Liberdade nº225, 5º Esq.
1250-142 Lisboa
Tel. + 351 21 923 97 00

ESTADOS UNIDOS

Alejandro Romero
Socio y CEO Américas
aromero@llorenteycuenca.com

Juan Felipe Muñoz
CEO Estados Unidos
fmunoz@llorenteycuenca.com

Erich de la Fuente
Chairman
edela Fuente@llorenteycuenca.com

Javier Marín
Director Senior Healthcare Américas
jmarin@llorenteycuenca.com

Miami

Emigdio Rojas
Director Ejecutivo
erojas@llorenteycuenca.com

600 Brickell Avenue
Suite 2125
Miami, FL 33131
Tel. +1 786 590 1000

Nueva York

Juan Felipe Muñoz
CEO Estados Unidos
fmunoz@llorenteycuenca.com

3 Columbus Circle
9th Floor
New York, NY 10019
United States
Tel. +1 646 805 2000

REGIÓN NORTE

Javier Rosado
Socio y Director General Regional
jrosado@llorenteycuenca.com

Ciudad de México

Carmen Julia Corrales
Directora General
cjcrrales@llorenteycuenca.com

Av. Paseo de la Reforma 412
Piso 14. Colonia Juárez
Alcaldía Cuauhtémoc
CP 06600, Ciudad de México
Tel. +52 55 5257 1084

Javier Marín
Director Senior Healthcare Américas
jmarin@llorenteycuenca.com

Panamá

Manuel Domínguez
Director General
mdominguez@llorenteycuenca.com

Sortis Business Tower
Piso 9, Calle 57
Obarrio - Panamá
Tel. +507 206 5200

Santo Domingo

Iban Campo
Director General
icampo@llorenteycuenca.com

Av. Abraham Lincoln 1069
Torre Ejecutiva Sonora, planta 7
Suite 702
Tel. +1 809 6161975

San José

Pablo Duncan - Linch
Socio Director
CLC Comunicación | Afiliada LLYC
pduncan@clcglobal.cr

Del Banco General 350 metros oeste
Trejos Montealegre, Escazú
San José
Tel. +506 228 93240

REGIÓN ANDINA

María Esteve
Socia y Directora General Regional
mesteve@llorenteycuenca.com

Bogotá

Marcela Arango
Directora General
marango@llorenteycuenca.com

Av. Calle 82 # 9-65 Piso 4
Bogotá D.C. - Colombia
Tel. +57 1 7438000

Lima

Gonzalo Carranza
Director General
gcarranza@llorenteycuenca.com

Av. Andrés Reyes 420, piso 7
San Isidro
Tel. +51 1 2229491

Quito

Carlos Llanos
Director General
cllanos@llorenteycuenca.com

Avda. 12 de Octubre N24-528 y
Cordero - Edificio World Trade
Center - Torre B - piso 11
Tel. +593 2 2565820

REGIÓN SUR

Mariano Vila
Socio y Director General Regional
mvila@llorenteycuenca.com

São Paulo

Thyago Mathias
Director General
tmathias@llorenteycuenca.com

Rua Oscar Freire, 379, Cj 111
Cerqueira César SP - 01426-001
Tel. +55 11 3060 3390

Río de Janeiro

Thyago Mathias
Director General
tmathias@llorenteycuenca.com

Rua Almirante Barroso, 81
34º andar, CEP 20031-916
Rio de Janeiro
Tel. +55 21 3797 6400

Buenos Aires

Mariano Vila
Socio y Director General
mvila@llorenteycuenca.com

Av. Corrientes 222, piso 8
C1043AAP
Tel. +54 11 5556 0700

Santiago de Chile

Mª Soledad Camus
Socia y CEO
scamus@llorenteycuenca.com

Marcos Sepúlveda

Director General
msepulveda@llorenteycuenca.com

Avda. Pdte. Kennedy 4.700 Piso 5,
Vitacura
Santiago
Tel. +56 22 207 32 00
Tel. +562 2 245 0924



IDEAS LLYC

EXPLORAR. INSPIRAR.

IDEAS es el Centro de Liderazgo a través del Conocimiento de LLYC.

Porque asistimos a un nuevo guión macroeconómico y social. Y la comunicación no queda atrás. Avanza.

IDEAS LLYC es una combinación global de relación e intercambio de conocimiento que identifica, enfoca y transmite los nuevos paradigmas de la sociedad y tendencias de comunicación, desde un posicionamiento independiente.

Porque la realidad no es blanca o negra, existe IDEAS LLYC.

ideas.llorentycuenca.com
www.revista-uno.com
Podcast Diálogos LLYC