gobernanza de asuntos públicos generando valor para las organizaciones



Un informe de

Political Intelligence

Una función en crecimiento

La evolución de los asuntos públicos ha sido significativa en las últimas dos décadas, pasando de ser una función inexistente o entendida como intrascendente, no profesionalizada y meramente reactiva, a una **función estratégica fundamental para las organizaciones.**

Ejemplo de este crecimiento y evolución es que son cada vez más las empresas que cuentan con **un departamento de asuntos públicos**, con un rol cada vez más importante y con mayor **impacto en el negocio y la reputación**.

Si vemos algunos resultados del último informe de *"El valor de la medición en Public Affairs en España", elaborado por Political Intelligence y Corporate Excellence (2023)*, vemos cómo estos departamentos cuentan **con equipos cada vez más numerosos** y cómo, entre 2020 y 2023, su presupuesto se ha mantenido o crecido más del 5%; y esta inversión va en incremento.

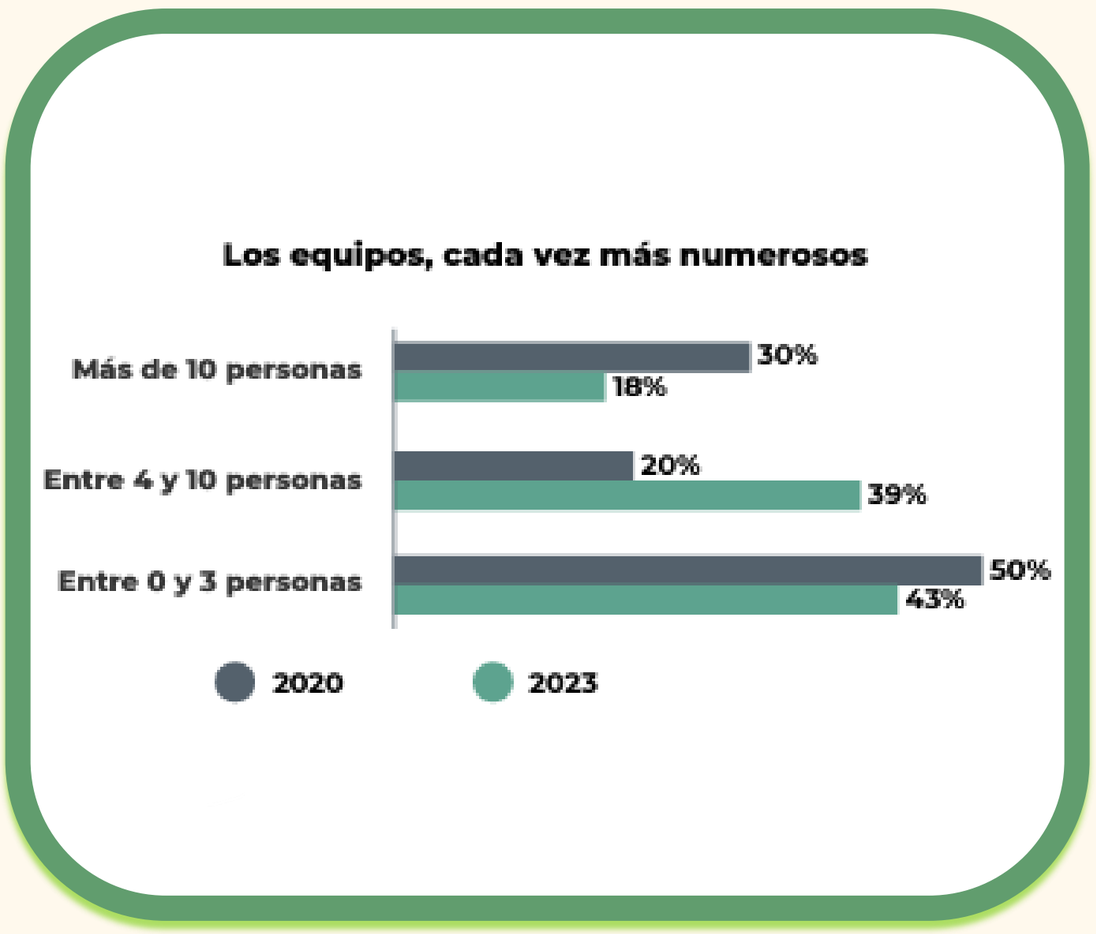


Gráfico 3. Evolución del número de profesionales que componen los departamentos de Public Affairs.

Fuente: Elaboración propia, 2023.

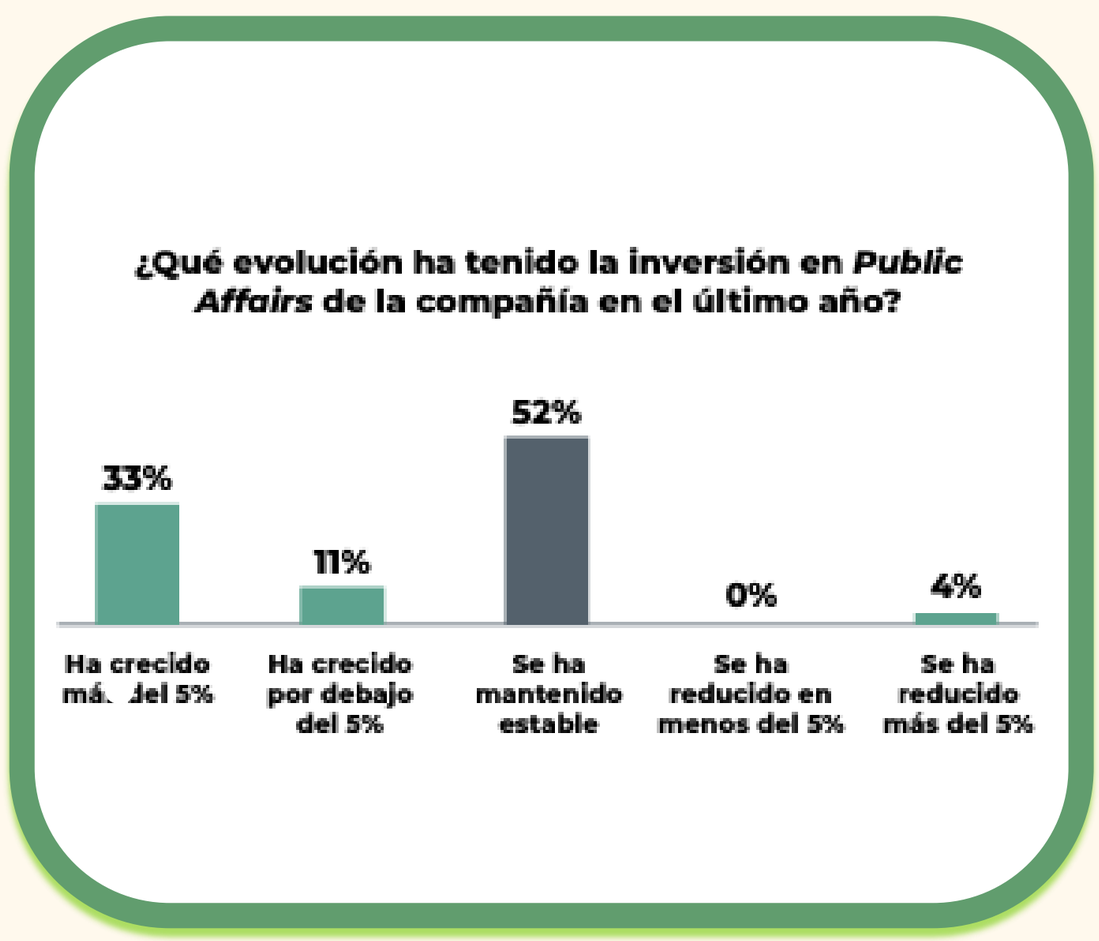


Gráfico 4. Evolución de la inversión destinada al área de Public Affairs.

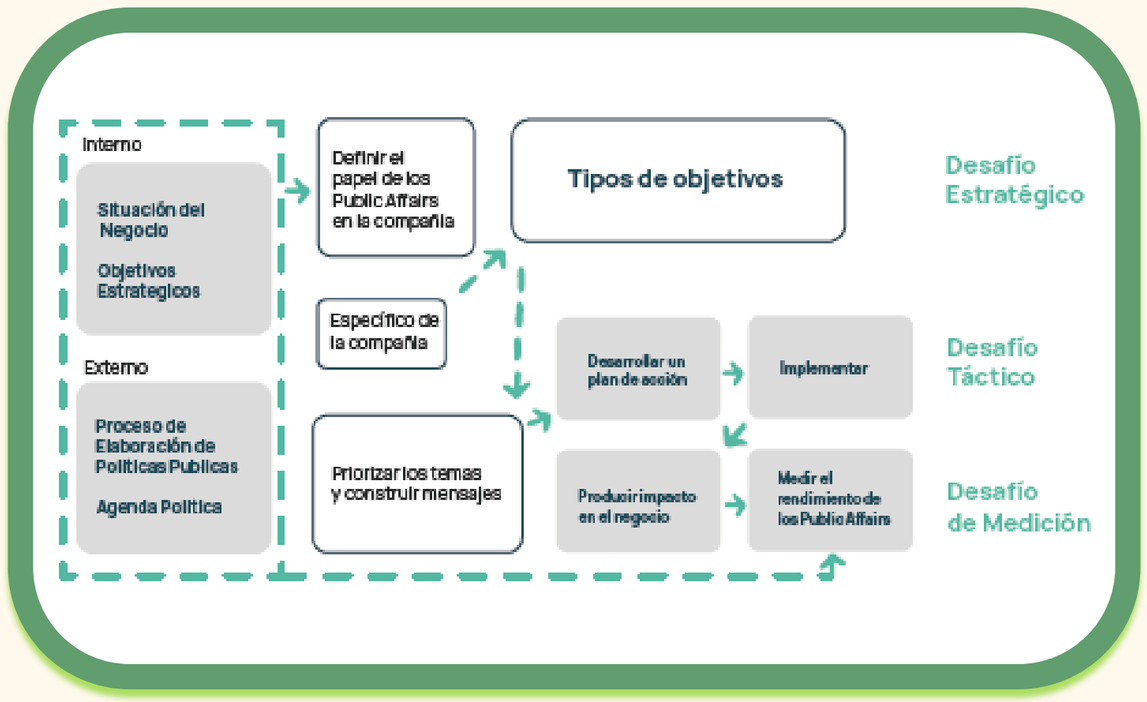
Fuente: Elaboración propia, 2023.

En nuestro informe "*La construcción del área de asuntos públicos de la empresa*" (*Political Intelligence, 2022*) presentamos varias **consideraciones a tener en cuenta** a la hora de integrar los asuntos públicos en la estrategia empresarial, así como la forma de optimizar su organización e integración en la estructura de la compañía:

- La estrategia y actuaciones en asuntos públicos deben estar totalmente **alineadas** con la **estrategia de negocio** de la compañía.
- **Adaptar** la estrategia a las necesidades de la compañía y a las prioridades de sus áreas de negocio.
- **Involucrar a otras áreas de la compañía** en la elaboración del Plan: fijación de objetivos, desarrollo de actuaciones, resultados esperados.
- Contar con los diferentes departamentos en su implementación: reuniones, documentos de posición, propuestas, prioridades, gestión de crisis, etc.

A pesar de la consolidación y crecimiento, los departamentos de asuntos públicos tienen **grandes retos por delante** para seguir creciendo y aportando valor a sus organizaciones. En primer lugar, en el ámbito de la evaluación y medición, donde seguimos avanzando a través de nuestra colaboración con Corporate Excellence; y, en segundo lugar, la **gobernanza de los departamentos de asuntos públicos**, menos conocida y explorada.

Ciclo genérico de la gestión de Public Affairs



Fuente: "Considerations for Meassuring Public Affairs". Public Affairs Council.

La gobernanza en el departamento de asuntos públicos

La gobernanza corporativa (en este caso, aplicable a los asuntos públicos) se refiere al **conjunto de normas, principios y procedimientos** que regulan la estructura y el funcionamiento de los órganos de gobierno de una empresa o departamento. Este sistema establece las relaciones entre las diferentes personas involucradas, y define las reglas para la toma de decisiones estratégicas y operativas.

La gobernanza corporativa promueve la **transparencia**, la **rendición de cuentas** y la **eficiencia** en la toma de decisiones, lo cual es esencial para la estabilidad y el valor que aportará el departamento a la compañía.

Implementar la gobernanza

El reto de crear e implementar una gobernanza efectiva dentro de las empresas es crucial para asegurar que las estrategias de asuntos públicos estén alineadas con los objetivos del negocio. La gobernanza implica **establecer estructuras y procesos que permitan una toma de decisiones coherente y transparente**, así como la integración de los asuntos públicos en la planificación estratégica. Esto requiere una colaboración estrecha entre los departamentos de asuntos públicos y otras áreas clave, como legal, comunicación y sostenibilidad.

Para gestionar adecuadamente las estrategias y su coordinación con el negocio, las empresas deben desarrollar capacidades internas robustas y **fomentar una cultura organizacional que valore la importancia de los asuntos públicos**. Esto incluye modelos de gobernanza, protocolos de trabajo, formación continua, herramientas de análisis y monitoreo de políticas, y prácticas de comunicación efectiva. Al hacerlo, las empresas fortalecen su reputación y construyen relaciones de confianza con sus stakeholders internos y externos.

La importancia de una gobernanza en asuntos públicos

Una buena gobernanza incrementa la capacidad de respuesta y adaptabilidad ante los cambios y desafíos, y les permite reaccionar de manera eficiente a las crisis, implementando nuevas políticas y ajustando las estrategias cuando sea necesario.

La gobernanza en los departamentos de asuntos públicos **fomenta la participación y colaboración de otras áreas de las empresas** para hacer que el impacto de nuestras estrategias y acciones tenga muchísimo más recorrido. Al establecer mecanismos claros para la inclusión de diversas voces y perspectivas, se enriquece el proceso de toma de decisiones y se incrementa la probabilidad de éxito.

Condicionantes de la gobernanza en asuntos públicos

Como todo, en una organización la gobernanza tiene un gran condicionante que determina la función de los asuntos públicos: **la prioridad que se le dé a la función** y, por tanto, el lugar donde se encuentra en el organigrama. En este caso concreto, el organigrama condiciona los siguientes aspectos del departamento:

- La relevancia y jerarquía interna.
- Los flujos de información y coordinación.
- El rol que adopta el departamento a la hora de aportar valor.
- El perfil de las personas que forman parte del departamento.
- El nivel de responsabilidad de cada uno de los involucrados.
- La agilidad con la que se da respuesta a las necesitades endógenas y exógenas.
- La asignación: soporte al negocio o servicio interno.

El principio básico para construir una gobernanza en asuntos públicos

Construir una gobernanza en asuntos públicos para una organización es complejo, y requiere de un estado de madurez corporativo avanzado.

Después de analizar más de 30 empresas, y tras 25 años de experiencia en España, trabajando en esta área con diversas organizaciones, en Political Intelligence concluimos que existe un principio básico necesario para construir una gobernanza de asuntos públicos: **definir qué tipo de departamento se quiere ser y/o qué tipo de valor se quiere aportar a la compañía.**

De acuerdo a esta radiografía del ecosistema empresarial, hemos identificado **ocho tipos diferentes de perfiles** o roles, en esencia, dentro de los departamentos de asuntos públicos profesionales. Estos perfiles nos ayudan a categorizar y describir los diferentes objetivos, funciones, procesos, acciones, prioridades o talento humano necesario, entre otros, claves para la supervivencia de un departamento.



Vigía



Faro



Embajador



Deal Maker



Escudo



Regulatorio



Activista



Arquitecto

Estos perfiles **no son exhaustivos ni mutuamente excluyentes**, sino complementarios. Como no podía ser de otra manera, estos perfiles también vienen condicionados por la prioridad que se le dé a la función y, por tanto, el lugar donde se encuentra en el organigrama.

Perfil #1: Vigía



Ser el vigía de la compañía, anticipando oportunidades o amenazas regulatorias, políticas o sociales, es un rol pasivo pero crucial en un departamento de asuntos públicos. **Escuchar, identificar y monitorizar la actualidad política, legislativa, mediática y del ecosistema** permite a la organización estar al tanto de cambios que puedan afectar sus intereses. Una adecuada gestión de esta información y su análisis posibilitan anticipar riesgos u oportunidades y alertar a la compañía y sus departamentos implicados.

Equipo y herramientas

> Para que un departamento de asuntos públicos pueda escuchar, identificar y monitorizar eficazmente la actualidad política, legislativa y mediática del ecosistema, necesita contar con herramientas tecnológicas avanzadas, como **software de monitoreo de medios y análisis de datos.**

Además, es fundamental tener un **equipo capacitado y especializado** en análisis político, legislativo y administrativo. Este equipo debe estar en constante actualización y formación para entender las dinámicas del entorno y anticipar cambios. La mayoría de las veces esta labor está delegada en las asociaciones y la agencia externa, mientras que el departamento analiza, prioriza y distribuye internamente la información e inteligencia.

Perfil #2: Faro de tendencias



Ser el faro de tendencias políticas, normativas y sociales **permite anticipar cambios con impacto en el negocio a medio y largo plazo**. Un equipo de asuntos públicos debe prever escenarios como la irrupción de nuevas fuerzas políticas que dificulten la gobernabilidad, la tendencia a la desregulación, el avance de la agenda ecológica, el impacto geopolítico global o el impulso de políticas impositivas agresivas.

Análisis del entorno

> Identificar y analizar tendencias permite al departamento anticipar escenarios y preparar a la organización de forma proactiva, mitigando riesgos y aprovechando oportunidades para mantener la competitividad en un entorno cambiante. Un conocimiento profundo del *zeitgeist* ayuda a los líderes a **adaptar** sus **estrategias y operaciones**. Además, el seguimiento de tendencias sociales, políticas, geoestratégicas y normativas mantiene a la organización alineada con las expectativas de sus *stakeholders*.

Este tipo de funciones en asuntos públicos es poco común en España, ya que requiere una organización de departamento madura, algo más **frecuente en multinacionales con intereses globales**. Además, es importante entender que para identificar tendencias, se necesita un equipo especializado con capacidades analíticas, sociológicas y politológicas, así como un perfil global, multidisciplinar y con visión holística que interprete el clima político y social.

Perfil #3: Embajador de relaciones

Un departamento más enfocado en las **relaciones institucionales** sirve para construir relaciones prósperas en el entorno, las comunidades en las que nos integramos y con el ecosistema que rodea a las organizaciones. Estas relaciones fortalecen la **reputación** y la **legitimidad** de la organización, creando un clima de confianza y colaboración.

> Al establecer vínculos sólidos con *stakeholders*, con el entorno político y técnico, asociaciones sectoriales, organizaciones no gubernamentales y líderes comunitarios, el departamento incrementa su alcance, reputación y legitimidad. Además, estas relaciones institucionales (llamadas en Political Intelligence “El ecosistema”) permiten a la organización estar al tanto de las **necesidades y preocupaciones de la comunidad**, facilitando una respuesta más efectiva y alineada con los intereses locales.

Controlar el ecosistema

Esta función tradicional y necesaria requiere una fuerte implicación con el tejido asociativo de la organización. Para ser un buen embajador institucional o del ecosistema, es esencial contar con un **mapeo actualizado, analítico y priorizado de stakeholders** (CRM institucional), así como con un protocolo claro sobre el rol y objetivos de los representantes en asociaciones. Además, el departamento debe **participar activamente en eventos y actividades comunitarias**, demostrando un compromiso genuino con el bienestar del ecosistema.

Perfil #4: Deal maker



Adoptar un rol de Deal Maker implica abonar un terreno que permita **identificar y aprovechar oportunidades y palancas** que generen espacios de colaboración público-privada con impacto positivo en la actividad empresarial. Esto puede darse bien mediante la **defensa y promoción de ayudas públicas** a una industria o servicio, bien identificando áreas donde la empresa puede ofrecer soluciones que respondan a las necesidades del sector público. Este tipo de departamento suele tener bastante presencia en empresas del sector farmacéutico (Market Access), defensa o similares.

Creación de alianzas

Además, para fortalecer su posición en el mercado público, este departamento trabaja en la **creación de alianzas y consorcios** con otras empresas y organizaciones. Esto puede incluir la **colaboración en proyectos** de gran escala, en **iniciativas de innovación** pública o en la **promoción de la empresa** como un socio confiable y eficiente para las autoridades.

> Para actuar como Deal Maker, un departamento de asuntos públicos tiene que estar en constante **colaboración y concordancia** con los diferentes departamentos, para identificar oportunidades, sinergias o palancas que generen impacto positivo sobre la actividad empresarial.

Perfil #5: Escudo



El rol de escudo tiene como objetivo **gestionar y proteger la reputación y el negocio de la empresa**. El departamento puede y debe anticipar, prevenir y mitigar crisis que se les presenten desde su entorno.

Vigilar e identificar

Esta capacidad es esencial, e incluye la **vigilancia constante de la percepción pública y la identificación de riesgos potenciales antes de que se conviertan en crisis**. Al actuar de manera proactiva, el departamento puede implementar estrategias que protejan la **imagen de la empresa** y mantengan la **confianza de sus *stakeholders***. En resumen, desde el punto de vista reputacional, ser un escudo protector es esencial para asegurar la estabilidad y el éxito a largo plazo de la organización.

Para ejercer este rol es indispensable contar con profesionales especializados **en reputación, percepción, comunicación y gestión de crisis**. Es fundamental tener un equipo capacitado para monitorizar la **percepción pública, los medios de comunicación, y la actividad política regulatoria**, así como para hacer frente a las posibles amenazas y oportunidades para la imagen y reputación de la empresa.

Asimismo, debe actuar como “conciencia” y auditor interno de los diferentes departamentos de la organización, identificando prácticas que puedan tener un impacto en el ecosistema externo y suponer una crisis reputacional.

Perfil #6: Regulatorio



El rol regulatorio actúa como **intérprete jurídico y legal**, ayudando a la organización a navegar de manera efectiva el complejo entorno normativo (**de manera pasiva e interpretativa más que proactiva y propositiva**).

Evaluar y comprender

Este papel va más allá del simple cumplimiento legal, ya que se encarga también de la **anticipación de cambios legislativos** que puedan afectar a la empresa. Al estar al tanto de las regulaciones y políticas, tanto las existentes como aquellas en proceso de elaboración, el departamento puede asesorar a la organización en la adaptación y cumplimiento de los requisitos legales, minimizando riesgos y aprovechando las oportunidades como palancas para promover cambios normativos. Este rol jurídico **fortalece la reputación de la empresa** y brinda una base sólida para su crecimiento y sostenibilidad.

Este rol es habitual en compañías cuyo Vigilar departamento de asuntos públicos depende del Departamento Legal, y suele contar con profesionales con formación en derecho y experiencia en asuntos regulatorios y/o políticas públicas. Para asumir este rol es esencial tener **un equipo que comprenda las leyes y regulaciones** relativas a la industria, y que pueda interpretarlas y aplicarlas de manera efectiva. Además, el departamento debe conocer el negocio, y ser capaz de **entender y evaluar el impacto de la normativa en proceso en la organización.**

Perfil #7: Activista



Una empresa con un rol activista frente a los mercados, los medios y el entorno político se caracteriza por su compromiso activo en **influir y moldear el entorno en el que opera**, siendo vocal y haciendo ruido por sus causas. Promueve y **lucha activamente por cambios sociales, políticos o ambientales**, utilizando diversas estrategias para influir en la opinión y políticas públicas y en el entorno normativo. Su objetivo es generar conciencia y movilizar al ecosistema para lograr un impacto positivo en su organización.

Adaptación y cambio

Esta empresa no solo se adapta a las condiciones del mercado y las regulaciones: también busca activamente **cambiar y mejorar estas condiciones en línea con sus valores y objetivos.** Utiliza su voz y recursos para abogar por políticas y prácticas que beneficien tanto a la sociedad como a su propio negocio, posicionándose como líder en temas clave. Además, una empresa activista se involucra de manera proactiva con los medios de comunicación y el público, para generar conciencia y apoyo para sus causas. Participa en debates públicos, colabora con organizaciones no gubernamentales y utiliza campañas de comunicación estratégicas para influir en la opinión pública y las decisiones políticas.

> Una empresa/departamento así necesita un **CEO activista**, cuyo departamento siga la pauta del mandato del máximo directivo. Asimismo, necesita recurrir a los ***policy comms*** (PR for PA) para generar tracción mediática y dentro del ecosistema para conseguir sus objetivos.

Perfil #8: Arquitecto



Ser arquitectos de entornos competitivos implica actuar como **promotores proactivos de un contexto político, regulatorio y social** que mejore el entorno de negocio y nos brinde ventajas competitivas. Al trabajar proactivamente para moldear políticas públicas y normativa, el departamento puede ayudar a crear un entorno más favorable para el negocio. Además, al anticipar y responder a cambios en el entorno, la organización puede adaptarse rápidamente y mantener una ventaja competitiva frente a sus rivales.

Colaboración entre agentes

Para ser promotores de un contexto político, regulatorio y social que mejore el entorno de negocio hay que **colaborar estrechamente con *stakeholders* clave**. Estas relaciones con el ecosistema permiten al departamento generar tracción en la agenda política y regulatoria, asegurando que las necesidades y preocupaciones de la organización sean consideradas en el proceso de toma de decisiones.

Esta es la máxima aspiración de un departamento de asuntos públicos, y requiere un nivel de madurez avanzado, un buen presupuesto, un buen equipo y una coordinación inter e intradepartamental eficiente. Es imprescindible **conocer prioridades y temáticas normativas y de políticas públicas**, y tener posicionamiento, propuestas y argumentarios bien definidos para proponer alternativas a la normativa existente o en proceso. Asimismo, debe tener la capacidad, conocimiento y experiencia para evaluar el impacto de las políticas y regulaciones en tiempo real. Y, por último, necesita recurrir a los Policy Comms (PR for PA) para generar tracción mediática y dentro del ecosistema para conseguir sus objetivos.

Conclusiones del informe

1

Normas y principios para promover transparencia y eficiencia

La gobernanza en el departamento de asuntos públicos es un **componente esencial** para la creación de valor en las organizaciones. A través de la implementación de normas, principios y procedimientos claros, se promueve la transparencia, la rendición de cuentas y la eficiencia en la toma de decisiones. Esto no solo fortalece la estabilidad del departamento, sino que también asegura que sus estrategias estén alineadas con los objetivos generales del negocio.

"Se promueve la transparencia, la rendición de cuentas y la eficiencia en la toma de decisiones"

2

Una colaboración esencial

La integración de los asuntos públicos en la planificación estratégica de la empresa requiere una **colaboración estrecha entre diferentes áreas**, como legal, comunicación y sostenibilidad. Esta colaboración es fundamental para desarrollar capacidades internas robustas y fomentar una cultura organizacional que valore la importancia de los asuntos públicos. Además, la formación continua y el uso de herramientas de análisis y monitoreo de políticas son cruciales para navegar el entorno regulatorio y político, fortalecer la reputación de la empresa y construir relaciones de confianza con los stakeholders.

"La colaboración de áreas como legal, comunicación y sostenibilidad es fundamental para desarrollar capacidades internas robustas"

Conclusiones del informe

3

La versatilidad del departamento

Los diferentes perfiles dentro del departamento de asuntos públicos, desde ser los ojos y oídos de la compañía hasta actuar como arquitectos de entornos competitivos, demuestran la **diversidad de roles y responsabilidades** que pueden adoptar. Cada perfil aporta un valor único, ya sea anticipando tendencias, construyendo relaciones, identificando oportunidades de colaboración público-privada, protegiendo la reputación de la empresa, o influyendo activamente en el entorno normativo y político.

"Cada perfil aporta un valor único"

4

Afianzamiento y mejora del desempeño, reputación y confianza

En resumen, una gobernanza efectiva en asuntos públicos incrementa la capacidad de respuesta y adaptabilidad de la organización ante los cambios y desafíos. Permite **reaccionar de manera eficiente a las crisis, implementar nuevas políticas y ajustar las estrategias** cuando sea necesario. Al hacerlo, las empresas no solo pueden navegar mejor el entorno regulatorio y político, sino también fortalecer su reputación y construir relaciones de confianza con sus stakeholders internos y externos.

"Una gobernanza efectiva incrementa la capacidad de respuesta y adaptabilidad de la organización"

Political Intelligence

www.political-intelligence.com

PABLO GUTIÉRREZ-JODRA
HEAD OF CORPORATE TRANSFORMATION SERVICES
pablo@political-intelligence.com

DANIEL MEHRAD FUERTES
SOCIO Y DIRECTOR DE POLITICAL INTELLIGENCE ESPAÑA
daniel@political-intelligence.com

C/Libertad, 15
Bajo B. 28004
Madrid

